

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS Y
MEJORAMIENTO DEL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
EDS. MILENIUM. SAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA**

**DIANA LIZETH GARCÉS RODRÍGUEZ
JENIFFER JOHANA MENA MANTILLA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2016

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS Y
MEJORAMIENTO DEL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
EDS. MILENIUM. SAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA**

**DIANA LIZETH GARCÉS RODRÍGUEZ
JENIFFER JOHANA MENA MANTILLA**

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
Administradoras de Empresas**

**Asesora
LUZ DARY ANCHICO
Contadora pública**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2016**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Buenaventura, 24 octubre de 2016

DEDICATORIA

En la vida existen momentos gratificantes, esta es una de ellos, dedicamos este proyecto realizado con tanto esfuerzo pero además con mucho amor en primer lugar a nuestros padres: Felipe Mena Valencia, Patricia Mantilla Angulo, Leonardo Garcés Cárdena y Patricia Rodríguez Montaña, que fueron el motor primordial de esta etapa académica que cursamos con éxito, apoyándonos y confiando en las capacidades que Dios ha puesto en nosotras para llegar a ser profesionales. A la Universidad del Valle sede Pacífico que por medio de sus directivos y docentes nos brindaron su enseñanza en temas educativos y también resaltaron valores principales, como el respeto, la honestidad, la responsabilidad entre otros valores, para llevar una vida correcta, a todos aquellos que nos apoyaron de una u otra forma en este proceso, como son: Amigos, compañeros de estudio, profesores, con quienes compartimos buenos y malos momentos en el transcurso de nuestras vidas estudiantil.

Diana Lizeth Garcés Rodríguez
Jeniffer Johana Mena Mantilla

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecemos a DIOS por habernos dado fuerza y valor para terminar nuestro estudio.

Agradecemos a nuestros padres por la confianza y la ayuda mutua que contribuyó positivamente en nosotras.

Agradecer a nuestra tutora de trabajo Luz Dary Anchico por ayudarnos con este proyecto y por brindarnos esa paciencia inmensa para realizar este trabajo, por sus consejos y constante interés a lo largo del proceso de elaboración.

A todos los profesores de la universidad que a lo largo de la carrera nos impartieron sus conocimientos y valiosos aportes que nos ayudaron a crecer como personas y profesionalmente.

Este proyecto tiene un significado enriquecedor que nos llena de gran satisfacción el hecho de haberlo terminado con la ayuda de DIOS, la Asesora y con el empeño de nosotras, que tuvimos constantemente a lo largo de la carrera.

También a quienes plasmaron sus huellas en nosotras ahora y en nuestro futuro, esta tesis es para ustedes.

Diana Lizeth Garcés Rodríguez
Jeniffer Johana Mena Mantilla

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. TÍTULO	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
3.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	21
3.4. JUSTIFICACIÓN TECNOLÓGICA	22
3.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	22
4. MARCOS DE REFERENCIA	24
4.1. MARCO CONTEXTUAL	24
4.2. MARCO TEÓRICO	28
4.2.1. Reales citando a WilliamStanto	29
4.2.2. Luis María García Bobadilla	29
4.2.3. Valarie A. Zeithanl	29
4.2.4. Leonard Goodstein	30
4.2.5. Fred. R. David	33
4.2.6. Cuero, Espinosa	33

4.2.7. Lourdes Múnc	36
4.3. MARCO DE ANTECEDENTES	61
4.4. MARCO CONCEPTUAL	64
5. METODOLOGÍA	69
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	69
5.2.1. Fuentes primarias	69
5.2.2. Fuentes secundarias	70
5.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	70
5.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	70
5.5. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS	71
5.5.1. Población o universo	71
5.5.2. Tamaño y distribución de la muestra	71
5.6. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	74
6. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	99
6.1. RESEÑA HISTÓRICA	99
6.2. MISIÓN	99
6.3. VISIÓN	100
6.4. VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA	100
6.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	101
6.5.1. Departamento en donde se realiza la práctica	102
6.5.2. Competencia directa	103
6.5.3. Competencia indirecta	103
6.6. ANÁLISIS DOFA	104
7. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN	109
7.1. EJE DE INTERVENCIÓN Y ANALISÍS	109
7.1.1. Objetivo de la estrategia	111
7.1.2. Estrategía de lanzamiento	112
7.1.3. Funcionamiento del plan cliente fiel	112
7.1.4. Obsequios por puntos	114

CONCLUSIÓN	120
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIA	124
ANEXOS	129

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1	74
Gráfico 2	74
Gráfico 3	74
Gráfico 4	75
Gráfico 5	76
Gráfico 6	77
Gráfico 7	78
Gráfico 8	79
Gráfico 9	80
Gráfico 10	81
Gráfico 11	82
Gráfico 12	83
Gráfico 13	84
Gráfico 14	85
Gráfico 15	86
Gráfico 16	87
Gráfico 17	88
Gráfico 18	89
Gráfico 19	90
Gráfico 20	91
Gráfico 21	92
Gráfico 22	93
Gráfico 23	94
Gráfico 24	95
Gráfico 25	96

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Modelo de Dirección Estratégica	56
Tabla 2. Etapas de la Dirección Estratégica	60
Tabla 3. Productos que ofrece la EDS.MILENIUM	102
Tabla 4. Análisis DOFA	108
Tabla 5. Venta de gasolina y diésel de la empresa EDS.MILENIUM.SAS en los últimos tres años	109
Tabla 6. Catálogo de puntos	114
Tabla 7. Proceso de venta	115
Tabla 8. Organigrama de EDS. MILENIUM.SAS	117
Tabla 9. Diseño valeras	118

LISTA DE IMÁGENES

	Página
Imagen 1. Mapa vista de Buenaventura en el mundo	25
Imagen 2. Buenaventura por Comunas	25
Imagen 3.Estación de servicio gasolinera	61
Imagen 4. Estación de servicio gasolinera	62
Imagen 5. Estación de servicio gasolinera	62

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Encuestas para clientes y posibles clientes	127
Anexo 2. Encuestas para trabajadores antiguos	130
Anexo 3. Encuestas para trabajadores nuevos	132

INTRODUCCIÓN

El mundo actual ha generado una economía en recesión donde las empresas se ven directamente afectadas, arrojando disminuciones en las ventas y en sus ingresos. “Los consumidores en el mundo han dejado de gastar en bienes de consumo y la producción mundial cae como consecuencia, amenazando la estabilidad económica mundial” (Barcelata, 2010, p.1). Por lo cual hoy en día las organizaciones implementan estrategias de ventas con el fin de aumentar las utilidades de su empresa, haciéndole frente a los diferentes factores internos y externos que son más vulnerables.

El desarrollo de la siguiente propuesta es el resultado del análisis de necesidades encontradas en la estación de servicio EDS. MILENIUM. SAS, cuyo desempeño empresarial se vería beneficiado con la implementación de un modelo de Planeación Estratégica que le permita incrementar sus ventas a través de la fidelización de los clientes actuales, consecución de nuevos clientes y demás estrategias que estaremos proponiendo en este trabajo, que le aseguran una mayor competitividad en el mercado, teniendo en cuenta que el cliente de hoy cada vez es más exigente tanto en la calidad del producto como en el servicio que se le ofrece.

Por medio de este proyecto se pretende mostrar estrategias para mejorar las falencias encontradas en el diagnóstico, socializando dicha información con la gerencia de la compañía a fin de que se apliquen, logrando la satisfacción de los clientes y a su vez alcanzar los objetivos de la organización.

La pregunta que orientó el desarrollo de este proyecto y su objetivo general “Formular un plan estratégico que permita alcanzar la satisfacción del cliente con una buena atención en el servicio donde refleje el incremento de las ventas y su proceso competitivo de la empresa EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de

Buenaventura” por esta razón la Estación de servicio está orientando sus acciones al estudio y determinación de factores que inciden en la variación del volumen de ventas, por lo cual establecer estrategias que permitan aumentar de forma significativa los ingresos.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA EDS. MILENIUM. SAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos 5 años se ha evidenciado el crecimiento de las estaciones de servicios en la ciudad de Buenaventura; esto debido a la facilidad con que el gobierno distrital otorga los permisos a los diferentes empresarios en respuesta al crecimiento de la población y la libre competencia.

Este hecho ha afectado a las empresas de este gremio que ya estaban establecidas en el Distrito. En el caso de la empresa EDS. MILENIUM. SAS está ubicada en las afueras de la ciudad de Buenaventura, actualmente se ve amenazada por la creciente competencia, hoy en día los clientes tienen varias opciones para cargar sus vehículos de combustibles y además del suministro les ofrecen otros servicios como la lubricación de los motores, ventas de aceites y refrigerantes, entre otros. La empresa es de tipo familiar, se nota que está en un proceso de consolidación, por lo tanto no cuentan con herramientas administrativas efectivas necesarias para lograr el éxito de la compañía. Las diferentes áreas de gestión de la estación de servicio, se ven limitadas por la falta de conocimiento acerca de la teoría de la Administración Moderna donde aplica y garantiza la eficiencia proporcionada en el desempeño de la empresa.

Por la constante competencia que maneja este sector, se necesitan estrategias de marketing asertivas para lograr el incremento de las ventas, cabe resaltar el lugar

donde está ubicada la empresa, el cual constituye una desventaja para llenar los vehículos de tipo taxi, porque para ellos la extensión de transporte no es permitida para llegar hasta el sector donde está ubicada la empresa, sin embargo es de beneficio para los automóviles de carga pesada, colectivos y vehículos viajeros que salen y entran a la ciudad, por esta razón decimos que estos últimos representan el segmento del mercado al que se le implementarán y aplicarán las estrategias planteadas para lograr el incremento de las ventas y mejoramiento de su competitividad.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema que se pretende solucionar con el desarrollo del presente plan estratégico es el decrecimiento en las ventas, su competitividad y la calidad en el servicio al cliente, estas falencias pueden ser superadas que la organización logre buenos resultados siempre y cuando ofrezcan a los consumidores un producto o servicio de calidad, buenos precios y excelente atención.

En este orden de ideas y vista la necesidad de racionalizar y profesionalizar las actividades para optimizar resultados y obtener beneficios, se realiza una **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA EDS. MILENIUM. SAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA**, basada en una política de calidad que garantice la satisfacción del cliente, además se crea una respuesta ante la necesidad de cumplir con el objetivo de plantear estrategias que permitan lograr un buen posicionamiento y por ende satisfacer los niveles de ingresos de la organización.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico que refleje la satisfacción del servicio al cliente, que permita alcanzar el incremento de las ventas y lograr una mayor competitividad en la empresa EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de Buenaventura?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar una planeación estratégica que permita el incremento de las ventas en la empresa EDS.MILENIUM.SAS de la ciudad de Buenaventura?

¿Cuáles serían las características específicas para nivelar las ventas de la estación de servicio?

¿Qué diseño se utilizaría para mejorar la calidad del servicio?

¿Cómo diseñar un esquema de trabajo que ayude alcanzar la competitividad de la empresa?

¿Qué viabilidad puede tener el plan estratégico para mejorar la atención al cliente?

¿A cuánto asciende el presupuesto de la puesta en marcha de esta planeación estratégica?

¿Cómo serán los resultados esperados de la empresa a mediano y largo plazo?

¿Cómo se puede mejorar la planta física de la estación de servicio de la empresa EDS.MILENIUM. SAS de Buenaventura?

¿Cuáles serían los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico que permita alcanzar la satisfacción del cliente con una buena atención en el servicio donde refleje el incremento de las ventas y una mayor competitividad en la empresa EDS. MILENIUM.SAS de la ciudad de Buenaventura.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el formato de un diagnóstico empresarial que permita a la estación de servicio EDS. MILENIUM. SAS identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz DOFA).
- Plantear estrategias de fidelización para los clientes que conlleven al incremento de las ventas, la calidad en el servicio y la atención al usuario en la estación EDS. MILENIUM. SAS.
- Definir tácticas que permitan el fortalecimiento del trabajo en equipo y mejoramiento continuo que ayude a alcanzar la competitividad en la estación de servicio EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de Buenaventura.

3 JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La razón principal que las autoras decidieron realizar esta investigación es la de optar por el título de Administradoras de Empresa de la Universidad del Valle sede Pacífico. En el transcurso de la carrera, hemos recibido instrucciones claras y acertadas a cerca del análisis de las organizaciones, adquiriendo así mismo experiencias en trabajo de campo aportando ideas de mejoramientos a diferentes empresas de la ciudad de Buenaventura.

El desarrollo del proyecto está centrado en la elaboración de una” Planeación Estratégica” que pretende superar los niveles de venta, calidad en el servicio y en la atención al cliente, de esta manera dar solución a la problemática que ha venido presentando la EDS. MILENIUM SAS.

Consideramos que nuestro desempeño en este tipo de empresas nos dará la facilidad de lograr los objetivos propuestos para la organización EDS MILENIUM SAS y para nosotras como futuras Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle sede Pacífico, nos afianzará con la tenacidad y experiencia que seguramente vamos a necesitar en nuestra vida profesional.

3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La formulación de una planeación estratégica para el incremento de las ventas y mejoramiento del proceso competitivo de la empresa EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de Buenaventura permitirá ofrecer a los consumidores un producto de calidad y un buen servicio que ayudará a la fidelización de los clientes actuales y

consecución de clientes potenciales, alcanzar y mantener el posicionamiento de la estación de servicios.

Teniendo en cuenta que a nivel nacional constantemente se presentan alzas en los precios de combustibles tanto diésel como gasolina, esto ha obligado a las personas a racionalizar el consumo. Es decir, algunas veces prefieren usar medios de transporte sustitutos, tales como las bicicletas o las motos que consumen menos combustible que un automóvil; y en caso de viajar prefieren hacerlo en transporte público terrestre o aéreo, con el fin de evitar los altos costos de la gasolina. Para darles solución a algunos hechos pretendemos realizar unas encuestas lo que nos ayudará a verificar posibles problemas que la estación está padeciendo, con el resultado que arrojen las mismas se hará un análisis y se plantearán propuestas de mejoramiento.

3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La realización de la planeación estratégica para la empresa EDS. MILENIUM SAS de la ciudad de Buenaventura se justifica socialmente por el beneficio que traerá a un futuro, adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno para lograr la máxima de eficiencia, calidad en los productos y en los servicios que se ofrecen. Logrando el incremento de las ventas, su proceso competitivo y posicionamiento en el mercado.

La formulación del plan estratégico de la estación de servicio permitirá el mejoramiento de la planta física de la empresa, la atención al cliente y el buen servicio, por esta razón se logra el incremento de las ventas con el fin de garantizar la estabilidad económica de la empresa.

3.4 JUSTIFICACIÓN TECNOLÓGICA

A través del buen funcionamiento de la empresa EDS.MILENIUM SAS, se puede establecer unos procesos mediante el cual los miembros de la organización pueden desarrollar procedimientos y operaciones necesarias que permitan el éxito de la misma, aplicando los conocimientos basados en una planeación estratégica, con el fin de asegurar el buen desarrollo de las tecnologías que se implementarán para la ejecución del proyecto.

Para alcanzar un alto grado de competitividad en la estación de servicio EDS.MILENIUM. SAS de Buenaventura se requiere del fomento de la planeación estratégica que ayude a maximizar los ingresos percibidos de las ventas, utilizando la herramienta de la tecnología lo cual es de mayor importancia para aumentar el nivel de producción de la organización.

3.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Las constantes alzas en el precio de combustible en Colombia, han generado una serie de consecuencias que afectan negativamente a los distribuidores. la conversión de los automotores de gas natural generan un impacto negativo en la venta de combustible líquido. Un artículo del Diario el Tiempo (2010) anunció: “Por el país circula más de 400 mil vehículos a gas; se estima que en el Distrito Capital y sus alrededores circulan unos 100 mil vehículos que consumen este combustible, mientras que en el ámbito nacional la cifra es cercana a los 340 mil”¹.

Una de las principales razones para ese cambio, es el evidente ahorro económico con el uso de este combustible, pues se ahorra entre 40 y 50 por ciento del costo frente al consumo equivalente de gasolina corriente o diésel y además la inversión inicial se recupera entre 12 y 18 meses para los vehículos particulares. Para

¹ Fuente: tomado de la columna del Diario el Tiempo, 2010.

satisfacer esta demanda, Colombia tiene hoy una red de 547 estaciones de servicio a Gas Natural Vehicular (GNV), ubicadas a lo largo y ancho del país. Lo cual representa una fuerte competencia para las estaciones de servicio de combustibles.

La empresa EDS.MILENIUM SAS, se puede ver afectada por la disminución de las ventas, porque cada día los propietarios realizan la conversión a gas restándole a los clientes de la estación la gasolina que solían invertir para sus vehículos y por la alta competencia de otras estaciones de servicios como la ESSO y la TERPEL que se han posicionado en el mercado, compitiendo por el precio, y obligando a las demás empresas a reducir el valor del combustible.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El contexto de desarrollo del proyecto será el Municipio de Buenaventura, departamento del Valle del Cauca, Región Pacífica de Colombia y en la empresa EDS.MILENIUM.SAS.

Según las fuentes de Cámara y Comercio (2015) Buenaventura, oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura, es el principal puerto colombiano en el Océano Pacífico. Dista 115 km por carretera de Cali y 119 km de la ciudad de Buga y está separada de ella por la Cordillera Occidental. Aparte de esto, es el municipio más grande en toda la Región del Pacífico y de mayor extensión del Departamento del Valle del Cauca. Hacia el sur, Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó. La ciudad de Buenaventura está integrada por los corregimientos de Barcos, Bocas del San Juan, Calle Honda, El Carmen, Cisneros, El Patico, El Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, La Trojita, Mallorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal. Además, la ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental.

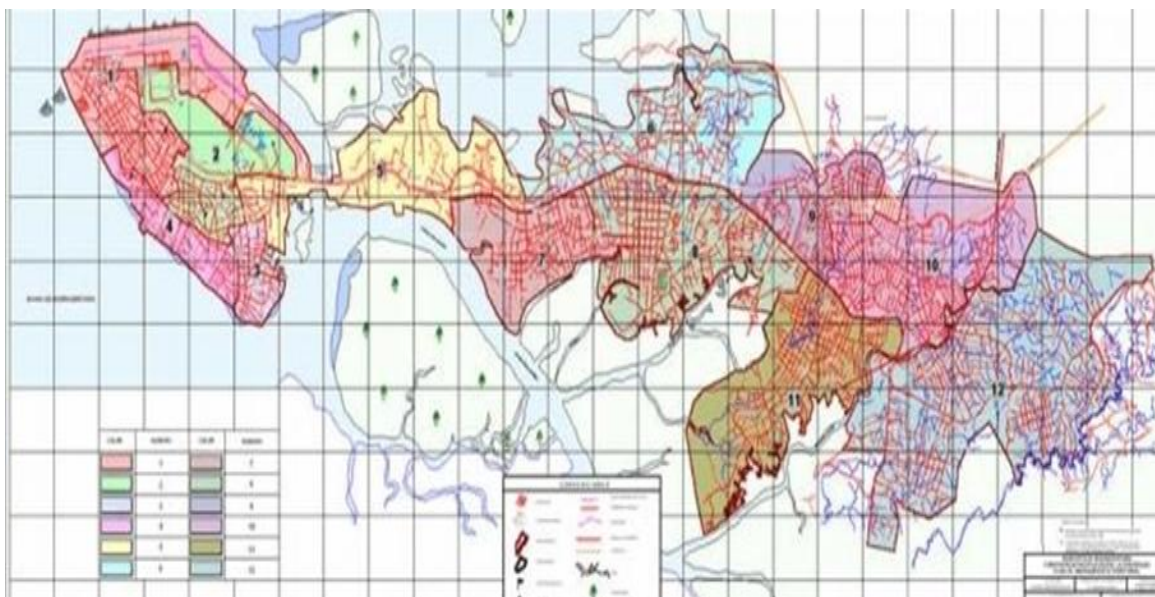
Es el único Distrito ubicado en zona litoral y el más extenso del Departamento del Valle del Cauca, que cuenta con una área de 6.297 Km² (629.700 ha) equivalente a 29.7% del área Departamental. En su zona urbana, el Distrito posee un área de 2.160,9 Hectáreas.

IMAGEN 1. Mapa vista de Buenaventura en el Mundo



FUENTE: Google Imágenes-Colombia América Latina.

IMAGEN 2.Buenaventura por Comunas



FUENTE: Google Imágenes- Buenaventura por Comunas.

Adicionalmente, un artículo de Promo Hábitat (2016) expresa que “En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en uno de los más modernos de

Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente (Túnel de la Línea), más de 30 viaductos, 15 túneles de menor tamaño entre Buga y Buenaventura), lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas” (p.2)².

Este mismo artículo expresa que “existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias, siendo las más destacadas la pesca y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural” (p.2).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a 2015, la ciudad posee 399.516 habitantes, con distribución de población de 90,4% en el casco urbano y 9,6% rural. El 51,8% de sus habitantes son de sexo femenino y 48,2% del sexo masculino. El 35,85% declara poseer necesidades básicas insatisfechas.

La empresa EDS. MILENIUM. SAS se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Buenaventura, kilómetro 16 autopista Alejandro Cabal Pombo al frente del balneario Comfamar, esta empresa es una estación de servicio o gasolinera como se le hace llamar en Colombia, cuenta con dos áreas de desempeño laboral las cuales son: El área de oficinas que cuenta con dos pisos; el primero donde funciona la administración, auxiliar contable y auxiliar de operaciones. El segundo piso está asignado para la alta gerencia. El área de ventas es donde se realizan las labores de atención al cliente y el suministro del combustible, actualmente cuenta con 10 trabajadores de planta, (7 bomberos y 3 personas en la parte administrativa), es una empresa pequeña familiar, la cual maneja una contabilidad básica. Esta es una empresa minorista de la organización mayorista Biomax. Esta

² Tomado de Promo Hábitat. Artículo en línea, 2016. P.1.

es una compañía colombiana dedicada a la distribución mayorista de combustibles líquidos derivados del petróleo. A lo largo de su trayectoria ha desarrollado otras líneas de negocio (distribución minorista y logística) lo que le ha permitido diversificar sus ingresos. Su crecimiento continuo y sostenible la ha posicionado como una de las más sólidas e importantes compañías del sector. Al cierre de 2014, la compañía contaba con 932 contratos activos, de los cuales 734 correspondían a contratos de estaciones de servicio operadas por terceros, 198 a clientes de industria y 42 a estaciones de servicio operadas por la filial de distribución minorista de combustible GNE.

Petroholdings S.A. como cabeza del Grupo Empresarial a través de Uno Colombia S.A.S., ejerce control sobre Biomax S.A. y sus empresas filiales, GNE Soluciones S.A.S., Vecino S.A.S., Biomax Operador Logístico S.A.S. y Athalía Company S.A. Como parte de su política corporativa, la empresa ha promovido el programa Eco responsable, el cual busca hacer una contribución significativa para minimizar el impacto ambiental y conservar los recursos naturales. La organización es reconocida como pionera en la adopción de prácticas de protección y conservación del medio ambiente, a través de la implementación de tecnologías verdes en sus estaciones de servicio.

A su vez, Biomax trabaja con altas expectativas, con optimismo, con la responsabilidad de velar por el bienestar de sus empleados y sus familias, generando más de 500 empleos directos y más de 5.000 indirectos, lo cual contribuye al progreso de las regiones donde tiene presencia. Biomax fue fundada el 27 de febrero de 2004, con un amplio conocimiento sobre el sector de distribución de combustibles. En mayo de 2005, inició la comercialización de combustibles.

4.2 MARCO TEÓRICO

Actualmente la competitividad de las organizaciones juega un papel fundamental, porque es el factor que permite que una empresa tenga una buena posición en el mercado y pueda llevar un nivel aceptable de crecimiento. Hoy en día, el mundo atraviesa por una serie de cambios que afectan directamente la economía, por este motivo es de vital importancia que las organizaciones estén atentas y flexibles para tomar decisiones eficientes y oportunas, que puedan mantener la empresa en un alto nivel de posicionamiento que permita el incremento de las ventas, y cumplir con los objetivos básicos y financieros, mediante un proceso de generación de valor de la organización. La generación de valor enlaza variables macroeconómicas relacionadas con el direccionamiento administrativo, la estructura organizacional, la gestión financiera y el componente mercadológico³.

Las organizaciones logran buenos resultados siempre y cuando mantengan la relación entre sus elementos fundamentales: Su estrategia, el diseño de su empresa y el entorno en que se desempeñan. Partiendo de esta, se puede afirmar que las decisiones estratégicas definen el futuro de las empresas.

La planeación estratégica para el incremento de las ventas y mejoramiento del proceso competitivo de la empresa EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de Buenaventura se asemeja a la planeación estratégica y pronósticos según la obra fundamentos de marketing, de William Stanton, en donde se aplica al programa de Marketing e intervienen tres temas fundamentales: Planeación, Instrumentación y Evaluación que es con el fin de aumentar las ventas con esta estrategia. Utilizando la planeación de Henry Mintzberg para apoyar la estrategia de la tarjeta MILENIUM de punto.

³ FUENTE: Autor Cubillo 2006. P.5 1 Autor Luis María García Bobadilla, + Ventas 4ta Edición Business&Marketing school.

Según Reales (2003), citando a William Stanton, define que “la planeación de las estrategias de marketing se efectúan en tres niveles diferentes: Planeación Estratégica de la Compañía: Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas⁴”. Consta de cuatro pasos:

- Definir la misión de la organización.
- Analizar la situación.
- Establecer objetivos organizacionales.
- Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos.

Según Luis María García Bobadilla en su libro +ventas (4ta edición) refleja que “un vendedor necesita para realizar su trabajo de una serie de herramientas que le hagan precisamente ser un profesional de la venta. También necesita tener, llevar y saber manejar una serie de herramientas que la empresa debe proporcionarle, no podemos ni debemos mandar a nuestros vendedores desnudos a vender”⁵.

Es por este hecho que toda organización debe invertir en capacitaciones adecuadas, necesarias para el desarrollo de sus empleados en el desempeño de sus labores diarias frente al cliente.

Según Valarie A. Zeithaml, “en la actualidad en muchas empresas se comenta sobre cómo superar las expectativas del cliente es decir, complacerlo y sorprenderlo proporcionándole más de lo que espera”⁶. Al cliente de hoy se debe enamorar y motivar para ganar confiabilidad en nosotros como organización y obtener la fidelización del mismo, con la satisfacción de este logramos obtener nuevos clientes potenciales, un consumidor satisfecho da buenas referencias de la

⁴ Fuente: Reales A, Hernando. Planeación estratégica de marketing y pronósticos. P.4.

⁵ Ibíd., pág., 51.

⁶ FUENTE: Autor VALARIE A. Zeithaml libro marketing de servicios 2da edición pág. 84.

organización como tal y facilita tener la atención de otros posibles cliente el cual les gusten los servicios ofrecido.

La estación de servicio EDS. MIENIUM. SAS carece de estrategias de marketing asertivas, estas permiten el incremento de las ventas y a su vez atrae a más consumidores que buscan calidad y economía en el producto ofrecido. En toda organización que ofrezca servicios tangibles o intangibles se debe tener en cuenta la aplicación adecuada de las 4 p (producto, plaza, promoción y precio), como el mix de marketing que le permitirá a la organización el crecimiento y la aceptación por parte de los consumidores actuales y potenciales.

“La mezcla de marketing tradicional se compone de las 4 p, en cualquier libro o plan de marketing se presentan estos elementos como las variables clave en la toma de decisiones”⁷. Cuando un cliente está inconforme con el servicio prestado, se debe dialogar directamente con él, llegando a que ambas partes estén de acuerdo en una decisión para solucionar la inquietud, no se puede dejar ir al cliente con la insatisfacción si no buscar la solución oportuna al problema, para que el sienta su inconformidad resuelta y no vea la necesidad de trasladarse a otra empresa. Como organización hay que mantener al cliente contento con el servicio dado y tener un producto eficiente de buena calidad para ofrecer.

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender acción”, (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p.5). Es decir, se anticipa a la toma de decisiones. Por lo que el proceso mediante el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, se le puede llamar planeación estratégica.

Según Leonard Goodstein (1997, p.9-10) “la Planeación Estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión

⁷ Ibíd., Pág. 23. 4

compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión”. La Planeación Estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Adicionalmente ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno.

La Planeación Estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, como también debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos.

La Planeación Estratégica nos permite tener una visión amplia del negocio donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado.

Importancia de la planeación estratégica dentro de una empresa

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

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Uno de los modelos de análisis estratégico es conocido como el análisis DOFA, que se basa en la confrontación de la empresa con su entorno y se analizan los recursos y capacidades de la empresa, sus puntos débiles en relación con un entorno competitivo al cual hay que adaptar las competencias. Se basa en el descubrimiento de las fortalezas y debilidades, mediante un análisis interno, y el descubrimiento de unas oportunidades y amenazas mediante un análisis externo. Este análisis debe arrojar información cuantificable y que permita generar propuestas estratégicas para cada una de las áreas.

La necesidad de generar estrategias surge de las situaciones en competencia. Una organización debe ser proactiva en lugar de reactiva en cuanto a formulación de su futuro, apoyándose en la planeación estratégica. Actualmente, la mayoría de las organizaciones diseñan planes estratégicos para alcanzar sus objetivos y metas trazadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, esto determina la cantidad de actividades que debe ejecutar cada unidad operativa.

La planeación estratégica en su fase más avanzada se ha denominado Gerencia Estratégica, definida por Fred. R. David (1990:3) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA ES:

1. Identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa.
2. Fijación de objetivos.
3. Desarrollo de estrategias alternativas.
4. Análisis e las alternativas.
5. La toma de decisión de cuál seleccionar.

LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

1. Fijar metas.
2. Diseño de políticas.

3. Motivación del talento humano.
4. Garantizar recursos.

LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS:

1. Comprueba los resultados de la:
2. Ejecución
3. Formulación.

Fred R. David (1990:3) afirma que el proceso de la Planeación Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en las organizaciones, es decir, se trata de un modelo que permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectiva en las actuales circunstancias de incertidumbre cuya características primordial es el cambio, por lo tanto, cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersas en un mercado global y con retos complejos y enormes, y para superarlo la gerencia estratégica, es impulsadora de los cambios acelerados que se requieran.

Según Cuero, Espinosa, Guevara, Montoya, Orozco y Ortiz explican que la planeación estratégica “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”⁸.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán

⁸ Fuente: Cuero, Junior., Espinosa, Ana., Guevara, Martha., Montoya, Katherin., Orozco, Leidy., y Ortiz, Yeidi, Planeación Estratégica, 2007. p.7.

tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Por qué Planeación Estratégica

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y

como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

1. Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. La creciente complejidad del oficio gerencial: Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

Valores Estratégicos

1. Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.

2. Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

3. Eficiencia: Es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

4. Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

5. Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

6. Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Según Lourdes Múñch “la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo”⁹. En ese sentido, teniendo en cuenta su trascendencia se establecen sus definiciones.

⁹ Fuente: Lourdes Múñch. Planeación Estratégica, 2008. P.11.

LA PLANEACIÓN

Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

LOS PLANES

Son el resultado del proceso de planeación; éstos en cuanto al periodo establecido para su realización son de distintos tipos:

- Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Pueden ser:
 - Inmediatos, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses.
 - Mediatos, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.
- Mediano plazo. Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.
- Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

TIPOS DE PLANEACIÓN

Estrategia. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la

obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

Táctica o funcional. Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

IMPORTANCIA

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- ❖ La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la imprevisión.
- ❖ Proporciona los elementos para efectuar el control.
- ❖ La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- ❖ Optimizan el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EL PLAN ESTRATÉGICO O PLAN DE NEGOCIOS.

Múñch explica que “la planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan de negocio (Bussines Plan). Éstos se en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. Una vez que se ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico”¹⁰:

“Filosofía. Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. De imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización”¹¹.

La filosofía incluye:

¹⁰ Ibíd., p. 28.

¹¹ Ibíd., p.28.

1. **Credo.** Conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
2. **Valores.** Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.
3. **Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Visión. Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

Misión. Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.

Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Estrategias. Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos.

Políticas. Pautas que orientan la toma de decisiones.

Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

Presupuesto. Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.

ESTRATEGIAS

Es importante resaltar que MúncH sostiene que “las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”¹².

Estrategias clave de negocio

Adicionalmente, este mismo autor explica que “existen otro tipo de estrategias que normalmente utilizan todas las empresas a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección o por los accionistas, se refieren a cuestiones del destino de la empresa y no a estrategias específicas de las áreas funcionales; son cuatro estrategias básicas que definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental, y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico”:

1. **Estrategias de crecimiento.** Se plantean en empresas que han tenido Un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demanda, mercado y clientes, y que, sin haber abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos le permitan continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad. Las estrategias de crecimiento a su vez pueden ser:
2. **“Estrategias de integración.** Su propósito es el intercambio de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras

¹² Ibíd., p. 87.

organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando éstos le sean redituables. La integración se puede dar en tres sentidos”¹³:

- **Integración Hacia Delante.** Su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir, es decir, la empresa productora crece estableciendo sus centros de distribución, eliminando así a los intermediarios.
- **Integración Hacia Atrás.** Se realiza para obtener un mayor control sobre los sistemas de suministros, es decir, de los proveedores de la empresa, para evitar problemas en la adquisición de la materia prima, lo que se logra cuando la organización produce sus propios insumos. Por ejemplo, una empresa fabricante de cosméticos que establece una planta para fabricar sus envases, empaques, etcétera.
- **Integración Horizontal.** Se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.

3. “Estrategias intensivas. Se utilizan con el fin de aprovechar las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Son una alternativa de crecimiento; de acuerdo con el grado y tipo, las estrategias intensivas pueden ser”¹⁴:

¹³ Ibíd., p.40.

¹⁴ Ibíd., p. 40.

- Desarrollo de producto. Se pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que éstos se vuelvan más competitivos.
- Desarrollo de mercado. Su finalidad es lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración en nuevos mercados y/o nichos de mercado.

4. **“Estrategias de consolidación.** Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo. Se refieren a continuar la mejora con los productos y mercados actuales pero en un proceso continuo de expansión, abarcando una mayor participación en el mercado”¹⁵.

5. **“Estrategias de diversificación.** Éstas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores. Existen tres tipos de diversificación”¹⁶:

- Diversificación Concéntrica. La finalidad de ésta es agregar un nuevo producto que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando la tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes.
- Diversificación Horizontal. Su función básica es la de buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales.

¹⁵ Ibíd., p. 41.

¹⁶ Ibíd., p. 40.

- **Diversificación Conglomerada.** Se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa.

6. “Estrategias de estabilidad organizacional. Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado; para ello se realizan un análisis que comprende la revisión de la misión y una evaluación de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que se evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión. Se determinan la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y al entorno, y se evalúa la convivencia de continuar con los mismos productos y mercados conservando la posición actual. De hecho, el mantener la participación en el mercado es un proceso difícil en un mundo tan competitivo”¹⁷.

7. “Estrategia de contracción. El concepto contracción se refiere a una revisión y evaluación de los mercados existentes, con el objeto de determinar aquellos que son más rentables y los no rentables”¹⁸.

Adicionalmente, incluye el autor que:

“La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado a tal grado que los costos de producción aumentan. Su finalidad es lograr que todos los productos sean rentables. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran

¹⁷ Ibíd., p. 41-42.

¹⁸ Ibíd., p. 42.

diversidad de productos. La posible desventaja es que se corre el riesgo de perder a consumidores en el momento de retirar el producto”¹⁹.

8. **“Estrategias combinadas.** Cuando los objetivos de rendimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo que es necesario efectuar una evaluación cuidadosa, de tal forma que la empresa aplique dos o más estrategias con el fin de optimizar recursos. Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la visión, la misión y con los objetivos de la organización, y con un análisis exhaustivo del entorno. Las estrategias seleccionadas formarán parte del plan estratégico”²⁰.

“Se hace notar que éstas son las estrategias clave de un negocio, pero que además existen muchas otras estrategias específicas que deben ser establecidas por cada organización de acuerdo con sus características para lograr los objetivos”²¹. Frente a ello, se plantea la posibilidad de generar “la participación y el compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias favorecen que los miembros de la organización confíen y acepten el plan (...) la estrategia deberá relacionarse con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es decir, ser consistente (...) la estrategia deberá presentar una respuesta adaptiva al medio externo, así como a los cambios (...) la estrategia deberá facilitar la creación de una ventaja competitiva”²².

ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, vista como una disciplina aplicada a las organizaciones empresariales, surgió propiamente en el siglo xx, en la década de los sesenta. A

¹⁹ Ibíd., p. 42.

²⁰ Ibíd., p. 42.

²¹ Ibíd., p. 42.

²² Ibíd., p. 44.

partir de su creación han surgido diversos enfoques y propuestas, también conocidos como escuelas de planeación. Con la finalidad de que el lector adquiera una visión general de las distintas metodologías de esta disciplina, a continuación se mencionan las más representativas.

DISEÑO

Es importante resaltar desde la perspectiva de Múñch que “este enfoque fue creado en la Universidad de California, en el MIT. Propone un modelo de creación de estrategias, que procura lograr una coherencia en el entorno interno y externo. Philippe Selznick (1957), Alfred Chandler (1962) y Kenneth Andrews (1965) son algunos de sus representantes”²³.

La propuesta básica de esta escuela es que:

- La definición de estrategias debe ser un proceso de pensamiento.
- El directivo principal debe encargarse del proceso de planeación.
- La planeación tiene que ser simple e informal, accesible para todos y la estructura debe estar determinada por la estrategia.
- Las estrategias deben ser únicas para cada situación, explícitas y plantearse como un proceso de diseño individualizado.

Las principales características de la escuela de diseño son:

- Una sola persona puede manejar la información para elaborar el plan.
- El ejecutivo que diseñe el plan debe tener conocimiento completo y detallado de cada situación.

²³ Ibíd., p.87-88.

- La organización debe estar preparada para manejarse con una estrategia centralizada.

PLANIFICACIÓN FODA

La metodología de la planificación ha sido actualizada y mejorada constantemente. Los enfoques más recientes incluyen el control estratégico y los sistemas de control como un elemento adicional para impulsar la planeación estratégica; entre sus representantes están Robert Simmons (1995) y Mintzberg (1994).

Esta escuela de planificación considera la creación de estrategias como un proceso sistemático y formal. El proceso generalmente lo realiza el directivo principal, y la puesta en práctica, los encargados de la planeación.

Sus principales aportaciones son:

- ❖ El análisis FODA.
- ❖ Propone una metodología a partir de la fijación de objetivos y el análisis externo e interno, la evaluación de estrategias actuales y la implantación.

MERCADOLÓGICO O DE POSICIONAMIENTO

Propone la creación de una estrategia como el resultado de un proceso analítico, de acuerdo con las necesidades del mercado. Su principal creador es Michael Porter, con su libro Estrategia competitiva (1980), y Philip Kotler su promotor.

Los principales supuestos de esta escuela son:

- ❖ Planeación con énfasis en las necesidades de los clientes.
- ❖ Las estrategias son posiciones genéricas comunes e identificables en el mercado.
- ❖ El mercado es un concepto económico y competitivo.
- ❖ El proceso de formulación de estrategias depende de la selección de posiciones genéricas con base en un cálculo analítico. Los analista proporcionan los y estrategias se eligen y luego son aplicadas.
- ❖ Delinear estrategias y adaptarlas a las condiciones que parezcan más apropiadas.
- ❖ Desarrollar propuestas empíricas con un enfoque sistemático de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas.
- ❖ Establecer un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada.

La principal aportación de la escuela de posicionamiento es que respalda el proceso de la creación de estrategia.

VISIÓN EMPRESARIAL O UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

El efecto de la estrategia de marketing sobre ganancias, desarrollada en 1972 para General Electric por Sidney Schoeffler, propone que todas las situaciones empresariales en esencia son las mismas y obedecen a los mismos principios de mercado.

En dicho contexto, esta escuela hace hincapié en los procesos mentales, de tal forma que la creación de estrategias es considerada como un proceso visionario creado por el líder.

A partir de este enfoque se han elaborado diversas técnicas y modelos, como la Cadena de Valor y la Matriz de Crecimiento-Participación de Bruce Henderson, así como el modelo de portafolios de negocios del Boston Consulting Group.

Algunos de sus postulados son:

- La planeación debe orientarse hacia las unidades estratégicas de negocio.
- El proceso de formulación de las estrategias es participativo.
- El líder promueve visión.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

Sus principales contribuciones son:

- Propone un liderazgo proactivo dirigido a la planeación.
- Fomenta la visión estratégica.

NEGOCIACIÓN Y PODER

Esta escuela postula que la creación de una estrategia es un proceso de negociación y de influencia, subrayando el uso del poder y la política para definir estrategias favorables a intereses particulares. Este enfoque, a diferencia de los anteriores, señala que la creación de la estrategia es fruto de negociaciones y conciliaciones entre individuos y grupos. Sus principales creadores son Bruce Henderson (1983), Pfeiffer y Salanick (1978), McMillan y Guth (1985), Pettigrew y Bower (1977).

Fundamentos:

- La creación de estrategias esta moldeada por el poder y la política.

- Considera que la creación de la estrategia se logra a través del micropoder, es decir, de la persuasión y la interacción. A través del macropoder la organización promueve su propio bienestar, mediante el control o la cooperación con otras organizaciones.

Sus principales aportaciones son que contribuye con un vocabulario útil para el terreno de la administración estratégica, y resalta la importancia de la política en la promoción del cambio estratégico.

Este enfoque considera que el poder y la dimensión política son importantes; sin embargo, se dejan de lado otros factores clave, como la cultura organizacional y el liderazgo.

COGNOSCITIVO

Este enfoque explica el proceso de planeación centrado en la mente del estratega. Se concentra en entender el proceso en la esfera del conocimiento, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva. Sus promotores son Reger y Huff (1993), Bogner y Thomas (1993), Collins y Moore (1970), y McClelland (1968).

Sus principales supuestos son que la formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega, y que las estrategias surgen como perspectivas en forma de conceptos, mapas y esquemas.

En síntesis, esta escuela dice que para entender el proceso de estrategia es necesario comprender la mente humana. Sus contribuciones son que proporciona la capacidad de integrar la información compleja e impulsa el aspecto creativo de la formulación estratégica. Su limitación es que no aporta metodología para la planeación.

APRENDIZAJE O EMPÍRICO

De acuerdo con este enfoque, la creación de estrategias surge como un proceso emergente cuando los directivos conocen la organización. James Brann Quinn (1980) con el libro Estrategias para el cambio, las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización. Sus premisas principales son:

- ❖ El aprendizaje se desarrolla de una manera emergente.
- ❖ El papel del liderazgo consiste en administrar el proceso de aprendizaje estratégico.
- ❖ Las estrategias aparecen como patrones del pasado para convertirse en planes a futuro y por último, como perspectiva para orientar la conducta general.

Las contribuciones del enfoque del aprendizaje son que hace énfasis en el aprendizaje de los individuos y de las organizaciones, y ayuda a comprender la estrategia como un proceso de aprendizaje, tanto individual o colectivo. Su desventaja es que el énfasis extremo en el aprendizaje organizacional puede conducir a la deriva o simplemente a la creación de estrategias inapropiadas.

AMBIENTAL

De acuerdo con esta escuela, la estrategia es un proceso reactivo que debe organizarse en el contexto externo. Considera a la organización como un ente pasivo que sólo reacciona al entorno y tiene sus raíces en la teoría de la contingencia.

Mintzberg postula cuatro dimensiones básicas en el entorno que afectan la planeación:

1. Estabilidad. El entorno cambia inesperadamente, por lo que hay que considerar estos posibles cambios.
2. Complejidad. El entorno puede cambiar de simple a complejo.
3. Diversidad de mercados. Los mercados varían continuamente.
4. Hostilidad. Resistencia y agresividad que existen en la competencia y en el mercado mismo.

Sus aportaciones son:

1. El entorno es el actor principal en el proceso de planeación junto con el liderazgo.
2. La organización debe responder a las fuerzas del entorno o será superada.
3. La misión del liderazgo es leer el entorno y asegurar la adaptación de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Este enfoque considera a la planeación estratégica como un proceso organizacional. La creación de estrategias es un proceso de interacción social, basado en las creencias y experiencias compartidas por miembros de una organización. La planeación debe basarse en las áreas de influencia de la organización: procesos, recursos y grupos de interés, como accionistas, clientes y proveedores.

Sus aportaciones son:

- ❖ Favorece la consistencia y permanencia de la cultura organizacional.
- ❖ La formulación de la estrategia se sustenta en la administración del conocimiento colectivo, situación que es difícil de lograr.

ECLÉCTICO

La creación del plan se concibe como un proceso de transformación. Toma principios y técnicas de las diversas escuelas de planeación y ofrece la posibilidad de un enfoque integral de la administración estratégica, que aprovecha las ventajas de las otras escuelas.

Sus aportaciones son:

- ❖ La planeación mantiene un proceso de transformación en relación con las variables de los entornos externo e interno.
- ❖ El plan, en su caso, es la base para adecuar la estructura organizacional.
- ❖ Se orienta hacia todas las áreas a través de equipos de trabajo.
- ❖ Rediseño de procesos, de acuerdo con las necesidades del plan.
- ❖ Movilización a nivel de unidades estratégicas de negocio.

La metodología que se estudia en el presente texto sigue en el enfoque ecléctico. Los enfoques anteriores se orientan a organizaciones del sector privado. Cabe señalar que para la gestión de gobiernos existen metodologías de planificación económica que han tomado conceptos de la planeación estratégica.

Después de haber estudiado varias teorías consideramos que la más acertada para este trabajo de grado es la teoría “Conceptos de Administración Estratégica” del autor **Fred. R. David**, porque conlleva a las organizaciones a desarrollar

ventajas competitivas en los distintos procesos, lo cual hace que las empresas se adapten a un entorno caracterizado por el permanente cambio.

Para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

El autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” define y establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Que la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El termino dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del termino planeación estratégica.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Formulación de Estrategias:

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es

mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Ejecución de Estrategias:

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia

Se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Evaluación de Estrategias

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento.
3. La toma de medidas correctivas.

La evaluación de las estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Tabla # 1. Modelo de la Dirección Estratégica

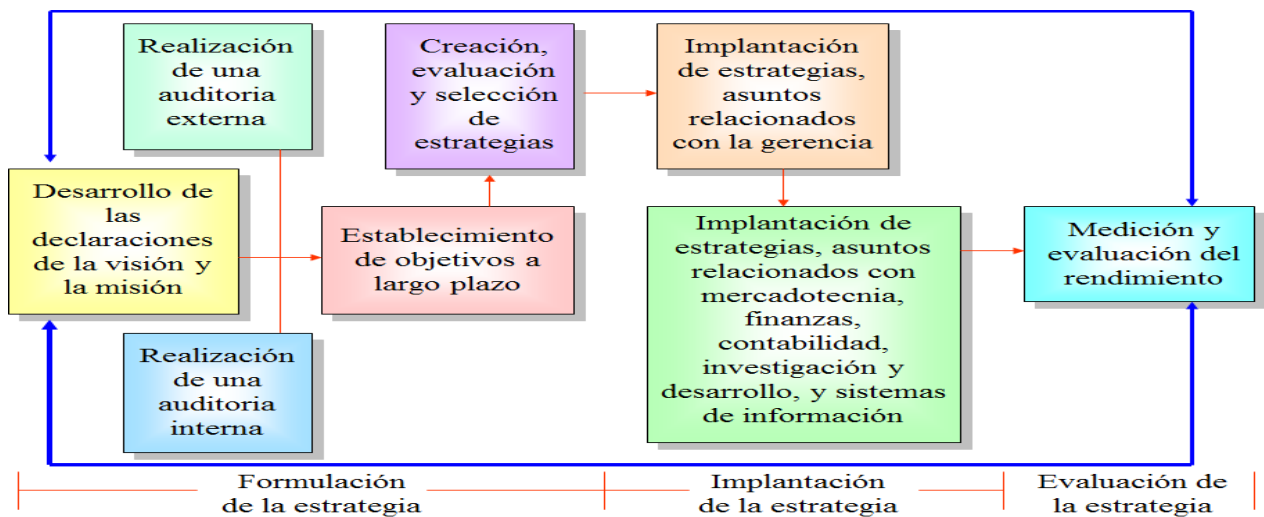


Figura. Modelo de la Dirección Estratégica

Fuente: Fred R. David

TERMINOLOGÍA EMPLEADA EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presentan algunos términos empleados en la administración estratégica:

Estrategas

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietarios, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas o seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Formulación de la Misión

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma propone satisfacer.

Visión

Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración entorno a la cual un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización

Auditoría Interna

Es un proceso consistente en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas funcionales que integran una organización, tales como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación, desarrollo y sistemas de información.

Fortalezas

- ❖ Son actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Debilidades

- ❖ Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Auditoría Externa

Es un proceso que consiste en estudiar el ambiente externo de una organización, con la finalidad de identificar factores que puedan constituir amenazas u oportunidades, tales como: económicos, políticos, jurídicos, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, geográficos y tecnológicos.

La auditoría externa busca identificar los factores externos de la organización, sobre los cuales no se tiene control:

Oportunidades

- ❖ Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían, de forma significativa, beneficiar a una organización. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios de valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología especial, así como cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas

- ❖ Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos

Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr. Los objetivos deben ser: medibles, específicos, realistas, claros, coherentes y retadores pero factibles.

Estrategia

Son los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Políticas

Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Tabla #2. Etapas de la Dirección Estratégica

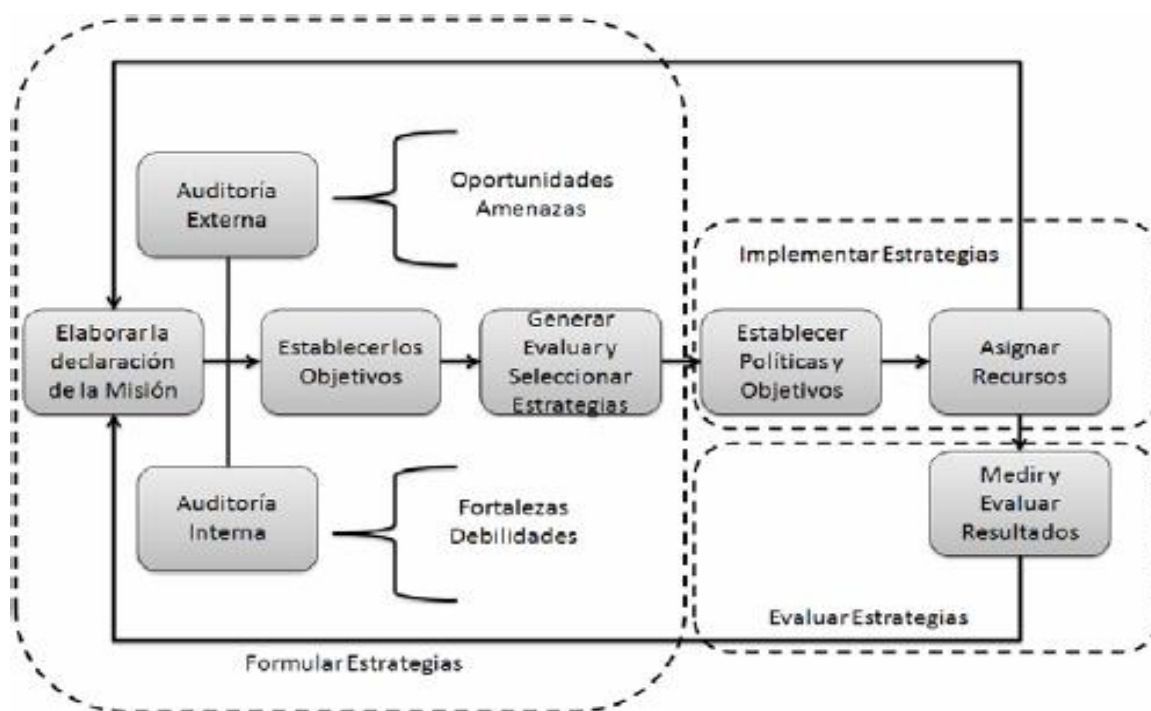


Figura. Etapas de la Dirección Estratégica

Fuente: F. David

Estas fueron las razones por las cuales consideramos que la teoría de “Conceptos de Administración Estratégica del autor Fred. R. David, es la mejor opción para este trabajo de grado porque su enseñanza conlleva a que debemos tomar decisiones, porque determinan la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro.

Las bases de la dirección o planeación estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no solo a nivel local.

También dice que el comercio electrónico reduce al mínimo los gastos y la pérdida de tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocio, dando así como resultado un

mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, productos mejorados y mayor rentabilidad.

El ambiente natural se ha vuelto un asunto estratégico importante que requiere atención inmediata y considerable de parte de todas las empresas y gerentes.

El ambiente de negocios actual, más que en cualquier otra era procedente, lo único que permanece constantes el cambio. Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, estrategias, sistemas, productos y culturas, para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia.

La ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una planeación estratégica eficaz; una ética adecuada es sencillamente ¡un buen negocio!

4.3 MARCO DE ANTECEDENTES

Imagen #3. Estación de Servicio de Gasolinera.



Fuente: Estación la Salle, 2016. Estación de Servicio de Gasolinera. Figura 1.

Imagen #4. Estación de Servicio de Gasolinera.



Fuente: Simpson Pump Company Inc., 2016. Estación de Servicio de Gasolinera. Figura 2.

Imagen #5. Estación de Servicio de Gasolinera.



Fuente: Simpson Pump Company Inc., 2016. Estación de Servicio de Gasolinera. Figura 3.

La estación de servicio o bencinera, gasolinera o Servicentro pueden definirse como el punto de venta de combustibles y lubricantes para vehículos de motor. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocia a las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad ofreciendo un servicio al cual los consumidores, clientes actuales y potenciales puedan recurrir libremente al consumo de dicho suministro. Generalmente, las estaciones de servicio ofrecen gasolina y gasóleo, ambos derivados del petróleo. Algunas estaciones proveen combustibles alternativos, como gas licuado del petróleo (GLP), gas natural, gas natural comprimido, etanol, Biodiesel, hidrógeno y keroseno. Asimismo, en algunos países también venden bombonas de butano. Una estación de servicio que permite abastecer a vehículos eléctricos se le denomina electro linera.

Los elementos esenciales de las gasolineras son los surtidores y los depósitos. Según la normativa vigente en España, los depósitos han de ser de doble o de simple pared. Los materiales de los que están fabricados los depósitos son acero o PRFV.

En los años noventa, las estaciones de servicio ampliaron su oferta con artículos variados, dando lugar a las tiendas de conveniencia o mini mercados, que pasaron a ser habituales en las gasolineras. El cliente es la razón de toda empresa y cumplir con sus expectativas, suplir sus necesidades requiere el desarrollo de una cultura de calidad empresarial fundada en un cambio de actitud de todos los involucrados en el servicio y por supuesto, la satisfacción del cliente conlleva a que la empresa obtenga un alto nivel en ventas, competitividad frente a otras empresas de su mismo tipo.

Es por esto que se presenta el proyecto de Planeación Estratégica para la empresa ED.MILENIUM.SAS, con el fin de brindar un adecuado diagnóstico para su posicionamiento en el mercado, se visualizarán las posibles estrategias a corto y mediano plazo por medio de los planes de acción. Además, se describe el

trabajo en equipo y el mejoramiento continuo como técnicas de desarrollo de calidad en el servicio al cliente.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se identifican aquellas palabras claves que orientan la esencia del proyecto, tales como:

- **SERVICIO AL CLIENTE:** “es el conjunto de actividades interrelacionada que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (Sena, 2013, p.6 citando a Mejía, 2009)²⁴. Este aspecto, fundamentalmente edifica un proceso de satisfacción en el cliente en la medida en que capta su atención con el servicio, cuya finalidad es que se sienta formidable de la oferta y que llene sus expectativas.
- **SERVICIO:** “Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados, empresarios) que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua, limpieza, teléfono, telégrafo, correo, transporte, educación, cibercafés, sanidad, asistencia social, etc. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la

²⁴ Fuente: Sena. Servicio al cliente. Definiciones. 2013.

política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado”²⁵.

- **CLIENTES POTENCIALES:** “Es uno de los aspectos fundamentales que se tiene en cuenta siempre en toda entidad económica, pues en ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo. El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores”²⁶.

- **CLIENTES ACTUALES:** “Son aquellos que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. Los potenciales son los que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar”²⁷.

²⁵ Fuente: Wikipedia. Servicio (Economía), 2014.

²⁶ Fuente: Navarro y Noriega. Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de posicionamiento de las pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña norte de Santander, 2015.

²⁷ Fuente: María Eugenia Escudero. Servicios de atención comercial. Comercio y Marketing, 2015. P.9.

- **VENTAS:** “Del latín vendita, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden”²⁸.

- **MARKETING:** “Es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales”²⁹.

- **COMPETITIVIDAD:** “Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan”³⁰.

- **CONSUMIDOR:** “Es una persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades”³¹.

²⁸ Fuente: Julián Pérez Porto y María Merino. Definición de venta - Qué es, Significado y Concepto. Tomado del Diccionario en línea Definición.DE, 2010.

²⁹ Fuente: Marketing Internacional. Introducción al Marketing, 2002. P. 1.

³⁰ Fuente: Yohana Homez Macías. Corrupción empresarial una ausencia de la ética, 2012. P.3.

³¹ Fuente: Carlos Barrera. Teoría del Consumidor, 2010.

- **CALIDAD:** “Es un concepto subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos”³².

- **VEHÍCULOS:** “Es un medio de locomoción que permite el traslado de un lugar a otro de personas o cosas. Cuando se traslada animales u objetos es llamado vehículo de transporte, como por ejemplo el tren, el automóvil, el camión, el carro, el barco, el avión, la bicicleta y la motocicleta, entre otros. En el ámbito de la comunicación, se utilizan distintos tipos de vehículos para la transmisión de información, como el periódico, la televisión, Internet, etc.”³³.

- **ESTRATEGIAS:** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”.

- **PRODUCTIVIDAD:** “Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En

³² Fuente: Ileana Silva. Que es calidad. [2016]. P.1.

³³ Fuente: Carlos Eduardo Cortes Arango y Carlos Armando Echandia Villegas. Plan de empresa para la creación del taller de personalización de automóviles – c&c tuning, 2015. p.32.

realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida”³⁴.

- **MARKETING MIX:** Es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

³⁴ Fuente: Mayor Carlos Alberto Vanegas Torres. Seguimiento y control para una correcta administración productiva, 2015. P.3.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se plantea una investigación de tipo cualitativa la cual nos ayudará a conocer las opiniones, gustos y desagrado de los clientes frente al servicio que han recibido por parte de la empresa EDS.MILENIUM.SAS. Esta información nos permitirá realizar y analizar la planeación estratégica para el incremento de las ventas y mejoramiento del proceso competitivo de la empresa EDS. MILENIUM. SAS de la ciudad de Buenaventura.

Desde esta perspectiva, se pretende plantear esta investigación desde un enfoque inductivo que apunta acudir a las fuentes, técnicas y los instrumentos que permitirán construir el Plan Estratégico que necesita la empresa, como también permite alcanzar la satisfacción del cliente con una buena atención en el servicio donde refleje el incremento de las ventas y una mayor competitividad en la empresa EDS. MILENIUM.SAS de la ciudad de Buenaventura.

Se realizará la investigación cualitativa porque esta tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

5.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación de campo, en la cual se recolectarán datos directamente en el punto de servicio, por medio de observaciones, encuestas y entrevistas.

5.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Los datos primarios serán recolectados por medio de encuestas las cuales se realizarán a los consumidores, ex trabajadores y trabajadores de la estación y por medio de entrevistas dirigidas a los funcionarios actuales de la empresa.

5.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

Estos datos secundarios se recolectarán por medio de documentos de la empresa que nos reflejen las variaciones de las ventas desde el año 2013.

5.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica empleada en la investigación de campo fue la entrevista personal directa, la cual se realizó en una situación cara a cara por parte de las investigadoras hacia los sujetos encuestados. Para la selección de los candidatos entrevistados se utilizó el muestreo de tipo aleatorio simple, es decir, que el candidato era seleccionado sin ningún tipo de restricción o requerimiento previo, únicamente que se encontrara en el lugar donde se efectuó la investigación que fue la estación de servicio EDS. MILENIUM.SAS, sin perturbar las actividades labores de los trabajadores.

También fueron encuestados los trabajadores actuales y los que ya no hacen parte de la organización.

5.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de los datos e información requerida para la investigación, se diseñó y utilizó el instrumento de recolección de datos conocido como cuestionario; el cual consta de preguntas dicótomas, elección múltiple, y abiertas;

todo con el fin de obtener el mayor beneficio de este instrumento. Se diseñaron y emplearon dos cuestionarios diferentes para los trabajadores, (actuales y retirados, ver anexo 2 y 3), y otro dirigido a los clientes actuales y esporádicos de la estación (Ver anexo 1).

5.5 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para la obtención de la información requerida, se utilizó el método de la encuesta haciendo uso del instrumento de investigación antes mencionado (cuestionario). Con fin de facilitar el análisis de los datos obtenidos con la investigación de campo, estos fueron debidamente tabulados y presentados utilizando gráficos que permiten una mejor apreciación y comprensión de los mismos.

5.5.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

La población o universo que conforma la investigación, está compuesta por dos tipos de clientes; los clientes actuales que compran a menudo en la estación y los clientes esporádicos que visitan de una u otra manera todas las estaciones de la ciudad.

5.5.2 TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se basa en una población mayor a 10,000 personas que tienen vehículos en la ciudad de origen de la organización, es decir, para efectos de la investigación se tomó esta como una población infinita.

• CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tomando en cuenta que no se conoce con exactitud el tamaño de la población N con vehículos en la ciudad, el tamaño de la muestra está determinado por la siguiente fórmula, establecida para poblaciones infinitas:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2} = 384 \text{ entrevistas}$$

En donde:

Z: Nivel de Confianza o valor crítico correspondiente a un determinado coeficiente de confianza. Estos valores de Z se encuentran en la fórmula del área bajo la curva normal tipificada de 0 a Z (1.96). Con un nivel de confianza del 95%.

p: Proporción poblacional de la ocurrencia de la característica que se desea estimar. (0.5).

q: Proporción poblacional de la no ocurrencia de la característica que se desea estimar. (0.5) $q = 1 - p$.

e: Margen de error: valor establecido por el investigador. (0.05) Por lo anterior, la muestra de la investigación está dada por un total de 384 usuarios de combustible.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Debido a la naturaleza de la investigación, la muestra se distribuyó en un 50% para los clientes actuales de la estación EDS.MILENIUM.SAS y el otro 50% para

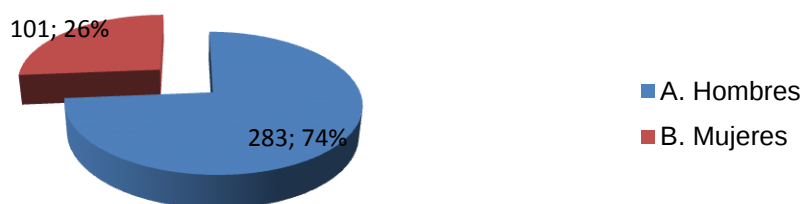
los clientes potenciales que no visitan frecuentemente la organización, que son usuarios de otras estaciones de servicio de la ciudad. Con esta medida, se obtiene información esclarecedora respecto a la situación real del fenómeno.

De esta manera 192 encuestas se destinaron a los clientes actuales de la estación EDS.MILENIUM.SAS, y las 192 encuestas restantes se dirigieron a los clientes potenciales que visitaban la estación y también se fue repartida en otras estaciones de servicio de la ciudad sin alterar el cuestionario.

5.6 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

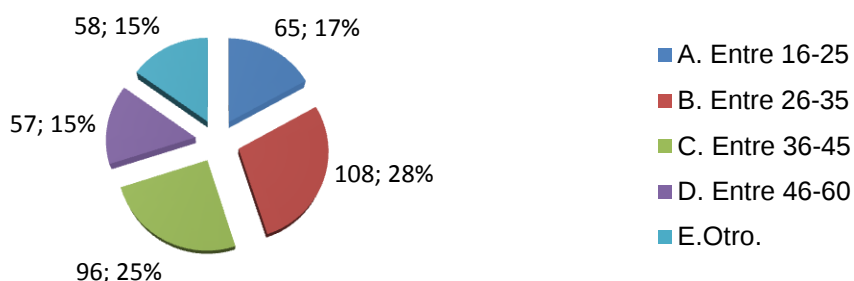
ENCUESTAS PARA CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Gráfico #1. Sexo de los encuestados



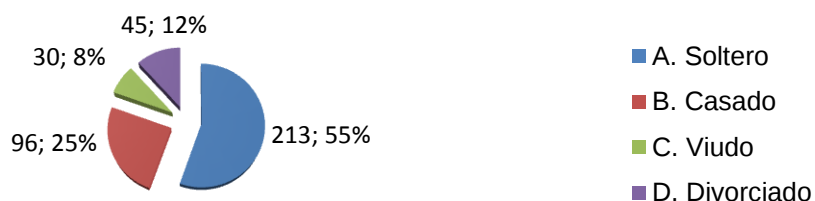
Fuente: Elaboración propia. (2016). Sexo. Gráfico Circular #1.

Gráfico #2. Edades de los encuestados



Fuente: Elaboración propia. (2016). Edades. Gráfico Circular #2.

Gráfico #3. Estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración propia. (2016). Estado Civil. Gráfico Circular #3.

Gráfico #4. Profesión de los encuestados



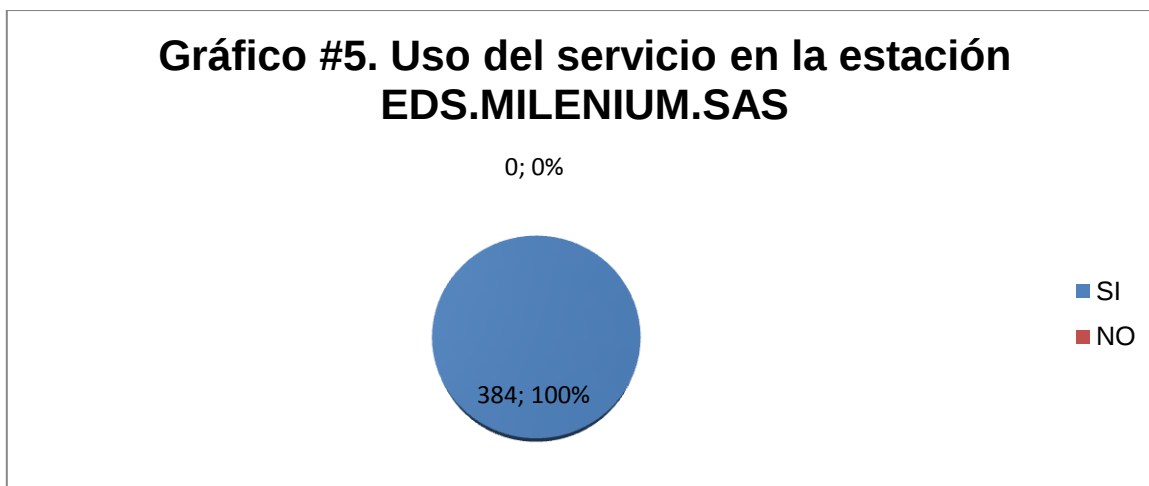
Fuente: Elaboración propia. (2016). Profesión. Gráfico Circular #4.

Análisis:

En su mayoría, los clientes actuales y esporádicos de la estación de servicio EDS.MILENIUM.SAS son hombres con edades entre los 26 y 35 años. Además los datos reflejan que un 55% de ellos son solteros y un 25% se encuentran casados. La ocupación de estos se ubica básicamente en conductores de carga pesada.

Objetivo:

Saber la edad, sexo y profesión de los encuestados para así dirigirse a nuestro nicho de mercado.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Uso del servicio en la estación SDS.MILENUM.SAS. Gráfico Circular #5.

Análisis:

El 100% de los encuestados han utilizado el servicio en la estación EDS.MILENIUM.SAS, por medio de pequeñas charlas se obtuvo referencias de la organización tanto buenas como malas por parte de los entrevistados, se pudieron dar a conocer sus experiencias en la empresa.

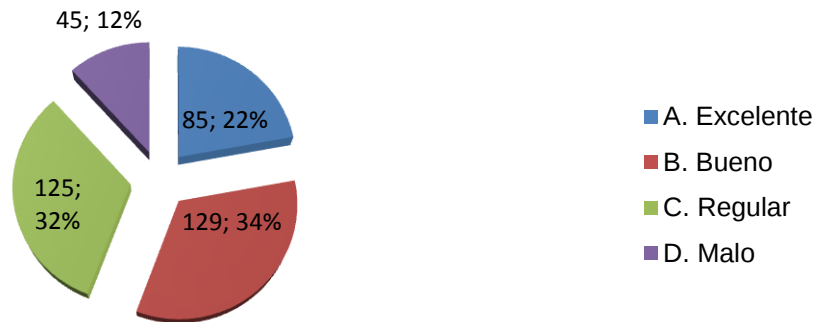
Pregunta 2.

¿Ha usado usted el servicio en esta estación (EDS.MILENIUM.SAS) BIOMAX? Si___ No___

Objetivo:

Determinar si todos los encuestados, han probado alguna vez o frecuentan la estación para así poder saber las quejas, sugerencias y opiniones acerca de ella

Gráfico #6. Calificación del servicio



Fuente: Elaboración propia. (2016). Calificación del servicio. Gráfico Circular #6.

Análisis:

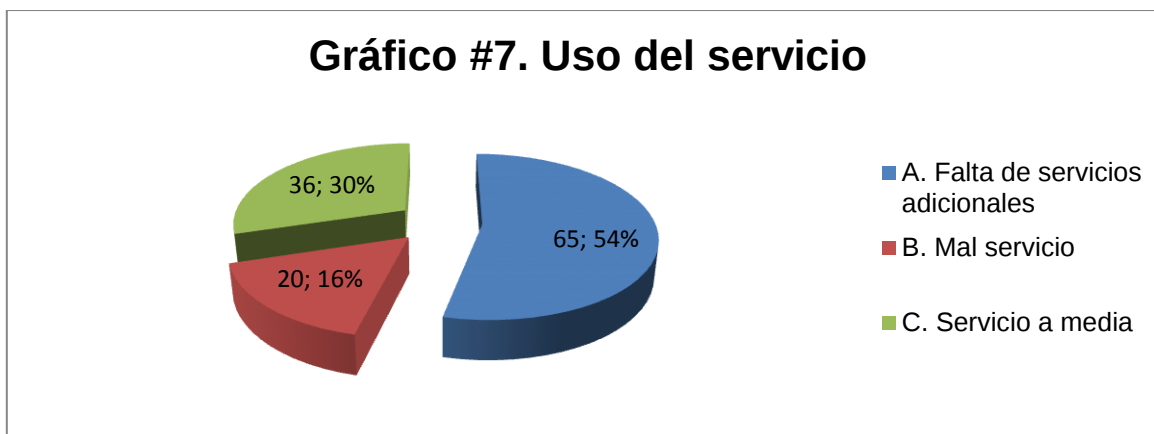
Se pudo analizar que las personas encuestadas tienen diferentes puntos de vista, el **22%** opinaron que el servicio era excelente, estos solo buscan un producto en la estación, que es el de la compra de combustibles. El **34%** de las opiniones de los encuestados que dicen que es bueno el servicio, son clientes potenciales que vienen muy esporádicamente, mientras que las opiniones analizadas por los del criterio regular y malo que están entre el **44%**, dan a conocer que la estación carece de variedad de servicios, a ellos se les dificulta obtener los servicios adicionales como lavados, engrase, cambio de aceites, entre otros, tienen que verse obligados a trasladarse a otras estaciones para obtenerlos.

Pregunta 3.

¿Cómo le parece el servicio en esta estación si lo ha usado?

Objetivo:

Se realiza esta pregunta para darse cuenta de la calificación que obtiene la estación por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Uso del servicio. Gráfico Circular #7.

Análisis:

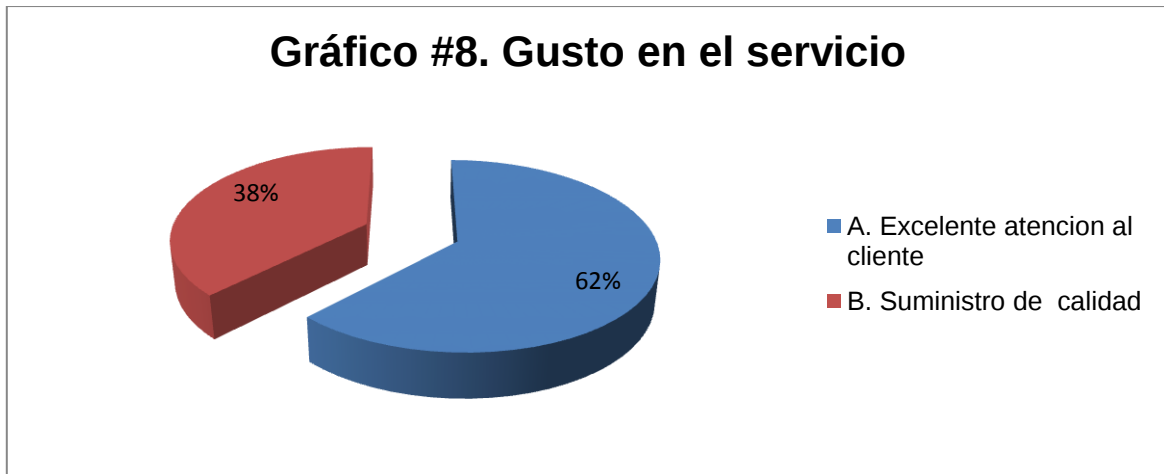
Se detectó que el 54% de los encuestados no visitan la estación por la falta de servicios adicionales, ellos sustentan estar más cómodos en las estaciones que si presten todos estos servicios, realizan un solo pago, se siente más seguros en un solo lugar, ahorran combustibles y no tienen que estar trasladándose de un lugar a otro.

Pregunta 4.

¿Por qué no usa nuestro servicio?

Objetivo:

El objetivo principal de esta pregunta es conocer porque el encuestado ya no usa más nuestros servicio o porque no lo ha usado.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Gusto en el servicio. Gráfico Circular #8.

Análisis:

Se determinó en un 62%, de los consumidores además de un buen precio buscan también una excelente atención en el momento de comprar el producto y suministro de calidad que les garantice confiabilidad para volver a la estación. Gracias a estos gustos podemos implementar estrategias llamativas hacia los clientes potenciales.

Pregunta 5.

¿Qué busca usted en un servicio de abastecimiento de combustible?

Objetivo:

Se formula esta pregunta para conocer que busca el cliente en estos servicios que ofrece la estación, para así poder lanzar estrategias con las condiciones principal que gusta el cliente.

Gráfico #9. Precios



Fuente: Elaboración propia. (2016). Precios. Gráfico Circular #9.

Análisis:

El 49% de los consumidores y clientes opinan que en la EDS. MILENIUM. SAS el precio comparado con otras estaciones es muy alto, ya sea por servicios o por el producto, se analiza que gracias a esta pregunta se puede tratar de vender los combustibles más bajo con la importancia de que estos sean vendidos mucho más rápido.

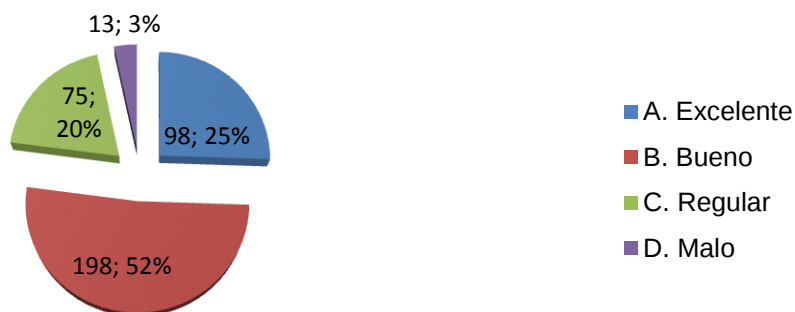
Pregunta 6.

De acuerdo a la alza y baja del combustible, con respecto a la competencia que esta empresa tiene ¿Cómo le parece el precio de nuestros productos?

Objetivo:

En esta pregunta tenemos como objetivo conocer si es adecuado el precio del combustible en la estación EDS.MILENIUM.SAS comparado con las otras estaciones de servicio de la ciudad, con este saber si se puede competir por precios.

Gráfico #10. Servicio por parte de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia. (2016). Servicio por parte de los funcionarios. Gráfico Circular #10.

Análisis:

Como se puede observar en la gráfica el 52% del servicio brindado por parte de los funcionarios es muy bueno más sin embargo hay clientes y consumidores inconformes con la atención prestada, para esto se debe realizar las capacitaciones adecuadas a todos los empleados de la empresa y de esta manera lograr un mejor servicio.

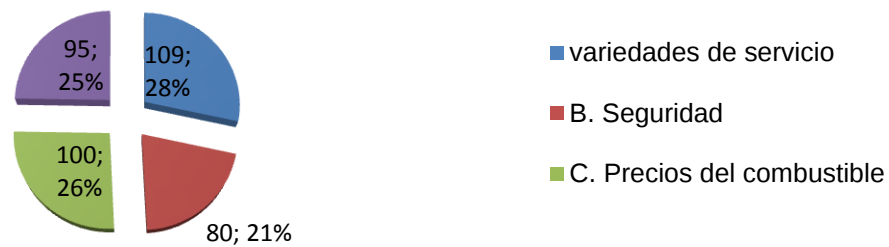
Pregunta 7.

¿Cómo le parece el servicio en esta estación y la atención brindada por los funcionarios?

Objetivo:

La importancia de esta pregunta es saber si el personal de la empresa está capacitado para llegarle al cliente, no es solo ofrecer el servicio si no darles la atención requerida al consumidor.

Gráfico #11. Cambios en la estación



Fuente: Elaboración propia. (2016). Cambios en la estación. Gráfico Circular #11.

Análisis:

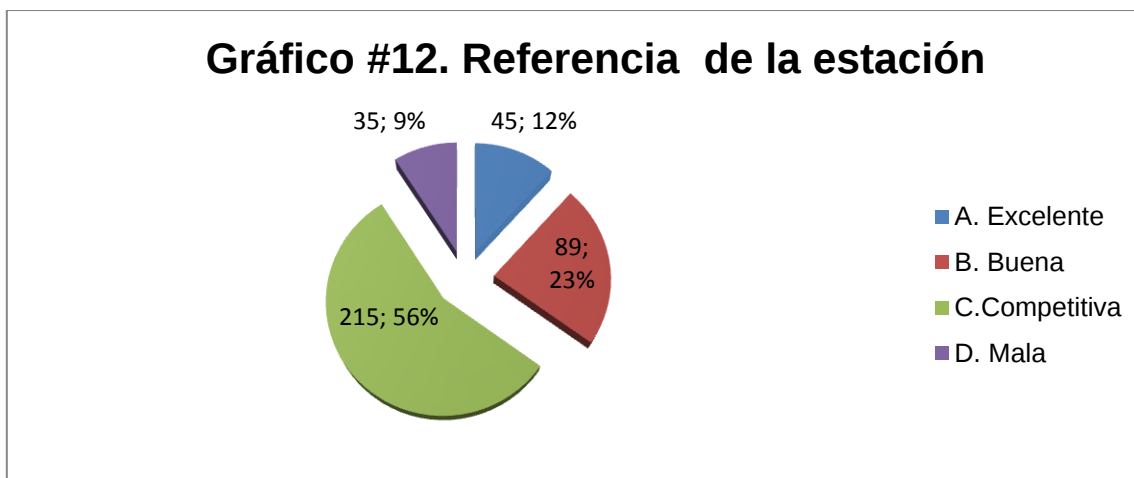
De acuerdo a la gráfica el 100% de los encuestados afirman que en cuanto a servicios deben cambiar la variedad de ellos, es decir ofrecer otros adicionales como parqueadero, monta llantas entre otros y disminuir el porcentaje de ganancia del combustible, que sea más competitivo con las otras estaciones. De acuerdo a la estación como tal el 46% de los encuestados afirman que se deben cambiar los tableros de costo para darle una visibilidad más acorde al precio real del producto y mejorar en la seguridad de la empresa, en el momento de tener algún inconveniente solo se les da excusas de que las cámaras de vigilancia están en mantenimiento.

Pregunta 8.

¿Qué cree usted que debería cambiar la empresa?

Objetivo:

Saber que se necesita mejorar para no solo satisfacer al cliente sino también para exaltar la imagen de la empresa.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Referencia de la estación. Gráfico Circular #12.

Análisis:

Actualmente como se observa en la gráfica el 56% de los encuestados catalogan a la empresa como competitiva afirman que la estación realizando estrategias de marketing puede llegar a ser la mejor estación de servicios en Buenaventura, confían en la calidad y medición del producto que se les ofrece a la hora de comprar en la EDS. MILENIUM.SAS.

Pregunta 9.

¿Cómo cataloga a esta empresa con respecto a la competencia?

Objetivo:

Conocer en qué grado de prestigio se encuentra catalogada la empresa por la población Bonaverense.

Gráfico #13. Productos o servicios adicionales a la empresa



Fuente: Elaboración propia. (2016). Productos o servicios adicionales a la empresa.
Gráfico Circular #13.

Análisis:

Según la gráfica se puede observar los posibles servicios adicionales que esperan los clientes y consumidores encontrar en la estación en el momento de tanquear, afirman que con estos, es mucho más fácil y cómodo para ellos llegar al lugar y solo disponer de tiempo para esperar los servicios sin tener que estar recorriendo varios lugares.

Pregunta 10.

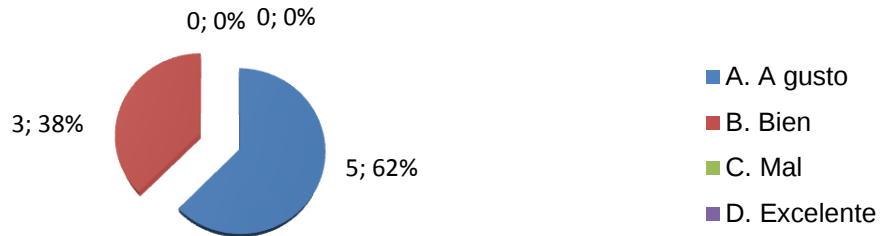
¿Qué otro producto o servicio le gustaría encontrar en esta estación y que faltaría para tenerlo(a) como un cliente satisfecho y contento?

Objetivo:

Esta pregunta se analiza con el fin de saber que otro servicio adicional se le puede agregar a la estación sin afectar su planta física o si se afecta que se pueda realizar.

ENCUESTAS PARA TRABAJADORES ANTIGUOS

Gráfico #14. ¿Cómo se siente en la empresa?



Fuente: Elaboración propia. (2016). Como se siente en la empresa. Grafico circular #14

Análisis:

Según la gráfica se puede observar cómo se sienten los trabajadores antiguos en la empresa, cabe resaltar la buena labor que realizan en la estación y por ende ellos trabajan motivados, a gusto, y demuestran un alto grado de compromiso con la organización.

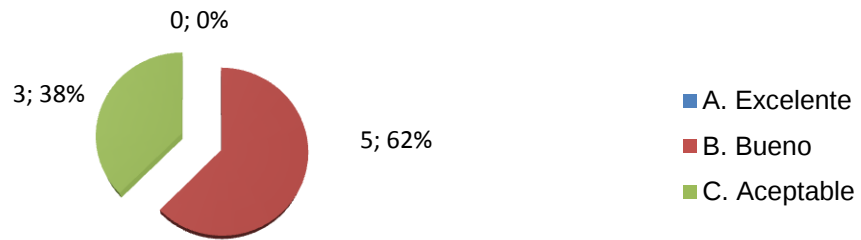
Pregunta # 1.

¿Cómo se siente en la empresa?

Objetivo:

Saber si los empleados se sienten acogidos en la empresa en la cual hacen parte fundamental para ella.

Gráfico #15. Trato recibido por parte de la administración



Fuente: Elaboración propia. (2016). Trato recibido por parte de la administración.
Grafico circular # 15

Análisis:

De acuerdo a la gráfica el trato dado por parte de los funcionarios administrativos es bueno pero sin embargo hay inconformidades por parte del 38% de los empleados encuestados.

Pregunta # 2.

¿Cómo es el trato recibido por parte de la administración?

Objetivo:

Saber si los dueños o funcionarios administrativos son asequibles en el trato dado a los demás empleados, si tienen algún carisma con ellos o los empleados algún cariño o apego con los directivos.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Trabajador acto en su labor. Grafico circular #16

Análisis:

Según la gráfica se observa que todos los empleados de la empresa E.D.S MILENIUM S.A.S se consideran que son buenos trabajadores y que realizan sus funciones debidamente, afirman que se desempeñan de la mejor manera para realizar sus actividades diarias.

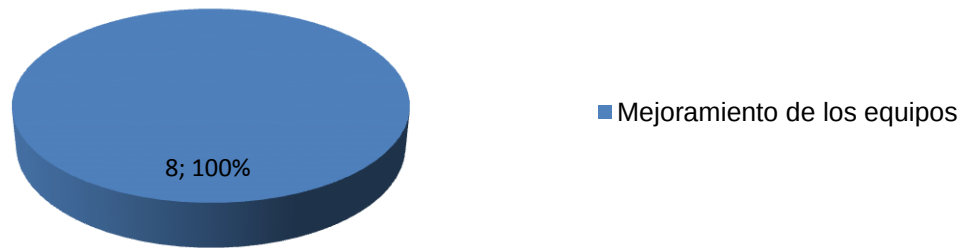
Pregunta # 3.

¿Se considera un buen empleado?

Objetivo:

Saber si los empleados de esta empresa son buenos en sus actividades diarias, y si realizan las tareas como debe ser y en el tiempo oportuno que se le asigna a cada uno.

Gráfico #17. Cambios o mejoras que debe realizar la empresa



Fuente: Elaboración propia. (2016). Cambios o mejoras que debe tener la empresa.
Gráfico circular #17

Análisis:

Según la gráfica se observa que los cambios que los trabajadores creen que deben realizarse en la empresa es de la adecuación de los equipos de la planta (surtidores), pues aseguran que estos están con algunos problemas como el de no generar el recibo del tanqueo entre otros, hay que realizar los debidos mantenimientos de estos.

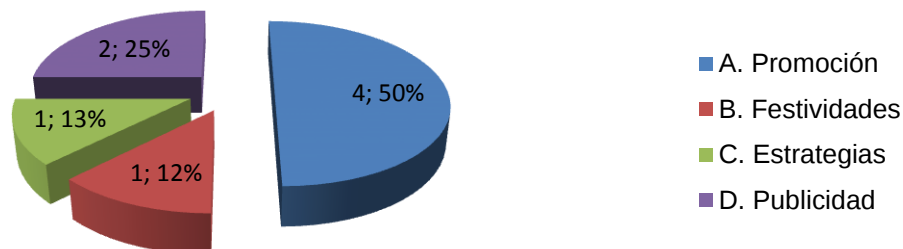
Pregunta # 4.

¿Qué cree usted que debe cambiar o mejorar la empresa? ¿Por qué?

Objetivo:

Saber cuáles serían los cambios que realmente la estación necesita suplir para el mejoramiento del desarrollo de las actividades diarias de labor y que esto hace que los empleados no puedan realizar sus tareas por falta de inconvenientes que presenta la empresa.

Gráfico #18. Actividades para obtener clientela



Fuente: Elaboración propia. (2016). Actividades para obtener clientela. Grafico circular #18.

Análisis:

Según la gráfica, con respecto a los clientes, se cree por parte de los empleados que se deben realizar promociones en la empresa, para obtener mayor fuerza y una mayor clientela. Afirman también los trabajadores que en esta actividad de la promoción la empresa está muy débil y es aquí que se debe reforzar.

Pregunta #5.

Con respecto a los clientes, ¿Qué cree usted que deba realizar la empresa para obtener una mayor clientela y en que está débil?

Objetivo:

Saber la opinión de los empleados con respecto a este punto, pues son ellos los que con una mayor claridad saben que en esta estación no se realizan promociones, y esta es una estrategia que permite llamar la atención de los clientes, cuando se sacan al mercado tarifas asequibles del producto logrando una cercanía del cliente con el empleado y la empresa.

Gráfico #19. En caso de presentarse una inquietud con el cliente ¿qué debe hacer un funcionario administrativo?



Fuente: Elaboración propia. (2016). En caso de inquietud con el cliente actividades que debe hacer un funcionario administrativo. Grafico circular #19.

Análisis:

Según la gráfica en caso de que se presente alguna inquietud con el cliente la administradora entra a conocer el problema para darle una solución a el mismo, porque ella es la encargada de aclarar específicamente estos asuntos con los clientes.

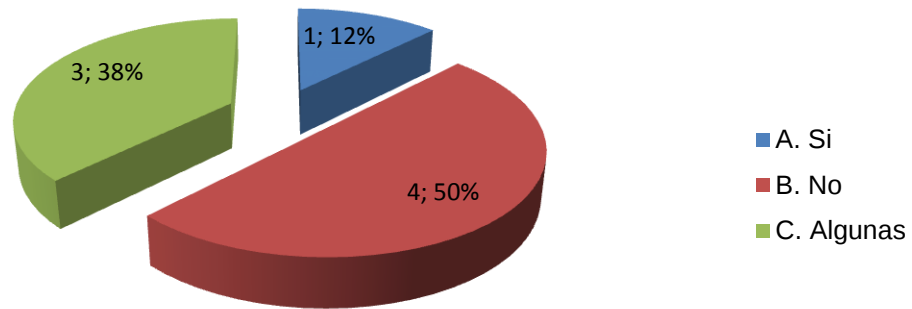
Pregunta # 6.

En caso de que se presente una inquietud con el cliente, ¿qué debe hacer un funcionario administrativo?

Objetivo:

Saber si la parte administrativa resuelve de una u otra manera conflictos internos y externos que ocurren en la empresa con relación a los clientes.

Gráfico #20. Opinión tomada de forma constructiva



Fuente: Elaboración propia. (2016). Opinión tomada de forma constructiva. Grafico circular #20.

Análisis:

Según la gráfica, de acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados antiguos afirman el 12% de ellos que sus opiniones para mejorar la imagen de la empresa si son tomadas de forma constructiva por parte de la administración, mientras que el 50% afirman que no y el 38% afirman que algunas veces. Estos resultados nos dan a saber y a conocer que las opiniones de los empleados de esta empresa no son de suma importancia por parte de la administración.

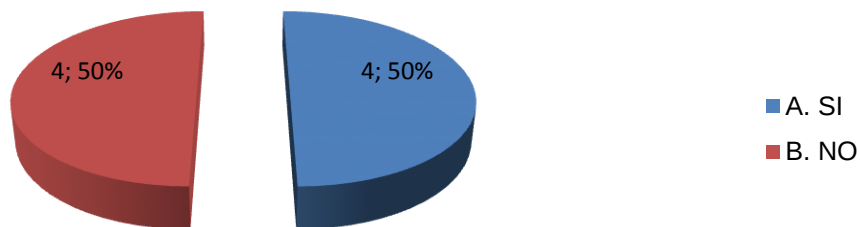
Pregunta #7.

¿Cree usted que su opinión para mejorar la imagen de la empresa es tomada de forma constructiva por parte de la administración?

Objetivo:

Conocer como es la participación por parte de los empleados con respeto al mejoramiento de la empresa.

Gráfico #21. Buena comunicación y clima organizacional



Fuente: Elaboración propia. (2016). Buena comunicación y clima organizacional.
Grafico circular #21.

Análisis:

Según la gráfica el 50% de los encuestados afirman que si tienen una buena comunicación y un clima organizacional bueno en la empresa mientras que el otro 50% afirma que no, argumentan que en la empresa hay preferencia de empleados.

Pregunta #8.

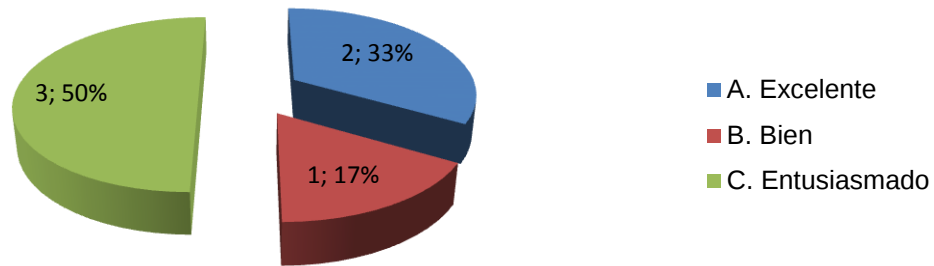
¿Cree que se maneja buena comunicación y buen clima organizacional?

Objetivo:

Saber si la empresa goza de una comunicación y un ambiente agradable entre todos los que la conforman.

ENCUESTAS PARA TRABAJADORES NUEVOS

Gráfico #22. ¿Cómo se ha sentido en la empresa desde que llego?



Fuente: Elaboración propia. (2016) ¿Cómo se ha sentido en la empresa desde que llego? Grafico circular #22.

Análisis:

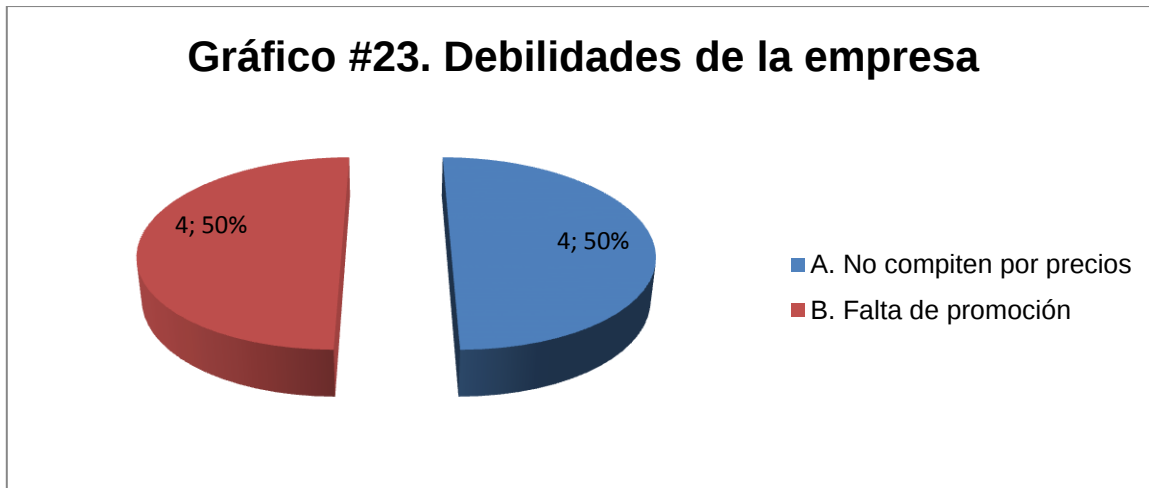
Según la gráfica el 50% de los trabajadores nuevos se sintieron entusiasmados, afirman que la inducción que se les realizó es muy buena, provechosa mientras que el 33% afirman que se sintieron excelentes y el 17% afirmaron que se sintieron bien.

Pregunta # 1.

¿Cómo se ha sentido en la organización desde que llego?

Objetivo:

Saber si los nuevos venían preparados para trabajar y sobre todo la apertura con el personal antiguo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Debilidades de la empresa. Grafico circular #23.

Análisis:

Según la gráfica el 50% de los encuestados afirman que la empresa no compite por precios con otras estaciones, puesto que han observado en el corto tiempo que esta tiene el precio de sus productos un poco más altos que otras, mientras que el otro 50% afirman que falta realizar promociones para llamar la atención del cliente.

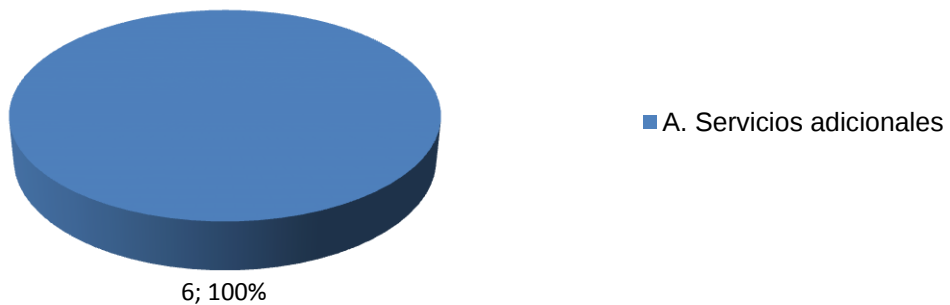
Pregunta # 2.

¿Cuáles consideras que son las debilidades de la empresa?

Objetivo:

Saber si el nuevo personal en el poco tiempo que llevan laborando en la empresa (un mes) pudo notar las debilidades rápidamente.

Gráfico #24. Desde su punto de vista que cree que le falta a la empresa



Fuente: Elaboración propia. (2016). Opinión de lo que cree usted que le falta a la empresa. Grafico circular #24.

Análisis:

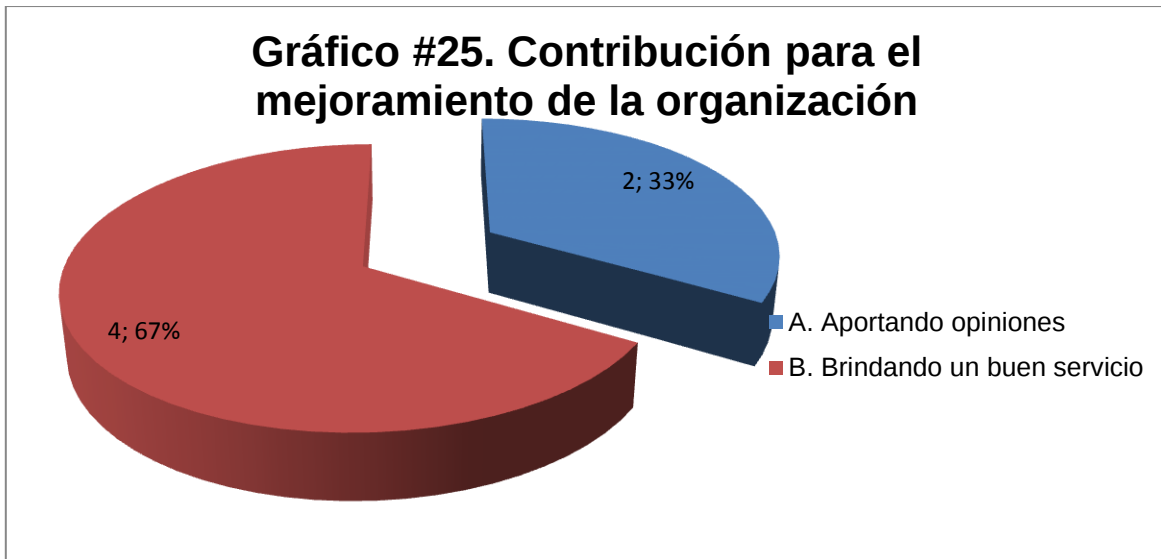
Según el 100% de los encuestados afirman que suponiendo de acuerdo a la trayectoria de tiempos laborados en otras estaciones de servicio, a la MILENIUM S.A.S le faltan servicios adicionales para un mejor impacto en el mercado.

Pregunta # 3.

En el tiempo laborado ¿Qué opina usted que le hace falta a la empresa?

Objetivo:

Comparar las opiniones de los empleados nuevos con las opiniones de los empleados antiguos y obtener más información de acuerdo a otros servicios que la empresa carece.



Fuente: Elaboración propia. (2016). Contribución para el mejoramiento de la organización. Grafico circular # 25.

Análisis:

Según la gráfica el 50% de los encuetados afirma que para mejorar esas falencias que padece la organización se deben contribuir con opiniones que sirvan para el beneficio constructivo de la empresa con el fin de brindar una buena atención al cliente, y haciendo las actividades bien, esto ayudara que desaparezcan esas anomalías que está viviendo la empresa. Mientras que el otro 50% afirma que contribuyen a su mejoramiento brindándole un buen servicio de calidad a los clientes.

Pregunta # 4.

¿Cómo contribuye para mejorar las falencias de la organización?

Objetivo:

Saber si los nuevos trabajadores tienen ideas que aportarle a la empresa con el fin de su mejoramiento mutuo.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS PARA TRABAJADORES NUEVOS Y ANTIGUOS

De acuerdo a las encuestas realizada a los empleados antiguos y nuevos, manifiestan la inconformidad que se les debe capacitar de una manera adecuada para cumplir con sus actividades laborales, en el momento en que llegue un consumidor a la estación saber cómo brindarle la atención y tiempo necesario a la hora de realizar la compra o de tanquear su vehículo. Hay que conseguir que los empleados se sientan dueños de la organización, en lugar de pensar que sólo es meramente un puesto de trabajo. El hecho de que el personal se sienta responsable de participar en el producto o servicio final que el cliente compra hace que no sólo esté más satisfecho, sino también más comprometido.

Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan alegres y optimistas puede generarle beneficios a cualquier empresa. Y los trabajadores felices son más productivos que aquellos con actitud negativa. Cuando los empleados desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas, estos se sienten más integrados con la empresa, son más felices y, por tanto, tienen mejor productividad.

El clima laboral tanto a nivel de relación con otras personas como medidas que faciliten el trabajo también es muy relevante. Los espacios de trabajo limpios, ordenados y cómodos ayudan a que un trabajador se sienta mejor desempeñando sus tareas. Es por esto que también es importante tener perfectamente el espacio de trabajo. Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

El buen jefe siempre tiene sus puertas abiertas para sus empleados, respetando sus opiniones y sus condiciones laborales y personales. Todos podemos tener un mal día, y aunque no busquemos tener una relación de "amistad", sí debemos tener un trato amigable hacia todos los miembros de la empresa.

Debe tener en cuenta que muchas veces los jefes tienen una idea muy clara en su cabeza, pero a la hora de explicarla, las palabras no terminan de definir lo que necesitan. Sé paciente, asegúrate de explicar correctamente tus necesidades y pedidos a tus empleados, para permitir que ellos puedan hacer una mejor labor. Sé respetuoso con sus aportes, aunque no los veas útiles: lo importante es que haga el esfuerzo por mejorar las situaciones.

La relación entre el jefe y los subordinados es muy importante porque de la fluidez de este tipo de vínculo también surge un buen clima laboral. Para que exista una buena relación entre el jefe y los empleados es necesario que no haya ni mucha distancia interpersonal, ni demasiada cercanía, es decir, tiene que existir la distancia justa comprendiendo que el jefe no es un amigo.

Para los entendidos, los trabajadores siempre deben tener claro que el saber llegar a los superiores pasa por dos factores: La personalidad y las competencias. De éstas, en muchos casos dependerá el sueldo y las posibilidades de ascenso a negociar.

6. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

La estación de servicio EDS.MILENIUM.SAS llega a la ciudad de Buenaventura el 8 de diciembre 2008, en sociedad de dos dueños: El señor Lázaro Garcés Cárdenas, tecnólogo en sistemas de la universidad del Valle y el señor Saturdino Rodríguez, ingeniero industrial de la ciudad de Cali; la empresa funcionaba con el nombre de Servicentro MILENIUM S.A.S. Ambos dueños rompen sociedad el 6 de febrero de 2013 y queda como único dueño legal el señor Lázaro Garcés Cárdenas el cual cambia la razón social de la empresa y la denomina EDS.MILENIUM.SAS.

MILENIUM SAS es una estación de servicios dedicada a la distribución de combustibles derivados del petróleo, desde el 2008. Trabaja con el proveedor mayorista Biomax.

¿DE DONDE EL NOMBRE?

El nombre de EDS.MILENIUM.SAS se asignó debido a la antigua razón social que el representante legal no quería que se perdiera todo el nombre inicial para no confundir a los clientes.

6.2 MISIÓN

Ofrecer servicios eficaces y eficientes en ventas de combustibles y sus derivados trabajando de la mano con un talento humano capacitado y de calidad, satisfacer las necesidades de nuestros clientes para lograr sus preferencias.

6.3 VISIÓN

En el año 2020, seremos una empresa adaptable a las nuevas tendencias del mercado con excelentes estándares de calidad, que permita ser ejemplo de mejoramiento continuo, proporcionando valor a nuestros empleados, clientes, accionistas y comunidades donde estamos ubicados.

6.4 VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

Los valores son principios que rigen el pensar, sentir y actuar de las personas y determinan un modo particular de comportamiento aceptado.

VALORES DE LA EDS.MILENIUM.SAS³⁵.

- **COMPROMISO:** Es la fuerza que motiva a obrar o hacer algo por satisfacer las necesidades de los demás como respuesta a la identificación con la calidad en el servicio que desea ofrecer nuestra empresa.
- **HONESTIDAD:** Es hacer lo correcto para lograr que nuestros clientes confíen en nuestro servicio. Cuando se realiza la labor con entrega porque se disfruta, sin esperar nada a cambio.
- **COLABORACIÓN:** Es ver el trabajo desde el punto de vista de nuestros compañeros para ayudarles de tal forma que logremos la calidad en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

³⁵ Tomado de Manual de convivencia EDS. MILENIUM.SAS.

- **SERVICIO:** Prestar voluntariamente cualquier clase de ayuda a nuestros clientes en el momento que ellos lo requieran. Es la disposición y la actitud proactiva hacia el cliente para colaborar oportunamente y con agrado al momento de establecer un contacto.
- **EMPATÍA:** Capacidad de entender y comprender la situación de otra persona, identificándose con sus sentimientos e ideas para servir mejor. Es colocarme en el lugar del otro.
- **RESPECTO:** Es el interés positivo por comprender el pensar, sentir y actuar del cliente; sin traspasar los límites de su intimidad.

6.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La EDS. MILENIUM.SAS de Buenaventura es una empresa dedicada principalmente a la comercialización de combustibles pero también cuenta con servicios de venta de aceites para vehículos móviles y motores de vehículos acuáticos.

Tabla #3. Productos que ofrece la EDS. MILENIUM.SAS.

Gasolina corriente oxigenada al 8%	Diesel extra al 10%
Aceites para motores a gasolina	Aceites para motores a diesel
Aceites para motos 2 y 4 tiempos	Aceites fuera de borda
Aceites para motores acuaticos	

FUENTE: Elaboración propia, 2016. Productos que ofrece la EDS. MILENIUM.SAS.

6.5.1 DEPARTAMENTO EN DONDE SE REALIZA LA PRÁCTICA

La EDS MILENIUM SAS, al ser una pequeña empresa solo cuenta con dos áreas que son: Administrativa y de operación. El área en el que se desarrolla la práctica es la de operación, que es donde se tiene contacto directo con el cliente, la administrativa se encuentra la gerencia, en el cual se desarrollan tres funciones básicas, la primera es llevar un control y seguimiento sobre las ventas

(contabilidad), la segunda se enfoca en el control físico de los inventarios y la tercera es donde se realizan los pedidos de combustibles de forma oportuna.

Sin embargo, se puede hallar que la entidad no cuenta con una esquemática descripción de la estructura organizativa, constituyéndose como una debilidad presente la cual es necesaria plantear un enfoque de solución.

6.5.2 COMPETENCIA DIRECTA

EDS. MILENIUM SAS tiene dos competencias directas fuerte, una es transporte LÍNEA BUENAVENTURA que está a un kilómetro de distancia de la empresa, esta cuenta con un control de planillas para el transporte público de vehículos colectivos, se le genera el 30% de descuento por la compra del combustible en la estación, es una estrategia fuerte para tener a este gremio. La otra estación es la PETROMIL DEL PACIFICO S.A.S a dos kilómetros de distancia de la empresa MILENIUM, con esta se compite por los precios, esta estación maneja el costo al público del combustible a un 15% más bajo que las empresas anteriores.

6.5.3 COMPETENCIA INDIRECTA

La competencia indirecta de la EDS. MILENIUM. SAS. Son todas las otras estaciones de servicios ubicadas a lo largo de la ciudad, y que de una u otra forma afectan las ventas de la empresa, las siguientes son: SERVICENTRO CALIMAR LTDA, (barrio el Jorge), EDS. TERPEL BUENAVENTURA, (localidad Piñal), COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL EL MODELO, (barrio Modelo), ESTACIÓN DE SERVICIO MANGLARES, (barrio Independencia), HL COMBUSTIBLES S.A.S, (barrio Brisas del mar), Texaco san Luis (barrio san Luis), ESSO SERVICENTRO DEL 14 LIMITADA, (barrio 14 de julio), EDS.BIOMAX.AVE FENIX III

BUENAVENTURA, (barrio Bolívar). EXXON MOBIL COLOMBIA SAS, (barrio San Andresito).

Comprendiendo la complejidad del ejercicio de investigación, se propone establecer un análisis DOFA con el fin de entender la dinámica interna y externa de la empresa como tal:

ANÁLISIS DOFA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, mediante cuatro tipo de estrategias FO, DO, FA, DA³⁶. Acudir a esta herramienta es estratégico en la medida en que pese a las características internas que se logren diagnosticar como parte del proceso, realmente permite generar algunas perspectivas que pueden mejorar la competitividad de la empresa EDS.MILENIUM.SAS.

Análisis del factor interno

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

³⁶ Tomado de: <http://www.matrizfoda.com/>

Análisis del factor externo

En el análisis del medio ambiente externo, se debe considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, cambios tecnológicos, competencias y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: Factores económicos, sociales, o políticos, factores del producto o tecnológicos, demográficos, mercados y competencia, entre otros.

Estrategias DOFA

Este análisis muestra que la estación de servicio EDS.MILENIUM.SAS tiene una estructura organizacional de tipo lineal, es decir, la autoridad surge desde la Gerencia y se extiende por el administrador hasta llegar a los vendedores de servicios para que ellos realicen las órdenes y actividades establecidas.

Estrategias FO: Se utilizan las Fortalezas Internas con el fin de aprovechar las Oportunidades Externas:

- ❖ Fortalece las instalaciones físicas de la entidad, de modo que, se vincule una manera amigable de ser-estar en el trabajo y el medio ambiente laboral. Esto quiere decir, que las instalaciones físicas de la Estación debe de estar acompañada de ventilación para las oficinas (aires acondicionados deseables), adecuación de los baños para eliminar las condiciones desagradables de olores que se esté al servicio de los clientes y funcionarios, contando entonces con un personal mínimo presencial de planta para mantener las instalaciones limpias y sus equipos de trabajo para el mismo.

- ❖ Ofertar servicio adicional de lubricación para los vehículos.

Estrategias DO: Tiene como objetivo la mejora de las Debilidades Internas, valiéndose de las Oportunidades Externas:

- ❖ Vincular estratégicamente la academia del SENA y las Universidades con el fin de fortalecer las capacidades formativas de los funcionarios y trabajadores de la empresa en capacitaciones de seguridad y salud ocupacional, atención al usuario, cuidado al medio ambiente, humanización del servicio, etc.
- ❖ Vincular personal semestral de Salud Ocupacional para hacer análisis de matrices de riesgo, y en esa lógica, generar estrategia para minimizar los riesgos ocupacionales.
- ❖ Auto-evaluar y replantear la estrategia de precios de suministro en perspectiva de ser más competitivos en relación a otro tipo de Estaciones quienes plantean un precio menor al de la empresa EDS MILENIUM SAS, teniendo en cuenta que es un 10% más costosa.
- ❖ Realizar un esquema de organigrama como propuesta a la empresa EDS.MILENIUM.SAS con el fin de mejorar sus potencialidades internas, su comprensión sobre los roles específicos, la identificación de las jerarquías del personal de la empresa.

Estrategias FA: Se basa en la utilización de las fortalezas para evitar o reducir el Impacto de las Amenazas externas:

- ❖ Generar un marco de seguridad en consolidación de cámaras de vigilancia tanto para la integridad de los trabajadores, clientes y de la misma empresa.

- ❖ Formalizar el reporte de pago de los recibos a consumidos de los servicios que se ofertan en la empresa EDS MILENUM SAS.

Para el marco de seguridad es necesario

Estrategias DA: Tiene como objetivo derrotar las Debilidades Internas y eludir las Amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo:

- ❖ Generar procesos de sensibilización, a través de dinámicas de pedagógica los conductores de vehículos de transporte intermunicipal con el fin de minimizar y/o eliminar los impactos que genera el traumatismo en la avenida y el ambiente negativo en la Estación como tal.

6.6 Tabla #4. Análisis DOFA.

6.6.1 DEBILIDADES: - Algunas veces se presentan fallas en el servicio porque algunos colaboradores, pese a las capacitaciones que se dan, les faltan compromiso con la labor y con el trato al cliente. - La empresa no reporta un organigrama que permita visualizar las identificaciones de roles específicos y jerarquías de la entidad. - La llegada de muchos carros viajeros como los vehículos de transporte intermunicipal generan traumatismo. - El costo del suministro comparado con las otras estaciones es de un promedio del 10% más alto. - Falta de ventilación adecuada para las oficinas. - Falta adecuación de los baños, lo que genera un momento de verdad desagradable para los clientes y funcionarios. - No se cuenta con una aseadora de planta para mantener las instalaciones limpias. - Los implementos de trabajo son muy pocos y están en mal estado. - Falta de servicio adicionales para los vehículos como los servicios de lubricación. - La estación carece de cámaras de vigilancia tanto para la seguridad integral de los trabajadores, clientes y de la misma empresa. - Falta de capacitaciones oportunas para el personal de la empresa (capacitaciones de seguridad, atención al usuario, cuidado al medio ambiente).	6.6.2 FORTALEZAS: - La estación cuenta con una buena situación geográfica. - Cuenta con instalaciones amplias. - Cuenta con instalaciones amplias - Cuenta con la venta de productos de lubricación que son muy solicitados por los consumidores. - Esta las 24 horas disponible o en perfecto funcionamiento. - Cuenta con diferentes formas de pago para la comodidad del consumidor como cheques, datafonos etc. - Se premian a los clientes que más consumen con descuentos por las grandes compras del suministro.
6.6.3 OPORTUNIDADES: - Mejorar la distribución del espacio para optimizar la labor y ofrecer mayor comodidad a los clientes. - Poner en uso toda la capacidad estructural de la empresa para ofrecer agilidad en el servicio. - Mejorar el ambiente laboral para que los colaboradores actúen con mayor compromiso y esto se vea reflejado en la relación con los clientes.	6.6.4 AMENAZAS: - El hecho que por fallas en el servicio, los clientes acudan a las otras estaciones de servicios asentados en la ciudad. - La violencia que a veces se incrementa en la ciudad, afecta directamente la afluencia de público a la estación sobretudo en horarios nocturnos. - Los cierres temporales en la única vía terrestre que posee el distrito para comunicarse con el resto del país. - Realizar los mantenimientos adecuados a las maquinas ya que son muchos los consumidores que piden su recibo.

FUENTE: Elaboración propia, 2016. Análisis DOFA.

7. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

A lo largo de los años la empresa EDS. MILENIUM.SAS ha venido presentando una disminución considerable en las ventas de combustibles, lo cual ha venido afectando los ingresos de la organización. Para poder darle solución a la problemática que ha venido presentando la EDS. MILENIUM. SAS con respecto a la disminución de sus ventas, es necesario realizar un seguimiento al comportamiento de las ventas de combustible en los últimos 3 años.

Tabla #5. Ventas de gasolina y diésel de la empresa EDS.MILENIUM.SAS en los últimos tres años.

Variación en ventas de la empresa EDS. MILENIUM. SAS					
	Años		Variación	Años	Variación
Producto	2013	2014	2013vs2014	2015	2014vs2015
Gasolina galón	622.282	500.000	-24.5%	417.000	-16.6%
Diesel galón	406.282	400.322	1.2%	398.711	- 32.2%
TOTAL VENDIDO	1.028.564	900.322	-25.6%	815.711	-16.9%
TOTAL VARIACIÓN			-23.85%		-21.9%

2013: 1.028.564 galones de combustibles

2014: 900.322 galones de combustibles

2015: 815.711 galones de combustibles

Con estos datos, se evidencia un decrecimiento, el año 2014 con una variación de (-23.85%) a respecto al 2015 con una variación de (-21.9%). Ya sea por los precios o por las competencias que se realiza esta planeación estratégica con el fin de aumentar las ventas.

7.1 EJE DE INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El área administrativa y de operación de la empresa será el eje a intervenir. Bajo el cargo de la gerencia, se indagará sobre el manejo que la EDS. MILENIUM SAS le

da a sus precios, a sus instalaciones, las promociones, las políticas de calidad, el servicio y atención al cliente, para así plantear estrategias que permitan conjugar dichas variables y lograr un buen posicionamiento y por ende satisfacer los niveles de ingresos de la organización.

Según el análisis de las necesidades y expectativas de la EDS. MILENIUM.SAS es ideal realizar un plan estratégico que ayude a elevar el nivel de ventas de la organización. Se optaran estrategias como promociones de marketing ya que la empresa carece de ellas, festejos en las fechas especiales para llamar la atención del cliente, promociones por medio de pagos de la tarjeta Biomax mayorista, base de datos con información perteneciente a los clientes fieles que es nuestra principal estrategia.

- ESTRATEGIA PRINCIPAL FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes satisfechos con la calidad del servicio que reciben están inclinados a continuar comprando a la misma organización. Partiendo de un análisis previo de los recursos de la EDS. MILENIUM. SAS, la estrategia principal radica en un plan de fidelización para los clientes. La estrategia se llamará plan cliente fiel, el cual será dirigido a los clientes que consumen frecuentemente combustibles, (diésel y gasolina).

El plan cliente fiel consiste en motivar e incentivar al cliente para repetir el consumo de combustibles en el largo plazo en la EDS. MILENIUM. SAS. El cliente se vincula a la organización y obtiene una tarjeta con código de barras o bandas magnéticas. (Tarjeta MILENIUM), por medio de un software, esta tarjeta permite tener claro conocimiento sobre el número de visitas, el volumen de compra por visita o despacho, volumen de compra diario, semanal o mensual, el producto que consume y los horarios de visita y/o por días de cada cliente.

Generalmente se logran excelentes resultados cuando se dirige el plan de fidelización hacia los mejores clientes, los que tienen el mayor potencial futuro para la empresa. Estos son los clientes que se deben conocer mejor, para un largo plazo poder predecir sus necesidades y de esta forma mantenerlos satisfechos.

Así se focaliza la inversión en los clientes que realmente dejan mes a mes el volumen más importante de facturación. En términos generales, los mejores clientes se deben transformar en embajadores de la EDS. MILENIUM. SAS, y es por medio de ellos que se deben llegar a nuevos potenciales clientes con las mismas características.

Con base en la información que permite recolectar el software, se pueden clasificar los clientes en tres grupos, teniendo como parámetro de segmentación la facturación: 1. Cliente Oro; 2. Cliente Plata; 3. Cliente Ocasional.

El cliente oro se debe tratar de una forma especial, buscando retenerlos y que aumenten su nivel de compra. De igual manera, se debe buscar que una porción significativa del cliente plata, suba a la categoría de cliente oro. Finalmente, que una porción de los clientes ocasionales suban a la categoría de cliente plata. Posteriormente, a esta clasificación se pueden hacer ofertas y descuentos dirigidos a cada segmento.

7.1.1 OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA

El objetivo del plan de fidelización es retener en un largo plazo a los clientes propietarios de vehículos de transporte de carga pesada y de pasajeros. Por medio de la generación de un beneficio, el cual se verá traducido en un incremento directo en la rentabilidad, ahorro y satisfacción de cada cliente.

7.1.2 ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO

Es necesario realizar una estrategia de lanzamiento que tenga como objetivo comunicarle al cliente de la novedad del plan cliente fiel y al mismo tiempo reclutar miembros.

El lanzamiento del plan de fidelización será un evento dirigido a transportadores de carga pasada y de personas (colectivos, taxis, motocicletas), desde las 10 am hasta las 5 pm de la tarde en las instalaciones de la EDS. MILENIUM.SAS. El cual, consiste en lo siguiente:

- ❖ Rebajarle ochenta pesos (\$80) al precio del galón de diésel y gasolina.
- ❖ Una barra tipo buffet con café, diferentes tipos de pan y queso.
- ❖ Se obsequiara material POP con publicidad sobre el plan de fidelización, como gorras y dulce abrigos.
- ❖ Se ubicaran vallas, posters con publicidad e información del plan de fidelización y sobre el precio actual del combustible.
- ❖ Se le asignara a cada isla una impulsadora con un uniforme que contenga el logo de la Biomax y que se encargue de motivar al cliente a vincularse al plan cliente fiel, entregar los obsequios y por último invitar a cada cliente a pasar a degustar del desayuno de cortesía.

Para comunicar sobre el evento de lanzamiento en la tarjeta MILENIUM, se hará una campaña de expectativa con un mes de anticipación, en la que se invita a los transportadores a asistir al evento que se realizara en las instalaciones de la EDS. MILENIUM. SAS. De igual forma saldrá al aire una cuña publicitaria en las dos principales emisoras de La ciudad de Buenaventura.

7.1.3 FUNCIONAMIENTO DEL PLAN CLIENTE FIEL

Principalmente se abrirá el plan cliente fiel con dos ofertas, que son las siguientes:

➤ **Directo sobre el precio del galón de diésel y gasolina**

La empresa podrá fijar el valor a descontar al precio del combustible cada mes. Para la apertura del plan, se empezará con un descuento de sesenta pesos (\$60) por galón durante un mes. Si el cliente fiel consume como mínimo 250 galones de diésel o gasolina mensual, este descuento de sesenta pesos continuará vigente para el mes siguiente, y de esta misma forma, sucesivamente durante todos los meses que permanezca como cliente fiel de acuerdo a su categoría.

➤ **Acumulación de puntos**

Los clientes fieles acumularan puntos mediante la compra del combustible a razón de cinco puntos por cada galón comprado. El cálculo de los puntos será efectuado sobre la base de número enteros, por tanto, los decimales de los puntos no serán tomados en cuenta en el cálculo de los puntos. El cliente fiel podrá acumular puntos durante todo el período de vigencia del programa, sin vencimiento de los mismos, no obstante aquellos clientes que no presenten compras durante el transcurso de un (1) mes perderán los puntos que hayan acumulado anteriormente, sin que esto signifique su exclusión del plan cliente fiel.

En las facturas emitidas a los clientes fieles, se les hará saber el número de puntos acumulados en el período de facturación. La empresa hará del conocimiento de sus clientes fieles a través de los medios de comunicación (correos, mensajes escritos y llamadas telefónicas) los bienes y/o servicios que estén participando en el programa, así como el valor de puntos necesarios para canjearlos si lo considera conveniente.

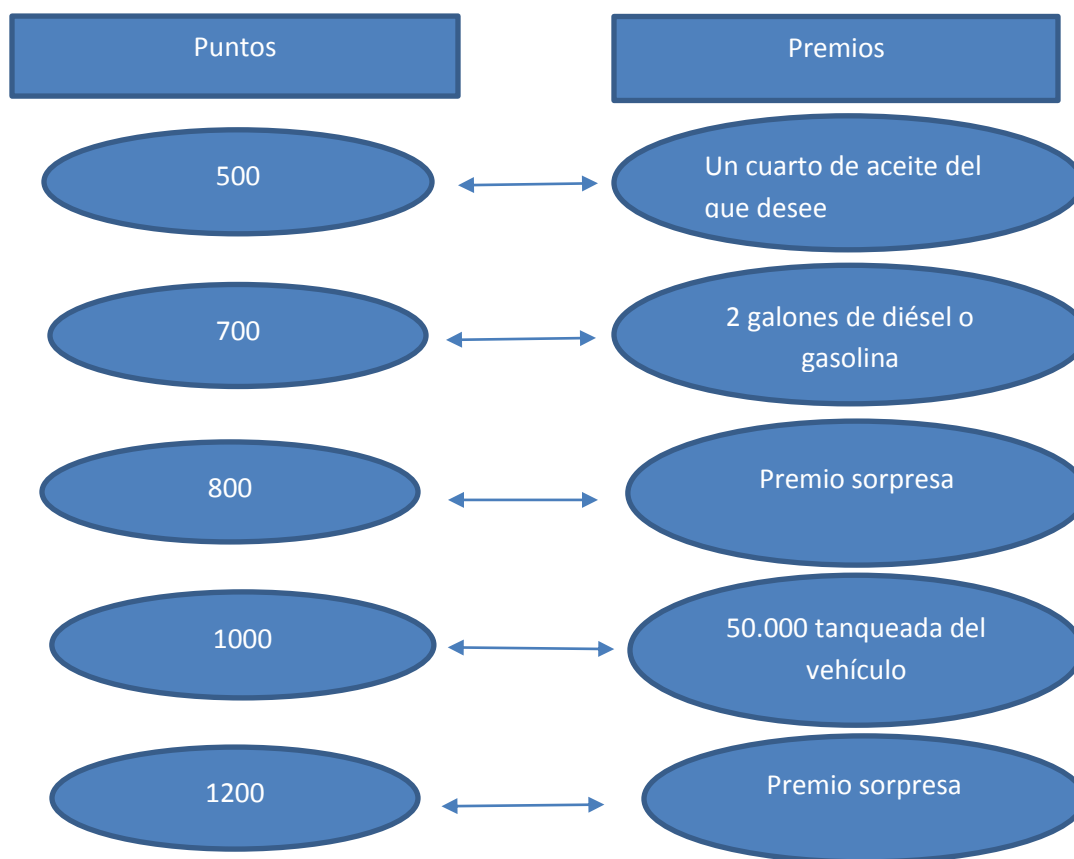
El Cliente fiel podrá redimir los puntos acumulados, única y exclusivamente por los productos, opciones y alternativas que determine la empresa en el mencionado catálogo. Los puntos redimidos serán descontados inmediatamente del saldo

acumulado de puntos. Redimidos los puntos estos no podrán ser devueltos, remplazados, rembolsados, ni cambiados por otros productos ni por puntos.

7.1.4 OBSEQUIOS POR PUNTOS

Cuando el cliente desee redimir los puntos acumulados hasta la fecha, lo podrá hacer de la siguiente forma:

Tabla #6. Catálogo de puntos (modelo modificable).

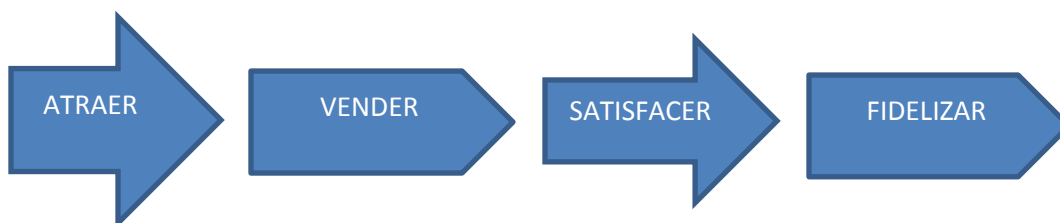


Fuente: Elaboración propia, 2016. Catálogo de puntos.

La fidelización de clientes, mediante la estrategia del plan cliente fiel, garantiza que el cliente repita la compra. Por esta razón es importante cuidar al cliente, ofreciéndole promociones que representen un significativo ahorro. Con el fin de

incentivarlos a futuras compras y que recomienden la estación. El proceso de venta que se debe poner en marcha en la EDS. MILENIUM. SAS es el siguiente:

Tabla #7. Proceso de venta.



FUENTE: Elaboración propia, 2016. Proceso de venta.

En la mayoría de las ventas de la EDS. MILENIUM. SAS suceden las dos primeras fases del proceso (atraer y vender). Por lo tanto el objetivo de la empresa, debe estar orientado en realizar esfuerzos para satisfacer y fidelizar a los clientes, estas fases son las que aseguran a la empresa para que sea sostenible y se mantenga en un buen posicionamiento en el mercado. Cuando un cliente adquiere un status dentro de una organización, decide ser fiel a esta, al cambiarse de la misma esto involucraría perder las ventajas y beneficios que conlleva dicho status. Es decir, los costos asociados por sustituir la organización por otra, le implicarían una pérdida representativa de importantes beneficios.

Los beneficios para los miembros del plan cliente fiel son los siguientes:

- ❖ El cliente siente que es especial para la empresa. Recibe una atención diferente y satisfactoria.
- ❖ Brinda la posibilidad de prestar un servicio personalizado.
- ❖ Se tiene un conocimiento amplio de los clientes. En cuanto a sus hábitos de compra y preferencias. Esta información es vital para optimizar ofertas y condiciones de compra.
- ❖ El cliente se muestra satisfecho con su compra, porque siente que está siendo remunerado, lo cual estimula el consumo.
- ❖ Un cliente fiel y satisfecho es más rentable que atraer uno nuevo.

- ❖ Los ingresos se incrementan por repetición de compra.
- ❖ Se mejora la imagen de la organización, lo cual la hará más competitiva.
- ❖ Facilita realizar marketing directo por medio de e-mail, logrando una continua comunicación personalizada.

Con el fin de captar un nuevo segmento del mercado, es necesario que la empresa adquiriera el título de **Comercializador Industrial**, pues con este se ofrecería el servicio de llevar grandes cantidades de combustibles por medio de un carro tanque, a donde el cliente desee.

Este nuevo servicio permitirá ampliar los canales de distribución de la EDS. MILENIUM. SAS y además presentara grandes beneficios para el cliente, que al mismo tiempo se traducen en beneficios para la empresa, con este método se venderán grandes cantidades de combustible y se puede aplicar un buen descuento sobre el precio del galón de combustible, lo cual aumenta el nivel de satisfacción del cliente y un incremento en las ventas de la organización.

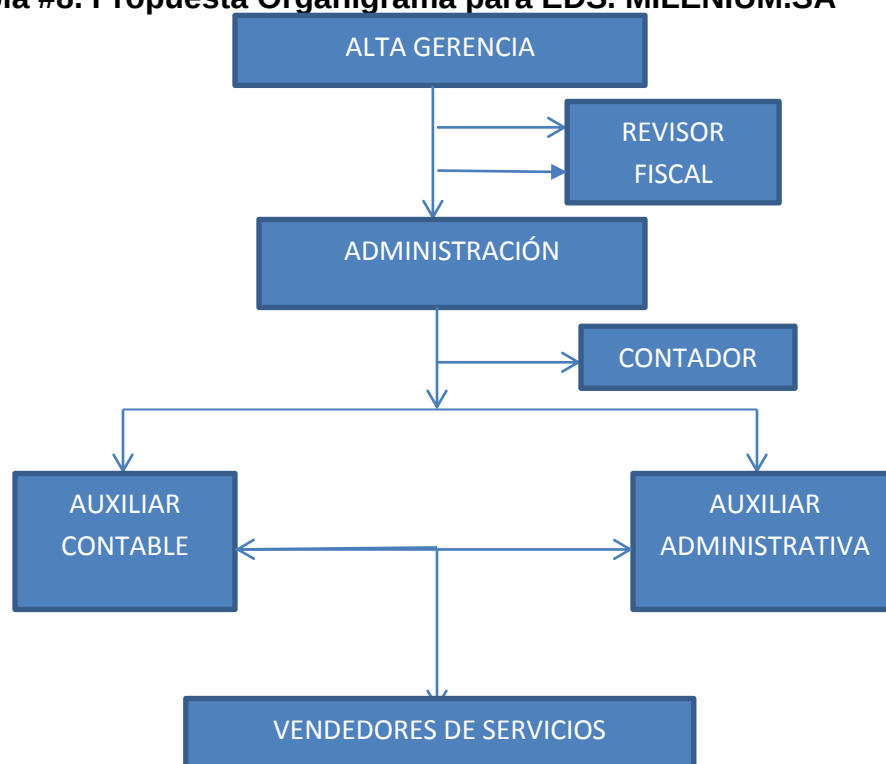
Las organizaciones frecuentemente se ven afectadas por la carencia o insuficiencia de estrategias de comunicación y de información. Por esta razón una de las estrategias planteadas es la de recopilación de datos del cliente con el propósito de mantenerlos informados de las promociones y actualizaciones de la empresa.

Fortalecimiento empresarial

Teniendo en cuenta el marco de debilidades caracterizadas en la matriz DOFA, es fundamental generar unas sugerencias específicas desde la perspectiva del Plan Estratégico que propone en función de fortalecer empresarialmente las capacidades EDS MILENIUM SAS. En ese sentido, la referencia es para las siguientes particularidades:

- Teniendo en cuenta que existe una ausencia de organización operativa de la empresa relacionada al esquema de estructura organizacional, se sugiere hacer la siguiente recomendación al respecto con el fin de mejorar sus potencialidades internas, su comprensión sobre los roles específicos, la identificación de las jerarquías del personal de la empresa, como también, de alguna propuesta relevante que pueda ser novedosa en la medida en que logre aportar elementos para mejorar no solo internamente la organización de su estructura, sino definir estratégicamente líneas de acción para trascender competitivamente. Frente a ello, se propone el siguiente organigrama:

Tabla #8. Propuesta Organigrama para EDS. MILENIUM.SA



FUENTE: Elaboración propia, 2016. Propuesta Organigrama para EDS. MILENIUM.SAS.

Además de dichas propuestas del Plan, una manera estratégica de captar clientes como consumidores esenciales de del servicio en EDS MILENIUM S.AS., para ofertarlos a los conductores de vehículos que prestan un servicio público con

modalidad de Carpatís del Bajo Calima y el conductor de la Chiba que va para el mismo lugar.

Para estos consumidores se les realiza la siguiente promoción:

Por cada Tambor de Diesel o gasolina tendrán un descuento especial por cada uno. Los tambores tienen una capacidad de 60 galones. Por un tambor de Diesel se les realizará un descuento de \$3000 y de gasolina \$4000, que se les dará en el momento del Tanqueo o para ellos se les acumulará los descuentos en sus respectivas Valeras para entregarlo cuando el cliente lo desee.

Estos clientes ya son conocidos por el personal de la empresa gracias a su consumo a diario, Cada cliente maneja una Valera o talonario de la empresa en el cual el bombero o prestador del servicio al momento de atenderlos llenará dicha Valera con el descuento dado o no para llevar un control exacto de esta promoción.

Tabla #9. Diseño de Valeras



Aut. Alejandro Cabal Pombo km. 16
Teléfono: 240 9551 - 314 812 8382
Email: servimilenium2008@hotmail.com

ORDEN DE COMPRA
 N°. 16130

Fecha:		
Nombre conductor:		
Placa:		
Cant.	Producto	Total
	Gasolina bioplus	
	Biodiesel	
	Aceites	
	Descuentos	

VALIDO ÚNICAMENTE PARA VENTA DE COMBUSTIBLES

Con los números de órdenes de compra la empresa se da cuenta que cliente es, y a cada uno se le asignara su Valera equivalente.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con la investigación realizada entre los usuarios que visitan la estación EDS. MILENIUM. SAS, existe una clara oportunidad de mercado, no solo para desarrollar una empresa innovadora en el momento de brindar un servicio, sino para imponer nuevos estándares de servicio en la ciudad y de comportamiento en el mercado. El desarrollo de una planeación estratégica y altos valores agregados, basado en la atención al cliente y en los esquemas especializados de servicios, brindará la oportunidad de generar más satisfacción a los clientes, estos son el centro de la organización. En materia financiera se concluye que la planeación estratégica es viable y presenta índices destacados en materia de rendimiento, lo cual lo hace llamativo. Luego de haber realizado el razonamiento acerca del proyecto y tras observar las proyecciones, es recomendable pensar en un plan de expansión agresivo que brinde otros servicios comunes para las estaciones de servicios que este no tenga.

Los resultados indican que la estación de servicios EDS. MILENIUM.SAS, su situación interna es fuerte, porque cuenta con personal apto para brindar un buen servicio, pero se necesita más periódicamente motivarlos para llevarlos a la excelencia, capacitarlos y mirar a los trabajadores no solo como trabajadores si no como parte fundamental de la empresa.

Se espera con el plan de fidelización del cliente que la empresa no solo atraiga a más clientes, sino que sea más reconocida por parte de la sociedad, no solo por sus promociones y estrategias a llevar sino también por la excelente atención. Ésta es reconocida por la comunidad en general, por su buen servicio, aunque hace falta implementar publicidad para dar a conocer los servicios ofrecidos por ellos.

RECOMENDACIONES

Según la información obtenida en el desarrollo de este proyecto; las recomendaciones van dirigidas a la gerencia de la organización:

- Es de vital importancia continuar desarrollando estrategias de compensación a los clientes más rentables. Es decir, premiar la lealtad de los clientes con promociones, descuentos y regalos.
- Ampliar las alianzas realizadas con los proveedores de aceites, con el fin de tener una mayor cobertura a la hora de entregar los obsequios a los clientes tanto actuales como potenciales.
- Realizar alianzas con el Centro Náutico Pesquero (SENA), para capacitar a los empleados periódicamente (cada 6 meses) con el fin de enseñarles a mejorar la realización de sus actividades y en la atención al cliente.
- Incentivar a los vendedores de servicio con concursos en ventas y reconocer su buena labor y actitud hacia los clientes públicamente en la empresa, (con bonos, viajes familiares y premios al mejor vendedor del mes)
- Realizar cada año una cena donde se haga parte todos los funcionarios de la organización con el fin de celebrar la época navideña, logrando con esto la integración y el compañerismo de los mismos.
- Ubicar un buzón de Peticiones, Quejas y Reclamaciones, con el fin de fortalecer el servicio posventa teniendo en cuenta las opiniones de los consumidores, las sugerencias que éstos tengan para el mejoramiento de la compañía, a su vez, tener un control y seguimiento de las quejas y

reclamaciones de los clientes administrándolas adecuadamente para dar respuesta oportuna.

- Establecer un protocolo de servicios conocido por todos los funcionarios de la empresa, en el cual se establezca la ruta de atención. El cual debe ser dado a conocer en la inducción a la empresa a los nuevos trabajadores.
- Sorprender a los consumidores en momentos de verdad clave para lo cual planteamos lo siguiente: Ofrecer agua, aromática, tinto a los conductores, limpieza de los vidrios del vehículo, hacer días especiales de lavado, polichado, brillo, entre otros servicios por el consumo de un monto determinado; esto quedará grabado en la mente de los consumidores como una experiencia agradable de compra.
- Implementar la estrategia de comunicación, utilizando la radio, televisión, creando un video corporativo que genere recordación por parte de los consumidores, también utilizar las redes sociales y el internet para socializar la empresa.
- Motivar a los clientes para que obtengan una de las tarjetas MILENIUM, que consisten en Cliente Oro, Cliente Plata y Cliente Ocasional. La tarjeta Cliente Oro funciona cuando el cliente es fiel con la empresa y el producto (persona que compra por cantidad). La tarjeta Cliente Plata funciona cuando el cliente consume menos pero está firme con la empresa. Y Cliente Ocasional funciona cuando el cliente compra el producto esporádicamente.

- Es elemental que las estrategias y el plan de fidelización como tal, involucren cien por ciento todos los componentes de la empresa, desde el personal del área administrativa hasta el más nuevo de los empleados deben tener el mayor grado de conocimiento sobre el plan de fidelización y demás estrategias.
- Es necesario un diálogo continuo e inteligente con los clientes, es decir, utilizar la información que el cliente suministra para modificar el catálogo de regalos y el servicio al cliente. Cuando los clientes se sienten valorados y escuchados, es más probable que regresen.
- Analizar los estándares de compra de los clientes y usar esta información para generar ofertas direccionadas.
- Mantener los clientes informados de las promociones a través de un medio impreso o digital (correo electrónico).
- Con el fin de complementar el plan cliente fiel, se debe mantener publicidad en las instalaciones de la empresa, que informen a los clientes sobre la existencia del plan y los motive a preguntar y a inscribirse en éste.

REFERENCIAS

Barcelata, Chávez H. (2010). La crisis financiera en Estados Unidos. En: Contribuciones a la Economía. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Barrera, Carlos. (2010). Teoría del Consumidor. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016. Disponible en el sitio web del

Cámara de Comercio Buenaventura. (2015). Análisis socioeconómico de Buenaventura 2014. Dirección de Asuntos Económicos. p.86.

Cortes A., Carlos Eduardo. & Echandia V., Carlos Armando. (2015). Plan de empresa para la creación del taller de personalización de automóviles – c&c tuning. Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Comunicación Social Departamento de Comunicación y Publicidad Programa de Comunicación Publicitaria Santiago De Cali. p.32. Recuperado el 21 de septiembre del 2016.

Cuero, Junior., Espinosa, Ana., Guevara, Martha., Montoya, Katherin., Orozco, Leidy., y Ortiz, Yeidi. (2007). Planeación Estratégica. P.43. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2005). Censo general del 2005. Demografía y población Municipio Buenaventura. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Diario el Tiempo. (2012). Más de 8 mil carros se han pasado al gas. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Escudero, María Eugenia (2015). Servicios de atención comercial. Comercio y Marketing. Recuperado el 21 De Septiembre Del 2016.

Estación la Salle. (2016). Estación de Servicio de Gasolinera. Imagen recuperada el 21 de septiembre del 2016.

Fred. R. David. (2003). "Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México. Novena Edición.

García, B., Luis María. (2011). Mercadeo: + Ventas Business &Marketing school 2. Cuarta Edición. Esic Editorial.

García, G., Francisco José. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero en Sistemas. Universidad Oriente, Núcleo Anzoátegui, Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, Departamento de Computación y Sistema.

Goodstein, L., Timothy Nolan & Pfeiffer, J. William. (1998). Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial: McGraw-Hill.

Homez M., Yohana. (2012). Corrupción empresarial una ausencia de la ética. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Posgrado de Alta Gerencia. Seminario de Grado. Bogotá D.C. – Colombia. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Marketing Internacional. (2002). Introducción al Marketing. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016

Múnc, Lourdes. (2008). Planeación Estratégica. Rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas.

Navarro, Yeini. & Noriega, Mónica. (2015). Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de

posicionamiento de las pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña norte de Santander. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad de Ciencias Administrativas y Económica. Administración De Empresas. Ocaña. Recuperado el 21 De Septiembre Del 2016.

Pérez P., Julián & Merino, María. (2010). Definición de venta - Qué es, Significado y Concepto. Tomado del Diccionario en línea Definición.DE. Publicado: 2010. Recuperado el 21 De Septiembre Del 2016.

Promo Hábitat. (2016). Puerto de Buenaventura. Ultimas noticias del desarrollo industrial y de los puertos. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Reales A Hernando. (2003). Planeación estratégica de marketing y pronósticos. Recuperado el 8 de Octubre del 2016.

Reyes P., Agustín. (2012). Teoría de la Administración Moderna. Tercera edición. Idalberto chía. 10 mar.2012

Sena. (2013). Servicio al cliente. Definiciones. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016. Silva, Ileana. [2016]. Que es calidad. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Simpson Pump Company Inc. (2016). Estación de Servicio de Gasolinera. Imagen recuperada el 21 de septiembre del 2016.

Scholes K., Johnson G. & Whittington. (2006). Teorías organizacionales y administración: Dirección Estratégica. Séptima edición. Pearson educación.

Vanegas T., Carlos Alberto. (2015). Seguimiento y control para una correcta administración productiva, 2015. Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Administración De Empresas A Distancia Enero Del 2015 Bogotá D.C. Recuperado el 21 de Septiembre del 2016.

Zeithaml, Valarie. A. (2002). Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. Interamericana de México, Editorial.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Definición de cliente potencia y características-El blog de Isabel. Consultado el 13 de marzo de 2016. Disponible en: isbelg.over-blog-com/article-definicion-de-cliente-potencial-y-caracteristicas-9039260...28nov.2011

Trabajos Finales- Vanessitam. Clientes actuales y potenciales. Consultado el 13 de marzo de 2016. Disponible en: www.buenastareas.com>paginaprincipal>TemasVariados.13 jul.2011

Definición de venta-Qué es, Significado y Concepto. Consultado el 13 de marzo de 2016. Disponible en: definición.de/venta

DEFINICIÓN DE MARKETING-Portal de marketing. Consultado el 13 de marzo de 2016. Disponibles en: www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing

Qué es consumidor- Su Definición, Concepto y Significado. Consultado el 15 de marzo de 2016. Disponibles en: conceptodefinicion.de/consumidor/21 ene.2013

Significado de calidad-Qué es, Concepto y Definición-Significados. Consultado el 15 de marzo de 2016. Disponibles en: www.significados.com/calidad

Qué es estrategia-Planeación Estratégica- Blogger. Consultado el 16 de marzo de 2016. Disponible en: planeación-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-estrategia.html

Qué es marketing mix/Glosario de Debitoor. Consultado el 16 de marzo de 2016. Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

ANEXO 1

ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

1. ¿Cuál es su sexo? F _____ M _____

¿Cuál es su edad? _____

¿Cuál es su estado civil?

a. Soltero

b. Casado

c. Viudo

d. Divorciado

¿Cuál es su profesión? _____

2. Ha usado usted el servicio en esta estación (EDS.MILENIUM.SAS)
IOMAX.

Si _____ no _____

3. ¿Cómo le parece el servicio en esta estación si lo ha usado?

4. ¿Por qué no usa nuestro servicio?

5. ¿Qué busca usted en un servicio de abastecimiento de combustible?

- ☐ Buen precio
- ☐ suministro de buena calidad
- ☐ Buena prestación del servicio por parte de los funcionarios

6. De acuerdo a la alza y baja del combustible, con respecto a la competencia que esta empresa tiene ¿cómo le parece el precio de nuestros productos?

7. ¿Cómo le parece el servicio en esta estación y la atención brindada por los funcionarios?

8. ¿Qué cree usted que debería cambiar la empresa?

9. ¿Cómo cataloga a esta empresa con respecto a la competencia?

10. ¿Qué otro producto o servicio le gustaría encontrar en esta estación y que faltaría para tenerlo(a) como un cliente satisfecho y contento?

ANEXO 2

ENCUESTAS PARA TRABAJADORES ANTIGUOS

1. ¿Cómo se siente en la empresa?

2. ¿Cómo es el trato recibido por parte de la administración?

3. ¿Se considera un buen empleado?

4. ¿Qué cree usted que deba cambiar o mejorar la empresa? ¿Por qué?

5. Con respecto a los clientes, ¿Qué cree usted que deba realizar la empresa para obtener mayor clientela y en qué está débil?

6. En caso de que se presente una inquietud con el cliente, ¿Qué debe hacer la parte administrativa?

7. ¿Cree usted que su opinión para mejorar la imagen de la empresa es tomada de forma constructiva por parte de la administración?

8. ¿Cree se maneja buena comunicación y buen clima organizacional?

ANEXO 3
ENCUESTAS PARA TRABAJADORES NUEVOS

1. ¿Cómo se ha sentido en la organización desde que llego?

2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la empresa?

3. En el tiempo laborado ¿Qué opina usted que le hace falta a la empresa?

4. ¿Cómo contribuye para mejorar las falencias de la organización?
