	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO		F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(82)

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MARYI KARINA ANGARITA ÁLVAREZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	EDUAR YESID ANGARITA ÁLVAREZ		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERO, CESAR.		
<b>RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)</b>			
<p>CON LOS PLANES ESTRATÉGICOS SE LOGRA CONSEGUIR MÁS EFICIENCIA, LOGRANDO CUMPLIR CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD DE ACUERDO AL SERVICIO PRESTADO, PUES CON DICHS PLANES SE PUEDE DETERMINAR EN DONDE SE ESTÁ FALLANDO Y UNA VEZ CONOCIDAS LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS SE PUEDEN PLANTEAR ESTRATEGIAS LAS CUALES OPTIMIZARAN LAS OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS CON LAS QUE CUENTA EN ESTE MOMENTO LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS DE SAN ALBERTO.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 82	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO LAS MINAS DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERO, CESAR.**

**MARYI KARINA ANGARITA ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO LAS MINAS DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERO, CESAR.**

**MARYI KARINA ANGARITA ÁLVAREZ**

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

**Director  
EDUAR YESID ANGARITA ÁLVAREZ  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

## **ADVERTENCIA**

La universidad Francisco de Paula Santander no es responsable de los conceptos emitidos en este trabajo de grado.

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos al Administrador de Empresas, EDUAR YESID ANGARITA ÁLVAREZ, director del trabajo de grado por su respaldo, colaboración y asesoría.

A las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	16
<u>1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERO, CESAR.</u>	17
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	17
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	17
<u>1.3 OBJETIVOS</u>	17
<u>1.3.1 General</u>	17
<u>1.3.2 Específicos.</u>	17
<u>1.4 JUSTIFICACIÓN</u>	18
<u>1.5 DELIMITACIÓN</u>	18
<u>1.5.1 Conceptual.</u>	18
<u>1.5.2 Operativa.</u>	19
<u>1.5.3 Temporal.</u>	19
<u>1.5.4 Geográfica</u>	19
<u>2 MARCO REFERENCIAL</u>	20
<u>2.1 MARCO HISTÓRICO</u>	20
<u>2.1.1 Antecedentes históricos de las Estaciones de Servicio a nivel internacional.</u>	20
<u>2.1.2 Antecedentes históricos de las Estaciones de Servicio a nivel nacional.</u>	22
<u>2.1.3 Antecedentes históricos de la Estación de Servicio las Minas a nivel local.</u>	23
<u>2.2 MARCO TEÓRICO</u>	24
<u>2.3 MARCO CONCEPTUAL</u>	26
<u>2.3.1 Empresa.</u>	26
<u>2.3.2 Comercio.</u>	26
<u>2.3.3 Ventaja competitiva.</u>	27
<u>2.3.4 Oportunidades y amenazas externas.</u>	27
<u>2.3.5 Fortalezas y debilidades internas.</u>	27
<u>2.3.6 Objetivos.</u>	27
<u>2.3.7 Políticas</u>	27
<u>2.3.8 Planeación Estratégica</u>	28
<u>2.3.9 Matriz DOFA.</u>	28
<u>2.3.10 Matriz de evaluación de factor interno.</u>	28
<u>2.3.11 Matriz de evaluación de factor externo</u>	28
<u>2.3.12 Matriz de evaluación de perfil competitivo.</u>	29
<u>2.3.13 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción</u>	29
<u>2.3.14 Matriz interna-externa.</u>	29
<u>2.3.15 Matriz de la gran estrategia</u>	29
<u>2.3.16 Matriz competitiva de la planeación estratégica.</u>	30
<u>2.3.17 Visión.</u>	30
<u>2.4 MARCO LEGAL</u>	30
<u>2.4.1 Constitución Política de Colombia.</u>	30

<u>2.4.2 Código del Comercio Colombiano</u>	31
<u>2.4.3 Código Civil Colombiano.</u>	31
<u>2.4.4 Ley 39 de 1987.</u>	31
<u>2.4.5 Decreto 1521 de 1998.</u>	32
<u>2.4.6 Decreto 4299 de 2005</u>	35
<u>2.4.7 Decreto 1333 de 2007.</u>	36
<u>3 DISEÑO METODOLÓGICO</u>	39
<u>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	39
<u>3.2 POBLACIÓN</u>	39
<u>3.3 MUESTRA</u>	39
<u>3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.</u>	40
<u>3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	40
<u>3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.</u>	40
<u>3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual.</u>	40
<u>3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica.</u>	40
<u>3.6.3 Actividades operacionales.</u>	40
<u>4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</u>	41
<u>4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS.</u>	41
<u>4.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERTO, CESAR.</u>	41
<u>4.3 PROPONER LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA MINAS.</u>	50
<u>4.3.1 Principios</u>	50
<u>4.3.2 Misión</u>	51
<u>4.3.3 Visión.</u>	51
<u>4.3.4 Valores</u>	51
<u>4.4 EFECTUAR EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI, EFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, IE, PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</u>	51
<u>4.5 FACILITAR EL PROCESO DECISORIO A TRAVÉS DEL JUEGO MATRICIAL DE LA GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.</u>	62
<u>4.5.1 Etapa toma de decisiones. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.</u>	63
<u>4.6 ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS, PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS FACTIBLES EN SU OPERACIÓN.</u>	68
<u>5 CONCLUSIONES</u>	70
<u>6 RECOMENDACIONES</u>	71

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	72
<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	73
<u>ANEXOS</u>	74



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Conocimiento de la Estación de Servicio Las Minas.	41
Cuadro 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	42
Cuadro 3. Solicitud de los servicios ofrecidos por la Estación.	43
Cuadro 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por la Estación de Servicio.	43
Cuadro 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio Las Minas.	44
Cuadro 6. Fortalezas y debilidades de la EDS Las Minas.	45
Cuadro 7. Oportunidades y amenazas de la EDS Las Minas.	46
Cuadro 8. Solicitud de servicios ofrecidos por la estación.	47
Cuadro 9. Calificación a los servicios ofrecidos.	47
Cuadro 10. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la EDS Las Minas.	48
Cuadro 11. Evidencia de los valores y principios corporativos de la Estación de Servicio Las Minas del Municipio de San Alberto, Cesar.	49
Cuadro 12. Matriz EFI de la estación de servicio las Minas.	53
Cuadro 13. Matriz EFE de la empresa Las Minas.	54
Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo de la Estación de Servicio Las Minas.	57
Cuadro 15. Matriz DOFA	60
Cuadro 16. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	65
Cuadro 17. Plan de acción	69

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Conocimiento de la Estación de Servicio Las Minas.	42
Gráfica 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	42
Gráfica 3. Solicitud de los servicios ofrecidos por la Estación.	43
Gráfica 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por la Estación de Servicio.	44
Gráfica 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio Las Minas.	44
Gráfica 6. Fortalezas y debilidades de la EDS Las Minas.	45
Gráfica 7. Oportunidades y amenazas de la EDS Las Minas.	46
Gráfica 8. Solicitud de servicios ofrecidos por la estación.	47
Gráfica 9. Calificación a los servicios ofrecidos.	48
Gráfica 10. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la EDS Las Minas.	49
Gráfica 11. Evidencia de los valores y principios corporativos de la Estación de Servicio Las Minas del Municipio de San Alberto, Cesar.	49

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.	61
Figura 2. Aplicación de la matriz IE a la empresa.	62
Figura 3. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	63

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista dirigida a los funcionarios de la Estación de Servicio las Minas.	75
Anexo B. Encuesta dirigida a los habitantes de la población de San Alberto Cesar.	78
Anexo C. Certificado de existencia y representación legal.	80
Anexo D. Registro Único Tributario	82

## **RESUMEN**

Los planes estratégicos permiten a las organizaciones definir las rutas para su funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos para el éxito de sus actividades, este trabajo nos permite abordar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados. Estas estrategias estarán definidas de forma concreta y se convertirán en una necesidad, ya que por medio de la implementación de las mismas se logra satisfacer y modificar aquellas áreas donde se presenten debilidades o amenazas.

Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado, pues con dichos planes se puede determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que cuenta en este momento la estación de servicio las minas. De otra parte se puede ayudar a tener un mayor enfoque de los objetivos lógicos y sistemáticos, ayudando a eliminar la incertidumbre y la insatisfacción de la comunidad.

En este trabajo se tienen por objetivos realizar un diagnóstico real de la situación de la estación, como también realizar una serie de matrices para poder determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades, el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva ya que esta nos permite obtener la información en la fuente, logrando afirmar que la estación de servicio las Minas se encuentra muy bien posicionado lo cual es reconocido por la comunidad de San Alberto y la Región.

## **INTRODUCCIÓN**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Para cualquier organización es muy importante un plan estratégico y por esto es preciso decir que la Estación de Servicio Las Minas, no han desarrollado un procedimiento estratégico que les permita un mejor direccionamiento a la organización para ser más productiva, eficiente al momento de prestar el servicio y buscar el fortalecimiento en la eficiencia de los empleados.

Este plan estratégico le permitirá a la Estación de Servicio Las Minas, ser más eficiente y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, pues se podrá determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que cuenta en este momento.

El siguiente trabajo contiene un marco referencial que a la vez se desglosa en marco histórico internacional, nacional y local, un marco conceptual, marco teórico y marco legal, de la misma forma se puede encontrar el diseño metodológico, el cual se basó la investigación descriptiva; utilizando instrumentos como la encuesta y entrevista, se elaboraron diferentes matrices que ayudaron a determinar una serie de estrategias que contribuirán al mejorar la calidad del servicio prestado por la estación, por último se establecieron unas alternativas que ayudaran a mejorar el servicio y se establecieron unas conclusiones y recomendaciones de acuerdo al resultado arrojado por las matrices.

# **1. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERO, CESAR.**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La historia afirma que las estaciones de servicios han aumentando debido a la creciente producción de vehículos. De igual manera se debe decir que la primera estación fue construida en 1907 por la empresa Standard oil of California (hoy en día llamada ChevronTexaco) en la ciudad de Seattle, en el estado estadounidense de Washington.

La estación de servicio Las Minas, se encuentra ubicada en la vereda Los Miradores del municipio de San Alberto, Cesar. Dicha estación fue fundada el 9 de Julio de 2003, por dos hermanos que decidieron unir recurso y esfuerzos propios para la creación de dicha estación y con estos recursos decidieron iniciar la obra.

La actividad principal de la estación de servicio es la compra y venta de combustibles líquidos derivados del petróleo como son la gasolina y ACPM especialmente para automotores.

En la actualidad el dueño y representante legal considera que por no contar con una adecuada organización la estación en cuanto a la parte administrativa, se le ha dificultado la adecuada toma de decisiones, por lo cual no cuenta con un direccionamiento que le ayude a lograr las metas y logros propuestos al inicio del negocio, siendo esta una de las falencias con que se cuenta, de otra parte no se poseen mecanismos evaluativos definidos, lo que le ha traído un desconocimiento total de las deficiencias, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas y la falta de gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La propuesta de un plan estratégico de que manera puede fortalecer a la Estación las Minas?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Proponer un plan estratégico para la estación de servicio las minas del municipio de san albero, cesar.

**1.3.2 Específicos.** Proponer los principios corporativos, misión, visión y valores de la Estación de Servicio La Minas.

Efectuar el diagnostico estratégico de la Estación de Servicio las Minas a través de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa.

Facilitar el proceso decisorio a través del juego matricial de la gran estrategia y cuantitativa de la planeación estratégica.

Elaborar un plan de acción para la estación de servicio las Minas, para establecer estrategias factibles en su operación.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a como la empresa debe desempeñar su visión, misión y estrategias, de otra parte el planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias de las empresas de hoy en día.

La planeación estratégica obliga a los gerentes a centrar en la organización sus acciones diarias logrando que se acerquen cada vez más a las metas propuestas en la empresa.

El plan estratégico para la Estación de Servicios las Minas, le permite a la empresa determinar los objetivos, visión, valores y la misión con éxito, además se tiene la oportunidad de analizar la visión con realismo, evaluando y corrigiendo los resultados que hasta el momento se han obtenido.

La realización del plan estratégico le permitirá a la Estación de Servicio las Minas, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado, logrando ser más competitivo en el mercado, pues se puede determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que en el momento cuenta. Logrando con esto que la empresa crezca, con herramientas administrativas necesarias para el buen desarrollo de su objeto social, consiguiendo que el ente económico permanezca en el mercado local.

Para la autora del trabajo de grado, es de suma importancia la realización de este, ya que como lo manifestó el representante legal de la Estación de Servicios las Minas, es de suma urgencia, saber cómo se encuentra en el momento la empresa para poder tomar decisiones adecuadas, que la ayude a mantenerse en el mercado, de otra parte la autora tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en la universidad y además se tiene la oportunidad de contribuir con el mejoramiento de la situación actual de las estación de la Estación de Servicio las Minas.

#### **1.5 DELIMITACIÓN**

**1.5.1 Conceptual.** La temática del proyecto se enmarcará en la siguiente conceptualización: Servicios, empresa, comercio, Ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, estrategias, Políticas, objetivos, planeación Estratégica, matriz DOFA, matriz de evaluación de factor interno, matriz de evaluación de factor externo, matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia y estrategias administrativas.



**1.5.2 Operativa.** Para la ejecución de este proyecto se realizaran entrevistas, en las cuales podrían presentarse inconvenientes como la falta de tiempo y disposición por parte de los entrevistados, por lo cual se persuadirán informado la importancia que tiene la investigación.

**1.5.3 Temporal.** En la elaboración del presente proyecto se emplearon ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades.

**1.5.4 Geográfica.** Este proyecto se llevará a cabo en la Estación de Servicio Las Minas, ubicada en la población de San Alberto Cesar.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTÓRICO**

**2.1.1 Antecedentes históricos de las Estaciones de Servicio a nivel internacional.** La primera gasolinera está relacionada con el primer viaje. Bertha Benz, no dispuesta a ver como el sueño de su marido moría por la indecisión de este al no sacar al mercado su invento, decidió realizar un viaje hasta la casa de sus padres en compañía de dos de sus hijos, con la finalidad de demostrar a su esposo, y por ende al resto del mundo, que el “Benz Motorwagen nº 3” no solo funcionaba, sino que tenía una gran utilidad.

Pero no todo fue tan fácil en este primer viaje como pudiera parecer. Entre los numerosos contratiempos que tuvo que sortear, y que la gran inteligencia de Bertha Benz fue solucionando con gran astucia por su parte, se cuentan la reparación de la cadena por parte de un herrero, el cambio de los forros que cubrían los frenos, la limpieza de la tubería que administraba combustible al motor con una de sus orquillas, o la necesidad de cubrir uno de los cables que proporcionaban la chispa de encendido que se había pelado con una de sus ligas.

Hasta el momento, como ya contamos, los viajes que se habían realizado con el invento de Benz, habían sido cortos trayectos alrededor del taller que este poseía en Mannheim, por lo que la necesidad de repostar combustible nunca fue un gran problema. Por otro lado, y debido a esta circunstancia el depósito no estaba preparado para contener más de 4,5 litros. Además y debido a la gran novedad que suponía para el mundo un vehículo automóvil, no existían las estaciones de servicio a las que hoy en día estamos acostumbrados a ver en las orillas de nuestras carreteras. No olvidemos que existían varias personas intentando desarrollar vehículos autopropulsados por motores de combustión interna, pero ninguno había salido a las carreteras (o caminos en aquella época) y que estos apenas recorrían unos cientos metros de pruebas cerca de los talleres de aquellos pioneros del automóvil.

Así pues nos encontramos con Bertha y sus dos hijos circulando por los caminos con un vehículo novedoso, sin gasolineras, y con un depósito que apenas podía contener 5 litros de benzina, el combustible que utilizaba en “Benz Motorwagen nº 3”. ¿Cómo solucionó este problema? En una farmacia.<sup>1</sup>

Y puesto que el combustible que utilizaba el invento de su esposo era un derivado del petróleo, la señora Benz no tuvo ningún reparo en acercarse hasta la Stadtapotheke (farmacia) de Wiesloch y pedirle al Sr. Willy Ockel unos litros de quitamanchas, para “rellenar el depósito del vehículo de mi marido”. Nos imaginamos la cara que debió poner el Sr. Ockel al oír a Bertha.

---

<sup>1</sup> MARENDA, Ricardo. Las primeras gasolineras. [En línea] (25 de junio de 2000), disponible en <<http://www.holsken.es/blog/item/5-primera-gasolinera.html>>

Lo cierto es que, tal y como vimos, el viaje se realizó con éxito, y Bertha “Mcgyver” Benz y sus dos hijos fueron solucionando con inteligencia los problemas que fueron surgiendo con los medios a su alcance. Poco a poco, y según se fueron popularizando los vehículos, muchos de los propietarios de herrerías o cuadras, al ver desaparecer su oficio (no en vano los vehículos estaban desplazando cada vez más a los carruajes de caballos) decidieron reorientar su negocio y adaptarse a los tiempos pero sin abandonar el sector, dar servicio a los viajeros, y comenzaron a transformarse en talleres mecánicos y a vender los productos necesarios para abastecer los depósitos de los cada vez más numerosos “carruajes sin caballos” que circulaban por las carreteras alemanas.

La primera gasolinera surgió debida principalmente a la popularización de los vehículos y a la búsqueda de minimizar los riesgos de accidentes que hasta ese momento se producía a la hora de repostar sin las adecuadas medidas de seguridad.

De otra parte la primera gasolinera apareció en San Luis, Missouri, EE.UU. en 1905. En esa época los surtidores se encontraban fuera de las tiendas y talleres, sin espacio para acoger varios coches, por lo que los conductores que acudían a repostar sus vehículos formaban largas colas de tráfico en las calles.

BP abrió su primera estación de servicio en Mineápolis, EE.UU., en 1912, bajo el nombre de una de las compañías que más tarde pasaría a formar parte del grupo BP, la Standard Oil of Indiana (Amoco), Solo un año más tarde, la Standard Oil de Ohio (SOHIO) instaló por todo el país una red de estaciones de servicio con estructuras pre-fabricadas de metal.

Un nuevo concepto: el repostaje

Antes de 1920, la gasolina en Europa se vendía en latas, en establecimientos como talleres, ferreterías, herrerías o farmacias. En los años 20, el aumento del número de coches en las calles hizo necesario un cambio en el modo en que los conductores compraban combustible para sus vehículos, lo que propició el auge de las estaciones de servicio en las carreteras. Cuando en la década de 1930 el automóvil se convirtió en un bien más asequible en Europa, las estaciones de servicio se vieron obligadas a ofrecer productos y servicios adicionales para mantener su competitividad.

Durante los años 50, lo más demandado en las estaciones de servicio era la comida caliente, los baños limpios y las mediciones de aceite. Algunas estaciones tenían incluso cafetería o zonas de recreo para niños.

Las estaciones de servicio BP adquirieron enseguida gran popularidad entre los clientes, que valoraban sobre todo la rapidez en el servicio y la comodidad de sus instalaciones. BP abrió su primera estación con autoservicio en 1965, en Reino Unido; la cual contaba además con autolavado de coches, máquinas dispensadoras de comida, snacks, bebidas calientes y tabaco.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CASTRO, William, Las estaciones de servicio BP. [En línea], (Abril 14 de 2011), disponible en <<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9032222&contentId=7058949>>

En 1988, abrió en Talavera de la Reina la primera estación de servicio de marca internacional en España. Un año después, la compañía inauguraba en La Población de Valbona, Valencia, la primera estación de la “red paralela” a la del Monopolio. Ambas estaciones marcaron el inicio de una profunda transformación en el sector. A principios de los 90, las estaciones de servicio de todo el mundo adoptaron una renovada imagen, con el color verde distintivo de la compañía y un único monolito de aluminio ligero.

Uno de los elementos más importantes de las nuevas estaciones de servicio fue la instalación de paneles solares en todas sus gasolineras. En muchos países, además, comenzaron a ofrecerse nuevos combustibles, capaces de realizar una combustión más limpia, como el autogas y los carburantes de gama alta Ultimate.

Hoy las estaciones de servicio BP representan el empeño de la compañía por lograr la sostenibilidad, aplicando la más avanzada tecnología para crear estaciones más eficientes y respetuosas con el medioambiente.

### **2.1.2 Antecedentes históricos de las Estaciones de Servicio a nivel nacional.**

COMBUSTIBLES DE COLOMBIA S.A. es una empresa 100% colombiana, creada en enero de 2005, que opera una red de Estaciones de Servicio Texaco en Bogotá, Medellín, Cali y Tumaco, uniéndose en diciembre de 2008 con Mobil del Litoral, empresa dedicada a la comercialización industrial de combustible con más de 14 años de presencia en el mercado del suroccidente colombiano.

Esta unión se realiza con el objetivo de ampliar y fortalecer su portafolio de productos y servicios, permitiéndole brindar a sus clientes una propuesta de valor que supla todas sus necesidades de abastecimiento de combustible.

Con esta unión se ha integrado el dinamismo y cobertura de las estaciones de servicio y la experiencia y el respaldo de la comercialización industrial, con un solo fin, ofrecer a sus clientes un SERVICIO SUPERIOR.<sup>3</sup>

En la actualidad, la presencia de Petrobras en Colombia se realiza a través de la exploración y producción de petróleo y gas, además de la distribución de combustibles y lubricantes en todas las regiones del país.

Después de Brasil, Colombia fue el segundo país donde desarrollamos nuestras actividades, desde 1972. Después de un período en el que dimos prioridad a nuestras operaciones en el Medio Oriente, regresamos a Colombia en 1986, en la actividad de exploración. En los años noventa, a través de la adquisición de activos de diversas operadoras, expandimos nuestros negocios en el país.

---

<sup>3</sup> COMBUSCOL 100% de COLOMBIA. Historia del combustible. [En línea] (31 julio de 2011), disponible en < <http://www.combuscol.com/historia.html>>

En septiembre de 2013, el Consejo de Administración de Petrobras aprobó la enajenación de una parte de los activos de Petrobras Colombia a Perenco. Estos activos que forman parte de la transacción, que aún está sujeta a determinadas condiciones precedentes habituales, incluyen participaciones en 11 bloques de exploración y producción en tierra, así como en los oleoductos de Colombia y Alto Magdalena.

Nuestra presencia en Colombia continúa a través de los activos de exploración offshore y de distribución, además de un bloque exploratorio en tierra.

Actividades de Exploración y Producción. La participación en proyectos de exploración offshore, donde Petrobras podrá aplicar su vasto conocimiento en operaciones en aguas profundas, permite que se vislumbre un excelente escenario de crecimiento de las actividades en Colombia.<sup>4</sup>

Estaciones de servicio de Petrobras. Suministramos los servicios de distribución de combustibles y lubricantes a través de nuestra red de estaciones de servicio, en todas las regiones del país. Los clientes también pueden contar con las ventajas de las tiendas de conveniencia Spacio, la marca mundial de tiendas de conveniencia de las estaciones de servicio de Petrobras, entre otros servicios.

Lubricantes Petrobras. En julio de 2005 tuvo inicio en Colombia la producción de nuestra línea de lubricantes de última generación, Lubricantes Petrobras, formulados con los más altos estándares de la industria del petróleo.

Actualmente, distribuimos en todo el territorio Colombiano la línea de lubricantes, ofreciendo al mercado colombiano una cartera de productos y servicios que tiene como objetivo atender todas las necesidades de los diversos segmentos de la industria nacional, con prioridad para los sectores de petróleo, de automoción, de minería y de transporte.

**2.1.3 Antecedentes históricos de la Estación de Servicio las Minas a nivel local.** La estación de servicio Las Minas, se encuentra ubicada en la vereda Los Miradores del municipio de San Alberto, Cesar. Dicha estación fue fundada el 9 de Julio de 2003, por dos hermanos que decidieron unir recurso y esfuerzos propios para la creación de dicha estación y con estos recursos decidieron iniciar la obra.

En año 2006 tomaron la decisión de disolver la sociedad quedando un único propietario el señor Clodomiro Álvarez Ascanio, en la actualidad se cuenta con la documentación exigida por los organismos pertinentes para la legalización y funcionamiento, como también se cuenta con la matrícula mercantil No 00014173 y NIT 88147614-4.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> PETROBRAS. Inauguración de la actividad de Petrobras en Colombia. [En línea] (13 noviembre 2000), disponible en < <http://www.petrobras.com/es/paises/colombia/colombia.htm>>

<sup>5</sup> Fuente. Estación de Servicio las Minas

La actividad principal de la estación de servicio es la compra y venta de combustibles líquidos derivados del petróleo como son la gasolina y ACPM especialmente para automotores.

La misión es una condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una misión, siendo esta el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los objetivos del personal, de la competencia y de la comunidad en general.<sup>6</sup>

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

Teoría de la administración estratégica. La dinámica de los negocios y de la gestión pública en estos tiempos, le exigen al directivo y profesional de hoy una capacidad de gerenciar los recursos a su disposición con enfoque estratégico. La adquisición de estas destrezas requiere educar el pensamiento en ese sentido, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación práctica del reconocido proceso de planificación estratégica. Este curso de Alta Gerencia se pone en manos de los participantes un instrumento de ventaja competitiva clave, para asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo, lo cual tiene que ver más con la adaptabilidad o el manejo del cambio, así como la capacidad de respuesta integral o estratégica a situaciones internas y del entorno cada vez más inciertas.<sup>7</sup>

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2005. Editorial Mac graw Hill. p 54

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.<sup>8</sup>

Según Terry aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a que se dedican.

Así pues la cultura de una organización es mucho más que solo medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa ya que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.<sup>9</sup>

Según Idalberto Chiavenato la formulación de alternativas estratégicas son las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.<sup>10</sup>

Es esencial en una organización en el cotidiano desarrollo de sus actividades haber planteado una serie de estrategias que le permitan al ente económico desarrollarse y cumplir sus objetivos de una manera rápida y oportuna, con base en esta premisa, es necesario asegurar que cada empresa debe contar con una adecuada planeación que tenga presentes una serie de estrategias que favorezcan su desempeño en el área en la que se desenvuelve.

Como todo planeamiento, es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a

---

<sup>8</sup> GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

<sup>9</sup> TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.<sup>11</sup>

James Stoner señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial.

Matriz de evaluación del factor interno es una herramienta analítica de formulación de estrategias, que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. La matriz está basada en apreciaciones subjetivas y su eficiencia depende del buen juicio del analista que la aplique.

Su metodología es la siguiente:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.<sup>12</sup>

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Empresa.** Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

**2.3.2 Comercio.** Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.

---

<sup>11</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

<sup>12</sup> BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.



**2.3.3 Ventaja competitiva.** El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

**2.3.4 Oportunidades y amenazas externas.** Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.

**2.3.5 Fortalezas y debilidades internas.** Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la productividad, la efectividad de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.<sup>13</sup>

**2.3.6 Objetivos.** Son logros que la organización debe alcanzar para poder cumplir con las metas. Los objetivos deben ser cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en la organización.

**2.3.7 Políticas.** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia por que describen lo que la organización espera de sus empleados.

---

<sup>13</sup> BARTHELMESS1, La planeación estratégica en las organizaciones. [En línea]. [Citado el 17 julio de 1999]. Disponible en internet < <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>>. P. 1.

**2.3.8 Planeación Estratégica.** Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en que consiste. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategias.

La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso de los gerentes de áreas, directores, jefes de departamentos quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de las compañías.

**2.3.9 Matriz DOFA.** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO: Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO: Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia FA: Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA: Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

**2.3.10 Matriz de evaluación de factor interno.** Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente

**2.3.11 Matriz de evaluación de factor externo.** El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las

variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFÉ habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFÉ son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFÉ, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

**2.3.12 Matriz de evaluación de perfil competitivo.** Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias

**2.3.13 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.** Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

**2.3.14 Matriz interna-externa.** La matriz de evaluación interna, es una herramienta de formulación de estrategia, la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al polo interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización.

En la anterior tabla de la evaluación de los factores internos se puede apreciar que la fuerza más importante de la empresa es la calidad del servicio prestado a los clientes, como lo indica la calificación de 4. La mayor debilidad está dada en la organización del comité paritario de salud ocupacional, el total ponderado está dado por un valor de 2.58, el cual es un valor medio.

**2.3.15 Matriz de la gran estrategia.** Además del a matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

**2.3.16 Matriz competitiva de la planeación estratégica.** Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos. Pasos necesarios para elaborar una MPEC Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.

Ejemplo de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica Se le considera como la etapa decisoria o etapa de la definición, es la tercera actividad la cual es requerida para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, indica de forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. Determina el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles, indica de forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

**2.3.17 Visión.** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.<sup>14</sup>

## **2.4 MARCO LEGAL**

**2.4.1 Constitución Política de Colombia.** Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a su trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad.

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

---

<sup>14</sup> CONSUELO. Visión de una empresa. [En línea] (22 de marzo de 2013) disponible en <[http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)>

Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

**2.4.2 Código del Comercio Colombiano.**<sup>15</sup> Artículo 100. Sociedad Comercial y Ámbito de la aplicación de esta Ley. Se tendrá como Comerciales para todos los efectos legales las sociedades que se formen para la ejecución de actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial, las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Sin embargo cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil.

**2.4.3 Código Civil Colombiano.** El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en nuestro tema nos competen los siguientes artículos. Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.<sup>16</sup>

**2.4.4 Ley 39 de 1987.** Por la cual se dictan disposiciones sobre la distribución del petróleo y sus derivados. Artículo 3. El Gobierno podrá hacer la clasificación de las estaciones de servicio y de las empresas transportadoras que se encuentran dentro del artículo anterior, con el fin de exigir requisitos para su funcionamiento.<sup>17</sup>

Artículo 4. Corresponderá al Ministerio de Minas y Energía el otorgamiento de las licencias de las distribuidoras de petróleo y sus derivados, de acuerdo con la clasificación y normas que dicte el Gobierno Nacional, normas que no podrán tener carácter retroactivo y que cuando perjudiquen un establecimiento que venga funcionando legalmente, proveerán a las correspondientes indemnizaciones.

Ninguna autoridad podrá disponer el cierre o modificación de una estación distribuidora, sin el correspondiente permiso del Ministerio de Minas y Energía, con excepción de lo

---

<sup>15</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Ediciones imperio. 2005. p 118

<sup>16</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones. Ediciones littio. 2000. P 102

<sup>17</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 39 de 1987. Por la cual se dictan disposiciones sobre la distribución del petróleo y sus derivados. Edición Cupido. 2001. P 10

relacionado con las normas de la Planeación de Desarrollo Urbano y de orden público, en cuyo caso correspondería actuar a la autoridad municipal respectiva.

Así mismo le corresponderá la aplicación de todas las sanciones que determinen los reglamentos del Gobierno, previo el procedimiento especial en ellos indicados y en su defecto el procedimiento gubernativo.

Artículo 5. Dentro del precio del galón de gasolina motor, al público, el Gobierno fijará el monto del margen de comercialización y el porcentaje por evaporación, pérdida o cualquier otro concepto que afecte el volumen de la gasolina.

Artículo 6. El Gobierno al señalar el margen y porcentaje, indicados en el artículo anterior, oírá previamente a las asociaciones o federaciones de los distribuidores minoristas y a los representantes de las distribuidoras mayoristas, sobre los elementos de juicio que se deban tener presentes al momento de ese señalamiento.

Artículo 7. Los distribuidores minoristas podrán conformar de acuerdo con la Ley, asociaciones y federaciones, con el fin de ser oídos por el Gobierno, conforme al artículo 6o. de esta Ley, de hacer peticiones respetuosas a las autoridades, y de tecnificar sus establecimientos de servicio, así como el de mejorar el nivel de vida de sus asociados. En todo caso sus asociaciones serán sin ánimo de lucro y se regirán por los estatutos que aprueben las autoridades respectivas.<sup>18</sup>

Artículo 8. El Gobierno determinará las normas sobre calidad, medida y control de los combustibles y las sanciones a que haya lugar para los distribuidores que no observen la Ley.

**2.4.5 Decreto 1521 de 1998.** Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. Artículo 1º.- El almacenamiento, manejo, transporte y distribución de los combustibles líquidos derivados del petróleo, es un servicio público que se prestará conforme con lo establecido en la ley, en el presente Decreto y en las resoluciones del Ministerio de Minas y Energía.

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

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

*Por la clase de producto que manejan:*

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* P 11

*Gas natural comprimido (G.N.C.):* Establecimiento que dispone de instalaciones y equipos para el almacenamiento y distribución de combustibles gaseosos, excepto gas licuado del petróleo (G.L.P.), para vehículos, a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques o cilindros de combustible. Además, pueden incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios; lubricación; lavado general o de motor, cambio o reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnosticentro, trabajos menores de mantenimiento de motor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías, accesorios y demás servicios afines. (Definición de acuerdo con lo consagrado en el artículo 1 de la Resolución 80582 del 8 de abril de 1996).

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

*Mixta:* Establecimiento que dispone de instalaciones y equipos para el almacenamiento y distribución de combustibles gaseosos y combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto gas licuado del petróleo (G.L.P.), para vehículos, a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Además, puede incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general o de motor, cambio o reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnosticentro, trabajos menores de mantenimiento de motor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías, accesorios y demás servicios afines.<sup>19</sup>

*Por su naturaleza:*

*De servicio público:* Es aquella destinada a suministrar combustibles, servicios y venta de productos al público en general, según la clase del servicio que preste.

*De servicio privado:* Es aquella perteneciente a una empresa o institución, destinada exclusivamente al suministro de combustibles para sus automotores. Se exceptúan de esta clasificación, las estaciones de servicio de empresas de transporte colectivo, las que también están obligadas a prestar servicio al público, salvo cuando estén totalmente cercadas.

---

<sup>19</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1521 de 1998. Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. [En línea] (2 agosto de 2000), disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1254>> p 3

Artículo 6°.- El acto administrativo mediante el cual se autorice la construcción, modificación o ampliación de una estación de servicio tendrá una vigencia de seis (6) meses, contados a partir de la fecha en la que quede en firme. Si transcurrido este término no se ha iniciado la construcción, modificación o ampliación, conforme con lo aprobado en los respectivos planos, la correspondiente autorización perderá su vigencia.

Artículo 12°.- Las estructuras de las edificaciones de las estaciones de servicio deberán construirse con materiales incombustibles.

Artículo 13°.- El área de las estaciones de servicio deberá estar separada de las vías públicas por andenes o aceras y zonas verdes, con el ancho y la forma exigidos por las reglamentaciones urbanísticas del municipio respectivo, además dando cumplimiento a las normas ambientales pertinentes.

Artículo 15°.- Las instalaciones eléctricas deberán protegerse con tubería conduit y sus accesorios ser a prueba de explosión, de acuerdo con la Norma NFPA 70 vigente y las especificaciones de la empresa de energía que provea el servicio.

Artículo 16°.- Las estaciones de servicio deberán contar con un plan de contingencia contra incendios; se instalarán extintores de diez (10) kilogramos de polvo químico seco, así:

Dos por cada isla.

Dos en la oficina de administración de la estación de servicio.

Uno por cada instalación que preste servicio adicional al de distribución de combustibles.

En estaciones de servicio con más de cuatro (4) mangueras de suministro, se dispondrá de un extintor rodante, de polvo químico seco, con capacidad mínima de setenta (70) kilogramos, que se ubicará a un costado de la construcción destinada a las oficinas de administración de la estación. En las estaciones de servicio mixtas se tendrá en cuenta la totalidad de mangueras de suministro, independientemente del combustible que se entregue a través del surtidor.<sup>20</sup>

Los extintores se deberán mantener en perfectas condiciones de funcionamiento, protección, mantenimiento y vigentes las cargas.

Artículo 17°.- La parte superior de los tanques enterrados en una estación de servicio, no podrá estar a menos de cuarenta y cinco (45) centímetros bajo el nivel del pavimento o de sesenta (60) centímetros si no lo tiene.

Artículo 18°.- Sin perjuicio de lo exigido por la autoridad ambiental, cuando el piso de la excavación es de roca, material muy duro (compacto) o que pueda causar corrosión o

---

<sup>20</sup> *Ibíd.* p 4



deterioro al tanque, se colocará una capa de un mínimo de diez (10) centímetros de arena limpia o recebo lavado, libre de sales. Con estos mismos materiales se rellenará la excavación en tal forma que las paredes del tanque queden en contacto con ellos. Para evitar contaminaciones, la excavación donde va el tanque deberá forrarse con una película plástica de polietileno de calibre no menor de seis (6) milésimas de pulgada.

Artículo 26°.- Las instalaciones de las estaciones de servicio deberán cumplir con lo estipulado en este Decreto, en las normas nacional y en las normas NFPA 30 y 30 -A.

**2.4.6 Decreto 4299 de 2005.** Por el cual se reglamenta el artículo 61 de la Ley 812 de 2003 y se establecen otras disposiciones. Artículo 1. Objeto. Este decreto tiene por objeto establecer los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP, señalados en el artículo 61 de la Ley 812 de 2003, con el fin de resguardar a las personas, los bienes y preservar el medio ambiente.<sup>21</sup>

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

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

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

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

Artículo 4°. Definiciones. Adicionado por el art. 1, Decreto Nacional 1717 de 2008. Para efectos de interpretar y aplicar el presente decreto se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

---

<sup>21</sup> CONGRESO DE COLOMBIA Decreto 4299 de 2005 [En línea] (Septiembre 10 de 2010), disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18314>>

Alcohol carburante: La definición establecida en la Resolución 180687 del 17 de junio de 2003, modificada por la Resolución 18 1069 del 18 de agosto de 2005, expedida por el Ministerio de Minas y Energía, o en aquellas normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, la cual se transcribe: "Compuesto orgánico líquido, de naturaleza diferente a los hidrocarburos, que tiene en su molécula un grupo hidroxilo (OH) enlazado a un átomo de carbono. Para efectos de esta resolución se entiende como alcohol carburante al Etanol Anhidro combustible desnaturalizado obtenido a partir de la biomasa".

**2.4.7 Decreto 1333 de 2007.** Por el cual se modifica el Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones. Artículo 14. Modificar los numerales 2, 3, 5, 8, 9,12 y 18 del artículo 15 del Decreto 4299 de 2005, los cuales quedarán así:

“2. Garantizar un suministro de carácter regular y estable de los combustibles con las personas con las que tenga un contrato o acuerdo comercial, salvo interrupción justificada del suministro”.

“3. Almacenar los combustibles líquidos derivados del petróleo en la planta de abastecimiento que posea o utilice, previo a su distribución”.

“5. En el contrato o acuerdo comercial de suministro que se suscriba, el distribuidor mayorista deberá incluir una cláusula de compromiso que faculte al distribuidor minorista a través de estación de servicio automotriz y fluvial para exhibir su marca comercial, con el fin de autorizar a aquel para exigir de este el cumplimiento de estándares de seguridad y de calidad en la prestación del servicio”.

“8. Suministrar combustibles únicamente al distribuidor mayorista, al gran consumidor y al distribuidor minorista, que cuenten con autorización del Ministerio de Minas y Energía o de la autoridad en quien este delegue; así como al consumidor final. La responsabilidad por los suministros realizados a agentes no autorizados para recibirlos corresponderá al distribuidor mayorista quien para el efecto podrá exigir los permisos y autorizaciones que acrediten el cumplimiento de la normatividad vigente, quedando en caso de obtenerlos, liberado de responsabilidad al respecto”.

“9. Abstenerse de vender combustibles líquidos derivados del petróleo a distribuidores minoristas con los cuales no se tenga un contrato o acuerdo comercial de suministro y consecuentemente, no tengan exhibida su marca comercial”.<sup>22</sup>

“12. Enviar a la Unidad de Planeación Minero-Energética, UPME, durante los primeros diez (10) días de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, un informe consolidado de las operaciones llevadas a cabo durante el trimestre inmediatamente anterior, relacionando: i) Volumen recibido; ii) Volumen entregado; iii) Tipo de producto;

---

<sup>22</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1333 de 2007. Por el cual se modifica el Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones. Ediciones Cupido. 2009. P 7

iv) Agente de la cadena o consumidor final a quien le prestó el servicio; v) Origen y destino del producto, en los formatos, mecanismos y procedimientos que esta diseñe para tal fin”.

“18. Suministrar la guía única de transporte por cada uno de los despachos que efectúe, en los términos señalados en el presente decreto”.

Artículo 24. Modificar el artículo 24 del Decreto 4299 de 2005, el cual quedará así:

“24. Autorización. El Gran Consumidor con instalación fija y el Consumidor Temporal con Instalación, requerirán autorización de la Dirección de Hidrocarburos del Ministerio de Minas y Energía para recibir, almacenar y consumir los referidos combustibles, para lo cual deberán allegar los siguientes documentos:

1. Certificado de existencia y representación legal para personas jurídicas o registro mercantil para personas naturales, en el caso que aplique, expedidos por la Cámara de Comercio, con fecha no superior a tres (3) meses. En el caso de entidades públicas se deberá anexar el respectivo acto administrativo de constitución o el acto que rige el desarrollo de su objeto.

2. Certificación firmada por el interesado persona natural o por el representante legal cuando se trate de personas jurídica o entidad pública, a través de la cual se certifique la necesidad del combustible para el desarrollo de su actividad, así como la indicación de la infraestructura para el recibo y almacenamiento del combustible, la relación mes a mes de los consumos del último año contados a partir de la fecha de la presentación de la solicitud, detallando el tipo de combustible, volumen y uso del mismo.

3. Póliza de seguro de responsabilidad civil extracontractual en los términos establecidos en el presente decreto, en la cual debe aparecer expresamente determinada y ubicada la instalación sobre la cual versa la autorización en trámite, acompañada del clausulado general con sus correspondientes anexos, así como copia del recibo de pago de prima de la póliza, en los montos establecidos.

4. El gran consumidor con instalación fija deberá presentar el certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado, sobre el cumplimiento de los requisitos contemplados en el reglamento técnico respectivo expedido por la autoridad competente.<sup>23</sup>

5. El gran consumidor temporal con instalación deberá presentar el documento correspondiente que certifique la ejecución de obras de infraestructura, servicios petroleros, exploración, explotación petrolera y minera y actividades agroindustriales.

Parágrafo 1°. El Ministerio de Minas y Energía revisará la documentación presentada, dentro del plazo de treinta (30) días, contados desde la fecha de radicación. En caso de que

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* P 8

dicha autoridad formule observaciones el interesado contará con un lapso hasta de quince (15) días para aclarar o adicionar la información.

Presentadas las aclaraciones correspondientes por parte del interesado, el Ministerio de Minas y Energía, mediante resolución, expedirá la autorización correspondiente, dentro de los mismos términos antes señalados.

Parágrafo 2°. La autorización para el gran consumidor temporal con instalación tendrá vigencia de un (1) año, la cual podrá renovarse si para la ejecución de las obras o prestación del servicio o la naturaleza de la actividad, lo amerita. Una vez concluidas las operaciones, el gran consumidor temporal con instalación deberá informarlo al Ministerio de Minas y Energía, quien dará por terminada la respectiva autorización.

Parágrafo 3°. El gran consumidor con instalación fija y el gran consumidor temporal con instalación deberán abastecerse únicamente de un solo distribuidor mayorista, excepto cuando consuma ACPM en volúmenes iguales o superiores a cuatrocientos veinte mil (420.000) galones/mes, caso para el cual se podrá abastecer adicionalmente del importador o refinador.

Parágrafo 4°. El gran consumidor con instalación fija deberá solicitar autorización del Ministerio de Minas y Energía en aquellos casos en que para el desarrollo de su actividad principal, requiera utilizar combustibles líquidos derivados del petróleo por fuera de sus instalaciones.

Parágrafo 5°. El gran consumidor sin instalación se podrá abastecer del distribuidor mayorista y/o distribuidor minorista a través de una estación de servicio de aviación, marítima o como comercializador industrial.

Parágrafo 6°. El establecimiento perteneciente a una empresa o institución destinado exclusivamente al suministro de combustibles para el abastecimiento de sus vehículos automotores que operan por fuera de sus instalaciones, no se podrán clasificar como grandes consumidores y en tal sentido las que se construyan o existan deberán solicitar la autorización al Ministerio de Minas y Energía como estación de servicio automotriz o fluvial, según el caso. Se podrán instalar en estos casos tanques en superficie, bajo el cumplimiento de los reglamentos técnicos expedidos por el Ministerio de Minas y Energía, o en su defecto, bajo el cumplimiento de lo señalado en las normas internacionales en la materia”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibíd. p 9

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto se recurrió al tipo de investigación descriptiva, determinando las variables propias del problema; analizando cualitativamente y cuantitativamente la situación del problema de la empresa.

Basados en la teoría de Méndez A.C. (2003)<sup>25</sup>, el cual sostiene que según nivel de conocimiento científico al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio, cuyo propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los objetivos que se plantearon. La investigación descriptiva identifica características del universo, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables enunciadas en la investigación.

#### 3.2 POBLACIÓN

La población objeto de la investigación estuvo conformada por los 13 funcionarios de la Estación de Servicio las Minas. Ubicada en la población de San Alberto Cesar, es decir por el representante legal, una secretaria, la contadora, tres isleros, dos turneros, dos celadores, dos conductores y aseadora.

De otra parte se tuvo en cuenta la población de San Alberto, Cesar, la cual estuvo conformada por 20.018, según la información del censo realizado en el 2005.

#### 3.3 MUESTRA

**Estación.** Debido a que la población es muy reducida se tuvo en cuenta para el desarrollo de la investigación el total de ella.

**Población de San Alberto.** En cuanto a la población de San Alberto, se aplicó la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{N * (Zn)^2 p*q}{N-1 * (E)^2 + (Zc)^2 p*q}$$

$$N = 20.018$$

$$Zc = 96\% = 1.96$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$E = 5\% = 0.07$$

---

<sup>25</sup> MÉNDEZ, A. C. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª Ed. Mc Graw Hill. Bogotá

$$n = \frac{20.018*(1.96)^2*0.5*0.5}{20.018 - 1 *(0.07)^2 + (1.96)^2*0.5*0.5}$$

$$n = \frac{19.225}{99}$$

n = 194 habitantes ha encuestar

### **3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Al representante legal de la estación de Servicio las Minas, se le aplicó una entrevista, con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del trabajo de grado y a la población de San Alberto se le aplicará una encuesta la cual estuvo elaborada con un cuestionario de preguntas cerradas.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada después de ser aplicada la entrevista se presentó de forma cualitativa, y la encuesta de forma cuantitativa y cualitativamente determinando resultados concluyentes para la investigación.

### **3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.**

#### **3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual.**

Revisión de la literatura  
Lectura crítica y analítica  
Elaboración del marco histórico  
Elaboración del marco conceptual  
Elaboración del marco legal.  
Presentación del anteproyecto

#### **3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica.**

Determinación de la población  
Elaboración del Instrumento  
Aplicación del Instrumento  
Proceso y análisis de la información.

#### **3.6.3 Actividades operacionales.**

Aplicar la entrevista  
Análisis de la información  
Redacción del informe  
Presentación del trabajo final  
Sustentación

#### **4. PRESENTACION DE RESULTADOS**

##### **4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS.**

Según la entrevista realizada a los funcionarios de la Estación de Servicio Las Minas del municipio de San Alberto Cesar, afirmaron que la estación fue creada aproximadamente hace diez años, convirtiéndose en fuente de empleo para los habitantes de la región.

Se debe destacar la oportunidad que ofrece el mercado a la estación Las Minas, los entrevistados dicen sentirse muy satisfecho ya que el mercado de la venta de combustibles con la nueva Normatividad, cada día se va ampliando, lo que ayuda a que la empresa crezca cada día más.

Se afirma que la calidad del servicio es muy bueno ya que se cuenta con equipos calificados para ofrecer el servicio, además de lo anterior se cuenta con fortalezas muy importantes como son el buen servicio al cliente, la adecuada dotación tecnológica, los precios manejados, el personal idóneo para la prestación del servicio y los servicios prestados los cuales son básicos para las necesidades de los conductores.

Los funcionarios reconoce que se tienen grandes debilidades entre las que se destacan la falta de capacitación a los empleados, el compromiso de estos hacia la empresa, lo que trae como consecuencia la deficiencia en la prestación de los servicios, también dicen que una de las oportunidades de la empresa es la existencia de mercados vírgenes, lo cual se debe aprovechar para crecer en el mercado. Y por último los funcionarios afirman que se proyecta ampliar los servicios, como parqueadero, hospedaje y lavadero, ya que se cuenta con el personal necesario para la atención de los nuevos servicios, por lo que dicen que para lograr todo lo anterior se debe realizar una planeación adecuada, brindando capacitaciones a los empleados cada seis meses, ya que el principio fundamental es brindar el servicio con calidad y eficiencia.

##### **4.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN ALBERTO, CESAR.**

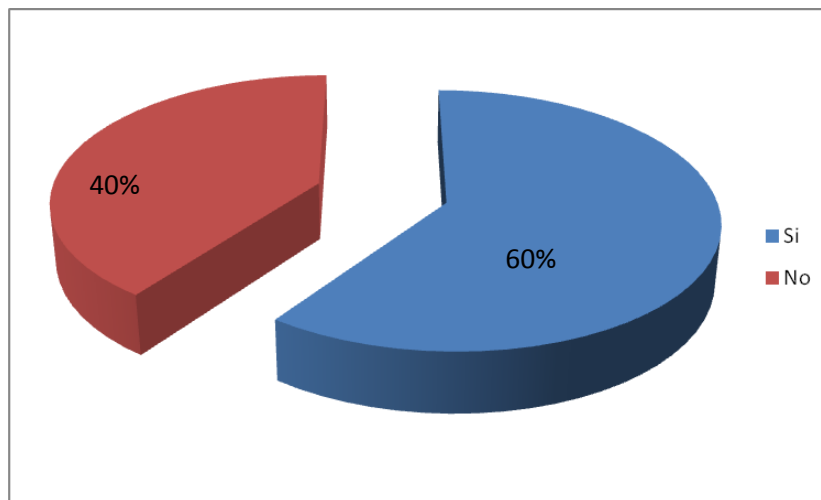
La encuesta diseñada fue aplicada a 194 habitantes del municipio de San Alberto Cesar, dato arrojado después de ser aplicada la fórmula estadística, dando como resultado los que a continuación se mencionan.

Cuadro 1. Conocimiento de la Estación de Servicio Las Minas.

<b>Personas encuestadas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
194	SI	117	60
	NO	77	40
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Autora de la investigación

Gráfica 1. Conocimiento de la Estación de Servicio Las Minas.



Fuente: Autora de la investigación

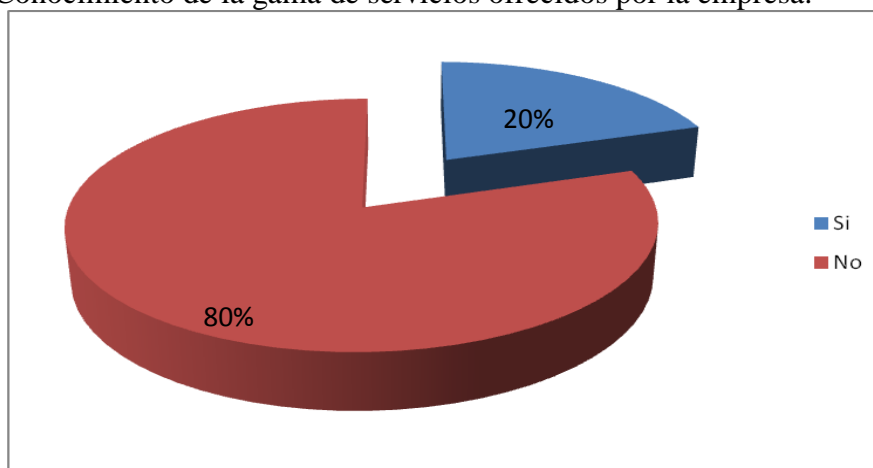
De las 194 personas encuestadas y habitantes del municipio de San Alberto Cesar, el 60% respondieron que conocen la estación de servicio Las Minas, lo que se constituye en una fortaleza para la empresa, tan solo el 40% manifiestan no conocer la EDS, ya que nunca han solicitado sus servicios.

Cuadro 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	SI	39	20
	NO	155	80
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Autora de la investigación

Gráfica 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.



Fuente: Autora de la investigación



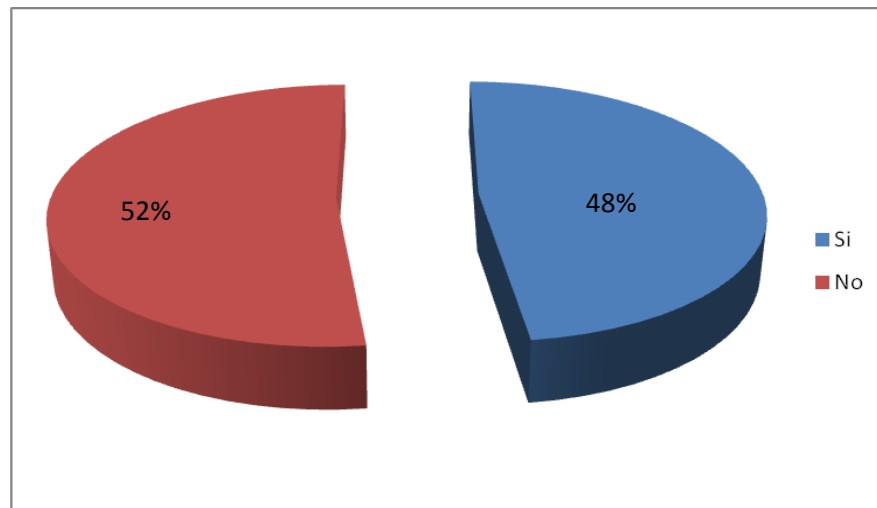
Al igual que la pregunta anterior de las 194 personas encuestadas, 155 manifiestan que no conocen la gama de servicios ofrecidos por la estación de servicio Las Minas, dicen que esto puede deberse a la falta de publicidad de los mismos, tan solo 39 personas dicen conocer la gama, ya que en algún momento los han solicitado sus servicio.

Cuadro 3. Solicitud de los servicios ofrecidos por la Estación.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	SI	93	48
	NO	101	52
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Autora de la investigación

Gráfica 3. Solicitud de los servicios ofrecidos por la Estación.



Fuente: Autora de la investigación

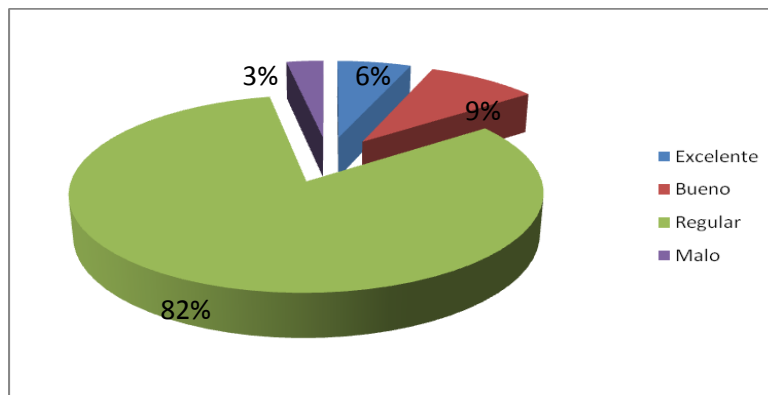
Las personas encuestadas afirman en un 52% que nunca han solicitado los servicios ofrecidos por la Estacion de Servicio Las Minas, ya que no los conocen, tan solo el 48% afirman conocerlos, porque en algún momento se han visto en la necesidad de solicitarlos, porque viajan por esa vía y han necesitado combustible para sus vehículos.

Cuadro 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por la Estación de Servicio.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	Excelente	12	6
	Bueno	17	9
	Regular	159	82
	Malo	6	3
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Autora de la investigación

Gráfica 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por la Estación de Servicio.



Fuente: Autora de la investigación

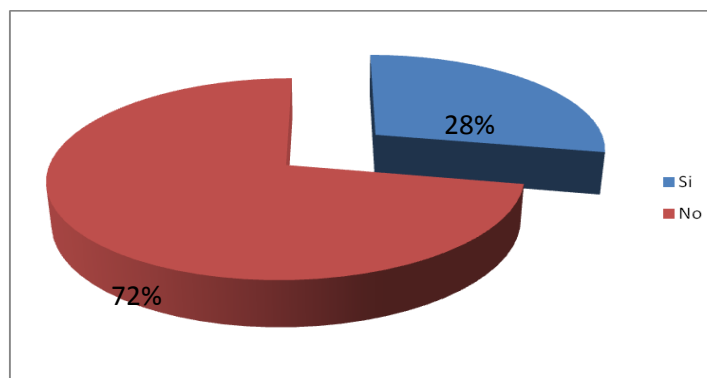
Las personas encuestadas en un 82% dicen que califican el servicio como regular, ya que hasta el momento no lo han conocido, esto porque ha faltado por parte de la estación de servicio Las Minas, mas publicidad a los servicios ofrecidos por la misma, el 9, 6 y 3% lo califican como bueno, excelente y malo ya que lo han solicitado de forma esporadica y según su opinión la respuesta no ha sido la mas adecuada, y por esto se atreven a calificarlo de esta forma.

Cuadro 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio Las Minas.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	SI	55	28
	NO	139	72
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Autora de la investigación

Gráfica 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio Las Minas.



Fuente: Autora de la investigación

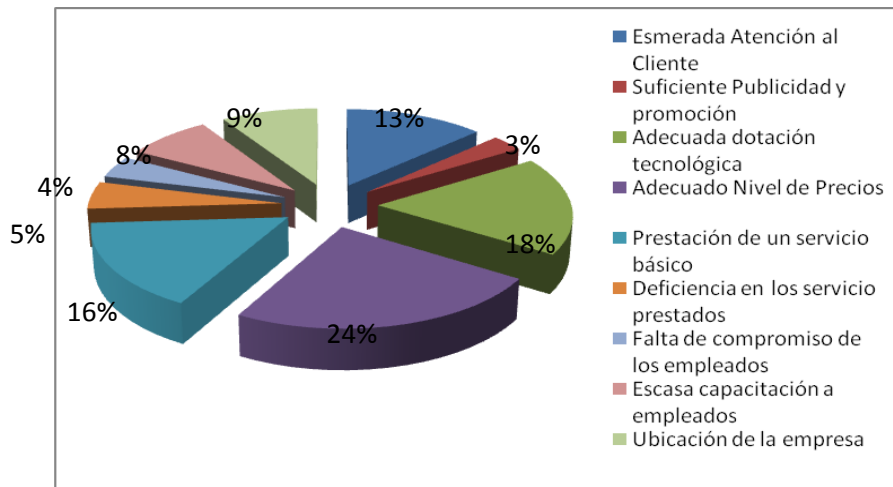
El 72% de las personas encuestadas, es decir la mayoría de ellas, dicen que no han escuchado publicidad en los diferentes medios de comunicación de la región, convirtiéndose esto en una debilidad para la estación, ya que los usuarios del servicio desconocen el portafolio que la empresa le pueden ofrecer, disminuyendo los ingresos y reconocimiento de la Estación, de otra parte el 28% dicen que conocen el servicio pero no por medio de publicidad.

Cuadro 6. Fortalezas y debilidades de la EDS Las Minas.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	Esmerada Atención al Cliente	26	13
	Suficiente Publicidad y promoción	5	3
	Adecuada dotación tecnológica	35	18
	Adecuado Nivel de Precios	47	24
	Prestación de un servicio básico	32	16
	Deficiencia en los servicio prestados	9	5
	Falta de compromiso de los empleados	8	4
	Escasa capacitación a empleados	15	8
	Ubicación de la empresa	17	9
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica 6. Fortalezas y debilidades de la EDS Las Minas.



Autora de la investigación

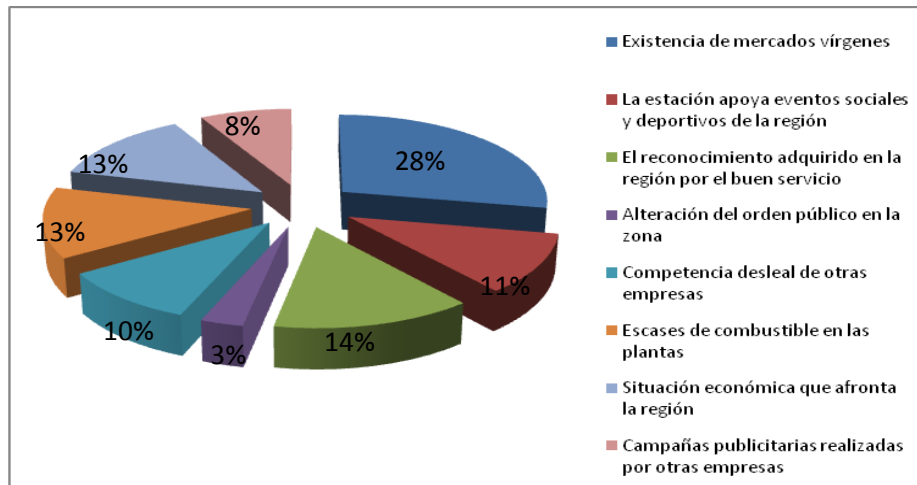
El adecuado nivel de precios, adecuada dotacion tecnologica, prestacion de un servicio básico y la esmerada atencion al cliente, se constituye en las mayores foralezas de la estacion de servicio Las Minas, las que se deben conservar y aumentar, de otra parte la estacion cuenta con debilidades tambien importante y que perjudican como son la falta de compromiso de los empleados y la poca capacitacion y continuidad de la misma a los empleados, siendo esta determinantes para el buen funcionamiento y permanencia en el mercado de los combustibles en la zona de influencia.

Cuadro 7. Oportunidades y amenazas de la EDS Las Minas.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
194	Existencia de mercados vírgenes	54	28
	La estación apoya eventos sociales y deportivos de la región	21	11
	El reconocimiento adquirido en la región por el buen servicio	29	14
	Alteración del orden público en la zona	6	3
	Competencia desleal de otras empresas	19	10
	Escases de combustible en las plantas	27	13
	Situación económica que afronta la región	25	13
	Campañas publicitarias realizadas por otras empresas	13	8
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica 7. Oportunidades y amenazas de la EDS Las Minas.



Autora de la investigación

En cuanto a las oportunidades y amenazas, se destacan la existencia de mercados vírgenes, el apoyo a eventos sociales y deportivos y el reconocimientos adquirido en la región, lo que se debe aprovechar para seguir creciendo y posicionándose en el mercado, entre las amenazas que pueden llegar a perjudicar la estación se destacan la alteración del orden

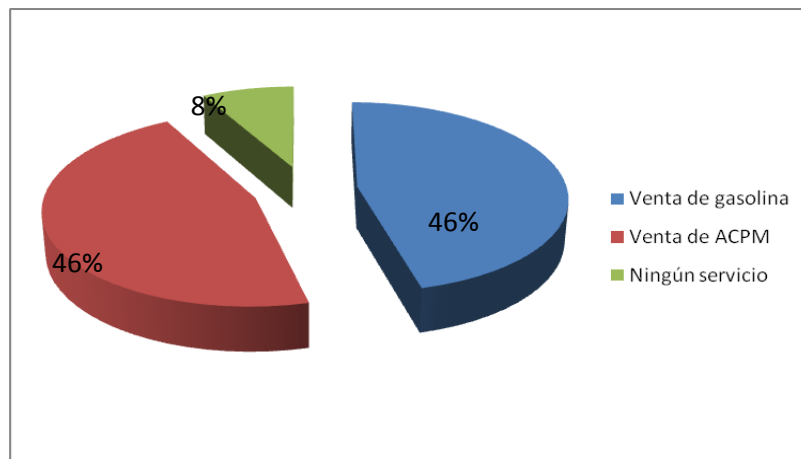
público, competencia desleal, la situación económica y en muchas ocasiones la escases de combustible en las plantas, con lo que en determinados momento llega a tener que cerrar las estaciones de servicio, siendo esto perjudicial para la situación económica de la empresa.

Cuadro 8. Solicitud de servicios ofrecidos por la estación.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	Venta de gasolina	89	46
	Venta de ACPM	89	46
	Ningún servicio	16	8
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica 8. Solicitud de servicios ofrecidos por la estación.



Fuente: Autora de la investigación

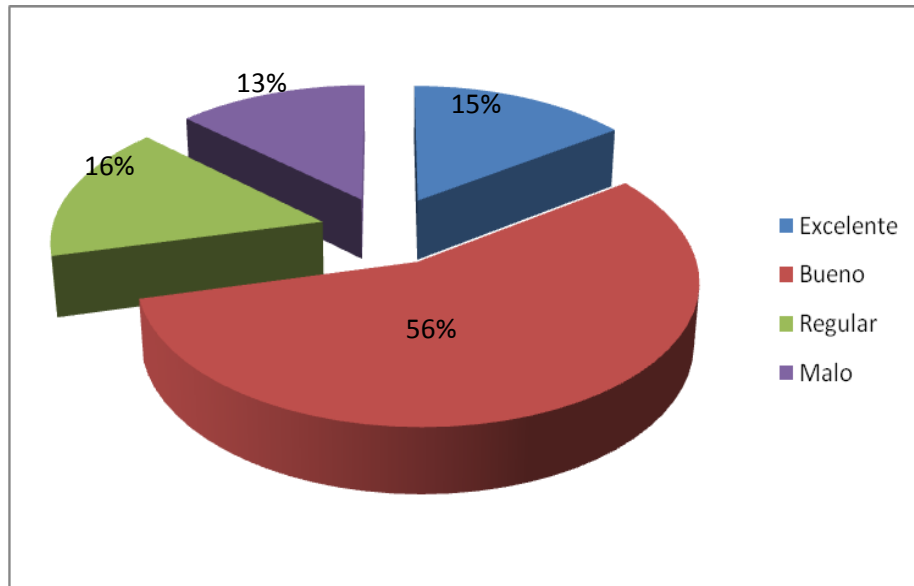
De las 194 personas encuestadas, el 46%, han solicitado el servicio de gasolina o aceite combustible para motor, siendo esto los servicios que según los usuarios son ofrecidos por la estación de servicio, de otra parte el 8% dicen nunca haber solicitado servicios en la estación debido a que no poseen vehículo o no han tenido la necesidad de los servicios antes mencionados.

Cuadro 9. Calificación a los servicios ofrecidos.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	Excelente	29	15
	Bueno	107	56
	Regular	32	16
	Malo	26	13
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica 9. Calificación a los servicios ofrecidos.



Fuente: Autora de la investigación

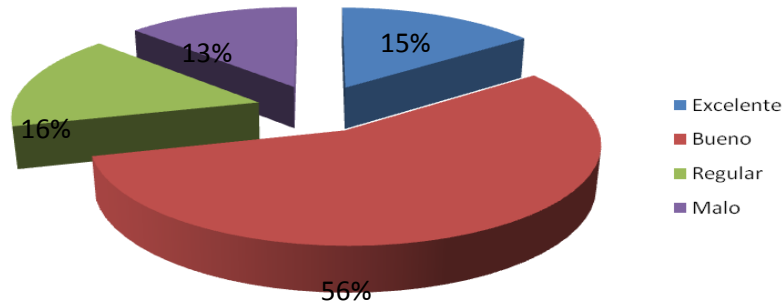
La mayoría de las personas encuestadas afirman que la calidad del servicio ofrecido es bueno, esto lo afirma el 56% de los habitantes del municipio de San Alberto Cesar, ya que se considera que este no es muy conocido y hace falta mas publicidad para dar a conocer los servicio, tan solo el 34% afirman dicen que es bueno, ya que lo han utilizado en algun momento.

Cuadro 10. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la EDS Las Minas.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	Excelente	29	15
	Bueno	107	56
	Regular	32	16
	Malo	26	13
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica No 10. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la EDS Las Minas.



Fuente: Autora de la investigación

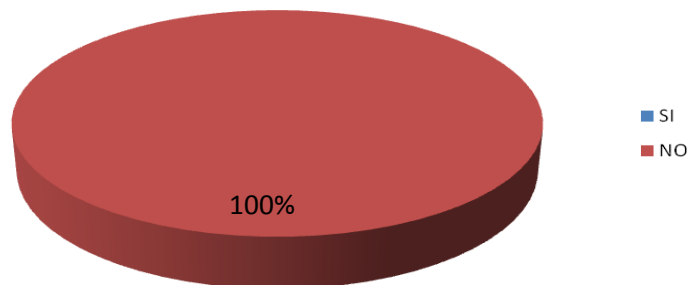
Según las 194 personas encuestadas, afirman que la reponsabilidad en los servicios ofrecidos por la Estacion de Servicios Las Minas, es buena esto lo afirma el 56%, por lo que se debe analizar la calidad de mismo y entrar a solucionar los posibles problemas encontrados y así lograr la excelencia en la empresa.

Cuadro 11. Evidencia de los valores y principios corporativos de la Estación de Servicio Las Minas del Municipio de San Alberto, Cesar.

Personas encuestadas	Respuestas	Frecuencia	%
194	SI	0	0
	NO	194	100
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación

Gráfica 11. Evidencia de los valores y principios corporativos de la Estación de Servicio Las Minas del Municipio de San Alberto, Cesar.



Fuente: Autora de la investigación

El 100% de las 380 personas encuestadas, afirman no conocer los principios y valores corporativos, siendo estos muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

### **4.3 PROPONER LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA MINAS.**

Los principios corporativos son herramientas que han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una empresa. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.

Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una empresa, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

**4.3.1 Principios.** **RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Los productos que se expenden en la Estación, cumplen con las normas de calidad, por lo que nuestros clientes tienen un producto de calidad, al más bajo precio del mercado. Las actividades se controlan a fin de evitar contaminaciones al medio ambiente y de esta manera proteger a la Comunidad.

**TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD.** Todas las actividades se desarrollan dentro del marco de transparencia y honestidad, el cumplimiento de la normativa legal y ambiental existente, en las adquisiciones de equipos y/o repuestos con proveedores externos, mediante el estricto cumplimiento a las leyes de contratación que rigen al Sistema de los hidrocarburos.

**EFICACIA Y EFICIENCIA.** Mejorando nuestros procesos, de forma tal que las actividades se desarrollen dentro de los tiempos óptimos de respuesta, que la atención al cliente se base en un servicio ágil y oportuno. Que el abastecimiento de combustible se realice de manera eficiente a fin de evitar desabastecimiento de combustibles en la población que perjudicarían la imagen de la empresa ante nuestros clientes.

**INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.** Contar con tecnología de punta que permita que las actividades de despacho y almacenamiento se realicen de una manera rápida, sin riesgo para el medio ambiente, eliminando las posibilidades de emergencias o peligros relacionados con la seguridad industrial.



**4.3.2 Misión.** La Estación de Servicio Las Minas está dedicada a la venta de combustibles, aceites y lubricantes ofreciendo servicios integrales con una atención a clientes diferenciada, que nos distingue de nuestra competencia.

**4.3.3 Visión.** Ser en el año 2019 líderes regionales, con reconocimiento entre el grupo de gasolineros, por lo que es indispensable contar con personal capacitado, que sea profesional en cada una de las tareas que se les asigne realizar.

**4.3.4 Valores. Respeto.** En el trato con los pares, clientes y proveedores. Es el reconocimiento de la dignidad y valor de las personas, lo que supone un compromiso de aceptación del otro.

**Honestidad.** Valoramos la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada, con una intención beneficiosa y no de daño.

**Confianza.** Se construye en base a las experiencias conjuntas, reconociendo y creyendo en el buen actuar de las personas.

**Profesionalismo.** Dar una respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de uno mismo.

**Trabajo en equipo.** Para lograr el bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en pos de los objetivos de la organización.

**Actitud de servicio.** El compromiso con la satisfacción de nuestros clientes se deberá reflejar en el respeto a sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses, siempre en concordancia con los objetivos de desarrollo y rentabilidad de la empresa.

**Proactividad y Excelencia.** Estar motivados para el aprendizaje continuo, para de esta manera ser siempre los primeros, buscando soluciones para nuestros clientes y teniendo como premisa la innovación constante de nuestros servicios.

#### **4.4 EFECTUAR EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI, EFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, IE, PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

**Etapas de entrada de datos.** La matriz debe ser utilizada en una primera etapa para la construcción de un sistema de información. Es necesario que tenga una adecuada consistencia en los datos, aunque esto no es suficiente para lograr una buena calidad, sin

embargo la lógica de análisis del sistema de información da por supuesto la presencia del dato sin entrar a analizar las características de pertinencia y de correspondencia.

**Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.** Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la Estación de Servicios las Minas, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidad con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: la estación de servicio el amarillo y la estación de servicio la Pajuila, las cuales se han venido posicionando por su servicio en la comunidad de San Alberto.

La metodología para construir esta matriz es:

Identificar factores decisivos de éxito.

Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo de la Estación de Servicio Las Minas.

Factores claves de éxito	Ponderación	El amarillo		La pajuila		Estación de servicios las minas	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Responsabilidad	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Existencia de atención al cliente	0.11	3	0.33	3	0,33	3	0.33
Distribución de combustible	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Capacitación a los empleados	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Publicidad y promoción	0,15	4	0.6	3	0,45	4	0.6
Infraestructura	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Clientes fijos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Sentido de pertenencia	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Eventos motivacionales	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>3.44</b>		<b>3.47</b>		<b>3.71</b>

Fuente: Autora de la investigación

La matriz del perfil competitivo de la empresa Las Minas, se comparo con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: El amarillo y La Pajuila, como se puede observar la empresa las Minas, tiene una ponderación de 3.71, le sigue y siendo la competencia más fuerte la Pajuila con 3.47 y por debajo de estas dos se encuentra El amarillo con 3.44, de acuerdo a lo anterior se puede decir que en cuanto a los factores de éxito, esto puede ser por el buen servicio y la responsabilidad, factores que se tienen muy encuentra a la hora de brindar el servicio a la comunidad.

Según los datos antes mencionados, se puede constatar que la empresa debe mejorar en muchos aspectos para estar a la par con las empresas comparadas y superarlas,

**Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE).** La importancia de esta matriz esta la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee la estación de servicio las Minas, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la institución; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

### **Oportunidades**

Demanda interna  
 Flujo vehicular  
 Descubrimiento de nuevas fuentes de combustible  
 Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo  
 Posibilidad de convenios con empresas de la región  
 Inversión en programas ambientales  
 Nivel económico  
 Desarrollo tecnológico  
 Infraestructura vial adecuada para el transporte del combustible  
 Proyectos de construcción de nuevas vías

### **Amenazas**

Competencia desleal  
 Alteración del orden público en la zona  
 Eliminación de subsidios  
 Incremento de precios  
 Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.  
 Contrabando de gasolina  
 Falta de programas de salud ocupacional y seguridad industrial  
 Existe el riesgo de competidores extranjeros  
 La entrada de productos sustitutos  
 Cambio en las necesidades de los clientes

Cuadro 13. Matriz EFE de la empresa Las Minas.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Demanda interna	0,07	4	0,28
Flujo vehicular	0,06	4	0,24
Descubrimiento de nuevas fuentes de combustible	0,03	4	0,12
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	0,02	3	0,06
Posibilidad de convenios con empresas de la región	0,03	4	0,12
Inversión en programas ambientales	0,04	4	0,16
Nivel económico	0,03	3	0,09
Desarrollo tecnológico	0,08	3	0,24
Infraestructura vial adecuada para el transporte del combustible	0,05	3	0,15

Cuadro 13. (Continuación)

Proyectos de construcción de nuevas vías	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal	0.08	4	0,32
Alteración del orden público en la zona	0.05	4	0,2
Eliminación de subsidios	0.05	3	0,15
Incremento de precios	0.05	3	0,15
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0,07	3	0,21
Contrabando de gasolina	0,07	4	0,28
Falta de programas de salud ocupacional y seguridad industrial	0,04	2	0,08
Existe el riesgo de competidores extranjeros	0,04	1	0,04
La entrada de productos sustitutos	0,04	2	0,08
Cambio en las necesidades de los clientes	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.3</b>

Fuente: Autora de la investigación

La matriz (EFE), en el medio externo de la empresa Las Minas, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es el mercado que aun no cuenta con el servicio, incremento de tránsito de vehículos cerca de la estación de servicio como también teniendo la oportunidad de expandirse ya que se cuenta con terreno para la construcción.

El resultado arrojado de 3,3 lo indica que no hay solidez en la parte externa de la empresa.

**Matriz de Factor Interno (EFI).** La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para IyD y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

## **Fortalezas**

Calidad

Responsabilidad

Protección del medio ambiente

Alianzas estratégicas adecuadas

Existe buena atención al cliente

Regulación de precios

Ubicación de la empresa  
 Distribución del combustible  
 Mano de obra calificada  
 Capacitaciones a los empleados

### Debilidades

Portafolio de servicios  
 Publicidad y promoción  
 Infraestructura  
 Tecnología existente  
 Clientes no fijos  
 Sistema de comunicación interna  
 Sentido de pertenencia  
 Eventos motivacionales  
 Mecanismos de mercadeo  
 Planes estratégicos para mejorar el servicio

Cuadro 14. Matriz EFI de la estación de servicio las Minas.

Factores internos claves	Peso Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad	0,09	4	0,36
Responsabilidad	0,07	4	0,28
Protección del medio ambiente	0,04	4	0,16
Alianzas estratégicas adecuadas	0,06	4	0,24
Existe buena atención al cliente	0,08	4	0,32
Regulación de precios	0,03	4	0,12
Ubicación de la empresa	0,04	3	0,12
Distribución del combustible	0,04	4	0,16
Mano de obra calificada	0,02	2	0,04
Capacitaciones a los empleados	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
Portafolio de servicios	0,01	3	0,03
Publicidad y promoción	0,09	4	0,36
Infraestructura	0,07	3	0,21
Tecnología existente	0,05	2	0,1
Clientes no fijos	0,06	2	0,12
Sistema de comunicación interna	0,03	3	0,09
Sentido de pertenencia	0,08	3	0,24
Eventos motivacionales	0,04	4	0,16
Mecanismos de mercadeo	0,02	3	0,06
Planes estratégicos para mejorar el servicio	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3,43</b>

Fuente: Autora de la investigación

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la calidad, responsabilidad y la buena atención al cliente, siendo estos factores importantes para el buen desempeño de la labor realizada en la estación de servicio.

El puntaje ponderado de 3,43 indica que la empresa tiene una solida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento y mejoramiento del servicio prestado a la comunidad.

**Matriz DOFA.** Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la institución en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Ayuda a determinar que tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

**Estrategia FO.** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO.** Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA.** Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA.** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

## **FORTALEZAS**

Calidad

Responsabilidad

Protección del medio ambiente

Alianzas estratégicas adecuadas

Existe buena atención al cliente

Regulación de precios

Ubicación de la empresa



Distribución del combustible  
Mano de obra calificada  
Capacitaciones a los empleados

### **DEBILIDADES**

Portafolio de servicios  
Publicidad y promoción  
Infraestructura  
Tecnología existente  
Clientes no fijos  
Sistema de comunicación interna  
Sentido de pertenencia  
Eventos motivacionales  
Mecanismos de mercadeo  
Planes estratégicos para mejorar el servicio

### **OPORTUNIDADES**

Demanda interna  
Flujo vehicular  
Descubrimiento de nuevas fuentes de combustible  
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo  
Posibilidad de convenios con empresas de la región  
Inversión en programas ambientales  
Nivel económico  
Desarrollo tecnológico  
Infraestructura vial adecuada para el transporte del combustible  
Proyectos de construcción de nuevas vías

### **AMENAZAS**

Competencia desleal  
Alteración del orden público en la zona  
Eliminación de subsidios  
Incremento de precios  
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.  
Contrabando de gasolina  
Falta de programas de salud ocupacional y seguridad industrial  
Existe el riesgo de competidores extranjeros  
La entrada de productos sustitutos  
Cambio en las necesidades de los clientes

Cuadro 15. Matriz DOFA

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Protección del medio ambiente</li> <li>4. Alianzas estratégicas adecuadas</li> <li>5. Existe buena atención al cliente</li> <li>6. Regulación de precioso</li> <li>7. Ubicación de la empresa</li> <li>8. Distribución del combustible</li> <li>9. Mano de obra calificada</li> <li>10. Capacitaciones a los empleados</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portafolio de servicios</li> <li>2. Publicidad y promoción</li> <li>3. Infraestructura</li> <li>4. Tecnología existente</li> <li>5. Clientes no fijos</li> <li>6. Sistema de comunicación interna</li> <li>7. Sentido de pertenencia</li> <li>8. Eventos motivacionales</li> <li>9. Mecanismos de mercadeo</li> <li>10. Planes estratégicos para mejorar el servicio</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda interna</li> <li>2. Flujo vehicular</li> <li>3. Descubrimiento de nuevas fuentes de combustible</li> <li>4. Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo</li> <li>5. Posibilidad de convenios con empresas de la región</li> <li>6. Inversión en programas ambientales</li> <li>7. Nivel económico</li> <li>8. Desarrollo tecnológico</li> <li>9. Infraestructura vial adecuada para el transporte del combustible</li> <li>10. Proyectos de construcción de nuevas vías</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>Diseñar programas y campañas para promover el servicio de las Estación las Minas en el 2014. F1+F2+O2</p> <p>Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales. F4+O1</p> <p>Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa. F4+F10+O1+O9</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer el servicio de la empresa. D2+O8</p> <p>Lograr alianzas con contratistas para mejorar la infraestructura en la EDS. D3+O10</p> <p>Efectuar una asociación con EDS cercanas para mejorar la capacidad de resistencia. D5+D7+O5+O6</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Alteración del orden público en la zona</li> <li>3. Eliminación de subsidios</li> <li>4. Incremento de precios</li> <li>5. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.</li> <li>6. Contrabando de gasolina</li> <li>7. Falta de programas de salud ocupacional y seguridad industrial</li> <li>8. Existe el riesgo de competidores extranjeros</li> <li>9. La entrada de productos sustitutos</li> <li>10. Cambio en las necesidades de los clientes</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>Efectuar concientización en el servicio para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes F8+F5+A9+A10</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>Implementar campañas publicitarias dando a conocer el portafolio para la empresa teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental con la que estamos vinculados. D2+A1+A10</p> <p>Diseñar sistemas de comunicación logrando con esto el crecimiento organizacional de la entidad. D6+D7+D8+A6+A8</p>

Fuente: Autora de la investigación

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FO, diseñar programas y campañas para promover el servicio de las Estación las Minas en el 2014.

Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales.

Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa.

**Matriz Interna-Externa (IE)**, de la estación de servicio las Minas, permite reconocer la situación general de la institución, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

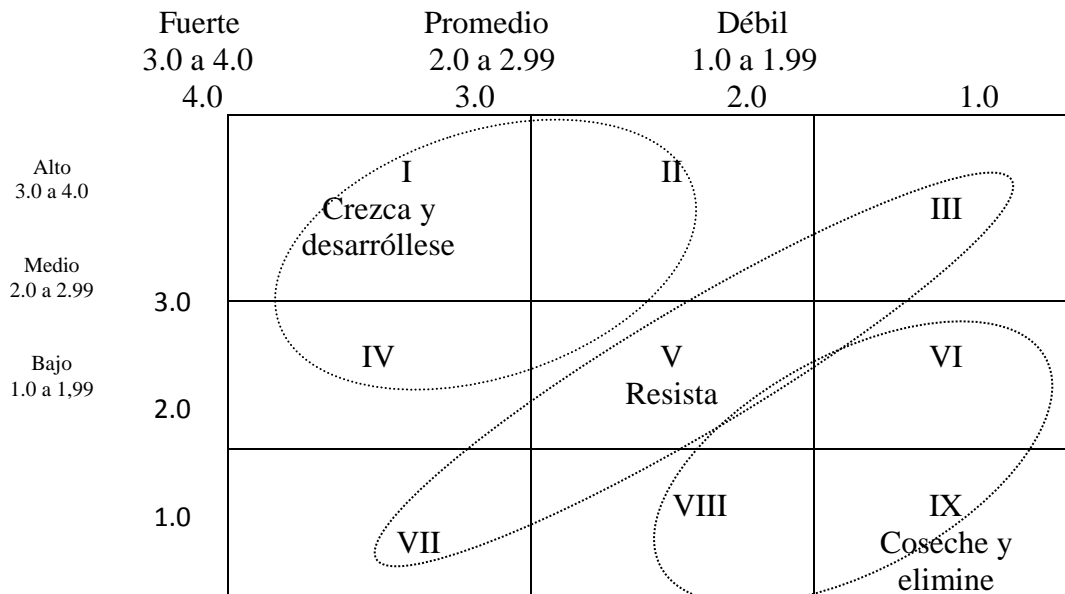
Los pasos para elaborarla son:

Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y.

Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

Parámetros estratégicos de las regiones de la matriz (IE):

Figura 1. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.



Fuente: Autora de la investigación

Figura 2. Aplicación de la matriz IE a la empresa.

	4.0	3.3	3.0	2.0	1.0
3,43	I	II	III		
3.0	IV	V	VI		
2.0					
1.0	VII	VIII	IX		

Fuente: Autora de la investigación.

EFI = 3,43

EFE = 3,3

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, en el área de puesta en marcha de estrategias “Crezca y desarróllese” dentro de la cual se puede determinar la necesidad de crecimiento como empresa mejorando las campañas publicitarias para dar a conocer los servicios ofrecidos, abriendo mercados con nuevos servicios, continuar en una mejora constante de la calidad del servicio, mantener y mejorar la atención al cliente, lo cual trae reconocimiento mantenimiento en el mercado.

#### **4.5 FACILITAR EL PROCESO DECISORIO A TRAVÉS DEL JUEGO MATRICIAL DE LA GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

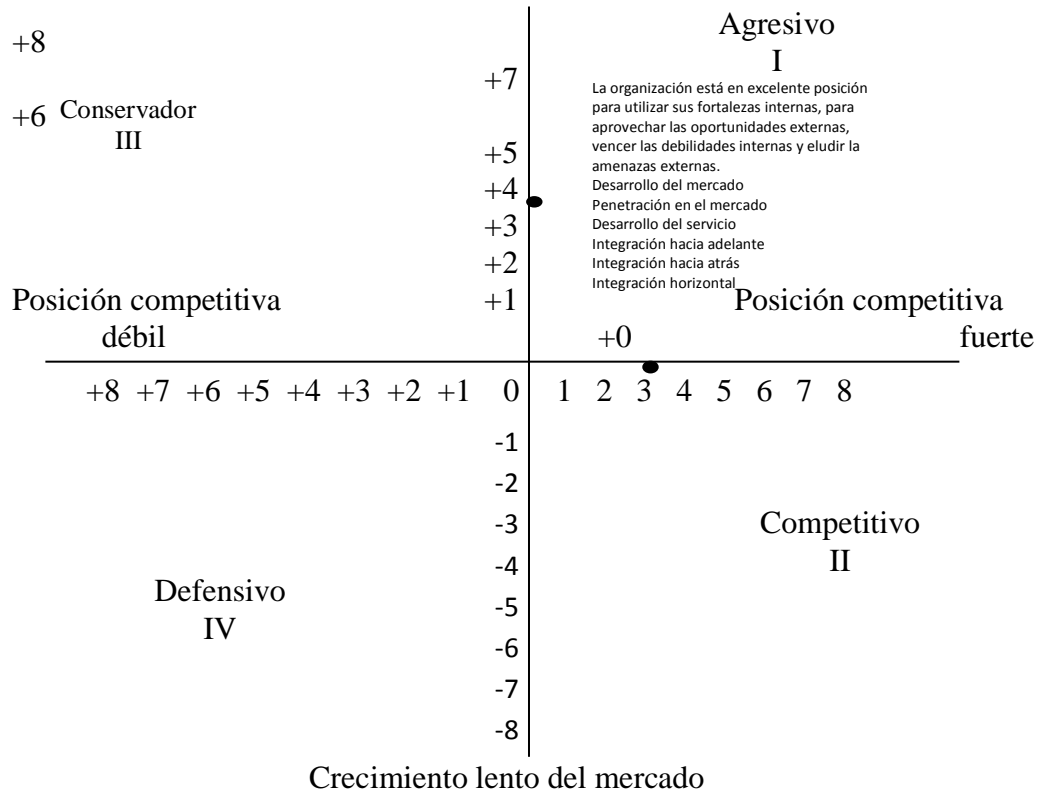
**Matriz de la Gran Estrategia de la Estación de Servicios las Minas.** Permite formular estrategias acorde con la condición particular de la empresa, la metodología para elaborarla es la siguiente:

En el eje X. El eje de posición competitiva de la matriz de la gran estrategia es similar al eje de Ventaja Competitiva (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a 6 de VC, anteriormente descrita para la matriz PEEA, se podría usar con la matriz PEEA, se podría usar con la matriz de gran estrategia. Recuerde que 0 = Posición numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como lo represento en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje X en la matriz de gran estrategia podría ser por lo menos -3.

El eje Y. El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de “crecimiento de ventas de la industria”, en la matriz de portafolio de negocios G.C.B.

Recuerde que +20% es igual a rápido crecimiento de mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Un valor numérico de 0 podría por lo tanto representar el punto de intersección del eje y en la matriz de la gran estrategia.

Figura 3. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.  
Crecimiento rápido del mercado



Fuente: Autora de la investigación

A la estación de servicio las Minas se le recomienda estrategias de competencia en el mercado, como son campañas publicitarias agresivas para dar a conocer a la comunidad los servicios y portafolio y continuar capacitando para ofrecer los servicios con calidad, como también se debe tratar de extender a mercados que aun no cuentan con el servicio.

**4.5.1 Etapa toma de decisiones. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.** La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).  
Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo respondiendo a la pregunta:

¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Cuadro 16. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Diseñar programas y campañas para promover el servicio de las Estación las Minas en el 2014.		Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales..		Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa.		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	P	TP	
<b>Variables internas</b>								
Calidad	4	4	16	4	16	4	16	La calidad de la atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento.
Responsabilidad	4	4	16	4	16	3	12	La responsabilidad es fundamental para lograr los objetivos propuestos.
Cuidado del medio ambiente	3	4	12	4	12	3	9	Se debe continuar cuidando el medio ambiente y así contribuir a su mejoramiento
Alianzas estratégicas adecuadas	4	4	16	4	16	4	16	Las alianzas estratégicas son indispensables para mejorar los procesos.
Atención al cliente	4	3	12	4	16	3	12	El servicio al cliente es fundamental para mantener a los clientes cautivos.
Distribución en planta adecuada	2	3	6	2	4	4	8	La distribución en planta es necesaria para realizar las actividades de forma

								cómoda y adecuada.
Distribución del combustible	2	2	4	4	8	2	4	La adecuada distribución del combustible, hace parte del buen servicio ofrecido a los clientes.
Capacitaciones a los empleados	3	3	9	4	12	2	6	En toda organización es indispensable que la totalidad de los empleados estén capacitados y esta a su vez se haga de forma continua.
Publicidad y promoción	4	3	12	3	12	2	8	La publicidad y promoción constituye un papel muy importante a la hora de dar a conocer el servicio ofrecido por la estación.
Eventos motivacionales	3	3	9	1	3	3	9	Para todo empleado un factor muy importante es la motivación por lo que se debe dar especial importancia a este en la estación de servicio.
<b>Variables externas</b>								
Mercado sin servicio	4	4	16	4	16	4	16	Se debe combatir la competencia desleal con estrategias adecuadas, a fin de penetrar en el mercado.
Incremento de tránsito de vehículos cerca de la estación de servicio	4	3	12	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los mercados que aun no gozan del servicio ofrecido por la estación.
Nuevas fuentes de combustible	1	1	1	1	1	3	3	Las nuevas fuentes de combustibles evita el desabastecimiento contribuyendo a su comercialización y generación de ingresos.



Regulación de precios	1	2	2	4	4	3	3	Se debe dar a conocer los servicios ofrecidos por medio de campañas publicitarias y así aprovechar, el comienzo de la nueva regulación de precios.
Ampliación de infraestructura	2	2	4	1	2	4	8	El ampliar la infraestructura da la oportunidad de ofrecer más servicios y a su vez mejorar los existentes.
Competencia desleal	3	2	6	3	9	1	3	Es necesario implementar estrategias para combatir la competencia desleal.
Orden público en la zona	3	2	6	4	12	2	6	El orden público es un factor externo para lo cual se debe contar con un plan de contingencia.
Contrabando de gasolina	3	3	9	3	9	3	9	Al igual que el orden público el contrabando de gasolina también es un factor externo el cual debe ser contrarrestado con un plan de contingencia y emergencia.
<b>Total atracción</b>			<b>168</b>		<b>180</b>		<b>152</b>	

Fuente. Autora de la investigación

**Puntajes de atracción:**

0	=	No tiene efecto.
1	=	No es aceptable
2	=	Es posiblemente aceptable
3	=	Es posiblemente aceptable

**Interpretación de resultados.** Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para la estación, siendo prioritaria la penetración en nuevos mercados con el fin de lograr un mayor crecimiento de la estación y mayor cobertura del servicio, al igual que realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios ofrecidos por la estación de servicios las Minas de la población San Alberto.

**4.6 ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO LAS MINAS, PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS FACTIBLES EN SU OPERACIÓN.**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTACION DE SERVICIO LAS MINAS.**

Teniendo en cuenta que el estudio realizado se encuentra encaminado a brindar una herramienta que le permita a la estación mejorar las actividades realizadas.

Cuadro 17. Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr posicionar la empresa en mercados que aun no existe el servicio.	Penetración a nuevos mercados	Aumentar los ingresos económicos y financieros de la estación y así lograr mantenerse en el mercado	-Hacer estudios de mercados para conocer las necesidades.	Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre	Clodomiro Álvarez Ascanio (Responsable de todas las actividades)	Número de clientes/servicios ofrecidos
			-Implementar nuevos servicios y sucursales.	Enero		Servicio implementados/número de sucursales
			-Celebrar el día de la Virgen del Carmen.	Julio		Número de celebraciones/Número de visitantes
			- Agasajar a los conductores, en su día con rifas, premios y espectáculos de sano esparcimiento.	Julio		Número de promociones/artículos vendidos
			-Realizar promociones de los diferentes artículos vendidos en la EDS.	Marzo, Agosto		Número de campañas publicitarias/servicios ofrecidos
			-Dar a conocer los servicios ofrecidos por la EDS a través de los medios de comunicación.	Enero, Abril, Julio, Octubre, Diciembre		Número de festejos/número de visitantes
			-Festejar fechas especiales como día de la madre, día del padre, amor y amistad, día de los niños y navidad.	Mayo, Junio, Septiembre, Octubre, Diciembre		Número de conductores/número de eventos realizados
			-Motivar a los empleados de la EDS, por medio de integraciones, logrando crear sentido de pertenencia entre los funcionarios.	Diciembre		Número de empleados/número de integraciones

Fuente. Autora de la investigación

## **5. CONCLUSIONES**

Los resultados indican que la estación de servicios Las Minas, su situación interna es fuerte, ya que cuenta con un excelente servicio al cliente.

La estación de servicio las Minas de la población de San Alberto Cesar, aun no cuenta con principios corporativos bien definidos, lo cual ha provocado que se presenten dificultades en la toma de decisiones.

La Estación de Servicio las Minas en la actualidad 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.

Se debe tener en cuenta que en la estación de servicio las Minas, los competidores mas fuertes son la estación la Pajuila y el Amarillo, las cuales compite fuertemente con Las Minas, la cual se caracteriza por ofrecer un excelente servicio, a buenos precios y gozar de una buena ubicación estratégica.

Hay que mencionar que la entidad está muy bien posicionada en la región, esto es debido a la gran labor realizada durante los años de servicio, aunque es necesario mantener la agresividad en su labor con el fin de seguir avanzando y conservar su buen nombre en la región.

La entidad está pasando por un buen momento, pero se debe implementar estrategias que contribuyan a un mejoramiento continuo, como publicidad y capacitación de los funcionarios.

Para la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la realización de este trabajo de grado ha sido la oportunidad para extender su propósito institucional, siendo el único ente presencial de orden superior en Ocaña y que por ende tiene el compromiso de aportar al desarrollo regional, por lo que la formulación de un plan estratégico busca el mejoramiento continuo de la estación de servicio las Minas.

Para la autora, la formulación de un plan estratégico ha sido vital para aplicar, una serie de conocimientos propios de la carrera de administración de empresas, especialmente planeación estratégica en áreas de administración de personal entre otros, necesarias para dar cumplimiento a los diferentes objetivos.

## **6. RECOMENDACIONES**

Asumir e implementar las herramientas administrativas propuestas en el trabajo de grado como son la misión y visión las cuales son parte fundamental para la entidad.

Utilizar las estrategias propuestas con el fin de dar a conocer los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio Las Minas.

Se deben implementar estrategias que mantengan en un constante mejoramiento y avance económico y financiero.

Socializar Leyes y Normas con el recurso humano de la entidad en fundamental para ir a la par en conocimientos y trabajo en grupo.

Continuar fomentando las capacitaciones para los funcionarios, dando a conocer las diferentes normas y medidas de protección para el manejo del producto.

Se recomienda a la EDS las Minas, ampliar su portafolio con el objetivo de brindar un amplio y mejor servicio como por ejemplo parqueadero, montallantas, lavado de carros, venta de aceites, supermercado y demás que permita brindar un óptimo servicio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 39 de 1987. Por la cual se dictan disposiciones sobre la distribución del petróleo y sus derivados. Edición Cupido. 2001. P 10

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2005. Editorial Mac graw Hill. p 54

MÉNDEZ, A. C. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª Ed. Mc Graw Hill. Bogotá

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Ediciones imperio. 2005. p 118

REPÚBLICA DE COLOMBIA. El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones. Ediciones littio. 2000. P 102

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1333 de 2007. Por el cual se modifica el Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones. Ediciones Cupido. 2009. P 7

TERRY George, principios de administración 5º. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

## **REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICA**

BARTHELMESS1, La planeación estratégica en las organizaciones. [En línea]. [Citado el 17 julio de 1999]. Disponible en internet < <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>>. P. 1.

CASTRO, William, Las estaciones de servicio BP. [En línea], (Abril 14 de 2011), disponible en < <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9032222&contentId=7058949>>

CONSUELO. Visión de una empresa. [En línea] (22 de marzo de 2013) disponible en <[http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)>

CONGRESO DE COLOMBIA Decreto 4299 de 2005 [En línea] (Septiembre 10 de 2010), disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18314>>

COMBUSCOL 100% de COLOMBIA. Historia del combustible. [En línea] (31 julio de 2011), disponible en < <http://www.combuscol.com/historia.html>>

MARENDA, Ricardo. Las primeras gasolineras. [En línea] (25 de junio de 2000), disponible en <<http://www.holsken.es/blog/item/5-primera-gasolinera.html>>

PETROBRAS. Inauguración de la actividad de Petrobras en Colombia. [En línea] (13 noviembre 2000), disponible en < <http://www.petrobras.com/es/paises/colombia/colombia.htm>>

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1521 de 1998. Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. [En línea] (2 agosto de 2000), disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1254>> p 3

# **ANEXOS**



**Anexo A. Entrevista dirigida a los funcionarios de la Estación de Servicio las Minas.**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo: Conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico.**

1. ¿Hace cuanto creo la Estación de Servicio las Minas?

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo se siente respecto a la oportunidad laboral de la estación?

Muy satisfecho \_\_\_ Satisfecho \_\_\_ Poco satisfecho \_\_\_ Insatisfecho \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera la calidad del servicio ofrecido por la Estación?

Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son fortalezas y cuáles debilidades de la Estación?

Esmerada Atención al Cliente \_\_\_\_\_

Suficiente Publicidad y Promoción \_\_\_\_\_

Adecuada dotación tecnológica \_\_\_\_\_

Adecuado nivel de Precios \_\_\_\_\_

Prestación de un servicio básico \_\_\_\_\_

Deficiencia en los servicios prestados \_\_\_\_\_

Falta de compromiso de los empleados \_\_\_\_\_

Escasa capacitación a empleados \_\_\_\_\_

Ubicación de la empresa \_\_\_\_\_

Todas \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son oportunidades y cuáles amenazas de la empresa?

Existencia de Mercado Vírgenes \_\_\_\_\_

La estación apoya eventos sociales y deportivos de la región. \_\_\_\_\_

El reconocimiento adquiridos en la región por el buen servicio \_\_\_\_\_

Alteración del orden público en la zona \_\_\_\_\_

Competencia desleal de otras empresas \_\_\_\_\_

Escases de combustible en las plantas \_\_\_\_\_

Situación económica que afronta la región. \_\_\_\_\_

Las campañas publicitarias realizadas por las otras empresas \_\_\_\_\_

6. ¿Mencione las proyecciones económicas y financieras que tiene a corto plazo?

---

---

---

---

7. ¿En la estación se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUÉ \_\_\_\_\_

---

---

---

---

8. ¿Conocedor de la situación de su estación considera, necesario y pertinente la elaboración de un plan estratégico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. ¿Cada cuanto se le brinda capacitación a los miembros de su empresa?

---

---

---

---

10. ¿Qué principios fundamentales aplica en el trabajo con el fin de mejorar las labores realizadas?

---

---

11. ¿Qué valores y principios corporativos existen en la empresa?

---

---

12. ¿Qué actividades realiza con el fin de propender un buen clima organizacional?

---

---

13. ¿La Estación cuenta actualmente con misión, visión y objetivos institucionales?  
Sí\_\_ No\_\_

14. ¿Siendo funcionario de la estación como la visualiza dentro de cinco años?

---

---

15. ¿Cuál cree que es la misión que debe cumplir cada uno de los funcionarios dentro de la estación?\_\_\_\_\_

---

---

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo B. Encuesta dirigida a los habitantes de la población de San Alberto Cesar.**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo: Conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico.**

1. ¿Conoce la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿En alguna oportunidad a solicitado los servicios ofrecidos por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera el portafolio de servicios ofrecido por esta empresa?

Excelente \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

5. ¿A escuchado publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son fortalezas y cuáles debilidades de la Estación?

Esmerada Atención al Cliente \_\_\_\_\_

Suficiente Publicidad y Promoción \_\_\_\_\_

Adecuada dotación tecnológica \_\_\_\_\_

Adecuado nivel de Precios \_\_\_\_\_

Prestación de un servicio básico \_\_\_\_\_

Deficiencia en los servicios prestados \_\_\_\_\_

Falta de compromiso de los empleados \_\_\_\_\_

Escasa capacitación a empleados \_\_\_\_\_

Ubicación de la empresa \_\_\_\_\_  
Todas \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son oportunidades y cuáles amenazas de la empresa?

Existencia de Mercado Vírgenes \_\_\_\_\_  
La estación apoya eventos sociales y deportivos de la región. \_\_\_\_\_  
El reconocimiento adquiridos en la región por el buen servicio \_\_\_\_\_  
Alteración del orden público en la zona \_\_\_\_\_  
Competencia desleal de otras empresas \_\_\_\_\_  
Escases de combustible en las plantas \_\_\_\_\_  
Situación económica que afronta la región. \_\_\_\_\_  
Las campañas publicitarias realizadas por las otras empresas \_\_\_\_\_

8. ¿Si ha solicitado los servicios ofrecidos por la empresa, cuál ha solicitado?

---

9. ¿La calidad de los servicios ofrecidos como los considera?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica la responsabilidad de los servicios ofrecidos por al empresa?

Excelente \_\_\_\_\_, Bueno \_\_\_\_\_, Regular \_\_\_\_\_, Malo \_\_\_\_\_

11. ¿Usted a podido evidenciar los valores y principios corporativos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¡Gracias por su tiempo!

**Anexo C. Certificado de existencia y representación legal.**

**CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N° 0326407**

**CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA**

**CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL**

**Número de operación:01Z010207049 Fecha: 20130207 Hora: 11:21:31 Pagina : 1**

CERTIFICADO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTO  
LA CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA , CON FUNDAMENTO EN LAS  
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : ESTACION DE SERVICIO LAS MINAS  
MATRICULA NO: 00014173 DEL 9 DE JULIO DE 2003  
DIRECCION: VEREDA LOS MIRADORES  
TELEFONO 3 : 3114754674  
MUNICIPIO : SAN ALBERTO

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : VEREDA LOS MIRADORES  
MUNICIPIO : SAN ALBERTO

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 5 DE FEBRERO DE 2013  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

CERTIFICA :

PROPIETARIO (S)  
- ALVAREZ ASCANIO CLODOMIRO  
NIT:88147614-4  
MATRICULA NO: 00015763 DEL 5 DE AGOSTO DE 2004

\*\*\*\*\*

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4731 COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 18,500,000

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL  
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

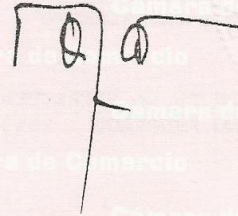
CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO  
ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS

ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2100

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

A handwritten signature or stamp consisting of a vertical line with a horizontal bar at the top and a small circle to the right.



## Anexo D. Registro Único Tributario

REPUBLICA DE COLOMBIA <b>DIAN</b> DEPARTAMENTO DE TRIBUTOS ADMINISTRACIÓN DE DIAN		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
Espacio reservado para la DIAN			2. Concepto: <input type="text" value="02"/>		
			4. Número de formulario  (415)7707212484(8020)001401375951 4		
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 8 1 4 7 6 1 4		6. DV: 4	12. Administración: 2 4		14. Succión electrónica
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o su 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3		26. Número de identificación: 8 8 1 4 7 6 1 4	
27. Fecha expedición: 1981 02 11		28. País: COLOMBIA 1 6 9		29. Departamento: Norte de Santander 5 4	
30. Ciudad/Municipio: Abrego 0 0 3		31. Primer apellido: ALVAREZ		32. Segundo apellido: ASCANIO	
33. Primer nombre: CLODOMIRO		34. Otros nombres:		35. Razón social:	
36. Nombre comercial: ESTACION DE SERVICIO					
UBICACION					
38. País: COLOMBIA 1 6 9		39. Departamento: Cesar		40. Ciudad/Municipio: Aguachica 0 1 1	
41. Dirección: K M 5 VIA BUCARAMANGA					
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo: 0		44. Teléfono 1: 0 9 1 2 3 0 0 3 7 2	
45. Teléfono 2: 3 1 1 4 7 5 4 6 7 4					
CLASIFICACION					
Actividad económica			Ocupación		
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código: 6 0 2 1	47. Fecha inicio actividad: 2005 04 13	48. Código: 5 0 5 1	49. Fecha inicio actividad: 2004 08 05	50. Código: 1 2	51. Código: 8 3 2 4
52. Número establecimiento: 1					
Responsabilidades					
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 53. Código: 0 5 1					
Usuarios aduaneros			Exportadores		
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			55. Forma: 56. Tipo: Servicio 1 2 3 57. Modo: 58. CPC:		
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos: SI NO X		60. No. de Folios:		61. Fecha: 2005 04 13	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia correspondiente exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2785 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante:			Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma del funcionario autorizado: 984. Nombre: SANCHEZ GONZALEZ CAMILO JULIAN 985. Cargo: TIP III 27-16		