

Plan de Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio
Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016

Maribel Córdoba Oviedo

Universidad Santo Tomás

Facultad Administración de Empresas

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

Plan de Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio
Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016

Maribel Córdoba Oviedo

Informe Final presentado para optar al título de Profesional en Administración de Empresas

Asesor

Julio Alberto Rodríguez Pinzón

Tutor Docente USTA

Universidad Santo Tomás

Facultad Administración de Empresas

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

Los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad
única y exclusiva del (los) Educando (s)

Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello con toda la humildad que de mi corazón puede emanar dedico primordialmente este proyecto a Dios.

A mis padres por toda su entrega, esfuerzo, dedicación, compañía; por ser mis profesores en la vida y enseñarme e inculcarme las cosas más valiosas que se deben saber para ser persona.

A todas las personas, que de una u otra manera pusieron su granito de arena en el transcurso de este proceso de formación, quienes me brindaron su apoyo y compañía cuando en algún momento lo necesité. Por ello, puedo decir que han dejado una huella de gratitud en mí y que les deseo sinceramente bendiciones por siempre en todos los ámbitos de la vida.

Maribel Córdoba Oviedo

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Situación Actual de la Empresa	13
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo general.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Planteamiento del Problema	15
1.3.1 Sistematización del Problema	16
1.3.1 Formulación del problema.	16
1.4 Metodología.....	16
1.4.1 Paradigma de la investigación.	16
1.4.2 Hipótesis.	17
1.4.3 Enfoque de investigación.....	17
1.4.3 Tipo de investigación.....	17
1.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	18
1.4.5 Población y muestra.....	18
1.5 Marco Referencial	19
1.5.1 Marco contextual.	19
1.5.2 Marco legal.	22
1.5.3 Marco teórico.....	24
2. Presentación de Resultados	34
2.1 Diagnóstico Interno	34
2.2 Matriz Perfil de la Capacidad Interna - PCI	43
2.2.1 Análisis de las fortalezas de la empresa.....	46
2.2.2 Análisis de las debilidades de la empresa.	50
2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	56
2.4 Diagnóstico Externo	57
2.5 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM.....	58

2.5.1 Análisis de las oportunidades de la empresa.....	59
Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE.	62
2.5.3 Análisis del área financiera de la empresa	64
2.6 Análisis DOFA	78
2.6.1 Estrategias de mejoramiento para el contexto interno	78
2.6.3 Estrategias de mejoramiento para el contexto externo.	84
2.7 Despliegue Estratégico	89
3. Conclusiones	97
4. Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101
ANEXOS.....	104

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cargos de la Empresa.....	18
Tabla 2. Planeación administrativa	34
Tabla 3. Organización administrativa	36
Tabla 4. Dirección administrativa	38
Tabla 5. Control administrativo	41
Tabla 6. Matriz PCI.....	43
Tabla 7. Matriz MEFI.....	56
Tabla 8. Matriz POAM.....	58
Tabla 9. Matriz MEFE	63
Tabla 10. Costos Indirectos de Fabricación	64
Tabla 11. Proyección de los CIF Totales	64
Tabla 12. Proyección de los CIF de Producción	65
Tabla 13. Proyección de los CIF de Administración	65
Tabla 14. Costos Totales Anuales	65
Tabla 15. Proyección de los Costos de Ventas.....	65
Tabla 16. Capital de Trabajo	66
Tabla 17. Inversión Total	66
Tabla 18. Costos Fijos y Variables.....	67
Tabla 19. Balance General	71
Tabla 20. Amortización del Crédito.....	73
Tabla 21. Estado de Resultados Proyectados	75
Tabla 22. Flujo de Caja con Financiación.....	76
Tabla 23. Plan de Acción	90

Índice de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Planeación administrativa	36
Gráfica 2. Organización administrativa	38
Gráfica 3. Dirección administrativa	40
Gráfica 4. Control administrativo.....	43

Índice de Apéndices

	Pág.
Anexo A. Encuesta a Trabajadores	105
Anexo B. Balance General	107
Anexo C. Estado de Resultados Proyectados	108
Anexo D. Flujo de Caja con Financiación	109
Anexo E. Manual de Funciones	110

Introducción

Una de las herramientas contemporáneas que tienen mayor relevancia en el tema administrativo es sin duda la formulación de planes de mejoramiento o fortalecimiento.

En este sentido, la alta dirección formula planes de mejoramiento con el fin inicialmente de caracterizar una o más problemáticas organizacionales y en torno a estas se plantea la necesidad de analizar su impacto tanto en el entorno interno como externo, buscando las mejores estrategias que solventen o potencien las limitantes y fortalezas encontradas en el desarrollo de estos instrumentos.

En este orden de ideas, los gerentes son capaces de asumir sus procesos de toma de decisiones partiendo de instrumentos realizados de forma sistemática, holística y objetiva que proveen información de interés para garantizar un mayor nivel de certidumbre al momento de ejecutar sus estrategias y acciones organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior la presente investigación buscó elaborar un plan de fortalecimiento empresarial para el área administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016; con el cual la organización previa implementación, se espera que alcance unos mejores resultados desde el punto de vista de la gestión administrativa.

Para el desarrollo de este proyecto se contó con una fase inicial de diagnóstico, análisis matricial y posterior proposición de estrategias de mejora en cuyo caso se tuvo en cuanto el rigor de un estudio cuantitativo de tipo descriptivo.

En este orden de ideas, el documento se estructuró en cuatro capítulos. El primer aparte organizó y conceptualizó los elementos referidos al problema de investigación, justificación, planteamiento de objetivos, marco referencial y metodología. La segunda parte del estudio se enfatizó en documentar los hallazgos del trabajo de campo mediante el análisis matricial y su

posterior sistematización y operacionalización mediante gráficas, tablas y plan operativo de acción.

Los capítulos tercero y cuarto aluden a las conclusiones y recomendaciones que emergen del proceso investigativo.

1. Situación Actual de la Empresa

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de Fortalecimiento Empresarial para el Área Administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016.

1.1.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico administrativo de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016.

Realizar un análisis matricial del área administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Proponer estrategias que permitan el mejoramiento administrativo integral de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016.

1.2 Justificación

Los planes de fortalecimiento empresarial permiten determinar las estrategias y el horizonte a seguir en el propósito de buscar alternativas de solución viables para superar las debilidades y amenazas que día a día afrontan las organizaciones.

En este sentido, con la realización del presente proyecto se pretende impactar de forma práctica en la consolidación de acciones estratégicas que vislumbren un camino oportuno para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia,

siendo oportuno y consecuente con la necesidades que desde el punto de vista administrativo actualmente afronta la empresa dado su crecimiento y aceptación en el mercado local.

Por consiguiente, la realización del presente estudio supone un aporte significativo hecho desde la academia para la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo en tanto que le permita conocer de una fuente confiable y objetiva su situación administrativa actual en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y con ello facilitar mayores niveles de certeza en el momento de asumir procesos decisorios claves para el futuro de la compañía.

Además, este estudio es de relevancia para la empresa puesto que facilitará una visión completa y no parcializada del panorama actual de la compañía desde el ámbito administrativo contribuyendo significativamente a la búsqueda de mecanismos adecuados para solventar los problemas organizacionales actuales.

Desde el punto de vista académico, la realización del presente plan de fortalecimiento empresarial da cuenta de la aplicación de una herramienta gerencial muy común en los estudios de caso pero que a la vez sugiere un alto nivel de confiabilidad y utilidad para la puesta en práctica de sus resultados, posibilitando además una aproximación y articulación más cercana entre la universidad y el sector productivo del comercio de combustibles a nivel del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.

Por su parte a nivel personal, la presente investigación sugiere un reto profesional muy exigente que permitirá la aplicación de los conocimientos y habilidades teóricas y prácticas aprendidas a lo largo de la carrera.

1.3 Planteamiento del Problema

La Estación de servicio Villa Natalia afronta algunas dificultades de índole administrativo, situación que ha podido establecerse mediante conversaciones informales sostenidas con el propietario y administradora de la estación.

Así pues, entre los factores que limitan una adecuada gestión administrativa de la empresa se puede encontrar tantos elementos de índole externa como problemas de carácter interno.

En lo externo se debe resaltar situaciones como el bajo cupo de combustible para la venta asignado por el Ministerio de Minas y Energía, situación que limita la cobertura y cuota de mercado de la empresa pues imposibilita el manejo de suministros al público en general, lo que restringe los segmentos a los cuales va dirigida la actividad económica primaria de la empresa.

Sumado a lo anterior, se cuenta con impedimentos coyunturales que impactan negativamente el suministro del combustible en la región y entre los cuales resaltan temas como la situación de orden público y las difíciles condiciones de accesibilidad terrestre.

De otro lado, a nivel interno se observa la ausencia de manuales de procesos y procedimientos, hecho que desencadena en el desconocimiento de las tareas asignadas a cada rol dentro de la organización generando desorden y duplicidad de funciones; también puede evidenciarse la falta de diseño del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, política de calidad y valores corporativos), situación que impacta negativamente el sentido de pertenencia de los colaboradores así como también limita el posicionamiento de la empresa.

Otros problemas del contexto interno de la empresa son la escasa política de promoción que impide un mayor reconocimiento de marca de la empresa en la región y la falta de empoderamiento en el personal, problemas que se derivan de un inadecuado clima laboral, falta de participación en los procesos de toma de decisiones y modelos de liderazgo centralizado.

Así pues, lo anterior sugiere la necesidad de evaluar la gestión administrativa integral de cara a la optimización en el proceso administrativo de la empresa.

1.3.1 Sistematización del Problema

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas del área administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas externas del área administrativa de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016?

¿Qué estrategias es necesario proponer buscando el mejoramiento administrativo de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016?

1.3.1 Formulación del problema. ¿Qué acciones estratégicas es necesario emprender para el fortalecimiento empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016?

1.4 Metodología

1.4.1 Paradigma de la investigación. Teniendo en cuenta el planteamiento del problema la investigación comprende un paradigma cuantitativo el cual según Hernández Sampieri, Collado Fernández y Lucio Baptista (2008):

utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández Sampieri, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2008)

En síntesis, se puede decir que la investigación es cuantitativa en tanto que busca dar respuesta a un problema de investigación observable, medible y cuantificable favoreciendo el uso de métodos estadísticos que permitan el hallazgo de tendencias o factores proyectables y generalizables.

1.4.2 Hipótesis. Teniendo en cuenta los objetivos que persigue la realización del presente estudio, a continuación se plantean dos hipótesis que serán comprobables con el desarrollo del mismo:

H1= ¿El diagnóstico administrativo de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, permitirá el hallazgo de las potencialidades y limitantes del contexto interno y externo de la organización?

H2= ¿El plan de acción resultado de este trabajo de investigación contendrá las estrategias que la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, necesita para su fortalecimiento administrativo integral?

1.4.3 Enfoque de investigación. El enfoque de investigación del presente estudio es *empírico analítico*. Este enfoque según Cazau (2006) “es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado”. (Cazau, 2006, pág. 34)

Teniendo en cuenta estas observaciones, el presente estudio parte de la aplicación tanto de conocimientos teóricos como empíricos por parte de la gestora del proyecto, situación que permite el análisis de la situación problema desde una óptica fáctica y objetiva.

1.4.3 Tipo de investigación. El tipo de investigación presente en este trabajo es *descriptivo*. De acuerdo a lo anterior Ortíz Cepeda (2012) conceptúa que “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas

independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas”. (Ortíz Cepeda, 2012, pág. 47)

Desde este punto de vista, “el énfasis está en el estudio independiente de cada característica es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno”. (p.59)

1.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

1.4.4.1 Fuentes primarias. Se encuentran compuestas por la totalidad de trabajadores de la empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.

1.4.4.2 Fuentes secundarias. Para el análisis documental del problema de estudio se recurrirá a fuentes secundarias como los trabajos de grado, textos especializados, internet e información relacionada con el estudio.

1.4.4.3 Tratamiento de la información. Como instrumento de recolección de información para el trabajo de campo se consideró la aplicación de una encuesta con preguntas cerradas tanto a clientes como personal administrativo y operativo de la empresa.

1.4.5 Población y muestra. La población del estudio se divide con base en el análisis del contexto tanto interno como externo.

En este sentido, a nivel interno se considera una población finita compuesta por un universo muestral de 11 personas quienes se desempeñan en los siguientes cargos:

Tabla 1. *Cargos de la Empresa*

Cargo	Nombre
Isleros	Juan de Dios Aroca Iván Cansimancy Juan Pérez

	María Rodríguez Mónica Reyes Amparo Bacca Luis Otamendi Pedro Suárez Juan Piñeros
Auxiliar Administrativo	Camilo Ruiz
Administradora	Nhela Oviedo

Teniendo en cuenta el limitado número de elementos que conforman la población interna de trabajadores se consideró la aplicación de un CENSO con el objetivo de recolectar las opiniones con un alto grado de veracidad.

Para el caso del cliente externo se considerará la aplicación de un muestreo probabilístico simple.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Marco contextual. Debe comenzarse por apuntar que la industria petrolera en Colombia juega un papel decisivo en la generación de tributos e ingresos a la nación y hoy por hoy es considerada como una de las apuestas productivas del país de cara a la generación de empleo y de competitividad regional.

En este sentido, el portal Portafolio (2013) señala que:

hoy la industria petrolera es la mejor oportunidad de Colombia para acelerar su desarrollo social y económico. Le genera ingresos cuantiosos al país, siendo el sector con la mayor eficiencia tributaria en importancia. Además, el conjunto total de gravámenes tributarios y contractuales del sector petrolero le aseguran a Colombia obtener la mayor cantidad de renta posible, con base en las diferentes variables que generan valor en el negocio petrolero. (Portafolio, 2013)

Al respecto, se debe enfatizar que el petróleo en Colombia posibilita a la nación la repartición de regalías que se distribuyen de manera más o menos uniforme a las diferentes regiones sean estas o no, regiones productoras, lo cual ha significado el desarrollo de importantes proyectos de infraestructura vial que han posibilitado un mejor nivel de vida para las comunidades y han impactado positivamente en su nivel de ingresos.

Pese a esto, la industria petrolera ha traído consigo problemas coyunturales que asociados al fenómeno de la violación y del conflicto interno, han desencadenado pobreza, miseria y contaminación al medio ambiente en las regiones productoras, por cuenta de los ataques terroristas a los oleoductos o por el vertimiento premeditado del crudo en las cuencas de los ríos.

En este sentido Vanegas Anagrita (2014) afirma que:

además de la política petrolera nefasta, sobre contratación en exploración y producción de hidrocarburos, que se tiene en Colombia, existen otros problemas asociados como los graves impactos que esta industria está generando al medio ambiente, la pérdida de los derechos constitucionales sobre la soberanía, y la violación al derecho constitucional de las comunidades a la consulta, al consentimiento libre, previo e informado; lo cual ha causado descontento generalizado, llevando al caos social y al desorden público, con enfrentamientos entre la población y las autoridades, simplemente porque la normatividad actual atropella al pueblo y beneficia a las multinacionales. (Vanegas Angarita, 2014, pág. 5)

Lo anterior se traduce en la falta de una ley orgánica de hidrocarburos que establezca directrices sobre las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos en pro de mitigar los impactos ambientales, económicos y sociales de las zonas de influencia.

Pese a esto y como lo afirma Harman (2015) “el millón de barriles se ha convertido en un objetivo marco de la economía energética nacional, no sola impulsada por las empresas de hidrocarburos del sector sino con el pleno respaldo institucional de los últimos gobiernos, lo que

ha llevado a la transformación político- institucional del sector de hidrocarburos en Colombia”. (Harman, 2015, pág. 69)

Desde esta perspectiva, el crecimiento de la industria petrolera en Colombia es un interés generalizado de los gobiernos de turno y se ha superpuesto como modelo de desarrollo por encima de los intereses generales de la comunidad, sin presupuestar los alcances de una industria que aunque jalona el desarrollo competitivo es también causante de problemas de tipo social y ambiental en sus zonas de influencia.

De otra parte, se hace importante considerar los conceptos de caracterización socioeconómica en el contexto colombiano y planificación y evaluación de políticas públicas en torno a la industria petrolera en Colombia.

Así pues, de acuerdo con las consideraciones de la Universidad Católica de Pereira, Colombia (2010):

la legislación colombiana exige a las empresas propietarias de proyectos de interés público la realización de estudios socioeconómicos sobre el área que será influida de una u otra manera, por su ejecución. Efectivamente los decretos 2811 de 1974 (conocido como el código de los recursos naturales) y 2024 de 1982, y la ley 56 de 1981 obligan y reglamentan dicha, realización. (Universidad Católica de Pereira, 2014)

Según este cuerpo legislativo, los objetivos del estudio deben ser:

a) “Determinan los beneficios sociales y económicos del proyecto, para con el área referida.

b) Determinar así mismo la posible incidencia de este; y

c) Mejorar la calidad de vida de los habitantes de aquella área”. (p.3)

Desde este enfoque según Codesarrollo (1982):

el estudio socioeconómico debe pretender obtener en forma ordenada conocimiento sobre las características económicas y sociales de la zona que será influida por el proyecto, como requisito para prever los conflictos que al respecto generará su ejecución y poder así recomendar acciones que posibiliten el diseño, la construcción y operación de dicho proyecto con el mínimo de impactos traumáticos, lo mismo que las estrategias más aconsejables para potencializar, en beneficio del desarrollo de la zona y del bienestar de las comunidades afectadas las situaciones creadas con su ejecución. (Codesarrollo, 1982)

1.5.2 Marco legal. El marco normativo que acompaña el desarrollo del presente estudio se encuentra ligado a la definición desde el punto de vista jurídico del concepto de empresa y su clasificación según el tamaño y el nivel que ocupa en el orden industrial.

La legislación comercial define el concepto de empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (Superintendencia de Sociidades, 2010)

Por su parte, la Ley 905 de 2004 o ley MiPyme según el Senado de la República de Colombia (2004) establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados y el monto total de sus activos así; “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:” (Senado de la República de Colombia, 2004)

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (p.25)

Ley 1429 de 2010 - Ley de primer empleo. Esta ley tiene por objeto:

la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (Senado de la República de Colombia, 2010)

Código de Comercio y Laboral, en lo referente a reglas, normatividad, procedimientos, pautas, tipos de sociedades, participaciones, obligaciones, contratación laboral y liquidaciones a empleados.

Artículo 333 (Constitución Política de Colombia), establece la libertad económica y toma a la empresa como la base para el desarrollo, el artículo textualmente dice:

la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. (Senado de la República de Colombia, 2010)

Artículo 58 (Constitución Política de Colombia), hace referencia los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derechos de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria, en este sentido, el artículo establece:

se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio. (p.23)

1.5.3 Marco teórico. Al considerar a la *administración* como el mínimo vital de las organizaciones en su propósito por alcanzar los logros y metas propuestas, desde el punto de vista de Koontz, Weihrich y Cannice (2008) la administración puede entenderse como un “proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, *Administración una perspectiva global y empresarial*, 2008)

En el mismo sentido, los autores plantean que es preciso ampliar esta definición teniendo en cuenta 5 aspectos claves:

1. Como gerentes, la administración comprende las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

En este contexto, se hace evidente que la práctica administrativa está relacionada en principio con el proceso de planificación. Así pues, la primera etapa del proceso administrativo es la *planeación*, la cual se define como:

la selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, una acción entre varias alternativas

En un sentido más amplio, los autores sostienen que “la planeación se compone de planes los cuales proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. Además esta etapa del proceso administrativo cierra la brecha de donde estamos y a donde queremos ir como empresa”. (p.65)

No obstante, otros pensadores nutren la definición del proceso de planeación administrativa elevándolo incluso al nivel de la gerencia integral. Este es el caso de Sallenave (2004) quien contrario a lo dicho por Koontz, Weihrich y Cannice en el sentido de una planeación basada en la formulación de planes, cree que la planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, sino que la considera una herramienta para administrar y para ordenar los cambios.

En este sentido sostiene que:

las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. (Sallenave, Gerencia y planeación estratégica, 2004, pág. 62)

Por su parte, autores como Chiavenatto (citado por Rivas, 2013) afirma que la planeación es “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. (Rivas, 2013, pág. 71)

Por su parte, autores como Hill y Jones (1998) agregan a esta definición “que el proceso de planeación es además el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio”. (Hill & Jones, 1998)

En suma y pese a las diferencias conceptuales de los autores citados, el punto de reflexión del proceso de planeación administrativa puede centrarse en la necesidad de los administradores hacia el abordaje de la toma de decisiones y la definición de los objetivos y estrategias de la organización.

Ahora bien, el abordaje general de la planeación administrativa se haya compuesto por la definición de objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos, definiciones que constituyen la base fundamental previa a los componentes del proceso como tal.

En este entendido es posible definir cada uno de ellos a fin de tener claridad en relación con su importancia dentro del proceso de la planeación administrativa.

Así pues, *los objetivos o metas* son definidos como “los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir que representan no solo el punto final de la planeación sino que articulan en sí, todo el proceso administrativo en procura de su consecución”. (p.17)

Por su parte, Ohmae (2004) define la *estrategia* como “aquella que asegura la planificación de los negocios orientada hacia una ventaja competitiva” (Ohmae, 2004, pág. 69). De hecho, sostiene que el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Otros autores como Hammer y Champy (1994) opinan que la estrategia “está basada en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (Hammer & Champy, 1994)

En consecuencia, cabe destacar en el tema de la estrategia empresarial es que esta se haya dirigida a marcar un horizonte de actuación que permita el alcance los objetivos o metas.

De otro lado, se hace preciso hablar un poco acerca de las *políticas, procedimientos, programas y presupuesto* a nivel del proceso de planeación.

Bajo este contexto, las políticas se deben comprender según Rivera (2013) como “declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”. (Rivera J. , 2013, pág. 14)

Los *procedimientos* por su parte, son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

Teniendo en claro los anteriores conceptos es posible hablar de los *programas*. Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen los *programas* como “un complejo de metas, políticas,

procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (Koontz, Weihrich y Cannice; p.24)

En este sentido, el fin último de los programas es proporcionarle a la alta dirección un curso de acción sobre el cual sea posible tomar decisiones.

Finalmente, se debe definir el *presupuesto*, el cual es concebido según El Prisma como “un informe de resultados esperados expresado en términos numéricos”. (El Prisma, 2010)

Ahora bien, sobre la base de los conceptos que estructuran el accionar de la planeación administrativa puede decirse que esta se convierte en un proceso dinámico y sistémico que compromete la articulación de una serie de pasos que van desde la atención de las oportunidades del entorno hasta la cuantificación de los planes mediante presupuestos.

Visto de este modo, la planeación administrativa comprende 8 pasos a saber:

1. Estar conscientes de las oportunidades. En resumen, este primer paso de la planeación habla acerca de la necesidad de conocimiento del ambiente externo que tienen los gerentes para establecer objetivos realistas. Lo cual comprende el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa así como también de la posición y de las problemáticas que la compañía afronta en el contexto real.

2. Establecer objetivos. En cuanto al establecimiento de objetivos es necesario tener en cuenta que estos deben ser enfocados tanto en el largo como en corto plazo y formar a través de ellos una jerarquía que va desde los institucionales (macro) hasta los objetivos por departamento (macro - micro).

3. Desarrollar premisas. Partiendo del hecho de que las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Una planeación desarrollada de manera estratégica debe prever planeaciones críticas de situaciones futuras probables y deseables

partiendo de pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes en la compañía. Algunas preguntas recurrentes en la formulación de premisas son: ¿qué tipo de mercado habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué preciso?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, entre otras.

4. Determinar cursos de alternativa. Este paso consiste en busca y examinar cursos de acción de alternativa ya que por lo general existen muchas alternativas y la tarea del planificador es reducir al máximo las alternativas para poder evaluar a fondo la más fructífera para la compañía.

5. Evaluar cursos de alternativa. Una vez el planificador cuenta con una o unas alternativas viables, necesita evaluarlas sopesándolas a la luz de las premisas previamente establecidas y con base en los objetivos de la organización.

6. Seleccionar un curso. En este punto, el planificador opta por la implementación de uno de los cursos de acción o planes, es decir es el momento real del proceso de toma de decisiones, sin decir con esto que una empresa no pueda adoptar más de un curso de acción o plan dentro de su estrategia.

7. Formular planes derivados. Este paso surge como respuesta a la premisa que según lo afirman Koontz y Weihrich (1990) “la planeación pocas veces es completa” (Koontz & Weihrich, Administración, 1990), e indica el desarrollo de planes derivados para apoyar el cumplimiento del plan básico.

8. Cuantificar planes mediante presupuestos. Finalmente, el proceso de planeación administrativa concluye con la cuantificación de la implementación del plan, es decir ¿cuánto le costará a la empresa el desarrollo de su estrategia? El cual, es considerado un paso muy importante ya que a partir de esta cuantificación es posible medir el progreso de la planeación al interior de la empresa.

Con base en las anteriores consideraciones y una vez asimilado con profundidad el concepto y los componentes del proceso de planeación administrativa, autores como Sallenave (1991) proponen que en virtud de un mundo de negocios tan competitivo y cambiante dicho concepto se ha elevado o transformado en lo que se denomina *planeación estratégica*.

En este entendido, plantea que la planeación estratégica:

es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1991, pág. 134)

Desde otro punto de vista, la planeación estratégica puede ser entendida según Hill y Jones (1998) como:

un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismos qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. (Hill y Jones; p.22)

Retomando lo planteado por Sallenave (1991), debe comprenderse que en sentido estricto “la planeación estratégica exige cuatro bases bien definidas: Formulación de objetivos organizacionales; Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas”. (Sallenave; p.20)

Es así como, dentro del análisis de fortalezas y limitaciones del entorno cobra vital importancia la realización y aplicabilidad del *diagnóstico empresarial* definido desde el punto de vista de Rivera (2010), como:

una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. (Rivera G. , 2010, pág. 9)

Una vez es posible determinar las estrategias a ser implementadas las mismas se deben operativizar y condensar mediante un plan de acción.

Entendiendo por *plan* “las decisiones de carácter general que tiene por finalidad trazar el curso deseable de desarrollo”. (p.33)

En este escenario, el *plan estratégico* se define como “un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental, entre otros); los cuales reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”. (p.38)

Finalmente, debe considerarse que el componente vital para plantear las estrategias y operativizarlas en el plan son las matrices gerenciales, las cuales a su vez sirven de insumo y nutren los diagnósticos internos y externos, por lo cual la presente investigación profundizará en el desarrollo de las siguientes:

1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).
2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
3. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna.
4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
5. Matriz DOFA.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM). Según Serna Gómez (2008) “la matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa o entidad, según su impacto e importancia”. (Serna Gómez, 2008, pág. 33)

Además, permite realizar análisis del entorno corporativo esta indicará la posición de la entidad frente al medio en que se desenvuelve basándose en el impacto de los factores de la empresa.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Es un mecanismo el cual “resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa”. (p.39)

Para su realización se debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (1) (Crítico) y máximo cuatro (4) (Excelente) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI). Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse como “una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa”. (p.43)

En consecuencia, esta investigación la matriz PCI examinará cuatro categorías, así:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad del talento humano.
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad técnica.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Es un 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”. (p.52)

Matriz DOFA. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para “identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema”. (p.56)

2. Presentación de Resultados

2.1 Diagnóstico Interno

Para el análisis del contexto interno que rodea la actividad productiva de la estación de servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, se colocó en consideración la totalidad de los procesos que hacen parte integral del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, obteniendo los siguientes resultados por cada componente:

Componente I. Planeación Administrativa

Tabla 2. Planeación administrativa

I - PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	%	fm	%	DM	%	dm	%	TOTAL
a. La empresa tiene definida su misión y visión	1	6%	1	6%	9	56%	5	31%	100%
b. La empresa cuenta con metas y objetivos definidos	4	25%	3	19%	8	50%	1	6%	100%
c. La empresa realiza con cierta periodicidad su plan estratégico	3	19%	3	19%	9	56%	1	6%	100%
d. La empresa diseña planes de contingencia	0	0%	0	0%	13	81%	3	19%	100%
e. La empresa realiza presupuesto anual	9	56%	1	6%	4	25%	2	13%	100%
f. La empresa tienen un direccionamiento estratégico claro para la toma de decisiones	2	13%	1	6%	10	63%	3	19%	100%

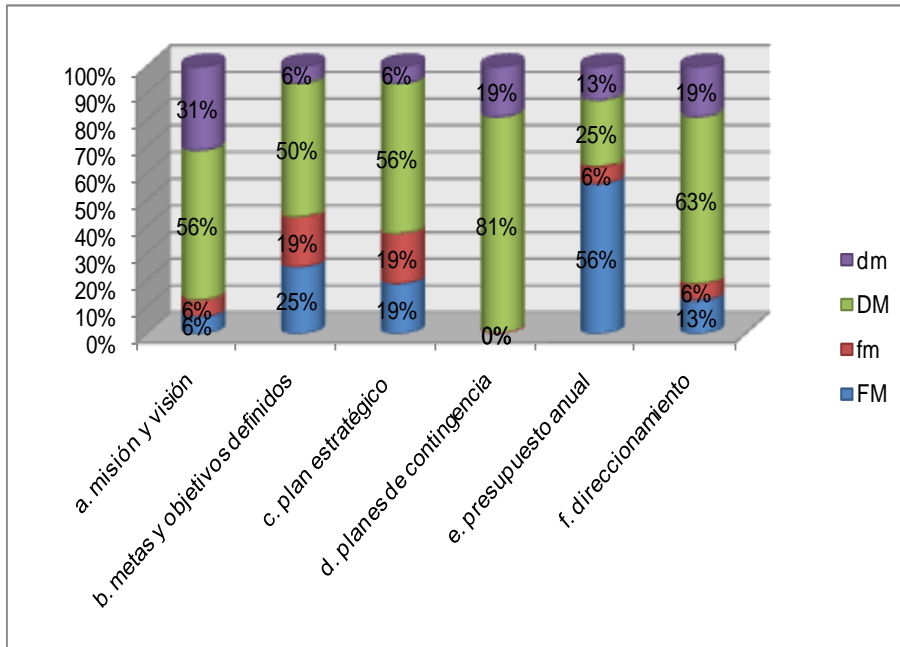
El componente de planeación administrativa evaluó aspectos de la administración gerencial de la empresa relacionados con su misión o razón de ser de la empresa, visión u

horizonte estratégico, metas y objetivos perseguidos para el cumplimiento del fin misional, plan estratégico o directrices de carácter general para alcanzar los objetivos, planes de contingencia o mitigación frente a posibles desviaciones y eventualidades, presupuesto anual y direccionamiento estratégico encontrando mayor prevalencia de debilidades mayores frente a fortalezas mayores.

En este sentido, la mayor debilidad encontrada según la opinión de un 81% de la muestra consultada se encuentra en la falta de formulación de planes de contingencia.

Por su parte, un 63% del total de la muestra afirma que la empresa carece de un claro direccionamiento estratégico, seguido de un 56% quienes manifiestan que aspectos como la formulación y divulgación de la filosofía institucional (misión, visión) y del plan estratégico se muestran también como debilidades mayores. En menor proporción un 50% señala que se debe mejorar en la definición de metas y objetivos por parte de la alta dirección de la empresa.

Pese a la mayor incidencia de debilidades frente a fortalezas, dentro del análisis del componente de planeación pudo encontrarse también que los empleados reconocen que la empresa cuenta con una adecuada presupuestación anual y la señalan como una fortaleza mayor con un 56%.



Gráfica 1. Planeación Administrativa

Componente II. Organización Administrativa

Tabla 3. Organización Administrativa

II - ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	%	fm	%	DM	%	dm	%	TOTAL
a. La empresa cuenta con una estructura organizacional formal	2	13%	2	13%	9	56%	3	19%	100%
b. La empresa tiene un organigrama y distribución de cargos y tareas	2	13%	2	13%	9	56%	3	19%	100%
c. La empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos	3	19%	1	6%	8	50%	4	25%	100%
d. En la empresa prevalece la unidad de mando	3	19%	2	13%	8	50%	3	19%	100%
e. En la empresa se empodera y	1	6%	1	6%	9	56%	5	31%	100%

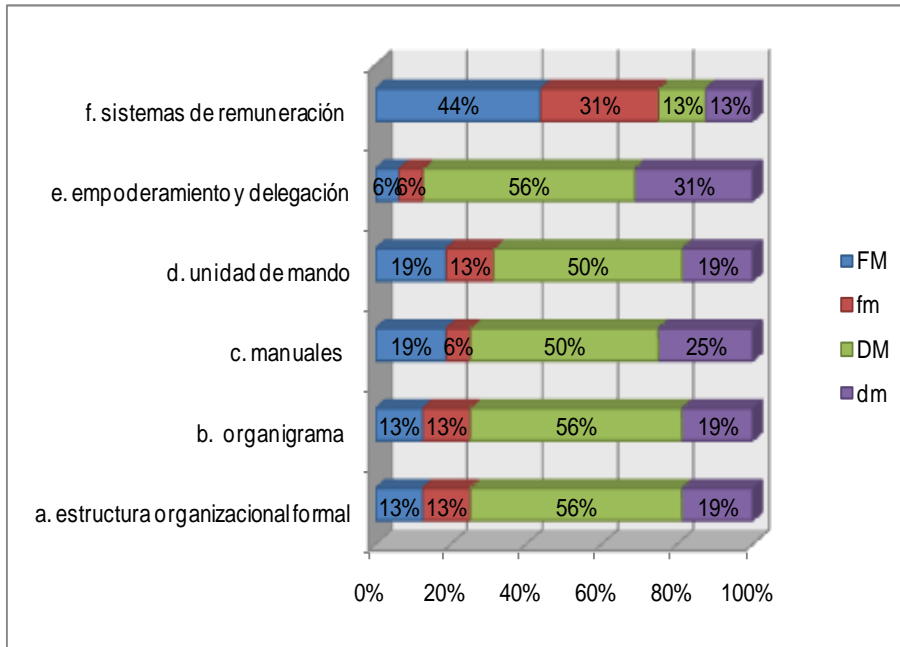
delega adecuadamente									
f. Los sistemas de remuneración de la empresa son adecuados	7	44%	5	31%	2	13%	2	13%	100%

El componente de organización administrativa evaluó aspectos de la empresa que tiene que ver con la conformación de una estructura formal en cuanto a fin misional y constitución legal de la empresa, organigrama u organización funcional de los cargos y responsabilidades, manuales de funciones, procesos y procedimientos o documentos que guían la realización de las actividades y responsabilidades designadas en cada puesto de trabajo, unidad de mando, empoderamiento y delegación, vistos como sistemas de recompensas, incentivos y motivación y sistemas de remuneración encontrando que existen más debilidades que fortalezas a nivel interno.

Bajo este escenario, un 56% de la muestra encuestada identificó debilidades mayores en aspectos puntuales relacionados con la carencia de una estructura organizacional funcional, la ausencia de un organigrama y la falta de empoderamiento y delegación de la alta gerencia.

Por su parte, un 50% considera que existen debilidades mayores en aspectos como la unidad de mando y la ausencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos.

En contraposición a lo anterior un 44% del total de los encuestados encontró fortalezas mayores en los sistemas de remuneración de la empresa, denotando que existe amplia satisfacción y consenso en este aspecto por parte de los empleados.



Gráfica 2. Organización Administrativa

Componente III. Dirección Administrativa

Tabla 4. Dirección Administrativa

III - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FM	%	fm	%	DM	%	dm	%	TOTAL
a. En la empresa se vivencia un clima laboral adecuado	5	31%	5	31%	4	25%	2	13%	100%
b. En la empresa se realizan mediciones de la satisfacción del cliente interno y externo periódicamente	0	0%	0	0%	10	63%	6	38%	100%
c. El estilo de liderazgo de la alta gerencia es participativo	1	6%	1	6%	11	69%	3	19%	100%
d. Los procesos de comunicación organizacional de la empresa son transversales	5	31%	5	31%	4	25%	2	13%	100%

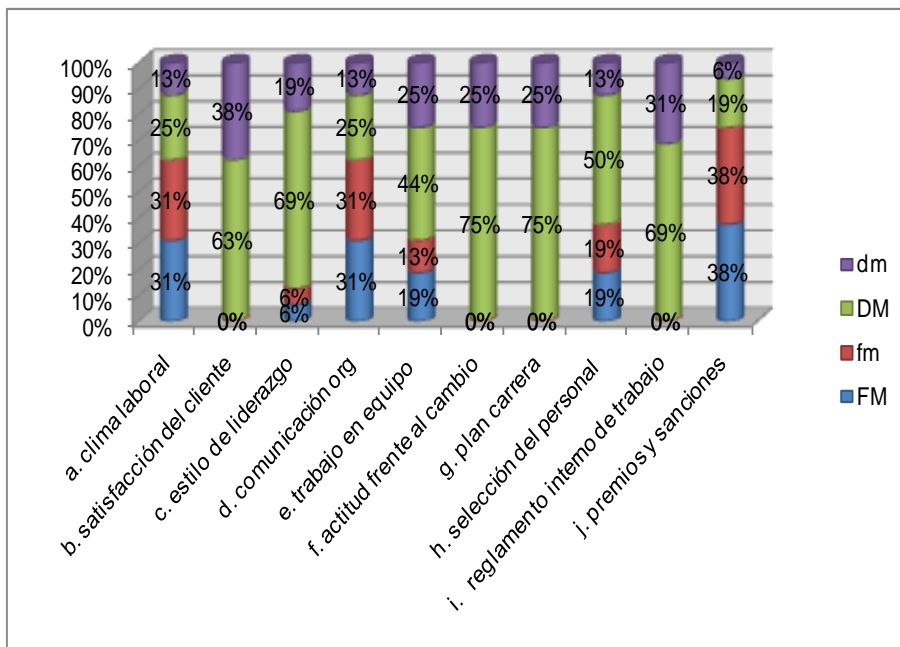
e. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo y la conformación de equipos de trabajo auto dirigidos	3	19%	2	13%	7	44%	4	25%	100%
f. La empresa asume una actitud proactiva frente al cambio	0	0%	0	0%	12	75%	4	25%	100%
g. La empresa tiene definido un plan carrera	0	0%	0	0%	12	75%	4	25%	100%
h. La empresa cuenta con un proceso adecuado de selección del personal (reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas)	3	19%	3	19%	8	50%	2	13%	100%
i. La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo ampliamente difundido y conocido por los colaboradores	0	0%	0	0%	11	69%	5	31%	100%
j. En la empresa se establecen de forma justa premios y sanciones	6	38%	6	38%	3	19%	1	6%	100%

El componente de dirección administrativa evaluó aspectos de la empresa que tiene que ver con el clima laboral, es decir con el ambiente de trabajo y la fluidez en las relaciones interpersonales.

Así como también, se indagó sobre aspectos como la satisfacción del cliente en términos de la calidad de los productos ofertados, el estilo de liderazgo de la alta gerencia de cara a sus colaboradores, la comunicación en cuanto a transversalidad y fluidez tanto a nivel operativo como gerencial, el trabajo en equipo o trabajo colaborativo entre dependencias, la actitud frente al cambio o disposición a asumir nuevos retos y contingencias, el plan carrera o plan de reconocimiento a la labor de los trabajadores con vinculación superior a 5 años, la selección del personal en sus procesos de reclutamiento, inducción y capacitación, el reglamento interno de trabajo o políticas normativas para el desarrollo del quehacer cotidiano de la empresa y los premios y sanciones.

En este contexto, se encontró que la muestra observa más debilidades que fortalezas. Frente a esto debe anotarse que para el 75% de los encuestados se deben mejorar aspectos como el plan carrera y la actitud frente al cambio, seguidos de un 69% quienes opinan que es necesario intervenir elementos como el reglamento interno y el estilo de liderazgo. Por su parte un 63% observa necesario mejorar toda la política relacionada con la satisfacción del cliente y el 50% cree necesario hacer ajustes a los procesos de selección del personal.

En contraposición a lo anterior, un 38% de la muestra observa fortaleza en el tema de premios y sanciones y un 31% afirma que el clima laboral es adecuado.



Gráfica 3. Dirección Administrativa

Componente IV. Control Administrativo

Tabla 5. Control Administrativo

IV - CONTROL	FM	%	fm	%	DM	%	dm	%	TOTAL
a. La empresa cuenta con sistemas de información para el monitoreo y realimentación de sus procesos productivos	0	0%	0	0%	9	56%	7	44%	100%
b. El uso de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) es eficiente	6	38%	4	25%	3	19%	2	13%	94%
c . La empresa cuenta con un cuadro de mando integral para la toma de decisiones	0	0%	0	0%	14	88%	2	13%	100%
d. La empresa tiene certificaciones en normas de calidad o en buenas prácticas de manufactura	0	0%	0	0%	14	88%	2	13%	100%
e. La empresa implementa medidas preventivas, correctivas y retroalimentación en sus procesos	1	6%	2	13%	9	56%	4	25%	100%
i. La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño	0	0%	0	0%	8	50%	8	50%	100%
j. La empresa atiende diligente y oportunamente las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQR's) de los clientes	1	6%	1	6%	10	63%	4	25%	100%
k. La empresa tiene establecido puntos de riesgo y puntos críticos de control en los procesos	0	0%	0	0%	10	63%	6	38%	100%

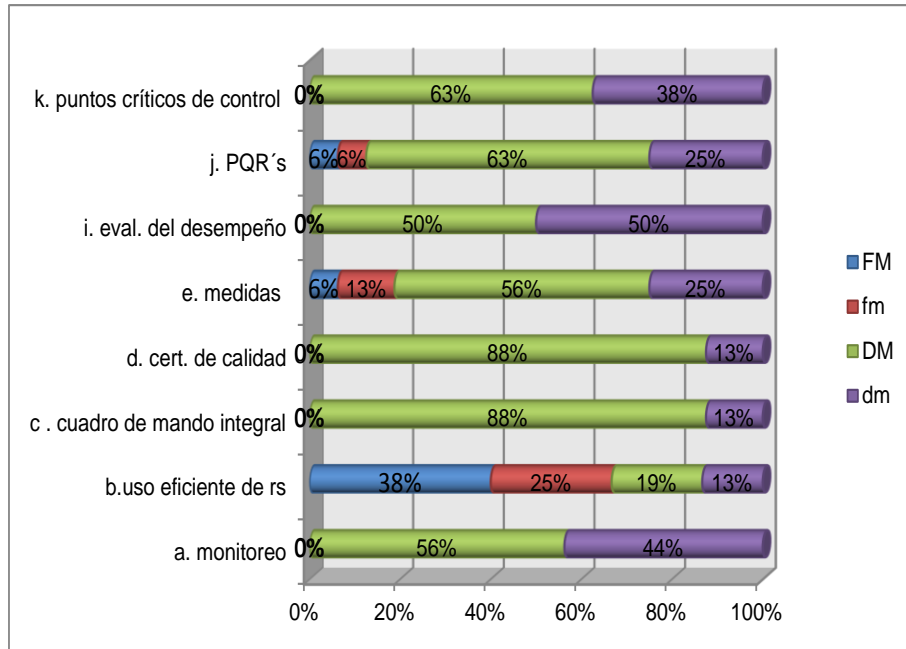
El componente de control administrativa evaluó aspectos de la empresa que tiene que ver con los sistemas de monitoreo y realimentación cuyo propósito es el seguimiento continuo y pormenorizado de los procesos, el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos en

términos de eficiencia y efectividad, la utilización de un cuadro de mando integral que priorice la organización funcional desde las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las certificaciones de calidad o los procesos que se tienen para mejorar continuamente el ciclo productivo, la implementación de medidas preventivas, correctivas y de retroalimentación en los procesos, la evaluación del desempeño como medida para la identificación de debilidades y potenciales en las habilidades de los colaboradores, el sistema de PQR's como mecanismo de atención y respuesta efectiva de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y el establecimiento de puntos críticos de control en los procesos para poder hacer mediciones y controles estadísticos que permitan mejorar constantemente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encontró una muy alta prevalencia de debilidades mayores frente a una escasa existencia de fortalezas mayores.

Así las cosas, las debilidades mayores de importancia más elevada se registran, según la muestra, en temas como la ausencia de sistemas de certificación de calidad y la inexistencia de un cuadro de mando integral con el 88%, la falta de puntos críticos de control en los procesos y deficiente atención a las PQR's de los clientes con un 63%, los sistemas de monitoreo y realimentación y la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación con un 56% y los escasos procesos de evaluación del desempeño con un 50%.

En consecuencia, un 38% de la muestra identifica que existe fortaleza en cuanto al manejo y uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa.



Gráfica 4. Control Administrativo

2.2 Matriz Perfil de la Capacidad Interna - PCI

Para fortalecer el diagnóstico interno del presente estudio así como también el análisis y diseño de la Matriz MEFI se realiza una clasificación de las fortalezas y debilidades a través de la Matriz Perfil de la Capacidad Interna (PCI), la cual se encarga de listar y determinar el impacto de las fortalezas y oportunidades del entorno inmediato de la organización al tiempo que evalúa a la empresa, en torno a la gestión de cuatro capacidades: 1) directiva, 2) talento humano, 3) financiera y 4) técnica.

Los resultados obtenidos en desarrollo de esta matriz son los siguientes:

Tabla 6. Matriz PCI

Matriz de categorización interna - PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
(F1) - La empresa posee una estructura organizacional formal	X						X		

adecuadamente formulada									
(F2) - Existen conocimiento y divulgación de la unidad de mando y jerarquías	X						X		
(F3) - Existe un estilo de liderazgo marcado por parte de la alta dirección de la empresa	X						X		
(D1) - La empresa no tiene definida su misión y visión				X			X		
(D2) - No existe definición de estrategias organizacionales				X			X		
(D5) - Los componentes institucionales de la empresa no se encuentran ampliamente difundidos				X			X		
(D8) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
(F4) - La política motivacional de la empresa es adecuada		X						X	
(F9) - El proceso de selección se encuentra acoplado al perfil de cada colaborador		X						X	
(F11) - La empresa cuenta con un programa de capacitación		X						X	
(D6) - Existe deficiencia en la transversalidad de la comunicación organizacional				X			X		
(D7) - La empresa no cuenta con un programa de seguridad industrial				X			X		
(D11) - Ausencia de un plan carrera				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
(F6) - La empresa elabora presupuestos adecuadamente		X						X	
(F10) - El pago de los salarios a los empleados es oportuno	X						X		
CAPACIDAD TÉCNICA									

(F5) - La empresa cuenta con estándares de desempeño en calidad	X						X		
(F7) - El producto de la empresa tiene muy buena calidad	X						X		
(F8) - La empresa cumple con las condiciones de seguridad para el manejo de su producto	X						X		
(F12) - Los colaboradores cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva		X						X	
(D3) - Duplicidad de funciones				X			X		
(D4) - La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos				X			X		
(D9) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente					X			X	
(D10) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente					X			X	
(D12) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos				X			X		
Alto	A								
Medio	M								
Bajo	B								

De acuerdo con el resultado de la clasificación de fortalezas y debilidades mayores y menores propuesta por la matriz PCI, los resultados obtenidos son los siguientes:

2.2.1 Análisis de las fortalezas de la empresa. (F1) - La empresa posee una estructura organizacional formal adecuadamente formulada. Se cuenta con una estructura formal representada en un organigrama que distribuye roles y responsabilidades por niveles jerárquicos y de mando.

Este tipo de jerarquías se sustenta desde lo propuesto por Mintzberg (1991), quien define la *estructura simple* como:

la cumbre estratégica es la parte clave de la estructura. Es simple, informal, flexible y todas las actividades giran alrededor de un solo director y su contexto es sencillo, dinámico y con fuerte liderazgo; en definitiva se cataloga como una organización pequeña. (Mintzberg, 1991, pág. 115)

En este entendido, cabe precisar que una representación gráfica del organigrama de la empresa sería la siguiente:

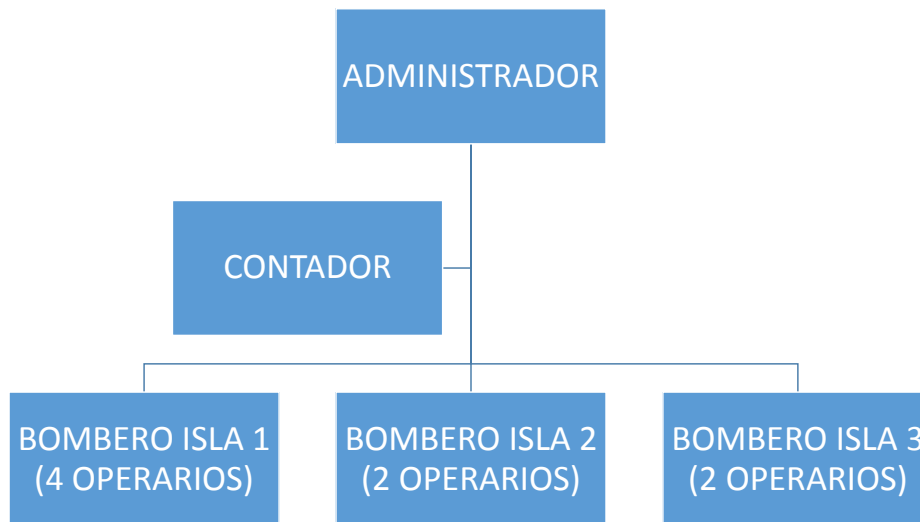


Figura 1. Organigrama Estación de Servicio Villa Natalia

(F2) - Existe conocimiento y divulgación de la unidad de mando y jerarquías. Los colaboradores conocen su rol dentro del organigrama así como también sus responsabilidades en el puesto de trabajo.

(F3) - Existe un estilo de liderazgo democrático marcado por parte de la alta dirección de la empresa. Se distingue una figura de liderazgo clara en virtud del limitado número de colaboradores que integran la empresa y existe subordinación.

En este sentido, Méndez (2005) plantea que el liderazgo democrático “prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo”. (Méndez, 2005, pág. 10)

(F4) - La política motivacional de la empresa es adecuada. Los colaboradores cuenta con estímulos por su rendimiento laboral como comisiones y bonos.

(F5) - La empresa cuenta con estándares de desempeño en calidad. La distribución del producto se apega a normas internacionales para el manejo de combustibles según los dispone la ley colombiana.

(F6) - La empresa elabora presupuestos adecuadamente. Se estiman periódicamente los costos y gastos administrativos y de ventas de la empresa.

(F7) - El producto de la empresa tiene muy buena calidad. El producto que se entrega al cliente final se encuentra en su estado natural en un 100% sin ningún tipo de contaminación ni mezcla con agua ni otros solventes para rendirlo, por lo tanto ostenta una calidad adecuada para su uso.

(F8) - La empresa cumple con las condiciones de seguridad para el manejo de su producto. En virtud de los estándares de seguridad en la venta y distribución de combustible en Colombia, el proceso de comercialización de estos productos cumple una normativa internacional de calidad que sirve como medio para mitigar la accidentalidad y vertimientos de dichos elementos.

Complementando lo anterior, a continuación se describen los principales Decretos y Resoluciones que reglamentan la Salud Ocupacional en Colombia, según la Alcaldía de Bogotá (1979): “Ley 9a. de 1979, es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia”. (Alcaldía Mayor de Bogota, 1979)

De igual manera, la Resolución 2400 de 1979, conocida como el Estatuto General de Seguridad. (Ministerio de Trabajo, 1979)

Según la Universidad del Valle (2009), se debe tener en cuenta dentro del marco legal de este sistema los siguientes:

Decreto 614 de 1984, que crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.

Resolución 2013 de 1986, que establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas.

Resolución 1016 de 1989, que establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.

Decreto 1295 de 1994, que establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (ARP).

Decreto 1346 de 1994, por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

Decreto 1772 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 1834 de 1994, por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales. (Universidad del Valle, 2009)

(F9) - El proceso de selección se encuentra acoplado al perfil de cada colaborador. Para la contratación de nuevo personal se solicita un mínimo de experiencia en el cargo a desempeñar y se realiza entrevistas.

El proceso de selección consiste en la oferta pública del cargo a proveer a través del uso de los medios masivos de comunicación, en especial se utiliza la radio, posteriormente se reciben las hojas de vida de los candidatos en el tiempo establecido en la convocatoria y posteriormente se priorizan aquellos que se adecuan al perfil y se los emplaza para la realización de la entrevista.

Una vez finalizado el proceso de selección se comunica la decisión final a los aspirantes aceptados y rechazados, se organiza una base de datos para futuras convocatorias con los candidatos rechazados y se procede a remitir a los candidatos aceptados a los respectivos exámenes ocupacionales para ingreso, posteriormente se realiza de manera informal una pequeña inducción en el puesto de trabajo.

(F10) - El pago de los salarios a los empleados es oportuno. El pago de salarios se realiza los cinco primeros días de cada mes, en efectivo y se registra los respectivos soportes.

(F11) - La empresa cuenta con un programa de capacitación. Se recibe capacitación por parte de los distribuidores de lubricantes y demás productos ofertados. En el proceso de inducción de cada colaborador se realiza capacitación y retroalimentación respecto de las funciones y tareas que se deben asumir.

(F12) - Los colaboradores cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Los colaboradores disponen de una dotación y elementos para garantizar su seguridad en el desempeño de las tareas asignadas.

La dotación se otorga a los empleados que perciben ingresos hasta 2 SMMLV, se entrega cada seis meses y consta de botas, mameluco, tapabocas y gorra. Para el caso específico de la estación de servicio se entrega a 9 bomberos u operarios de isla.

2.2.2 Análisis de las debilidades de la empresa. (D1) - La empresa no tiene definida su misión y visión. No se cuenta con la definición de componentes institucionales que den cuenta de la proyección y horizonte empresarial de la organización.

Como la empresa no cuenta con los componentes institucionales de misión y visión a continuación se proponen los mismos:

Misión. Somos una Estación de Servicio comprometida con el suministro oportuno y de calidad de combustible para el Municipio de Puerto Caicedo y sus alrededores, estamos comprometidos con el medio ambiente y el desarrollo de la región.

Visión. En 2020 nos posicionaremos como una de las estaciones de servicio con mayor abastecimiento y cobertura a nivel del Municipio de Puerto Caicedo garantizando la calidad, oportunidad y respeto por el medio ambiente en el ejercicio de nuestra actividad económica.

(D2) - No existe definición de estrategias organizacionales. No se cuenta con un plan estratégico ubicado en una temporalidad específica y las decisiones no son documentadas y se toman en el transcurrir cotidiano de las operaciones de la empresa, dada el carácter empírico de su administración.

(D3) - Duplicidad de funciones. Por la falta de conocimiento específico de sus tareas, en muchas ocasiones los colaboradores asumen responsabilidades que no son de su injerencia entorpeciendo la eficacia organizacional.

(D4) - La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos. No se tienen definidos claramente unos procesos y por tanto se carece de un diagrama de flujo de los

mismos que permita establecer las tareas específicas y los medios para cumplir dichas tareas en cada rol de la empresa.

A continuación se presenta un manual de funciones para la estación de servicio considera el reducido personal con que cuenta:

Gerente

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Administrador
Ubicación organizacional:	Área administrativa
Jefe inmediato:	Junta de socios
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	10

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Título universitario en Administración de empresas, negocios, negocios internacionales, economía con especialización en Gerencia de Proyectos.
Habilidades	Negociación, liderazgo y comunicación,
Experiencia	Dos años de experiencia en cargos Directivos

III. FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular la planeación estratégica de la empresa 2. Elaborar el plan estratégico de la empresa 3. Realizar el presupuesto anual 4. Hacer seguimiento a las ventas diarias, semanales, mensuales y anuales 5. Autorizar las declaraciones tributarias 6. Autorizar y firmar los pagos, cheques y facturas 7. Suscribir convenios y efectuar negocios y contratos con proveedores y clientes 8. Solicitar apalancamiento financiero y firmar créditos con entidades bancarias 9. Realizar la entrevista a los aspirantes en el proceso de selección del personal 10. Evaluar y retroalimentar el desempeño del personal 11. Supervisar a todo el personal de la empresa 12. Autorizar el pago de la nómina 13. Las demás que le asignen los socios de la empresa y/o afines con su cargo

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar convenios 2. Salvaguardar las finanzas de la empresa

Contador

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Contador
Ubicación organizacional:	Área administrativa
Jefe inmediato:	Administrador
No. de cargos:	0
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Contador Público Titulado
Habilidades	Comunicación, trabajo en equipo, manejo de Excel avanzado
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de cheques y devoluciones de los mismos 2. Seguimiento al kardex 3. Liquidación diaria de facturas de venta, ingresos de mercancía y devoluciones 4. Realización de reportes de ingresos, aplicación de pagos y registro de notas contables 5. Control de inventarios mediante el método ABC 6. Conciliación bancaria y de de caja. 7. Manejo y control del paquete estadístico SIIGO 8. Las demás asignadas por el gerente 	

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar pertinentemente los recursos financieros de la empresa 2. Promover buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores 3. Ser respetuoso y atento con sus compañeros de trabajo 	

Operario

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Operario (Bombero)
Ubicación organizacional:	Área de Producción
Jefe inmediato:	Administrador
No. de cargos:	9
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Habilidades	Liderazgo y comunicación
Experiencia	Un año de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO
1. Controlar el suministro de combustible, 2. Velar directa y permanentemente por la correcta operación de la isla a su cargo 3. Efectuar un seguimiento y control de cada una de las ventas. 4. Responder por los recursos económicos que se generan en cada venta. 5. Las demás designadas por el gerente y subdirector de producción

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
1. Seguimiento al correcto funcionamiento de su isla

(D5) - Los componentes institucionales de la empresa no se encuentran ampliamente difundidos. Al no contar con el diseño de los componentes institucionales como la misión, visión y objetivos, no existen procesos de divulgación y conocimiento de los mismos al interior de la organización.

Una vez definidos los componentes institucionales de la empresa se deberán hacer visibles inicialmente mediante una socialización de los mismos a la totalidad de los empleados, posteriormente deberán ser publicados en un lugar visible tanto para trabajadores como para clientes.

(D6) - Existe deficiencia en la transversalidad de la comunicación organizacional. La comunicación entre el nivel operativo y la gerencia no es fluida ni constante.

Teniendo en cuenta la estructura jerárquica de la empresa la cual plantea un tipo de comunicación vertical desde los mandos altos hacia el nivel operativo, es recomendable la adopción de un modelo de comunicación más eficaz en donde los trabajadores se sientan partícipes de las decisiones importantes que le atañen a la empresa.

(D7) - La empresa no cuenta con un programa de seguridad industrial. Pese a que los trabajadores cuentan con la dotación y elementos para garantizar su seguridad, no se cuentan con iniciativas para prevenir y diagnosticar enfermedades ocupacionales, ni tampoco se tiene un COPASO.

(D8) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio. No se cuenta con medios promocionales radiales ni impresos que permitan una promoción más agresiva del portafolio de productos que ofrece la empresa como lubricantes y otros derivados de los combustibles.

Entre las estrategias de promoción que se podría considerar se encuentran:

Reserva de cupos de combustible.

Tarjeta de puntos acumulables y redimibles por combustible.

Descuentos por pronto pago a clientes con compras altas.

Nuevos medios de pago y crédito.

(D9) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente. No se cuentan con encuestas para la medición de la satisfacción del cliente y por tanto se desconoce el nivel de aceptación del producto en el mercado.

Para poder solventar esta deficiencia se hace necesario constituir estrategias de fidelización de clientes, empezando por aquellos que tienen un consumo promedio de combustible mayor a los demás, a estos se les puede facilitar medios alternativos de pago a crédito o pago anticipado por reserva de cupos de combustible con el fin de generarles identidad con la estación de servicio.

(D10) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente. No se cuenta con mecanismos para realizar seguimiento y administrar adecuadamente la relación comercial con clientes.

El customer relationship management o administración de la relación con los clientes se basa en originar un tipo de mercadeo más personalizado y acorde con las exigencias del mercado y los hábitos de consumo del cliente.

En este punto es necesario constituir inicialmente una base de datos de los clientes para posteriormente recopilar información sobre sus hábitos de consumo y poder cruzarla en función de originar promociones y estrategias de retención y adquisición de nuevos clientes teniendo en cuenta sus necesidades reales.

(D11) - Ausencia de un plan carrera. No se han establecido políticas para garantizar la permanencia de los colaboradores en sus cargos y existe alto nivel de rotación del personal.

Buscando solventar esta situación se puede plantear un programa de ascensos que sea meritocrático y que este en función de dos argumentos principales:

1. El tiempo de permanencia del operario con la empresa.
2. El desempeño laboral favorable.

(D12) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos. No se cuenta con procesos de control documentados y se carecen de la formulación e implementación de indicadores de gestión.

Con el fin de contrarrestar esta deficiencia se debe tener en cuenta estrategias como:

Hacer mantenimiento preventivo a cada isla.

Capacitación continua de operarios.

Correcta demarcación de zonas de servicio.

Correcta demarcación de la instrumentalización para el servicio.

2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades es posible consolidar la determinación de la posición estratégica interna de la empresa mediante la formulación de la matriz MEFI, la cual dispone de los siguientes rangos de evaluación:

Fortalezas mayores:	4
Fortalezas menores:	3
Debilidades mayores:	1
Debilidades menores:	2

Tabla 7. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	(F1) - La empresa posee una estructura organizacional formal adecuadamente formulada	0,05	4	0,2
	(F2) - Existen conocimiento y divulgación de la unidad de mando y jerarquías	0,05	4	0,2
	(F3) - Existe un estilo de liderazgo marcado por parte de la alta dirección de la empresa	0,05	4	0,2
	(F4) - La política motivacional de la empresa es adecuada	0,03	3	0,09
	(F5) - La empresa cuenta con estándares de desempeño en calidad	0,05	4	0,2
	(F6) - La empresa elabora presupuestos adecuadamente	0,03	3	0,09
	(F7) - El producto de la empresa tiene muy buena calidad	0,03	4	0,12
	(F8) - La empresa cumple con las condiciones de seguridad para el manejo de su producto	0,05	4	0,2
	(F9) - El proceso de selección se encuentra acoplado al perfil de cada colaborador	0,04	3	0,12
	(F10) - El pago de los salarios a los empleados es oportuno	0,03	4	0,12
	(F11) - La empresa cuenta con un programa de capacitación	0,03	3	0,09

	(F12) - Los colaboradores cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	(D1) - La empresa no tiene definida su misión y visión	0,06	1	0,06
	(D2) - No existe definición de estrategias organizacionales	0,05	1	0,05
	(D3) - Duplicidad de funciones	0,03	1	0,03
	(D4) - La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos	0,04	1	0,04
	(D5) - Los componentes institucionales de la empresa no se encuentran ampliamente difundidos	0,04	1	0,04
	(D6) - Existe deficiencia en la transversalidad de la comunicación organizacional	0,04	1	0,04
	(D7) - La empresa no cuenta con un programa de seguridad industrial	0,06	1	0,06
	(D8) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio	0,06	1	0,06
	(D9) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente	0,04	2	0,08
	(D10) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente	0,04	2	0,08
	(D11) - Ausencia de un plan carrera	0,03	1	0,03
	(D12) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,31

De acuerdo con el resultado de la matriz MEFI, la posición estratégica interna de la empresa es débil por cuanto las debilidades mayores tienen un peso ponderado más significativo que las fortalezas mayores, esto quiere decir que la empresa actualmente afronta más debilidades que fortalezas en el medio interno.

2.4 Diagnóstico Externo

La Estación de Servicio Villa Natalia, ubicada en el Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, es una empresa unipersonal de régimen común de propiedad del Señor Hernán Saúl Córdoba Hernández; que tiene como actividad económica principal el comercio al por menor en estaciones, bombas de servicio y establecimientos dedicados a la venta de combustibles.

La empresa fue constituida desde 1997 ubicándose en el segmento de venta y abastecimiento de combustibles a diferentes estaciones del Municipio de Puerto Caicedo, contando con amplia aceptación y buen nombre comercial.

2.5 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM

Como complemento al diagnóstico externo del proyecto realiza una clasificación de las oportunidades y amenazas a través de la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), la cual se encarga de determinar el impacto de las oportunidades y amenazas que en el contexto externo tiene la organización.

Tabla 8. Matriz POAM

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional		X						X	
(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC				X			X		
(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores				X			X		
(A7) - Desempleo e informalidad en la región					X			X	
ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO									
(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)	X						X		
(A5) - Contrabando de combustibles				X			X		
(A6) - Condiciones de orden público en los municipios					X			X	
ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL									

(O2) - Presencia en agremiaciones del sector de los combustibles en la región		X						X	
(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el sector de los combustibles		X						X	
(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas				X			X		
(A4) - Incremento de impuestos				X			X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente	X						X		
(O6) - Infraestructura vial (San Francisco-Mocoa)		X						X	
(O7) - Capacitación del personal a través del SENA	X						X		

2.5.1 Análisis de las oportunidades de la empresa. (O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente. La TIC constituyen actualmente una oportunidad de negocios inmejorable que ayuda mantener a la organización actualizada y en continua comunicación con su mercado objetivo.

(O2) - Presencia en agremiaciones del sector de los combustibles en la región. La representación gremial constituye un soporte fundamental para que las empresas tengan un papel representativo y superlativo en los procesos decisores que impactan al sector en el que ejercen su actividad productiva.

(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador). Los municipios fronterizos dadas sus condiciones geográficas y socio-económicas pueden aprovechar dicha posición para construir ventajas comparativas en el mercado.

(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el sector de los combustibles. El boom minero energético por el que atraviesa Colombia constituye una ventaja para competir en

términos de promulgación de leyes y acuerdos sectoriales que potencien la producción y comercialización de combustibles.

(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional. La actual conformación del sistema general de regalías (SGR) en torno a su disposición para departamentos y municipios productores supone abundancia de recursos para la inversión en proyectos de ciencia, innovación y desarrollo social que posibiliten la competitividad y el desarrollo económico.

De acuerdo con Porter (1991):

no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas”. Asimismo, reconoce que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. (Porter, 1991, pág. 65)

Pese a esto, propone dos tipos de estrategias para lograr la competitividad:

1. Diferenciación por precio.
2. Diferenciación por calidad.

En el caso específico de la estación de servicio la estrategia a adoptar esta ligada a la diferenciación por calidad al suministrar combustibles que cumplan las normas técnicas exigidas y un nivel de octanaje adecuado, ya que en el caso del precio este viene establecido directamente por el Ministerio de Minas y Energía.

(O6) - Infraestructura vial (San Francisco - Mocoa). El mejoramiento de las condiciones de accesibilidad e infraestructura a nivel del Departamento del Putumayo constituyen una fuente de fortalecimiento de las relaciones comerciales con el contexto circundante.

Lo anterior sustentado en la facilidad de comunicación y transporte que supone una vía totalmente pavimentada y que además contribuya a entregar el combustible con celeridad y oportunidad a los clientes finales.

(O7) - Capacitación del personal a través del SENA. Los procesos continuos de capacitación y formación posibilitan el mejoramiento de la capacidad individual y organizacional de los trabajadores, empresas y sectores regionales.

En el caso específico de los trabajadores de la estación de servicio se puede hablar de educación virtual o semipresencial en programas seleccionados de acuerdo a gustos, perfil y preferencia y que no exijan un mayor nivel de formación.

2.5.2 Análisis de las amenazas de la empresa. (A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC. Los altos precios de los productos de la canasta familiar y la constante devaluación del peso frente al dólar impactan directamente el precio del petróleo y por tanto el bolsillo del consumidor final.

(A2) - Modernización e ingreso de nuevos competidores. La intensificación de la competencia constituye uno de las principales amenazas que le apuntan a la saturación del mercado y por ende a la disminución de la cuota de mercado.

(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas. Pese a las regulaciones existentes por parte del Ministerio de Minas y Energía en cuanto a los precios oficiales de distribución, existe competencia desleal y estrategias de especulación en épocas de desabastecimiento.

(A4) - Incremento de impuestos. La alta carga impositiva del estado impacta negativamente los beneficios y retornos de los inversionistas y por ende son una amenaza a mitigar.

(A5) - Contrabando de combustibles. La distribución ilegal de combustibles perjudica el mercado y restringe la competencia en precios por cuanto los precios ofertados en la ilegalidad están muy por debajo de los precios oficiales.

(A6) - Condiciones de orden público en los municipios. El flagelo de la violencia y la inseguridad en las carreteras del Departamento del Putumayo son un factor coyuntural que amenaza la actividad productiva y dificulta la consolidación de las empresas a nivel departamental.

(A7) - Desempleo e informalidad en la región. Las condiciones de desempleo e informalidad en la región limitan el nivel de ingreso de las familias afectando los ingresos de la empresa por concepto de distribución del combustible y con ello los retornos y beneficios para los socios.

Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE. Una vez identificadas las oportunidades y amenazas se procede con la determinación de la posición estratégica externa de la empresa mediante la formulación de la matriz MEFE, la cual dispone de los siguientes rangos de evaluación:

Oportunidades mayores:	4
Oportunidades menores:	3
Amenazas mayores:	1
Amenazas menores:	2

Tabla 9. Matriz MEFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente	0,1	4	0,4
	(O2) - Presencia en agremiaciones del sector de los combustibles en la región	0,06	3	0,18
	(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)	0,1	4	0,4
	(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el sector de los combustibles	0,04	3	0,12
	(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional	0,07	3	0,21
	(O6) - Infraestructura vial (San Francisco-Mocoa)	0,06	3	0,18
	(O7) - Capacitación del personal a través del SENA	0,14	4	0,56
AMENAZAS	(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC	0,04	1	0,04
	(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores	0,08	1	0,08
	(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas	0,08	1	0,08
	(A4) - Incremento de impuestos	0,04	1	0,04
	(A5) - Contrabando de combustibles	0,08	1	0,08
	(A6) - Condiciones de orden público en los municipios	0,07	2	0,14
	(A7) - Desempleo e informalidad en la región	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,59

De acuerdo con el resultado de la matriz MEFE, la posición estratégica externa de la empresa es fuerte por cuanto las oportunidades mayores tienen un peso ponderado más significativo que las amenazas mayores, esto quiere decir que la empresa actualmente afronta más oportunidades que amenazas en el medio externo.

2.5.3 Análisis del área financiera de la empresa. Se tiene los siguientes ítems:

Costos indirectos de fabricación (CIF). Corresponden a aquellos costos que sin estar ligados de forma directa al proceso productivo constituyen una importancia significativa en la consecución de la prestación del servicio.

Tabla 10. *Costos Indirectos de Fabricación*

Concepto	Consumo/día	Consumo/mes	Consumo/año	Área de Operaciones (85%)	Funciones Administrativas (15%)
ELECTRICIDAD	\$ 10.000,00	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.040.000,00	\$ 360.000,00
GAS NATURAL	\$ 10.000,00	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.040.000,00	\$ 360.000,00
AGUA	\$ 5.000,00	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 180.000,00
DOTACION		\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 5.100.000,00	\$ 900.000,00
ARRENDAMIENTOS		\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 15.300.000,00	\$ 2.700.000,00
TOTAL CIF	\$ 25.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 25.500.000,00	\$ 4.500.000,00

La proyección de los CIF se estimó con la inflación según el Banco de la República (2015) a noviembre de este mismo año a “(6.39%)”: (Uribe, 2015, pág. 12)

Tabla 11. *Proyección de los CIF Totales*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 21.000.000,00	\$ 22.341.900,00	\$ 23.769.547,41	\$ 25.288.421,49	\$ 26.904.351,62

Tabla 12. Proyección de los CIF de Producción

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 25.500.000,00	\$ 27.129.450,00	\$ 28.863.021,86	\$ 30.707.368,95	\$ 32.669.569,83

Tabla 13. Proyección de los CIF de Administración

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 21.000.000,00	\$ 22.341.900,00	\$ 23.769.547,41	\$ 25.288.421,49	\$ 26.904.351,62

Costos Totales Anuales

Tabla 14. Costos Totales Anuales

Concepto	Valor
Materia Prima al año	\$ 95.500.000
Mano de Obra Directa al año	\$ 179.763.296
CIF de Producción al año	\$ 25.500.000
Depreciación	\$ 1.650.000
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 302.413.296

Tabla 15. Proyección de los Costos de Ventas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 121.000.000	\$ 128.731.900	\$ 136.957.868	\$ 145.709.476	\$ 155.020.312

Capital de trabajo. El capital de trabajo es el rubro inicial que se requiere para dar inicio al primer ciclo productivo de operación de un proyecto y por tanto considera los siguientes rubros:

Tabla 16. *Capital de Trabajo*

Concepto	Valor Total
Materia Prima (M.P)	\$ 95.500.000
Mano de Obra Directa (M.O.D)	\$ 179.763.296
Mano de Obra Indirecta (M.O.I)	\$ -
CIF	\$ 25.500.000
TOTAL Capital de Trabajo	\$ 300.763.296

Inversión total. Se compone de la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo y son los recursos que apalancan la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 17. *Inversión Total*

Inversiones	Valor Total
Inversión Fija	\$ 37.680.000
Inversión Diferida	\$ 13.614.670
Capital de Trabajo	\$ 300.763.296
Total Inversiones	\$ 352.057.966

Costos fijos y variables. Son los costos sobre los cuales se determina el grado de control que tiene la empresa para su erogación:

Tabla 18. *Costos Fijos y Variables*

Concepto	Costos Fijos	Costos Variables
Materia Prima (M.P)		\$ 95.500.000,00
Mano de Obra Directa (M.O.D)	\$ 179.763.296,17	
Costos Indirectos de Fabricación C.I.F	\$ 25.500.000,00	
Depreciación	\$ 5.358.000,00	
Total Costos	\$ 210.621.296,17	\$ 95.500.000,00

Punto de equilibrio. Determina un punto de operación mínimo de la empresa en el cual no se genera ni superávit ni déficit:

Punto de equilibrio en pesos. Esta dado por la relación entre C.F.T y $1 - C_{vu}/P_v$ así:

$$P.E.\$ = \frac{C.F.T}{1 - C_{vu}/P_v}$$

Donde C.V.u está dado por:

$$C.V.u = \frac{C.V.T}{\text{Oferta año 1}}$$

$$C.V.u = \frac{\$ 95.500.000,00}{9.228}$$

9.228

$$C.V.u = \$ 10.349,17$$

Con este resultado se opera:

$$P.E.\$ = \frac{C.F.T}{1 - Cvu/Pv}$$

$$1 - Cvu/Pv$$

$$P.E.\$ = \frac{\$ 210.621.296,17}{1 - (\$ 10.349,17/\$ 49.999,26)}$$

$$1 - (\$ 10.349,17/\$ 49.999,26)$$

P.E.\$ = \$ 265.596.110,03 (Al vender combustibles por valor de \$ 265.596.110,03 se alcanza el punto de equilibrio monetario).

Punto de equilibrio en cantidades

$$P.E.Q = \frac{C.F.T}{P.V. - C.V.u}$$

$$P.V. - C.V.u$$

$$P.E.Q = \frac{\$ 210.621.296,17}{\$ 49.999,26 - \$ 10.349,17}$$

$$\$ 49.999,26 - \$ 10.349,17$$

$$P.E.Q = 5312 \text{ galones/año}$$

Punto de Equilibrio en Capacidad Instalada

$$P.E.\% = \frac{C.F.T}{P.V. - C.V.u} * 100$$

Y.T – C.V

$$\text{P.E. \%} = \underline{\$ 210.621.296,17}$$

$$\$ 461.382.708,32 - \$ 95.500.000,00$$

P.E. % = 57.57% (Con la operación de la capacidad instalada y planta física del 57.57%)

Punto de equilibrio en tiempo

$$\text{P.E. Tiempo} = \underline{\text{P.E. \$}}$$

$$\text{Y.T/n}$$

$$\text{P.E. Tiempo} = \underline{\$ 265.596.110,03}$$

$$\$ 461.382.708,32 / 360$$

P.E. Tiempo =210 días. (Luego de 210 días de operación se alcanzaría el punto de equilibrio en tiempo).

Balance general proyectado. La proyección del Balance General se estimó con base en la inflación a noviembre de 2015 (6.39%), según el Banco de la República:

Tabla 19. *Balance General*

BALANCE GENERAL		PROYECCIONES (inflación a noviembre de 2015 (6.39%))					
	PARCIAL	TOTAL	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Bancos	\$ 300.763.296,17						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 300.763.296,17		\$ 300.763.296,17	\$ 319.982.070,80	\$ 340.428.925,12	\$ 362.182.333,43	\$ 385.325.784,54
ACTIVO FIJO							
OTROS ACTIVOS							
Maquinaria y Equipo	\$ 16.500.000,00						
Muebles y Enseres	\$ 15.480.000						
Equipo de Oficina	\$ 500.000						
Equipo de Computo	\$ 5.200.000						
Depreciación	(\$ 5.358.000)						
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 32.322.000,00		\$ 32.322.000,00	\$ 34.387.375,80	\$ 36.584.729,11	\$ 38.922.493,30	\$ 41.409.640,63
OTROS ACTIVOS							
Diferidos	\$ 13.614.670,30						
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 13.614.670,30		\$ 13.614.670,30	\$ 14.484.647,73	\$ 15.410.216,72	\$ 16.394.929,57	\$ 17.442.565,57
TOTAL ACTIVO	\$ 346.699.966,47		\$ 346.699.966,47	\$ 368.854.094,33	\$ 392.423.870,95	\$ 417.499.756,31	\$ 444.177.990,74
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE		\$ -					
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 212.780.000,00	\$ 226.376.642,00	\$ 240.842.109,42	\$ 256.231.920,22
TOTAL PASIVO	\$ 200.000.000,00		\$ 200.000.000,00	\$ 212.780.000,00	\$ 226.376.642,00	\$ 240.842.109,42	\$ 256.231.920,22

PATRIMONIO						
Aportes Sociales	\$ 146.699.966,47	\$ 146.699.966,47	\$ 156.074.094,33	\$ 166.047.228,95	\$ 176.657.646,89	\$ 187.946.070,52
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.699.966,47	\$ 146.699.966,47	\$ 156.074.094,33	\$ 166.047.228,95	\$ 176.657.646,89	\$ 187.946.070,52
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 346.699.966,47	\$ 346.699.966,47	\$ 368.854.094,33	\$ 392.423.870,95	\$ 417.499.756,31	\$ 444.177.990,74

Para apalancar la operación y expansión de la estación de servicio sus propietarios han considerado un préstamo bancario por valor de \$200.000.000 de pesos, el cual se obtendría en las siguientes condiciones:

Monto: \$ 200.000.000

Tasa: 1.65% m.v

Plazo: 60 meses

Si se cumplen estas condiciones de mercado, la tabla de amortización de la deuda proyectada sería la siguiente:

Tabla 20. Amortización del Crédito

Tabla de Amortización				
Periodos	Intereses	Amortización KTAL	Cuota	Saldo
0				200000000
1	(\$ 3.308.333,33)	(\$ 1.973.764,78)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 198.026.235,22
2	(\$ 3.275.683,97)	(\$ 2.006.414,14)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 196.019.821,08
3	(\$ 3.242.494,54)	(\$ 2.039.603,57)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 193.980.217,51
4	(\$ 3.208.756,10)	(\$ 2.073.342,01)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 191.906.875,50
5	(\$ 3.174.459,57)	(\$ 2.107.638,55)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 189.799.236,95
6	(\$ 3.139.595,71)	(\$ 2.142.502,40)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 187.656.734,55
7	(\$ 3.104.155,15)	(\$ 2.177.942,96)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 185.478.791,59
8	(\$ 3.068.128,34)	(\$ 2.213.969,77)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 183.264.821,82
9	(\$ 3.031.505,59)	(\$ 2.250.592,52)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 181.014.229,30
10	(\$ 2.994.277,04)	(\$ 2.287.821,07)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 178.726.408,24
11	(\$ 2.956.432,67)	(\$ 2.325.665,44)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 176.400.742,79
12	(\$ 2.917.962,29)	(\$ 2.364.135,82)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 174.036.606,97
13	(\$ 2.878.855,54)	(\$ 2.403.242,57)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 171.633.364,40
14	(\$ 2.839.101,90)	(\$ 2.442.996,21)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 169.190.368,19
15	(\$ 2.798.690,67)	(\$ 2.483.407,44)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 166.706.960,75
16	(\$ 2.757.610,98)	(\$ 2.524.487,14)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 164.182.473,61
17	(\$ 2.715.851,75)	(\$ 2.566.246,36)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 161.616.227,25

Plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la empresa

18	(\$ 2.673.401,76)	(\$ 2.608.696,35)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 159.007.530,90
19	(\$ 2.630.249,57)	(\$ 2.651.848,54)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 156.355.682,36
20	(\$ 2.586.383,58)	(\$ 2.695.714,53)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 153.659.967,83
21	(\$ 2.541.791,97)	(\$ 2.740.306,14)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 150.919.661,69
22	(\$ 2.496.462,74)	(\$ 2.785.635,37)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 148.134.026,31
23	(\$ 2.450.383,69)	(\$ 2.831.714,43)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 145.302.311,88
24	(\$ 2.403.542,41)	(\$ 2.878.555,70)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 142.423.756,18
25	(\$ 2.355.926,30)	(\$ 2.926.171,81)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 139.497.584,37
26	(\$ 2.307.522,54)	(\$ 2.974.575,57)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 136.523.008,80
27	(\$ 2.258.318,10)	(\$ 3.023.780,01)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 133.499.228,79
28	(\$ 2.208.299,74)	(\$ 3.073.798,37)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 130.425.430,42
29	(\$ 2.157.453,99)	(\$ 3.124.644,12)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 127.300.786,30
30	(\$ 2.105.767,17)	(\$ 3.176.330,94)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 124.124.455,37
31	(\$ 2.053.225,37)	(\$ 3.228.872,75)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 120.895.582,62
32	(\$ 1.999.814,43)	(\$ 3.282.283,68)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 117.613.298,94
33	(\$ 1.945.519,99)	(\$ 3.336.578,13)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 114.276.720,81
34	(\$ 1.890.327,42)	(\$ 3.391.770,69)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 110.884.950,12
35	(\$ 1.834.221,88)	(\$ 3.447.876,23)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 107.437.073,89
36	(\$ 1.777.188,26)	(\$ 3.504.909,85)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 103.932.164,05
37	(\$ 1.719.211,21)	(\$ 3.562.886,90)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 100.369.277,15
38	(\$ 1.660.275,13)	(\$ 3.621.822,99)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 96.747.454,16
39	(\$ 1.600.364,14)	(\$ 3.681.733,97)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 93.065.720,19
40	(\$ 1.539.462,12)	(\$ 3.742.635,99)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 89.323.084,20
41	(\$ 1.477.552,68)	(\$ 3.804.545,43)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 85.518.538,77
42	(\$ 1.414.619,16)	(\$ 3.867.478,95)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 81.651.059,82
43	(\$ 1.350.644,61)	(\$ 3.931.453,50)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 77.719.606,32
44	(\$ 1.285.611,82)	(\$ 3.996.486,29)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 73.723.120,03
45	(\$ 1.219.503,28)	(\$ 4.062.594,83)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 69.660.525,20
46	(\$ 1.152.301,19)	(\$ 4.129.796,92)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 65.530.728,27
47	(\$ 1.083.987,46)	(\$ 4.198.110,65)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 61.332.617,63
48	(\$ 1.014.543,72)	(\$ 4.267.554,40)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 57.065.063,23
49	(\$ 943.951,25)	(\$ 4.338.146,86)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 52.726.916,37
50	(\$ 872.191,07)	(\$ 4.409.907,04)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 48.317.009,34
51	(\$ 799.243,86)	(\$ 4.482.854,25)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 43.834.155,09
52	(\$ 725.089,98)	(\$ 4.557.008,13)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 39.277.146,96
53	(\$ 649.709,47)	(\$ 4.632.388,64)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 34.644.758,32
54	(\$ 573.082,04)	(\$ 4.709.016,07)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 29.935.742,25
55	(\$ 495.187,07)	(\$ 4.786.911,04)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 25.148.831,21

56	(\$ 416.003,58)	(\$ 4.866.094,53)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 20.282.736,68
57	(\$ 335.510,27)	(\$ 4.946.587,84)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 15.336.148,84
58	(\$ 253.685,46)	(\$ 5.028.412,65)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 10.307.736,19
59	(\$ 170.507,14)	(\$ 5.111.590,98)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 5.196.145,21
60	(\$ 85.952,90)	(\$ 5.196.145,21)	(\$ 5.282.098,11)	\$ 0,00

Estado de Resultados Proyectados

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 461.382.708	\$ 490.865.063	\$ 522.231.341	\$ 555.601.924	\$ 591.104.887
(-) Costos	\$ 121.000.000	\$ 128.731.900	\$ 136.957.868	\$ 145.709.476	\$ 155.020.312
Utilidad Bruta Operacional	\$ 340.382.708	\$ 362.133.163	\$ 385.273.473	\$ 409.892.447	\$ 436.084.575
(-) De Personal	\$ 179.763.296	\$ 187.690.858	\$ 195.968.024	\$ 204.610.214	\$ 213.633.525
(-) Depreciación	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000
(-) Amortización de diferidos	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934
(-) Otros (CIF de Administración)	\$ 4.500.000	\$ 4.787.550	\$ 5.093.474	\$ 5.418.947	\$ 5.765.218
Utilidad Operacional	\$ 149.688.478	\$ 163.223.822	\$ 177.781.040	\$ 193.432.352	\$ 210.254.898
(-) Intereses	\$ 37.421.784	\$ 31.772.327	\$ 24.893.585	\$ 16.518.077	\$ 6.320.114
(-) Renta y/o Complementarios (35%)	\$ 52.390.967	\$ 57.128.338	\$ 62.223.364	\$ 67.701.323	\$ 73.589.214
Utilidad Antes de Reserva Legal (10%)	\$ 59.875.726	\$ 74.323.158	\$ 90.664.091	\$ 109.212.952	\$ 130.345.570
(-) Reserva legal (10%)	\$ 5.987.573	\$ 7.432.316	\$ 9.066.409	\$ 10.921.295	\$ 13.034.557
Utilidad del Ejercicio	\$ 53.888.154	\$ 66.890.842	\$ 81.597.682	\$ 98.291.657	\$ 117.311.013

Evaluación Financiera

Flujo de caja con financiación

Tabla 22. Flujo de Caja con Financiación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 53.888.153,80	\$ 66.890.841,85	\$ 81.597.681,52	\$ 98.291.656,86	\$ 117.311.012,55
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06
DIFERIDOS	(\$ 13.614.670,30)					
CAPITAL DE TRABAJO	(\$ 300.763.296,17)					
VALOR DE SALVAMENTO						\$ 2.640.000,00
PRESTAMO	\$ 200.000.000,00					
AMORTIZACIÓN KTAL		\$ 25.963.393,03	\$ 31.612.850,79	\$ 38.491.592,13	\$ 46.867.100,82	\$ 57.065.063,23
FLUJO DE CAJA	\$ 114.377.966,47	\$ 84.224.480,89	\$ 102.876.626,70	\$ 124.462.207,71	\$ 149.531.691,73	\$ 181.389.009,85

Tasa de oportunidad (TIO). Para el cálculo de la tasa de oportunidad del inversionista se tuvo en cuenta según el Banco de la República (2015) “la DTF a diciembre 23 de 2015 fijada en 5.37% más 10 puntos porcentuales como prima para el inversionista por la colocación de su capital en el proyecto, teniendo con esto una TIO del 15.37%”. (Banco de la República , 2015)

Valor presente neto (V.P.N). El VPN de la estación de servicio se calculó estimando una TIO del 15.37% bajo la siguiente formula aritmética:

$$VPN_{(TIO)} = \left(\frac{F.N.E_1}{(1+i)^1} + \frac{F.N.E_2}{(1+i)^2} + \frac{F.N.E_3}{(1+i)^3} + \frac{F.N.E_4}{(1+i)^4} + \frac{F.N.E_5 + \text{Valor de Salvamento}}{(1+i)^5} \right) \cdot \text{Inversión Total}$$

$$VPN_{(15,37\%)} = \$ 239.728.474,21$$

El VPN de la estación de servicio es mayor que 0, por lo tanto se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos generando desde el punto de vista económico excedentes monetarios.

Tasa interna de retorno (TIR). Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

TIR con Excel = 86%

La TIR obtenida es del 86%, es decir que supera a la TIO en 71.1% enteros porcentuales, lo que significa que la estación de servicio es ampliamente atractiva a pesos de hoy, pues supone una mejor inversión que la colocación del dinero en un DTF a 360 días E.A.

- **Relación beneficio – costo ($R^{B/C}$)**

$$R^{B/C} = \frac{\text{Inversión} + \text{Valor Presente Neto}}$$

Inversión

$$R^{B/C} = \frac{\$ 352.057.966 + \$ 239.728.474,21}{\$ 352.057.966}$$

\$ 352.057.966

$$R^{B/C} = \$1.68$$

El valor presente de los ingresos es mayor que el valor presente de los egresos en \$0.68 pesos por cada peso puesto en inversión de la estación de servicio, lo cual la hace viable y atractivo.

2.6 Análisis DOFA

Para la realización del análisis DOFA se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, las cuales se encargaron de evaluar los contextos interno y externo.

Luego de esto se procedió a determinar estrategias de mejora por cada una de las fortalezas y debilidades de lo interno así como también de las oportunidades y amenazas de lo externo obteniendo los siguientes resultados:

2.6.1 Estrategias de mejoramiento para el contexto interno.

Fortalezas

(F1) - La empresa posee una estructura organizacional formal adecuadamente formulada.

Estrategia:

a) Efectuar una adecuada divulgación del organigrama y el reglamento interno de trabajo a los trabajadores de la empresa.

(F2) - Existe conocimiento y divulgación de la unidad de mando y jerarquías.

Estrategia:

a) Promover espacios de participación de interacción y trabajo en equipo entre las distintas dependencias de la empresa.

(F3) - Existe un estilo de liderazgo marcado por parte de la alta dirección de la empresa.

Estrategia:

a) Empoderar a los trabajadores y hacerlos partícipes de los procesos de toma de decisiones.

(F4) - La política motivacional de la empresa es adecuada.

Estrategia:

a) Formular una política de incentivos y estímulos económicos y salariales para la fuerza laboral.

(F5) - La empresa cuenta con estándares de desempeño en calidad.

Estrategia:

a) Buscar certificación y apropiación de sistemas de gestión de calidad acordes a las necesidades de la empresa y el mercado.

(F6) - La empresa elabora presupuestos adecuadamente.

Estrategia:

a) Fortalecer la gestión financiera en función de la solidez de mercado y el reconocimiento de los grupos de interés.

(F7) - El producto de la empresa tiene muy buena calidad.

Estrategia:

a) Mantener la calidad de los productos a lo largo de la cadena de valor.

(F8) - La empresa cumple con las condiciones de seguridad para el manejo de su producto.

Estrategia:

a) Formular una política de seguridad en el trabajo que garantice unas condiciones apropiadas para el desempeño laboral.

(F9) - El proceso de selección se encuentra acoplado al perfil de cada colaborador.

Estrategia:

a) Establecer claras directrices que garanticen un adecuado proceso de selección, inducción y capacitación in situ para el trabajador.

(F10) - El pago de los salarios a los empleados es oportuno.

Estrategia:

a) Buscar convenios con bancos e instituciones financieras para que los trabajadores puedan acceder a productos financieros mediante la modalidad de libranza.

(F11) - La empresa cuenta con un programa de capacitación.

Estrategia:

a) Promover programas de outdoor training (capacitación dirigida) con temas de importancia para cada rol dentro de la organización.

(F12) - Los colaboradores cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

Estrategia:

a) Optimizar el uso de los recursos y materiales en función de los procesos administrativos y de comercialización de la empresa.

Debilidades

(D1) - La empresa no tiene definida su misión y visión.

Estrategia:

a) Reestructurar los componentes institucionales de la empresa (misión, visión, objetivos, política de calidad) en función de las necesidades actuales del mercado.

(D2) - No existe definición de estrategias organizacionales.

Estrategia:

a) Proponer un plan estratégico para la empresa para el período 2016 - 2018.

(D3) - Duplicidad de funciones.

Estrategia:

- a) Ajustar los perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- b) Mejorar los procesos de selección del personal.
- c) Divulgar oportunamente los manuales de funciones, procesos y procedimientos de la empresa.

(D4) - La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos.

Estrategia:

- a) Diseñar los manuales de funciones, procesos y procedimientos de la empresa.

(D5) - Los componentes institucionales de la empresa no se encuentran ampliamente difundidos.

Estrategia:

- a) Mejorar el proceso de inducción y re-inducción del personal.
- b) Generar fidelización del cliente interno y sentido de pertenencia.

(D6) - Existe deficiencia en la transversalidad de la comunicación organizacional.

Estrategia:

- a) Generar actividades de integración del personal.
- b) Crear buzones internos de sugerencias y aportes a los procesos de toma de decisiones.

(D7) - La empresa no cuenta con un programa de seguridad industrial.

Estrategia:

- a) Contratar una consultoría para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en cumplimiento con el decreto 1072 de 2015.
- b) Crear el comité paritario de salud ocupacional – COPASO, de la empresa.

(D8) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio.

Estrategia:

- a) Intensificar la visibilidad comercial de la empresa mediante el rediseño de su estrategia publicitaria.
- b) Diversificar el portafolio de productos de la empresa buscando la ampliación de sus segmentos de negocio.

(D9) - Deficiente servicio post - venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente.

Estrategia:

- a) Efectuar un estudio de medición de la satisfacción del cliente externo.

(D10) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente.

Estrategia:

- a) Crear una base de datos de clientes buscando el mejoramiento en su seguimiento y fidelización.

b) Diseñar promociones en función de los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.

(D11) - Ausencia de un plan carrera.

Estrategia:

a) Crear una política institucional para garantizar mejores condiciones laborales para los trabajadores de la empresa.

b) Crear un plan de incentivos y recompensas monetarias y no monetarias para los trabajadores de la empresa.

(D12) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos.

Estrategia:

a) Diseñar mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación en los procesos productivos de la empresa.

b) Reestructurar los flujo gramas de procesos en función de los requerimientos de los actuales sistemas de gestión de calidad.

c) Efectuar continuamente actividades de monitoreo en los procesos productivos.

2.6.3 Estrategias de mejoramiento para el contexto externo.

Oportunidades

(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente.

Estrategia:

a) Optimizar el proceso de comercialización de combustible aprovechando las ventajas tecnológicas presentes en el medio.

(O2) - Presencia en agremiaciones del sector de los combustibles en la región.

Estrategia:

a) Buscar mayor representatividad y participación en los gremios que conforman la explotación y comercialización de combustibles.

(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador).

Estrategia:

a) aprovechar la condición de frontera para constituir alianzas estratégicas que permitan fortalecer el posicionamiento de la empresa.

(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el sector de los combustibles.

Estrategia:

a) Aprovechar los beneficios que en materia jurídica el gobierno otorga a los departamentos y municipios productores así como también a los distribuidores y comercializadores de combustible.

(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional.

Estrategia:

a) Aportar al desarrollo económico garantizando unas condiciones de acceso al empleo dignas y equitativas a la fuerza laboral con que cuenta la empresa.

(O6) - Infraestructura vial (San Francisco - Mocoa).

Estrategia:

a) Optimizar el proceso de distribución y comercialización de combustible aprovechando las mejoras en infraestructura vial.

(O7) - Capacitación del personal a través del SENA.

Estrategia:

a) Promover procesos de capacitación y formación continua de cara a la profesionalización de la fuerza laboral.

Amenazas

(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC.

Estrategia:

a) Fijar precios de comercialización respetando las disposiciones del ministerio de minas y energía.

(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores.

Estrategia:

a) Buscar la preferencia del cliente mediante la diferenciación y diversificación en la entrega del producto.

(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas.

Estrategia:

a) Aunar esfuerzos gremiales y con el gobierno municipal de cara a garantizar precios justos y prácticas de competencia ética en los distintos distribuidores de combustibles de la región.

(A4) - Incremento de impuestos.

Estrategia:

a) Efectuar una adecuada planeación financiera de los ingresos de la empresa para asumir de forma concreta la carga impositiva del gobierno.

(A5) - Contrabando de combustibles.

Estrategia:

a) Promover, en conjunto con empresas del sector, campañas tendientes a concientizar a los clientes finales de los perjuicios y desventajas de comprar combustible de contrabando.

(A6) - Condiciones de orden público en los municipios.

Estrategia:

a) Apoyar de manera decidida todas las iniciativas que promuevan mejores niveles de seguridad y convivencia a nivel Municipal y Regional.

(A7) - Desempleo e informalidad en la región.

Estrategia:

a) Promover la estabilidad laboral de los trabajadores que hacen parte de la empresa.

Una vez efectuadas las distintas estrategias por cada uno de los componentes de la DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) se priorizaron las estrategias más accesibles a los medios financieros y humanos con que cuenta la estación de servicio Villa Natalia, las cuales es posible llevar a ejecución y que pueden contribuir en el propósito de mejorar el componente administrativo de la empresa.

Bajo este enfoque, se priorizaron estrategias por cada uno de los componentes del procesos administrativo así:

Proceso de Planeación

Estrategias:

a) Gestionar la incorporación de un modelo de operación por procesos.

Proceso de Organización

Estrategias:

b) Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la calidad del producto final.

Proceso de Dirección

Estrategias:

c) Fortalecer la comunicación organizacional mediante el aprovechamiento de las TIC en la empresa.

d) Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados y definir una política clara de plan carrera.

e) Diseñar un plan anual de capacitación del personal.

Proceso de Control

Estrategias:

f) Implementación de un módulo de administración de la relación con los clientes (CRM) para lograr una mejor comunicación y mayor fidelización de los mismos.

2.7 Despliegue Estratégico

Una vez priorizadas las estrategias que es posible implementar en la estación de servicio Villa Natalia de cara a buscar su mejoramiento administrativo, se procedió con el despliegue estratégico de las mismas considerando no solo la formulación de la estrategia como tal; sino también las actividades necesarias para su cumplimiento, los indicadores de seguimiento a dichas actividades, los responsables, recursos financieros y metas así:

Tabla 23. Plan de Acción

Proceso Administrativo	Estrategia	Peso (%)	Tareas	Peso (%)	Peso Ponderado (%)	Nombre del Indicador	Indicador / Evidencia	Responsable	Recursos financieros	Períodicidad / Frecuencia de revisión	Meta
PLANEACION	Gestionar la incorporación de un modelo de operación por procesos	30	Actualizar el reglamento interno de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa	12,5	3,75	Reglamento Interno de Trabajo	Documento que contenga el Reglamento Interno de Trabajo Actualizado (2016)	Consultor externo, Gerente General y Jefe de Producción	\$ 1.000.000,00	Anual	Rediseñar y divulgar el Manual de procesos y procedimientos, así como también el reglamento interno de trabajo al 100% de los colaboradores que hacen parte de la empresa
			Definir claramente el propósito u Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	12,5	3,75	Objetivo del Manual	Documento que contenga el Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa				
			Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	12,5	3,75	Marco Jurídico					
			Realizar la denominación del proceso	12,5	3,75	Denominación del proceso					
			Definir las políticas de operación, normas y lineamientos del proceso	12,5	3,75	Políticas de Operación de los Procesos					
							\$ 3.000.000,00				

		Hacer el levantamiento y la descripción del proceso	12,5	3,75	Levantamiento del Proceso	(# número de procesos levantados / total procesos de la empresa) * 100			Mensual	100% de ejecución en el levantamiento de procesos
		Realizar el diagrama de flujo del proceso	12,5	3,75	Diagrama de Flujo del Proceso	(# número de diagramas de flujo diseñados / total procesos de la empresa) * 100			Mensual	100% de ejecución en el diseño de diagramas de flujo
		Diseñar un mapa de riesgo en los procesos	12,5	3,75	Puntos de control	(# de desviaciones encontradas en los puntos de control / total puntos de control en los procesos) * 100			Anual	Disminuir a 0% las desviaciones encontradas en los puntos de control de los procesos de la empresa
ORGANIZACIÓN	Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la	20	20	4	Manual HSQE	Documento que contenga el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	Consultor privado, Jefe de producción	\$ 2.500.000	Anual	Implementar buenas prácticas de HSEQ en la empresa

calidad del producto final	Socializar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	20	4	Socialización del manual HSQE	(# Socializaciones realizadas/ # Socializaciones programadas) * 100		\$ 300.000	Anual	Incrementar en 100% el conocimiento acerca de los procedimientos tendientes a preservar la higiene, seguridad y salud ocupacional en los trabajadores de la empresa
	Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados	20	4	Variación de los Accidentes Ocurredos	((# accidentes ocurridos en el año corriente / total accidentes año anterior) - 1)* 100	Jefe de Talento humano	\$ -	Mensual	Disminuir hasta en un 80% el índice de accidentalidad laboral con respecto al año anterior
	Conformar un comité paritario de salud ocupacional COPASO	20	4	Conformación del COPASO	Documento que evidencie la conformación de un comité paritario de salud ocupacional	Todos los colaboradores de la empresa	\$ -	Anual	Incrementar el bienestar social del trabajador hasta en un 30% adicional
	Mejorar las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en el puesto de	20	4	Acciones de mejora emprendidas	(# de acciones de mejora implementadas / # de acciones de mejora requeridas) * 100	Jefe de Talento humano	\$ -	Anual	Mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo

		trabajo									
DIRECCION	10	Fortalecer la comunicación organizacional mediante el aprovechamiento de las TIC en la empresa	Implementar canales de comunicación interna formal mediante el uso del intranet	25	2,5	Canales formales	(# de canales formales implementados/Total canales de información de la empresa) * 100	Jefe de Talento humano	\$ 2.000.000,00	Anual	Fortalecer los canales de comunicación formal que posee la empresa
			Crear un buzón de aportes como espacio para el dialogo y la discusión constructiva a través del uso de un blog corporativo	25	2,5	Aportes de los colaboradores en la toma de decisiones	(# aportes de los colaboradores tenidos en cuenta / total aportes manifestados) * 100	Gerente y jefe de Talento Humano	\$ 2.000.000,00	Mensual	Medir el impacto de los aportes de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones
			Crear espacios de esparcimiento, lúdica y recreación	25	2,5	Asistencia a paseos	(# de asistentes al paseo/Total colaboradores) * 100	Jefe de Talento humano	\$ 3.000.000,00	Semestral	Favorecer las relaciones interpersonales Incrementar la productividad de los colaboradores en un 10% adicional

		Monitorear y evaluar la frecuencia de uso de los medios de comunicación interna por parte de los colaboradores	25	2,5	Frecuencia de uso de los medios de comunicación interna	(# de publicaciones hechas por los colaboradores/ total publicaciones) * 100		\$ -	Anual	Masificar hasta en un 80% el uso de las TIC como medios de comunicación interna de la empresa	
	Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados y definir una política clara de plan carrera	10	Diseñar la política motivacional	50	5	Política motivacional	Documento que contenga la política motivacional de estímulos no económicos para los colaboradores de la empresa	Jefe de Talento Humano	\$ -	Una sola vez	Incrementar en un 10% adicional, la motivación del personal
			Crear una política de Plan Carrera para la entidad	50	5	Directrices del Plan Carrera	Contratación de consultoría para determinar las directrices específicas para el ascenso del personal	Consultor, Gerente y jefe de Talento Humano	\$ 3.000.000		Mejorar el grado de reconocimiento a la trayectoria de los colaboradores
	Diseñar un plan anual de capacitación del personal	10	Establecer un programa de capacitación para los funcionarios a partir de la concertación en temas prioritarios	25	2,5	Plan de capacitación	Documento que contenga el plan de capacitación anual de la empresa	Jefe de Talento humano	\$ -	Anual	Contar con un programa de capacitación que garantice la formación de los colaboradores anualmente
			Proveer los capacitadores idóneos	25	2,5	Capacitadores	Contrato de prestación de servicios de los capacitadores		\$ 7.000.000	Anual	Vincular por OPS a capacitadores idóneos para dirigir la formación de los colaboradores

CONTROL										de la empresa	
			Programar un cronograma de capacitaciones	25	2,5	Eficacia en las capacitaciones programadas	(# de capacitaciones ejecutadas / # de capacitaciones programadas) * 100		\$ -	Semestral	100% de ejecución en las capacitaciones programadas
			Hacer seguimiento a los colaboradores capacitados	25	2,5	Rendimiento de los colaboradores capacitados	((% de cumplimiento de las metas de los colaboradores capacitados año corriente / % de cumplimiento de las metas año anterior) - 1) * 100	Gerente y jefe de Talento Humano	\$ -	Anual	Incrementar el rendimiento de los colaboradores en un 30% adicional con respecto al año anterior
			Analizar, procesar y retroalimentar la base de datos de los clientes actuales mediante la implantación de una estrategia de Data Warehouse	20	4	Software Data Warehouse	Implementar un software Data Warehouse para procesar idoneamente la base de datos de los clientes actuales	Consultor en CRM y Gerente	\$ 5.000.000,00	Una sola vez	Implementar una plataforma de Dat Warehouse que permita cruzar la información obtenida de los clientes
			Medir la frecuencia de recompra de los clientes actuales	20	4	Recompra	(# de clientes actuales que volvieron a comprar el producto / total clientes actuales)	Jefe de Mercadeo	\$ -	Anual	> 70% anual

		Medir la efectividad en la atención de PQR's	20	4	Respuesta a PQR's	(# PQR'S respondidas en el mes / Total PQR's del mes) * 100	\$ -	Mensual	100% de ejecución en la respuesta de PQR's mensuales
		Medir el grado de satisfacción del cliente antes, durante y después de la compra	20	2	Actualización de la base de datos de los clientes	Mantener una continua realimentación de la base de datos de los clientes actuales utilizando el social media (Outlook, Facebook, LinkedIn)	\$ -	Trimestral	Actualización de información comercial, personal y profesional de los clientes actuales > 90%
				2	Medición de la satisfacción del cliente externo	Estudio de satisfacción anual	\$ -	Anual	Satisfacción del cliente superior al 90%
		Enviar saludos de cumpleaños y fechas especiales de los clientes actuales y potenciales	20	2	Saludos de cumpleaños	(# de saludos de cumpleaños enviados / total clientes) * 100	\$ -	Mensual	100% en el envío de saludos de cumpleaños a los clientes actuales
				2	Saludos fechas especiales	(# de saludos en fechas especiales enviados / total clientes) * 100	\$ -	Mensual	100% en el envío de saludos en fechas especiales (día del trabajo, día del padre, día de la madres o día de la profesión) a los clientes actuales
TOTAL	100	TOTAL		100	TOTAL		\$ 28.800.000,00		

3. Conclusiones

Mediante la realización de un diagnóstico integral de la gestión administrativa de la Estación de Servicio Villa Natalia, fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el análisis interno realizado mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de la Estación de Servicio Villa Natalia se pudo denotar que la posición estratégica interna de esta organización es débil en tanto prevalecen más debilidades que fortalezas.

Entre las debilidades más notorias y que requieren de un mayor control y actuación inmediata para la alta dirección se encuentran aspectos como la carencia de definición de misión y visión, la inexistencia de estrategias organizacionales, la duplicidad de funciones, la carencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos, la falta de divulgación de los componentes institucionales de la empresa, la falta de transversalidad de la comunicación organizacional, la inexistencia de un programa de seguridad industrial, la escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio y la ausencia de un plan carrera para los trabajadores.

Para combatir estas debilidades la empresa cuenta con fortalezas muy imperativas como por ejemplo el hecho de contar con una estructura organizacional formal adecuadamente formulada, el conocimiento y divulgación de la unidad de mando y jerarquías, el estilo de liderazgo marcado por parte de la alta dirección, el desempeño con estándares de calidad, un producto con muy buena calidad, el cumplimiento de las condiciones de seguridad para el manejo de su producto y el pago oportuno de los salarios a los empleados.

En contraposición con lo anterior, en el contexto externo de la empresa se encontró que existe una posición estratégica fuerte por cuanto la organización cuenta con más oportunidades que amenazas en el medio, para el desarrollo de su actividad comercial.

Así pues, resaltan oportunidades que deben ser aprovechadas como por ejemplo la incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente, la posición geográfica

estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador) y la capacitación del personal a través del SENA.

Motivo por el cual, es necesario generar planes de contingencia frente a amenazas de gran tamaño como los altos índices de inflación e incremento del IPC, la modernización e ingreso de nuevos competidores, la escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas, el incremento de impuestos y el contrabando de combustibles.

4. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos con la realización de los diagnósticos interno y externo, la gestora del proyecto recomienda lo siguiente en el propósito de buscar el mejoramiento administrativo de la Estación de Servicio Villa Natalia:

Gestionar la incorporación de un modelo de operación por procesos para la empresa a través de la realización de actividades como la actualización del reglamento interno de trabajo, la reestructuración del manual de procesos y procedimientos, la definición de políticas de operación, normas y lineamientos; así como también mediante el levantamiento de la totalidad de los procesos que rodean el proceso productivo con su respectivo diagrama de flujo.

Fortalecer la comunicación organizacional mediante el aprovechamiento de las TIC en la empresa, a través de la constitución de elementos como la implementación de canales formales de comunicación, la creación de un buzón de aportes, la generación de espacios para lúdica y el esparcimiento y el monitoreo y evaluación de la frecuencia de uso de los medios de comunicación de la organización.

Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados y definir una política clara de plan carrera.

Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la calidad del producto final, garantizando la identificación del origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como también mediante la conformación de un comité paritario de salud ocupacional COPASO.

Implementar un módulo de administración de la relación con los clientes (CRM) para lograr una mejor comunicación y mayor fidelización de los mismos

Diseñar un plan anual de capacitación del personal que garantice la formación y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la empresa.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (24 de Enero de 1979). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de [alcaldiabogota.gov.co: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177)
- Banco de la República . (2015). *Tasas de captación semanales y mensuales*. Bogotá D.C.: Banco de la República .
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* (3ª edición ed.). Buenos Aires: Astrea.
- Codesarrollo. (1982). *Estudio socioeconómico de la población basuriega y del relleno sanitario piloto Granja Tulio Ospina*. Medellín: Codesarrollo.
- El Prisma. (23 de Febrero de 2010). *El Prisma*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de [elprisma.com: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp).
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería: olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo esta errado!* (1ª edición ed.). Bogotá D.C.: Norma.
- Harman, J. F. (Mayo de 2015). Razones económicas y ecológicas para racionalizar el volumen de explotación petrolera en Colombia. *Revista EIA*, 2(14), 67 - 74.
- Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (5ª edición ed.). México D.F.: Mc-GrawHill.
- Hill, C., & Jones, G. (1998). *Administración estratégica, un enfoque integrado* (8ª edición ed.). Washington: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración* (9ª edición ed.). México D.F.: Mc Wraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13ª edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Méndez, A. (2 de Agosto de 2005). *Liderazgo democrático*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de [euroresidentes.co: https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-democratic](https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-democratic)
- Ministerio de Trabajo. (22 de Mayo de 1979). *Mintrabajo*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de [copaso.upbbga.edu.co: http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf)

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. España: Ediciones Días Santos.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega* (3ª edición ed.). Bogotá D.C.: Norma.
- Ortíz Cepeda, L. (2012). *Curso investigación cualitativa*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Portafolio. (21 de Mayo de 2013). *Portafolio*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/tendencias/industria-petrolera-mejor-oportunidad-colombia-74052>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (1ª edición ed.). Buenos Aires: Vergara.
- Rivas, M. (2013). *Planificación*. Venezuela: Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño.
- Rivera, G. (12 de Marzo de 2010). *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de [inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar): http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf.
- Rivera, J. (3 de Marzo de 2013). *José Rivera*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de [actiweb.es](http://www.actiweb.es): http://www.actiweb.es/willrivera/conceptos_admon.html%20
- Sallenave, J. P. (1991). *La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia* (2ª edición ed.). Bogotá D.C.: Norma.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica* (1ª edición ed.). Bogotá D.C.: Norma.
- Senado de la República de Colombia. (2 de Agosto de 2004). *Secretaría General del Senado*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de [secretariasenado.gov.co](http://www.secretariasenado.gov.co): http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html.
- Senado de la República de Colombia. (2010). *Artículo 58*. Bogotá D.C.: Constitución Política de Colombia.
- Senado de la República de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010*. Bogotá D.C.: Secretaría General del Senado.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10ª edición ed.). Bogotá D.C.: 3R Editores.
- Superintendencia de Sociudades. (12 de Febrero de 2010). *Superintendencia de Sociudades*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de [supersociudades.gov.co](http://www.supersociudades.gov.co): <http://www.supersociudades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/2977.pdf>

Universidad Católica de Pereira. (Agosto de 2014). Guía para la elaboración de estudios socioeconómicos de proyectos de interés público. *Páginas*(23), 26 - 47.

Universidad del Valle. (1 de Septiembre de 2009). *Universidad del Valle*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de saludocupacional.univalle.edu.co: <http://saludocupacional.univalle.edu.co/marcolegal.htm>



Uribe, J. D. (2015). *Informe sobre Inflación: noviembre 2015* . Bogotá D.C.: Banco de la República. Obtenido de [banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co): <http://www.banrep.gov.co/es/node/39764>



Vanegas Angarita, O. (3 de Abril de 2014). *Sudamérica Rural*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de www.ipdrs.org: <http://www.ipdrs.org/promocion/articulos-de-opinion/promo/305-impactos-ambientales-de-la-industria-petrolera>

ANEXOS

Anexo A

Encuesta a Trabajadores

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Universidad Santo Tomás Facultad Administración de Empresas Programa Administración de Empresas	 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
ANEXO A- Encuesta a Trabajadores		Fecha de Aplicación 01-feb-14		
Instrucciones: Por favor califique los enunciados de acuerdo con los siguientes parámetros: FM (Fortaleza Mayor) , fm (fortaleza menor) , DM (Debilidad Mayor) , dm (debilidad menor)		Versión: 1		
		Hoja 1 de 2		
I - PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm
a. La empresa tiene definida su misión y visión				
b. La empresa cuenta con metas y objetivos definidos				
c. La empresa realiza con cierta periodicidad su plan estratégico				
d. La empresa diseña planes de contingencia				
e. La empresa realiza presupuesto anual				
f. La empresa tienen un direccionamiento estratégico claro para la toma de decisiones				
II - ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm
a. La empresa cuenta con una estructura organizacional formal				
b. La empresa tiene un organigrama y distribución de cargos y tareas				
c. La empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos				
d. En la empresa prevalece la unidad de mando				
e. En la empresa se empodera y delega adecuadamente				
f. Los sistemas de remuneración de la empresa son adecuados				
III - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm
a. En la empresa se vivencia un clima laboral adecuado				
b. En la empresa se realizan mediciones de la satisfacción del cliente interno y externo periódicamente				
c. El estilo de liderazgo de la alta gerencia es participativo				
d. Los procesos de comunicación organizacional de la empresa son transversales				
e. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo y la conformación de equipos de trabajo autodirigidos				

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CENESTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA	Universidad Santo Tomás Facultad Administración de Empresas Programa Administración de Empresas	 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CENESTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
ANEXO A- Encuesta a Trabajadores		Fecha de Aplicación: 01-feb-14
Instrucciones: Por favor califique los enunciados de acuerdo con los siguientes parámetros: FM (Fortaleza Mayor) , fm (fortaleza menor) , DM (Debilidad Mayor) , dm (debilidad menor)		Versión: 1
		Hoja: 2 de 2
III - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FM fm	DM dm
f. La empresa asume una actitud proactiva frente al cambio		
g. La empresa tiene definido un plan carrera		
h. La empresa cuenta con un proceso adecuado de selección del personal (reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas)		
i. La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo ampliamente difundido y conocido por los colaboradores		
j. En la empresa se establecen de forma justa premios y sanciones		
IV - CONTROL	FM fm	DM dm
a. La empresa cuenta con sistemas de información para el monitoreo y realimentación de sus procesos productivos		
b. El uso de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) es eficiente		
c. La empresa cuenta con un cuadro de mando integral para la toma de decisiones		
d. La empresa tiene certificaciones en normas de calidad o en buenas prácticas de manufactura		
e. La empresa implementa medidas preventivas, correctivas y retroalimentación en sus procesos		
i. La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño		
j. La empresa atiende diligente y oportunamente las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQR's) de los clientes		
k. La empresa tiene establecido puntos de riesgo y puntos críticos de control en los procesos		
¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!		
Elaborado por: Maribel Córdoba Oviedo Estudiante Administración de Empresas		Revisado y Aprobado por: Julio Alberto Rodríguez Pinzón Asesor del proyecto

Anexo B

Balance General

BALANCE GENERAL		PROYECCIONES (inflación a noviembre de 2015 (6.39%))				
PARCIAL	TOTAL	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Bancos	\$ 300.763.296,17					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 300.763.296,17	\$ 300.763.296,17	\$ 319.982.070,80	\$ 340.428.925,12	\$ 362.182.333,43	\$ 385.325.784,54
ACTIVO FIJO						
OTROS ACTIVOS						
Maquinaria y Equipo	\$ 16.500.000,00					
Muebles y Enseres	\$ 15.480.000					
Equipo de Oficina	\$ 500.000					
Equipo de Computo	\$ 5.200.000					
Depreciación	(\$ 5.358.000)					
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 32.322.000,00	\$ 32.322.000,00	\$ 34.387.375,80	\$ 36.584.729,11	\$ 38.922.493,30	\$ 41.409.640,63
OTROS ACTIVOS						
Diferidos	\$ 13.614.670,30					
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 13.614.670,30	\$ 13.614.670,30	\$ 14.484.647,73	\$ 15.410.216,72	\$ 16.394.929,57	\$ 17.442.565,57
TOTAL ACTIVO	\$ 346.699.966,47	\$ 346.699.966,47	\$ 368.854.094,33	\$ 392.423.870,95	\$ 417.499.756,31	\$ 444.177.990,74
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
	\$ -					
PASIVO NO CORRIENTE						
	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 212.780.000,00	\$ 226.376.642,00	\$ 240.842.109,42	\$ 256.231.920,22
TOTAL PASIVO	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 212.780.000,00	\$ 226.376.642,00	\$ 240.842.109,42	\$ 256.231.920,22
PATRIMONIO						
Aportes Sociales	\$ 146.699.966,47	\$ 146.699.966,47	\$ 156.074.094,33	\$ 166.047.228,95	\$ 176.657.646,89	\$ 187.946.070,52
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.699.966,47	\$ 146.699.966,47	\$ 156.074.094,33	\$ 166.047.228,95	\$ 176.657.646,89	\$ 187.946.070,52
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 346.699.966,47	\$ 346.699.966,47	\$ 368.854.094,33	\$ 392.423.870,95	\$ 417.499.756,31	\$ 444.177.990,74

Anexo C

Estado de Resultados Proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 461.382.708	\$ 490.865.063	\$ 522.231.341	\$ 555.601.924	\$ 591.104.887
(-) Costos	\$ 121.000.000	\$ 128.731.900	\$ 136.957.868	\$ 145.709.476	\$ 155.020.312
Utilidad Bruta Operacional	\$ 340.382.708	\$ 362.133.163	\$ 385.273.473	\$ 409.892.447	\$ 436.084.575
(-) De Personal	\$ 179.763.296	\$ 187.690.858	\$ 195.968.024	\$ 204.610.214	\$ 213.633.525
(-) Depreciación	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000	\$ 3.708.000
(-) Amortización de diferidos	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934	\$ 2.722.934
(-) Otros (CIF de Administración)	\$ 4.500.000	\$ 4.787.550	\$ 5.093.474	\$ 5.418.947	\$ 5.765.218
Utilidad Operacional	\$ 149.688.478	\$ 163.223.822	\$ 177.781.040	\$ 193.432.352	\$ 210.254.898
(-) Intereses	\$ 37.421.784	\$ 31.772.327	\$ 24.893.585	\$ 16.518.077	\$ 6.320.114
(-) Renta y/o Complementarios (35%)	\$ 52.390.967	\$ 57.128.338	\$ 62.223.364	\$ 67.701.323	\$ 73.589.214
Utilidad Antes de Reserva Legal (10%)	\$ 59.875.726	\$ 74.323.158	\$ 90.664.091	\$ 109.212.952	\$ 130.345.570
(-) Reserva legal (10%)	\$ 5.987.573	\$ 7.432.316	\$ 9.066.409	\$ 10.921.295	\$ 13.034.557
Utilidad del Ejercicio	\$ 53.888.154	\$ 66.890.842	\$ 81.597.682	\$ 98.291.657	\$ 117.311.013

Anexo D

Flujo de Caja con Financiación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 53.888.153,80	\$ 66.890.841,85	\$ 81.597.681,52	\$ 98.291.656,86	\$ 117.311.012,55
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.650.000,00
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06	\$ 2.722.934,06
DIFERIDOS		(\$ 13.614.670,30)				
CAPITAL DE TRABAJO		(\$ 300.763.296,17)				
VALOR DE SALVAMENTO						\$ 2.640.000,00
PRESTAMO		\$ 200.000.000,00				
AMORTIZACIÓN KTAL		\$ 25.963.393,03	\$ 31.612.850,79	\$ 38.491.592,13	\$ 46.867.100,82	\$ 57.065.063,23
FLUJO DE CAJA		(\$ 114.377.966,47)	\$ 84.224.480,89	\$ 102.876.626,70	\$ 124.462.207,71	\$ 149.531.691,73
						\$ 181.389.009,85

Anexo E

Manual de Funciones

Gerente

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Administrador
Ubicación organizacional:	Área administrativa
Jefe inmediato:	Junta de socios
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	10

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Título universitario en Administración de empresas, negocios, negocios internacionales, economía con especialización en Gerencia de Proyectos.
Habilidades	Negociación, liderazgo y comunicación,
Experiencia	Dos años de experiencia en cargos Directivos

III. FUNCIONES DEL CARGO
14. Formular la planeación estratégica de la empresa 15. Elaborar el plan estratégico de la empresa 16. Realizar el presupuesto anual 17. Hacer seguimiento a las ventas diarias, semanales, mensuales y anuales 18. Autorizar las declaraciones tributarias 19. Autorizar y firmar los pagos, cheques y facturas 20. Suscribir convenios y efectuar negocios y contratos con proveedores y clientes 21. Solicitar apalancamiento financiero y firmar créditos con entidades bancarias 22. Realizar la entrevista a los aspirantes en el proceso de selección del personal 23. Evaluar y retroalimentar el desempeño del personal 24. Supervisar a todo el personal de la empresa 25. Autorizar el pago de la nomina 26. Las demás que le asignen los socios de la empresa y/o afines con su cargo

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
3. Gestionar convenios 4. Salvaguardar las finanzas de la empresa

Contador

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Contador
Ubicación organizacional:	Área administrativa
Jefe inmediato:	Administrador
No. de cargos:	0

No. de personas a su cargo:	0
-----------------------------	---

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Contador Público Titulado
Habilidades	Comunicación, trabajo en equipo, manejo de Excel avanzado
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO
9. Manejo de cheques y devoluciones de los mismos 10. Seguimiento al kardex 11. Liquidación diaria de facturas de venta, ingresos de mercancía y devoluciones 12. Realización de reportes de ingresos, aplicación de pagos y registro de notas contables 13. Control de inventarios mediante el método ABC 14. Conciliación bancaria y de de caja. 15. Manejo y control del paquete estadístico SIIGO 16. Las demás asignadas por el gerente

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
4. Gestionar pertinentemente los recursos financieros de la empresa 5. Promover buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores 6. Ser respetuoso y atento con sus compañeros de trabajo

Operario

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Operario (Bombero)
Ubicación organizacional:	Área de Producción
Jefe inmediato:	Administrador
No. de cargos:	9
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Habilidades	Liderazgo y comunicación
Experiencia	Un año de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO
6. Controlar el suministro de combustible, 7. Velar directa y permanentemente por la correcta operación de la isla a su cargo 8. Efectuar un seguimiento y control de cada una de las ventas. 9. Responder por los recursos económicos que se generan en cada venta. 10. Las demás designadas por el gerente y subdirector de producción

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

2. Seguimiento al correcto funcionamiento de su isla
--