



# Universidad **Mariana**

Análisis del direccionamiento estratégico de la empresa Servisur SAS, sucursales de los  
Municipios de Aldana, Ipiales y Pasto

Alba Judith Argoty Hidalgo  
Gaby Daniela Bravo Lucero

Universidad Mariana  
Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
San Juan de Pasto  
2024

Análisis del direccionamiento estratégico de la empresa Servisur SAS, sucursales de los  
Municipios de Aldana, Ipiales y Pasto

Alba Judith Argoty Hidalgo

Gaby Daniela Bravo Lucero

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración

Mg. Nicolás Garcés Castillo

Asesor

Universidad Mariana

Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007  
Universidad Mariana

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por ser luz en nuestro camino, por brindarnos la fortaleza en los momentos difíciles, y permitirnos llegar al fin de esta meta de manera satisfactoria

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestros asesores de tesis, Dra. Andrea Lorena Arteaga Flórez, Mg. Anabelly Fernanda González López y Mg. Nicolás Garcés Castillo, por su valiosa dedicación, apoyo y colaboración. Su sabiduría y enseñanzas han sido fundamentales para guiarnos a lo largo de este proceso y permitirnos culminar con éxito este trabajo.

Agradecemos también a la Universidad Mariana y a todos los docentes que, con su experiencia, conocimiento y motivación, nos orientaron a lo largo de nuestra formación en la Maestría.

Finalmente, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a la empresa “Servisur SAS”, bajo la Gerencia de la Doctora María Elena Villacis por brindarnos la oportunidad de realizar nuestra tesis en sus instalaciones. El apoyo brindado, y los aportes realizados por los accionistas fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Agradecemos profundamente la confianza que depositaron en nosotros para realizar el diagnóstico empresarial y a partir de nuestro conocimiento y experiencia formular las estrategias que contribuirán con el mejoramiento del desempeño organizacional.

## **Dedicatoria**

Hoy quiero dedicar este logro a la persona que, desde el cielo, sigue guiando mi camino: mi querido padre. Sus enseñanzas y su ejemplo han sido mi faro, impulsándome a seguir luchando por mis sueños, a esforzarme por ser una mejor profesional y, sobre todo, un mejor ser humano. Como él siempre decía: "La mejor herencia es la educación, porque es el medio para transformar vidas, familias y sociedades." Su legado vive en cada paso que doy, y su memoria es la fuerza que me acompaña en cada desafío.

A mi esposo, mi compañero y mayor apoyo, y a mi familia, mis más profundas gracias por creer en mí, por estar a mi lado en cada etapa de este proceso y por brindarme su incondicional amor y respaldo. Sin ustedes, este sueño no hubiera sido posible. Me han dado fuerzas cuando más las necesitaba y me han motivado a seguir adelante.

Y, por supuesto, a mi pequeña Angelita, mi razón de ser. Gracias, hija mía, por ser mi compañera incansable en este viaje de estudios, por acompañarme en las largas noches de traspasos y por darme la motivación diaria para seguir adelante. Sé que esta semilla que hoy sembramos juntas dará frutos, porque comprendes que todo esfuerzo tiene su recompensa. Estoy convencida de que, con trabajo y dedicación, construiremos un futuro mejor.

Alba Judith Argoty Hidalgo

## **Dedicatoria**

A mi amado hijo Samuel, mi compañero de vida, quien día tras día me inspira a ser una mejor persona y a dar lo mejor de mí para seguir adelante. Eres mi motor y mi razón de ser, por ti todos los esfuerzos y sacrificios cobran sentido. Como siempre hemos dicho, juntos contra el mundo.

A mis padres, Cile y Gero, mi lugar seguro... A quienes les debo todo, quienes me han enseñado que todo lo que se sueña en la vida se puede lograr con disciplina, esfuerzo y dedicación. Gracias infinitas, porque gracias a ustedes hoy soy quien soy.

A mi hermano Ann, mi pequeño gigante... Quien, a pesar de ser más joven, me cuida y me ama con la grandeza de un verdadero hombre. Gracias por estar siempre a mi lado y hacerme feliz, incluso cuando el día parece gris.

A mi familia y amigos, gracias por creer en mí, por su constante apoyo y confianza, y por alentarme en los momentos en que sentía que iba a desfallecer

Gaby Daniela Bravo Lucero

## Contenido

Introducción.....	14
1. Resumen de la investigación.....	18
1.1 Tema.....	18
1.2 Título.....	18
1.3 Línea de investigación.....	18
1.4 Área y subárea.....	18
1.5 Problema de investigación.....	18
1.5.1 Descripción del problema.....	18
1.5.2 Formulación del problema.....	21
1.6 Justificación.....	21
1.7 Objetivos.....	23
1.7.1 Objetivo General.....	23
1.7.2 Objetivos específicos.....	23
1.7.3 Operacionalización de las variables.....	24
1.8 Delimitación.....	26
1.8.1 Delimitación espacial.....	26
1.8.2 Delimitación temporal.....	26
1.9 Marco de Referencia.....	26
1.9.1 Antecedentes.....	26
1.9.1.1 Nacionales.....	27
1.9.1.2 Regionales.....	28
1.9.2 Marco Teórico.....	29
1.9.2.1 Planeación Estratégica.....	30
1.9.2.2 Análisis Situacional.....	31
1.9.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	34
1.9.2.5 Matriz DOFA.....	35
1.9.2.6 Cinco Fuerzas de Porter.....	38
1.9.2.7 Dirección Estratégica.....	39
1.9.2.8 Desarrollo de Estrategias y Plan de Acción.....	40
1.9.2.10 Matriz Boston Consulting Group.....	42

1.9.2.11 Matriz de la Gran Estrategia.....	45
1.9.2.12 Balance Scorecard.....	46
1.9.3 Marco Legal.....	47
1.9.4 Marco Conceptual.....	53
1.9.4.1 Adiconar y Fendi petróleo.....	53
1.9.4.2 Ministerio de Minas y Energía y Sicom.....	53
1.9.4.3 Soldicom.....	54
1.9.4.4 Precio de los Combustibles en Colombia.....	54
1.9.5 Marco Contextual.....	54
1.9.5.1 Contexto Internacional.....	55
1.9.5.2 Contexto Nacional.....	58
1.9.5.3 Contexto Departamental.....	60
1.10 Aspecto Metodológico.....	62
1.10.1 Paradigma de investigación.....	62
1.10.2 Enfoque de investigación.....	62
1.10.3 Tipo de investigación.....	63
1.10.4 Método de investigación.....	63
1.10.5 Población y muestra.....	63
1.11 Técnica e instrumentos de recolección de información.....	65
1.11.1 Técnicas de investigación.....	65
1.11.2 Instrumentos de investigación.....	66
1.11.3 Fuentes de recolección de información.....	66
1.11.4 Tratamiento de la información.....	66
2. Presentación de resultados.....	68
2.1 Procesamiento de la información.....	68
2.1.1 Análisis e interpretación de la información.....	68
2.1.1.1 Análisis de encuesta aplicada a clientes de Servisur SAS.....	68
2.2.1.2.1 Hallazgos resultantes del análisis de las encuestas.....	112
2.2.1.2 Análisis de entrevista realizada a accionistas de Servisur SAS.....	114
2.2.1.4 Matriz Boston Consulting Group.....	135
2.2.1.4.1 Combustibles.....	135



2.2.1.4.2 Lubricantes .....	145
2.2.2. Determinar los factores críticos, de éxito de la Empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto. ....	156
2.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E. ....	156
2.2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I. ....	162
2.2.2.3 Matriz DOFA .....	167
2.2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo M.P.C. ....	178
2.2.2.5 Matriz del Diamante de Porter .....	187
2.2.2.6 Matriz Pestel.....	198
2.2.2.7 Matriz de la Gran Estrategia.....	212
2.2.3 Formular estrategias y lineamientos para mejorar la gestión de la Empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto .....	218
3. Conclusiones .....	247
4. Recomendaciones .....	249
Referencias bibliográficas .....	250
Anexos.....	254

## Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalidad de variables .....	24
Tabla 2 Número de Encuestas a aplicar por cada Municipio clientes Servisur SAS .....	64
Tabla 3 Misión, Visión y Valores Corporativos .....	114
Tabla 4 Estrategia, Implementación y Desempeño .....	115
Tabla 5 Desafíos, Oportunidades y Competencia. ....	116
Tabla 6 Gobernanza, Toma de Decisiones, Inversión y Sostenibilidad. ....	117
Tabla 7 Consolidado de ventas de combustible Gasolina y Diésel por cada EDS 2022-2023 ....	136
Tabla 8 Consolidado de ventas de lubricantes por cada EDS 2022-2023.....	147
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Ipiales .....	157
Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Pasto .....	159
Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Aldana.....	160
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I. – Ipiales.....	162
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I. – Pasto.....	164
Tabla 14 Matriz de Evaluación de Factores Internos – Aldana. ....	166
Tabla 15 Matriz DOFA – Ipiales.....	168
Tabla 16 Matriz DOFA – Pasto.....	172
Tabla 17 Matriz DOFA – Aldana.....	175
Tabla 18 Matriz de Perfil Competitivo – Ipiales.....	179
Tabla 19 Matriz de Perfil Competitivo – Pasto.....	182
Tabla 20 Matriz de Perfil Competitivo – Aldana .....	185
Tabla 21 Diamante de Porter – Ipiales .....	188
Tabla 22 Diamante de Porter – Pasto .....	192
Tabla 23 Diamante de Porter – Aldana .....	195
Tabla 24 Matriz Pestel Ipiales .....	199
Tabla 25 Matriz Pestel – Pasto.....	204
Tabla 26 Matriz Pestel – Aldana.....	208
Tabla 27 Propuesta Plan de Acción Servisur SAS .....	221
Tabla 28 Propuesta Balance Scorecard .....	229
Tabla 29 Propuesta Indicadores Servisur .....	234

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Matriz Pestel .....	38
Figura 2 Ciclo PHVA. ....	45
Figura 3 Crecimiento en la producción de petróleo a nivel internacional 2023 .....	56
Figura 4 Crecimiento en el consumo de petróleo a nivel internacional año 2023 .....	57
Figura 5 Distribución de Clientes por género. ....	69
Figura 6 Distribución por edad Clientes de Servisur SAS .....	70
Figura 7 Frecuencia de compra. ....	71
Figura 8 Preferencia de Estación de Servicio. ....	72
Figura 9 Calificación de la atención recibida en las Estaciones de Servicio de Servisur SAS. ....	73
Figura 10 Conocimiento de productos adicionales. ....	74
Figura 11 Productos adicionales ofertados en las Estaciones de Servicio de Servisur SAS. ....	75
Figura 12 Compra de productos adicionales durante la visita a las EDS. ....	76
Figura 13 Oferta de productos adicionales adecuada .....	77
Figura 14 Tiempo de espera para recibir atención en las Estaciones de Servicio. ....	79
Figura 15 Opinión sobre el tiempo de espera para recibir atención. ....	80
Figura 16 Medio de pago .....	81
Figura 17 Calificación de aseo de las Instalaciones. ....	82
Figura 18 Calificación de Limpieza y Presentación de los Baños en las Estaciones de Servicio. ....	83
Figura 19 Calificación iluminación en las Estaciones de Servicio. ....	84
Figura 20 Recomendaciones para optimizar la prestación del servicio en las EDS .....	85
Figura 21 Conocimiento Misión Servisur SAS. ....	89
Figura 22 Contribución al mejoramiento de Servisur SAS .....	90
Figura 23 Recursos proporcionados para funciones .....	91
Figura 24 Recursos tecnológicos adecuados para las funciones. ....	92
Figura 25 Problemas técnicos que afectan la productividad .....	93
Figura 26 Soporte técnico plataformas de información .....	94
Figura 27 Estado y mantenimiento de los equipos e infraestructura. ....	95

Figura 28 Asignación de recursos para actividades de mantenimiento. ....	96
Figura 29 Valoración de Opiniones .....	97
Figura 30 Satisfacción con el apoyo para cumplir funciones.....	98
Figura 31 Motivación y trabajo colaborativo .....	99
Figura 32 Satisfacción con oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.....	100
Figura 33 Carga laboral en puesto de trabajo.....	101
Figura 34 Prestación del servicio. ....	102
Figura 35 Liderazgo y comunicación.....	103
Figura 36 Gestión Financiera .....	104
Figura 37 Información oportuna de los procesos .....	105
Figura 38 Procesos de pago.....	106
Figura 39 Procesos de cartera.....	108
Figura 40 Gestión Documental .....	109
Figura 41 Procedimientos operación EDS Servisur SAS.....	110
Figura 42 Servisur SAS un buen lugar para trabajar.....	111
Figura 43 Estructura Organizacional Servisur SAS .....	121
Figura 44 Matriz Boston Consulting Group – Consolidado Venta de combustible por cada EDS 2022-2023. ....	137
Figura 45 Matriz Boston Consulting Group – Venta de lubricantes en cada EDS 2022-2023...	147
Figura 46 Matriz de la Gran Estrategia Servisur SAS .....	213

## **Índice de Anexos**

Anexo A Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) .....	255
Anexo B Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	256
Anexo C Matriz DOFA .....	257
Anexo D Matriz PESTEL .....	258
Anexo E Matriz las 5 Fuerzas de Porter .....	259
Anexo F Matriz de Perfil Competitivo .....	260
Anexo G Matriz de Boston Consulting Group .....	261
Anexo H Matriz de la Gran Estrategia .....	262
Anexo I Matriz de la Gran Estrategia .....	263
Anexo J Encuesta Trabajadores .....	267
Anexo K Entrevista Accionistas .....	278

## **Introducción**

El sector de combustibles líquidos es vital para la economía nacional, con una demanda significativa en transporte e industria. En Colombia, el 42% del consumo energético proviene de gasolina, diésel y gas licuado de petróleo (GLP); la importancia económica del sector subraya la necesidad de políticas gubernamentales efectivas para garantizar un suministro confiable y sostenible y abordar problemas de transporte y distribución, como bloqueos de vías, robos y deslizamientos, que afectan el suministro de más de 45 millones de galones de combustible a nivel nacional.

En el departamento de Nariño, al analizar la dinámica del sector de combustibles, se ve afectada por diferentes factores, como la propuesta de desmontar en forma gradual el subsidio a la gasolina; con la finalidad de solventar el déficit del Fondo de Estabilización del precio de los combustibles, (FEPC), provocando que el consumidor final opte por adquirir gasolina de contrabando, lo cual es un problema relevante que afecta no solo la economía, sino también la seguridad del departamento. Además, trae consigo otras consecuencias, como la evasión de impuestos, competencia desleal, riesgos y daños ambientales causados por derrames de combustible y/o almacenamiento inadecuado del producto.

Otro factor que afecta la comercialización de combustibles en el departamento es la inseguridad y que se presenta en la vía Panamericana, lo que expone a los vehículos transportadores de combustible a atracos, vandalismo, mal estado de las vías, los bloqueos, paros y cierres generados por problemas sociales y ambientales limitan el transporte del combustible hasta las estaciones de servicio, lo que afecta directamente la disponibilidad del producto. También, las políticas gubernamentales relacionadas con los combustibles, como los impuestos y las regulaciones ambientales, pueden tener un impacto en el mercado y en la operación de empresas en Nariño.

El sector de combustibles enfrenta actualmente grandes desafíos, entre los que se destacan los cambios en las tendencias de consumo y la transición energética, este cambio implica pasar de combustibles fósiles como el carbón y el petróleo a fuentes renovables, como la energía solar

y eólica, con el objetivo de mitigar el impacto ambiental. Además, la transformación digital, la movilidad alternativa, la innovación tecnológica y la mejora de la experiencia del usuario son algunos de los retos clave para las estaciones de servicio. Para responder a estos desafíos, las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse de manera

Por ello, es fundamental que las empresas definan lineamientos claros, como el incremento de ingresos, una mayor participación en el mercado, la reducción de costos, y un crecimiento del patrimonio que deriva en mayor rentabilidad. En este contexto, surge la necesidad de proyectar y desarrollar nuevas líneas de negocio basadas en el principio de oportunidad. Esto exige que las empresas implementen procesos continuos de planificación que les permitan formular, desarrollar, controlar y evaluar sus actividades productivas y administrativas, promoviendo así una gestión más eficiente y un mayor nivel de competitividad.

La empresa Servisur SAS fue constituida formalmente desde el año 1942 en la ciudad de Ipiales por el señor Alonso Sigfredo Villacis, en 1.983 entran a ser parte de la empresa su esposa y algunos de sus hijos constituyéndose como sociedad limitada; en 2013 con el fallecimiento de su fundador ingresan a la empresa todos los hijos y se convierte en una Sociedad por Acciones Simplificada; SERVISUR SAS cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 80 años.

A lo largo de su historia la empresa Servisur SAS ha sido dirigida por diferentes miembros de la familia, comenzando por su socio fundador, el señor Alonso Sigfredo Villacis; posteriormente, la gerencia fue asumida por varios de sus hijos; desde el año 2014 hasta la fecha la Gerencia fue asumida por la Doctora María Elena Villacis Coral; quien se ha caracterizado por un alto compromiso por conservar el patrimonio familiar.

Servisur SAS es una sociedad que cuenta con 5 estaciones de Servicio en el Departamento de Nariño, siendo altamente reconocida por su trayectoria en el municipio de Ipiales donde inicia sus labores, contribuyendo a la generación de empleo formal, y la dinamización de la economía del Departamento; tiene presencia en los siguientes municipios:

Una (01) estación de servicio en el municipio de San Juan de Pasto, que representa el **2%** del total de compras del municipio, de un total de 49 estaciones de servicio.

Tres (03) estaciones de servicio en el municipio de Ipiales: EDS Calle 19, EDS Rumichaca y EDS Vía Aeropuerto; las cuales representan el 21,8 % del total de compras del municipio de Ipiales, de un total de 13 estaciones de servicio.

Una (01) estación de servicio en el municipio de Aldana: EDS San Luis, representa el total del 48,3 % del total de compras de combustible del municipio, de un total de 2 estaciones de servicio.

En las estaciones de servicio, además del combustible se comercializa una gran variedad de productos complementarios para el cuidado de los vehículos; sin embargo, esta actividad comercial tiene una menor representación y es necesario fortalecerla con programas de mercadeo que permitan aumentar su aceptación en el mercado

Adicionalmente, Servisur SAS obtiene sus ingresos, del transporte de combustible; para ello, la empresa cuenta con 4 vehículos tipo tracto mula, con los cuales realiza el transporte de combustible desde la planta mayorista hasta cada una de las estaciones de servicio de la empresa.

Aunque la empresa cuenta con una larga trayectoria en el mercado y tiene una estructura organizacional definida, procesos y procedimientos establecidos que le permiten trabajar de manera organizada, Servisur SAS no ha llevado cabo procesos de planeación estratégica, que le permita proyectar sus acciones en el futuro, lo cual limita su capacidad de respuesta para aprovechar oportunidades, diversificar líneas de negocio y optimizar su rendimiento global para aumentar sus ingresos y su participación en el mercado; por lo tanto es fundamental que se establezca objetivos, estrategias y acciones que le permitan a la empresa mejorar su desempeño de manera integral.

En este contexto, se realizará un diagnóstico integral que permitirá identificar oportunidades y amenazas a nivel externo y a nivel interno identificar los aspectos que presentan dificultades y



fortalezas en la empresa SERVISUR SAS, considerando los recursos tecnológicos, financieros, logísticos y talento humano.

Posteriormente, se formularán estrategias, acciones para mejorar la gestión de la Empresa SERVISUR SAS y sus sucursales en los municipios de Aldana y Pasto, lo cual permitirá mitigar riesgos, optimizar el desempeño organizacional, financiero contribuyendo al crecimiento empresarial.

## **1. Resumen de la investigación**

### **1.1 Tema**

Planeación Estratégica

### **1.2 Título**

Análisis del Direccionamiento Estratégico de la Empresa Servisur SAS, sucursales de los Municipios de Aldana, Ipiales y Pasto

### **1.3 Línea de investigación**

Desarrollo Empresarial

### **1.4 Área y subárea**

Gerencia y Desarrollo Empresarial y Competitividad

### **1.5 Problema de investigación**

#### ***1.5.1 Descripción del problema***

El informe económico del mercado de combustibles líquidos para 2023 analiza el estado actual y las perspectivas a diez años del sector, destacando los desafíos de sostenibilidad ambiental que enfrentan las empresas (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2024).

El Gobierno ha establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: "Colombia, potencia mundial de la vida", alternativas para aumentar la confiabilidad en el servicio público, como el desarrollo de almacenamientos estratégicos de respaldo en contingencias; promover competencia en las importaciones y diversificar las opciones de suministro; define prioridades como:

garantizar el servicio público esencial del abastecimiento de combustibles líquidos, de manera confiable, eficiente y sostenible; incentivar diversas fuentes de abastecimiento para garantizar la seguridad energética; promover la competencia mediante la liberación de los márgenes; incentivar el aumento de la mezcla de biocombustibles para lograr la transición energética justa. (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2024).

Para ello en el año 2024, tiene definido los siguientes proyectos para fortalecer el sector: ampliación de poliductos, incremento de la capacidad instalada en plantas de abastecimiento y estaciones de servicio (según la resolución 40198/21), implementación de transformación digital, investigación y desarrollo para la producción de diésel renovable, implementación de autogeneración solar mediante paneles solares, instalación de puntos de carga para vehículos eléctricos y estaciones de servicio para suministro de Gas Natural y GLP, así como procesos de certificación de carbono neutro (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2024). Por lo anterior, el sector de combustibles enfrenta un panorama de transformación energética y retos regulatorios que requieren adaptaciones estratégicas por parte de las empresas para mantener su competitividad y alinearse con las metas de sostenibilidad ambiental establecidas por el gobierno. En particular, Servisur SAS debe enfrentar desafíos específicos en la regulación, competencia desleal, condiciones logísticas, y transición tecnológica, además de responder a factores externos como el contrabando y la fluctuación de precios. Estos factores obligan a la empresa a desarrollar estrategias que no solo optimicen sus procesos operativos, sino que también aseguren su crecimiento en el mercado y su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones económicas, tecnológicas y ambientales del sector.

A continuación, se describen las variables que tienen mayor incidencia en el desempeño de la empresa y que impactan en la toma de decisiones estratégicas:

**Regulación y políticas gubernamentales:** Las resoluciones gubernamentales que establecen nuevos requerimientos para determinar el nuevo punto de abastecimiento de abastecimiento para los municipios de Nariño ubicados en la Zona 3, que incluye los municipios de la Ex Provincia de Obando, entre otros, para abastecerse de combustible en la planta de la Sociedad Portuaria Regional Tumaco Pacific, a cargo de Petrodecol, y la regulación del precio del combustible

(p.ej., Resoluciones 01705, 40412); directrices que influyen directamente en la operación y distribución de Servisur SAS. La necesidad de adaptarse a estos cambios regulatorios exige estrategias específicas de cumplimiento y eficiencia para garantizar el abastecimiento en las estaciones de servicio en Nariño.

**Transición energética y sostenibilidad:** La presión hacia una mayor sostenibilidad ambiental y la implementación de energías renovables afectan la competitividad de Servisur SAS, ya que demandan inversiones en autogeneración de energía, como paneles solares, y en puntos de carga para vehículos eléctricos. Esta transformación no solo impacta la operatividad, sino también la percepción de los consumidores, por lo que es crucial desarrollar estrategias que integren la sostenibilidad en las operaciones de Servisur SAS.

**Competencia desleal y contrabando:** El contrabando de combustible en la zona fronteriza, especialmente en Ipiales, representa un desafío que reduce los ingresos y afecta la competitividad de la empresa al distorsionar el mercado. Esto requiere estrategias de precios y de control de operaciones para minimizar el impacto de la competencia desleal en las ventas y la participación de mercado de Servisur SAS.

**Oferta, demanda y fluctuación de precios:** Los cambios en el precio del combustible debido a la eliminación gradual del subsidio al combustible en zonas de frontera, gestionada por el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles (FEPC), ha provocado un aumento de más del 48 % en los precios en 2023, impactando el consumo y elevando la inflación y el costo de vida. (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2024); sumado al cambio en el comportamiento de la oferta y demanda afectan directamente el consumo y la rentabilidad de las estaciones de Servisur SAS. Es esencial diseñar estrategias de eficiencia de costos y optimización del inventario para adaptarse a la volatilidad de precios y mantener la rentabilidad.

**Condiciones logísticas y Taponamiento de la Vía:** La infraestructura vial en mal estado, sumado a daños y afectaciones naturales como derrumbos y deslizamientos afecta negativamente el transporte y abastecimiento de combustible. De igual manera los bloqueos en la Vía Panamericana han impactado gravemente la economía del departamento, al interrumpir el

suministro de combustible y otros productos esenciales, lo cual genera pérdidas diarias de hasta \$20 mil millones. (Boletín bloqueo vía panamericana, Cámara de Comercio de Pasto, 2023); esto implica mayores costos de transporte, incremento en el tiempo de entrega, disminución de la venta, desabastecimiento de combustible.

**Tecnología y transformación digital:** La renovación tecnológica y la modernización de equipos e infraestructura para Servisur SAS no solo le permite dar cumplimiento a los nuevos requisitos definidos por el Gobierno Nacional, sino que, contribuye a optimizar el rendimiento mediante la digitalización de procesos de gestión y atención al cliente. La implementación de tecnologías avanzadas contribuye con la eficiencia operativa, mejorando la rapidez y precisión en los servicios y reduciendo costos. En un mercado regulado, estas mejoras crean una ventaja competitiva al fortalecer el posicionamiento de la empresa y su capacidad para adaptarse a cambios del entorno.

### ***1.5.2 Formulación del problema***

¿Qué estrategias permitirán optimizar los Procesos en la empresa SERVISUR SAS y sus sucursales de Aldana, Ipiales y Pasto que contribuyan con el crecimiento de la empresa?

## **1.6 Justificación**

El sector de combustibles presenta grandes oportunidades de inversión a nivel nacional, las cuales están directamente relacionadas con la estabilidad en la regulación nacional, esto permite mantener una adecuada remuneración y margen de utilidad en las diversas actividades de la cadena de distribución.

En ese sentido, Servisur SAS no puede ser ajena a estos acontecimientos y debe prepararse de manera integral para responder efectivamente a las necesidades y cambios del mercado; aprovechando nuevas oportunidades de incursionar en otras líneas de negocio, de tal manera que se logre una gestión eficiente de los diferentes procesos de la Organización; para lograrlo, es fundamental que se formule estrategias, acciones y mecanismos que permita generar valor a la

empresa.

La relevancia de este proyecto radica en la necesidad de dirigir el crecimiento de Servisur SAS, una empresa que, a pesar de haberse consolidado en el sector de combustibles, ha desaprovechado oportunidades clave para diversificar y optimizar sus recursos; el direccionamiento estratégico no solo fortalecerá su posición en el mercado, sino que también formulara estrategias enfocadas a dar viabilidad a nuevas oportunidades de negocio, mejorará su competitividad y garantizará sostenibilidad a largo plazo. Esto se logrará mediante un aprovechamiento eficiente de los recursos y capacidades disponibles, optimización de procesos y la exploración de nuevos nichos de mercado.

El direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización, permite no solo orientar los recursos de manera eficiente, sino también anticiparse a los cambios del entorno y minimizar los riesgos asociados a un mercado competitivo, además se desea contribuir desde la academia a mejorar la gestión administrativa y el crecimiento de Servisur SAS, así como también aportar al desarrollo económico local, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación a nivel de maestría.

Este trabajo académico no solo contribuirá a fortalecer la vinculación entre la universidad y el sector empresarial, sino que también generará un cuerpo de conocimientos valioso para la academia. Al abordar el direccionamiento estratégico de Servisur SAS, se brindará un ejemplo práctico y actualizado de cómo aplicar estrategias empresariales en un entorno regional específico, lo que servirá como un referente para futuros estudios. Los resultados y el enfoque de esta investigación podrán ser utilizados como material base para nuevas investigaciones que exploren temas relacionados con la gestión estratégica, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas locales en un entorno dinámico y competitivo.

Además, este proyecto será un recurso académico de gran valor, ya que ofrecerá un análisis detallado sobre la aplicación del direccionamiento estratégico en una empresa del sector de combustibles con presencia en varios municipios. De esta manera, se establecerá un marco de referencia para aquellos que deseen profundizar en la planificación estratégica en contextos

empresariales regionales, permitiendo desarrollar nuevas propuestas, soluciones y mejoras aplicables a otras organizaciones, contribuyendo a enriquecer el acervo bibliográfico de la universidad, facilitando el acceso a información relevante y actualizada para la formación de futuros profesionales.

## ***1.7 Objetivos***

### ***1.7.1 Objetivo General***

Analizar el direccionamiento estratégico de la Empresa Servisur SAS, sucursales del municipio de Aldana, Ipiales y Pasto.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico integral de la Empresa Servisur, sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.
- Determinar los factores críticos, de éxito de la Empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.
- Formular estrategias y lineamientos para mejorar la gestión de la Empresa SERVISUR SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto

**1.7.3 Operacionalización de las variables**

**Tabla 1**

*Operacionalidad de variables*

Objetivo	Variable	Indicador	Fuente de recolección	Instrumentos de recolección de información
Realizar un diagnóstico integral de la Empresa Servisur, sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.	Diagnostico Interno y Externo	N° de procesos revisados y evaluados	Asesores Externos Accionistas Administrativos Operativos Clientes	Entrevista Encuesta Análisis Documental
Determinar los factores críticos, de éxito de la Empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.	Factores Criticos	N° de factores de éxito Identificados / N° total de factores	Accionistas Administrativos Operativos Clientes	Entrevista Encuesta
Formular estrategias y	Estrategias	Documento de propuesta de	Análisis e interpretación	Plan de Acción



---

lineamientos para mejorar la gestión de la Empresa SERVISUR SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto	Lineamientos	mejora en los procesos y de resultados procedimientos.  No. De estrategias formuladas/Implementación y mejora
--	--------------	--

---

## **1.8 Delimitación**

### ***1.8.1 Delimitación espacial***

La Empresa Servisur SAS se encuentra registrada en Cámara de Comercio de Ipiales con matrícula de inscripción N°173202 y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), con Número de Identificación Tributaria (NIT) 891222371-3.

Es importante señalar que para el presente proyecto de investigación se realizará el análisis de la empresa a nivel administrativo, organizacional, financiero, operativo y comercial.

### ***1.8.2 Delimitación temporal***

El trabajo investigativo se llevará a cabo durante el año 2024. En este periodo se analizará el comportamiento administrativo organizacional de la empresa; se elaborará un análisis integral y se diseñará el plan de acción con la formulación de estrategias, acciones que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de la Empresa Servisur SAS.

## **1.9 Marco de Referencia**

### ***1.9.1 Antecedentes***

Teniendo en cuenta que el presente proyecto tiene como finalidad determinar cómo permitiría el direccionamiento estratégico fortalecer la gestión administrativa de Servisur SAS, y sus sucursales de las ciudades de Pasto, Ipiales y Aldana, se hace necesario referenciar algunos antecedentes, los cuales son esenciales para contextualizar el problema, justificar la investigación, orientar el estudio, identificar metodologías y establecer una línea de base para evaluar el impacto de los nuevos hallazgos Internacionales Las investigaciones de (López, 2021), (Figuroa, et, al., 2019), (Toapaxi, s. f. 2020), (Morocho, s. f. 2019) y (Raysa, s. f. 2016) comparten un enfoque común: la necesidad de diseñar y aplicar estrategias para mejorar la gestión y productividad de las estaciones de servicio de combustible. Todas emplean métodos inductivos, deductivos, analíticos y

sintéticos, lo que refleja una tendencia hacia el uso de enfoques metodológicos mixtos para abordar problemas complejos en la gestión empresarial.

En conjunto, estas investigaciones subrayan que la planificación estratégica y la gestión eficiente de recursos son fundamentales para el éxito de las estaciones de servicio de combustible en América Latina. Las empresas deben ser proactivas en la implementación de planes estratégicos que incluyan tanto la optimización interna como la adaptación a factores externos, lo que garantizará su competitividad en un entorno desafiante y en constante evolución.

Las conclusiones de cada investigación están sólidamente fundamentadas en los datos obtenidos y los métodos empleados. Por ejemplo, la reducción de la dependencia de un proveedor dominante en el estudio de Figueroa Candia et al. y la mejora de la calidad del servicio en la investigación de Toapaxi Jonathan son estrategias esenciales para cualquier negocio que busque sustentabilidad y crecimiento.

Estas investigaciones son valiosas porque ofrecen modelos aplicables y adaptables a contextos similares en otros países. No obstante, se observa que varias de las conclusiones se centran en el análisis interno de las empresas, dejando menos espacio para un análisis exhaustivo de factores externos más amplios, como la competencia o el cambio climático, que también podrían impactar significativamente al sector.

**1.9.1.1 Nacionales.** Las investigaciones de (Rodríguez y Mantilla, 2016), (Zapata y Vinasco, 2021), y (Peña, et, al, 2021) comparten un enfoque común: el desarrollo de planes estratégicos para mejorar la Competitividad y eficiencia de las estaciones de servicio en Colombia. Estos estudios se centran en la optimización de procesos internos y la satisfacción del cliente, destacando la gestión eficiente del personal y la atención al cliente como aspectos esenciales para alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en el sector del combustible. A través del uso de métodos cualitativos, se subraya la importancia de la interacción humana y la mejora continua para mantener la fidelización de los clientes y optimizar las operaciones internas.

Las investigaciones coinciden en que la planificación estratégica y la expansión son fundamentales para fortalecer la competitividad y asegurar el crecimiento de las estaciones de servicio. La recomendación de Rodríguez y Mantilla sobre una expansión agresiva, respaldada por un análisis de viabilidad financiera, y las estrategias propuestas por Zapata y Vinasco para mitigar las debilidades de la estación de servicio La Ceiba son ejemplos de acciones concretas para mejorar la competitividad.

Estos aportes son valiosos porque proporcionan estrategias prácticas y adaptables para enfrentar los retos del sector en Colombia, y también pueden servir como referencia para estaciones de servicio en otros contextos con desafíos similares.

Sin embargo, un punto débil común a estas investigaciones es la falta de un análisis exhaustivo de factores externos, como la competencia y las regulaciones gubernamentales, que también juegan un papel crucial en el sector del combustible. Aunque el análisis interno es fundamental para identificar oportunidades de mejora, una visión más holística que incluya los desafíos externos permitiría a las estaciones de servicio ser más resilientes y prepararse mejor para enfrentar los cambios en el entorno regulatorio y competitivo.

En este sentido, el desarrollo de estrategias integrales que aborden tanto los factores internos como los externos será clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas del sector.

**1.9.1.2 Regionales.** Las investigaciones de (Delgado, s. f. 2015) y (Bolaños y Meza, 2015), resaltan la relevancia de la gestión interna y la capacidad de adaptación a un entorno competitivo en constante cambio. Los dos estudios coinciden en el fortalecimiento de las estrategias organizacionales y alinearse con las expectativas del cliente es fundamental para alcanzar un crecimiento sostenible en las empresas del sector.

(Delgado, 2015), se centra en mejorar la percepción del cliente sobre la relación entre precio y calidad, enfatizando la necesidad de implementar un plan de mercadeo que se ajuste a las fortalezas y debilidades de la organización. Este enfoque permite elevar la satisfacción del cliente

y, en consecuencia, fomentar su lealtad. Por su parte, (Bolaños y Meza, 2015), destacan la importancia de contar con una estructura organizacional robusta y una filosofía institucional bien definida, aspectos esenciales para gestionar eficientemente los recursos, reducir riesgos y asegurar el éxito a largo plazo.

Ambos estudios subrayan la planificación estratégica como pilar fundamental de la gestión empresarial. Sin embargo, también presentan algunas limitaciones; el caso de Delgado, aunque se resalta la importancia del plan de mercadeo, sugiere mayor atención a la percepción del cliente respecto a la relación precio-calidad, optimizar la efectividad de las estrategias propuestas. En cuanto al análisis de Bolaños y Meza, la evaluación de la estructura organizacional podría haberse enriquecido con propuestas más concretas para la implementación de la planificación estratégica.

En conjunto, las investigaciones presentan modelos aplicables en contextos similares, tanto dentro como fuera del sector de los combustibles; estos aportes son relevantes para el análisis de la empresa SERVISUR SAS., sin embargo, es esencial profundizar en el estudio de factores externos, como la competencia y las tendencias del mercado, ya que estos aspectos podrían influir de manera significativa en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas del sector.

### ***1.9.2 Marco Teórico***

El presente marco teórico establece los fundamentos que sustentan los planteamientos de esta investigación, proporcionando una base sólida para la interpretación de los resultados y facilitando la comprensión de las técnicas y herramientas utilizadas. Este marco es clave para garantizar la veracidad y confiabilidad del estudio, ya que abarca conceptos esenciales para el desarrollo estratégico de SERVISUR SAS.

La investigación aborda la planeación estratégica, integrando diversas perspectivas que van desde la definición amplia de la estrategia empresarial hasta el proceso de formular de un plan estratégico; se incluyen matrices de diagnóstico, análisis y decisión, esenciales para seleccionar las estrategias adecuadas que permitan alcanzar un nivel competitivo óptimo para SERVISUR SAS.

**1.9.2.1 Planeación Estratégica.** La planeación estratégica es un proceso que conecta la situación actual de una organización con sus metas futuras, guiando la toma de decisiones a través de un análisis detallado y la asignación óptima de recursos. Este proceso establece objetivos a corto, mediano y largo plazo, y promueve la claridad organizacional, alineando todos los niveles de la empresa con sus objetivos. Además, fomenta la adaptación al cambio y la innovación, al involucrar a empleados en la generación de ideas.

Entre sus fortalezas, la planeación estratégica proporciona una estructura lógica y facilita la preparación a largo plazo. Sin embargo, puede presentar debilidades como la rigidez ante cambios y una jerarquía excesiva que puede desmotivar a los empleados.

Según (Koontz, s. f. 1985) define la planeación estratégica como un proceso estructurado y metodológico, que crea un "puente estratégico" entre la situación actual de la organización y sus metas futuras. Este enfoque sugiere una planeación precisa y detallada para la asignación de recursos y el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Aunque proporciona una base sólida para la toma de decisiones, puede ser percibido como rígido, especialmente en entornos de rápido cambio.

Por otro lado, (Mintzberg, 1994) argumenta que la planeación estratégica tradicional es demasiado inflexible y no responde adecuadamente a los cambios imprevistos. En su lugar, propone una planeación más dinámica y participativa, que involucre a todos los niveles de la organización. Este enfoque destaca la necesidad de adaptación continua y ajuste de los planes en función de las condiciones cambiantes del entorno.

Dado que Servisur SAS, opera en un entorno donde las demandas del mercado y las condiciones del entorno son variantes, la flexibilidad es vital, adoptar un enfoque participativo, como el definido por (Mintzberg, 1994) involucrando a empleados de diversos niveles, podría no solo mejorar la capacidad de respuesta de la empresa, sino también fomentar una cultura organizacional que apoye la innovación y la adaptabilidad.

Mientras Koontz ofrece una estructura clara y lógica que puede ser útil para organizaciones con entornos relativamente estables, el enfoque de Mintzberg parece más adecuado para contextos volátiles o inciertos, donde la flexibilidad es relevante para implementar acciones de mejora o mantenimiento de los procesos administrativos organizacionales, la relación de estos enfoques podría ser efectiva con participación activa de todos los niveles organizacionales, logrando equilibrio entre el control y la adaptabilidad, elementos necesarios para el éxito estratégico a largo plazo.

Para Servisur SAS, implementar la planeación estratégica es crucial en un entorno variable donde la flexibilidad es esencial. Un enfoque participativo, como el propuesto por Mintzberg, puede mejorar la capacidad de respuesta ante nuevas circunstancias. La combinación de los enfoques de Koontz y Mintzberg permitirá a Servisur SAS equilibrar estructura y flexibilidad, navegando eficazmente en un entorno cambiante mientras mantiene claridad en sus objetivos estratégicos.

**1.9.2.2 Análisis Situacional.** El análisis situacional es un proceso metodológico que identifica necesidades y problemas clave en una organización mediante un examen exhaustivo de su entorno interno y externo. Este análisis integral evalúa capacidades internas (recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos) y externas (factores políticos, económicos y socio ambientales) que afectan a la empresa y la definición de su estrategia organizacional. (Sabogalm, 1999). Además, identifica oportunidades y amenazas al analizar tendencias, competidores y regulaciones, facilitando la mejora continua en la eficiencia operativa.

Este análisis permite detallar aspectos internos y externos a la empresa, y además identifica aspectos positivos y negativos que inciden en el desempeño organizacional; proporciona una comprensión clara de la situación actual de la empresa y respalda la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos, preparando a la organización para responder proactivamente a cambios en el entorno. Sus fortalezas incluyen una comprensión completa de la situación organizacional y una respuesta ágil a cambios en el mercado. Sin embargo, puede ser un proceso largo que requiere tiempo y recursos, y su efectividad depende de la calidad de los datos recopilados, lo que puede generar resistencia interna a las recomendaciones.

Por su parte, (Chiavenato, 2011) complementa esta perspectiva al integrar el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) en el proceso de planeación estratégica. Internamente se evalúan los recursos con que cuenta la organización como también se analiza su eficiencia operativa que incluye procesos, sistemas y estructuras organizacionales para identificar áreas donde la empresa puede mejorar su eficiencia o capacidad de respuesta.

Su enfoque se centra en la adaptabilidad y la respuesta ágil a los cambios del entorno, ofreciendo herramientas prácticas que permiten a las organizaciones ser más proactivas y reactivas a las dinámicas del mercado. De igual manera se evalúan el entorno externo, en donde se determina oportunidades de crecimiento del negocio, tendencia de consumo, productos sustitutos, nuevos competidores, cambios regulatorios, fluctuaciones del mercado, permitiendo a la empresa responder más rápidamente a los cambios del entorno.

Este enfoque es más accesible y orientado a la acción, lo que lo hace adecuado para empresas que buscan una rápida toma de decisiones y ajustes estratégicos. Para Servisur SAS, la implementación de diferentes herramientas administrativas (matrices) le permitiría no solo realizar un análisis detallado de su posición actual, sino también preparar a la empresa para responder de manera proactiva a los cambios del mercado.

La combinación de un enfoque exhaustivo, como el propuesto por Sabogal, y uno más práctico y ágil, como el de Chiavenato, proporciona un diagnóstico completo y útil para la toma de decisiones estratégicas; el primero ayuda a entender el panorama completo y profundizar en los problemas, mientras que el segundo facilita la respuesta rápida a cambios en el entorno, combinando análisis detallado con acción inmediata.

Para Servisur SAS, adoptar el análisis situacional es crucial para entender su posición competitiva en un mercado dinámico. Este análisis permite diagnosticar capacidades y limitaciones internas, identificar oportunidades y amenazas externas, y tomar decisiones informadas que ajusten su estrategia y mejoren su competitividad. La combinación del análisis interno y externo proporciona un diagnóstico claro y un camino estratégico adaptado a las dinámicas del mercado, fortaleciendo su capacidad de respuesta y promoviendo un enfoque



proactivo en la planificación estratégica.

Para poder aplicar las teorías antes mencionadas, es necesario llevar a cabo un análisis interno y externo de la empresa Servisur SAS, permitiendo entender su posición actual y definir un camino claro para que el proceso de direccionamiento estratégico sea efectivo de la siguiente manera:

**Análisis interno:** El análisis interno permite que Servisur SAS identifique sus fortalezas y debilidades a través de una evaluación profunda de sus recursos, capacidades y procesos. Este estudio es clave para conocer no solo la cantidad, sino también la calidad de los recursos con los que cuenta la empresa, ya sean humanos, financieros o tecnológicos. Además, permite descubrir qué características internas brindan a Servisur SAS una ventaja competitiva frente a sus competidores.

**Análisis externo:** Identificar las oportunidades permite potenciar el crecimiento de Servisur SAS y las amenazas que podrían poner en riesgo su sostenibilidad. Este análisis abarca factores como el comportamiento del mercado, las tendencias económicas, los cambios regulatorios y la competencia, todos los cuales pueden afectar la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y adaptarse a los cambios del entorno

A continuación, se describen las diferentes matrices a aplicar en la etapa de Análisis de la situación actual:

**1.9.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).** Es una herramienta de análisis estratégico que permite a las empresas evaluar su información interna, enfocándose en los factores que afectan su desempeño y crecimiento. Esta metodología identifica fortalezas y debilidades, facilitando el reconocimiento de aspectos positivos y negativos dentro de la organización.

Una de sus principales ventajas es la capacidad de priorizar factores mediante un sistema de calificaciones y ponderaciones, lo que proporciona una visión clara de la salud interna de la empresa. La MEFI ofrece claridad en el desempeño organizacional, permitiendo una toma de

decisiones informada basada en un análisis estructurado.

Sus fortalezas incluyen una estructura clara y un enfoque cuantitativo que facilita la medición y comparación objetiva de diferentes áreas. Sin embargo, presenta debilidades como la posible subjetividad en la asignación de calificaciones y la falta de consideración de todos los factores relevantes, lo que puede afectar la precisión del diagnóstico.

Esta matriz es fundamental para el análisis del direccionamiento estratégico en Servisur SAS, ya que proporciona una base para formular estrategias que aprovechen fortalezas y aborden debilidades. Además, mejora la alineación organizacional con las capacidades internas, optimizando el uso de recursos y facilitando la identificación de oportunidades de mejora.

En resumen, la MEFI es una herramienta valiosa para Servisur SAS, ya que permite una evaluación estructurada de su situación interna, un paso clave para la planificación y direccionamiento estratégico

**1.9.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).** Es una herramienta que sistematiza la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, considerando factores económicos, legales, políticos, demográficos, tecnológicos y competitivos. Esta metodología permite a las empresas identificar factores críticos que pueden influir en su éxito, formulando estrategias para maximizar oportunidades y mitigar amenazas, mejorando así su capacidad de adaptación y competitividad.

Entre sus fortalezas, la MEFE se destaca por su organización clara y concisa de la información, así como su flexibilidad para adaptarse a diversos contextos y sectores. Además, orienta la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, presenta debilidades como la subjetividad en la asignación de valores, que puede estar influenciada por sesgos, y su efectividad depende de la calidad de la información utilizada; datos erróneos o incompletos pueden llevar a resultados ineficaces.

La adopción de la matriz en el análisis del direccionamiento estratégico de Servisur SAS es esencial, ya que permite un diagnóstico estructurado del entorno externo, enfoca los esfuerzos en áreas críticas que afectan el rendimiento y promueve una cultura de evaluación continua en un entorno empresarial dinámico.

**1.9.2.5 Matriz DOFA.** Esta matriz permite identificar estrategias que aprovechan oportunidades y fortalezas, al mismo tiempo que contrarrestan debilidades y amenazas. Fomenta la participación colaborativa, involucrando a diversos niveles de la organización y enriqueciendo el análisis con múltiples perspectivas. También facilita la adaptación a las demandas del entorno, ajustando recursos y capacidades.

La aplicación de la Matriz DOFA proporciona claridad estratégica, ayudando a la dirección a tomar decisiones informadas y a priorizar acciones que requieren atención inmediata o que tienen mayor potencial de desarrollo. Sus fortalezas incluyen su simplicidad y versatilidad, lo que la hace accesible y aplicable en diferentes contextos y sectores, y su enfoque integral que considera tanto factores internos como externos.

Sin embargo, presenta algunas debilidades, como la subjetividad en los resultados, que puede generar sesgos, y su naturaleza estática, que puede no reflejar cambios dinámicos si no se actualiza regularmente. Además, no ofrece soluciones específicas, sino estrategias generales que deben ser desarrolladas posteriormente.

La adopción de la metodología DOFA en Servisur SAS es fundamental, ya que proporciona un enfoque sistemático para evaluar su situación actual y formular estrategias alineadas con su entorno competitivo. Esto facilita una planificación más efectiva y una gestión eficiente de recursos, elementos esenciales para el crecimiento y sostenibilidad de la organización en un mercado en constante cambio. Al involucrar a diferentes niveles de la empresa, también promueve un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos estratégicos.

Como resultado de la aplicación del análisis DOFA, (Serna, 2003) enuncia los resultados del cruce de variables DOFA de la siguiente manera:

**Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades):** Estas estrategias buscan reducir las debilidades aprovechando las oportunidades externas. En el caso de Servisur SAS, podrían enfocarse en mejorar en implementar tecnología de gestión que optimice los procesos operativos y administrativos para mantenerse competitivo.

**Estrategias DA (Debilidades - Amenazas):** Las estrategias DA se centran en minimizar debilidades y neutralizar amenazas. Para Servisur SAS, esto podría implicar crear alianzas estratégicas con proveedores o clientes clave para mitigar la dependencia de recursos externos, así como establecer protocolos de calidad para reducir la vulnerabilidad ante competencia que ofrece precios más bajos.

**Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades):** Estas estrategias utilizan las fortalezas internas para aprovechar oportunidades en el entorno. Por ejemplo, Servisur SAS podría potenciar su sólida red de distribución y experiencia en el sector para lanzar nuevos servicios o ampliar su alcance en mercados emergentes. Además, si cuenta con tecnología avanzada, podría utilizarla para mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse de la competencia.

**Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas):** Estas estrategias buscan utilizar las fortalezas para contrarrestar amenazas. Servisur SAS podría enfocarse en sus altos estándares de calidad y servicio al cliente para neutralizar el impacto de nuevos competidores. Otra opción es fortalecer la fidelización del cliente mediante programas de lealtad o personalización del servicio, manteniendo la ventaja frente a competidores de menor precio.

**1.9.2.5 Matriz PESTEL.** Es una matriz que permite analizar 6 factores externos que influyen en el desempeño de las empresas: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis es fundamental para entender el contexto en el que opera una empresa y cómo este impacta sus decisiones estratégicas.

La Matriz PESTEL permite identificar oportunidades y riesgos, ayudando a detectar nuevas posibilidades en el mercado y anticipar amenazas. Facilita la preparación y adaptación de la empresa al entorno, permitiendo ajustar estrategias según los cambios del medio, y mejora la

toma de decisiones al ofrecer un marco claro para evaluar el impacto de los factores externos.

Entre los beneficios de la Matriz PESTEL se encuentran el fortalecimiento del modelo de negocio, la adaptación de estrategias de marketing a tendencias del mercado y la anticipación a cambios regulatorios. Su amplitud de análisis y flexibilidad son grandes fortalezas, ya que considera múltiples dimensiones del entorno y puede aplicarse a diferentes sectores.

No obstante, presenta algunas debilidades, la complejidad en la interpretación puede dificultar la obtención de conclusiones Claras, y su efectividad depende de la calidad de la información externa. Además, los factores analizados pueden cambiar rápidamente, haciendo que el análisis quede obsoleto.

En el contexto del análisis del direccionamiento estratégico, la Matriz PESTEL es adoptada por Servisur SAS por su capacidad de ofrecer una visión integral del entorno. Esto permite a la empresa no solo reaccionar ante cambios, sino también planificar estratégicamente. Al considerar estos factores, Servisur SAS puede tomar decisiones informadas que alineen sus objetivos empresariales con las realidades externas, maximizando su éxito en el mercado.

**Figura 1**

Matriz Pestel



Fuente: (Fahey y Narayanan 1986) Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”

**1.9.2.6 Cinco Fuerzas de Porter.** Es una herramienta fundamental que analiza cinco factores clave que influyen en la competencia y la rentabilidad de una industria: la Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes, el Poder de Negociación de los Proveedores, el Poder de Negociación de los Compradores, la Amenaza de Productos Sustitutos y la Rivalidad entre Competidores Existentes.

Este modelo permite a Servisur SAS evaluar la intensidad de la competencia en su sector, identificar oportunidades y riesgos, y facilitar decisiones informadas para la planificación estratégica. Ofrece una visión integral del mercado, ayudando a la empresa a diseñar estrategias competitivas efectivas que optimicen su posicionamiento, aumenten la rentabilidad y mejoren su propuesta de valor al satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Entre sus fortalezas, el modelo proporciona un enfoque estructurado y un marco claro para el análisis del entorno competitivo, aplicándose a diversas industrias, incluido el sector de servicios. También permite identificar los factores clave que afectan el rendimiento de la empresa.

Sin embargo, presenta debilidades, como su simplicidad excesiva, que puede no capturar la complejidad del entorno, y su carácter estático, que puede ser menos útil en mercados dinámicos. La efectividad del análisis también depende de la calidad y disponibilidad de datos relevantes.

La adopción de esta metodología por Servisur SAS es crucial para entender a fondo el mercado y formular estrategias efectivas, identificando ventajas competitivas que permitan a la empresa diferenciarse y adaptarse en un entorno cambiante, además de facilitar el análisis y la planificación estratégica.

**1.9.2.7 Dirección Estratégica.** La dirección estratégica es crucial para alinear los recursos y esfuerzos de una organización hacia objetivos comunes. Se consideran tres enfoques clave: el de (Münch, 2013) quien destaca la importancia de una dirección estratégica bien definida para alinear los recursos organizacionales hacia objetivos comunes, mediante la clarificación de la visión, misión, objetivos estratégicos y políticas; aunque su enfoque proporciona claridad y dirección, puede ser percibido como rígido ante cambios rápidos en el entorno. Para Servisur SAS, esto implica clarificar su visión y misión para orientar todos sus esfuerzos hacia metas comunes.

Por su parte; el enfoque de (Sallenave, 1990), ofrece una visión más dinámica y adaptativa, entendiendo la dirección estratégica como un proceso continuo que debe considerar tanto factores internos como externos. Su enfoque integral incluye planificación, organización, dirección y control, permitiendo una mejor adaptación a cambios inesperados, aunque puede requerir más tiempo y recursos; para Servisur SAS, integrar este enfoque significa estar preparada para ajustar su dirección estratégica cuando sea necesario, lo que facilitaría una mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado o los desafíos inesperados.

Por último, el enfoque de (David, 2003), aborda la dirección estratégica como un proceso secuencial que incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias, su enfoque facilita la adaptación y revisión continua de las estrategias según las condiciones del mercado, promoviendo así la competitividad y la capacidad de respuesta de la empresa. Al ser un enfoque secuencial de la dirección estratégica, es especialmente útil para Servisur SAS, le permite formular, implementar y evaluar sus estrategias de manera continua; ofrece a la empresa la oportunidad de realizar ajustes periódicos en sus estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Estas guías permiten a Servisur SAS definir su visión, misión y objetivos estratégicos, adaptarse a cambios en el entorno y mejorar su competitividad. La implementación de una metodología de dirección estratégica proporciona beneficios como la coherencia en la alineación de recursos, una toma de decisiones más eficiente y la capacidad de reaccionar rápidamente a cambios en el mercado.

Al realizar una integración de los tres enfoques: estructurado, integral secuencial, proporcionarían a Servisur SAS una estructura sólida y flexible para la dirección estratégica, asegurando que la empresa mantenga una visión clara a largo plazo mientras sigue siendo adaptable y capaz de reaccionar ante oportunidades y amenazas emergentes; de tal manera que se pueda maximizar la competitividad organizacional.

Entre las fortalezas se encuentran la claridad en la dirección, la adaptabilidad y una estructura sólida para revisiones continuas. Sin embargo, también hay debilidades, como la posible rigidez del enfoque de Münch Galindo y los requerimientos de recursos del enfoque de Sallenave. La necesidad de alineación, capacidad de respuesta ante un entorno competitivo y la planificación para mitigar riesgos justifican la adopción de estas metodologías en Servisur SAS.

**1.9.2.8 Desarrollo de Estrategias y Plan de Acción.** El desarrollo de estrategias y el plan de acción en Servisur SAS se fundamenta en un enfoque metodológico que integra los modelos de dos autores, (Ansoff 1965), quien establece que la toma de decisiones estratégicas se centra en la identificación de la relación producto-mercado, la ventaja competitiva y la sinergia. Su enfoque



permite una evaluación interna y externa para determinar la mejor posición competitiva de la empresa; determinando una serie de reglas, parámetros y directrices que facilitan la toma de decisiones, la formulación e implementación de planes de acción para alcanzar los objetivos definidos en un entorno cambiante.

Por su parte, (Porter, s. f. 1979), en su modelo de planificación estratégica sostiene que las organizaciones deben aprovechar sus recursos y capacidades internas mientras se adaptan a las amenazas y oportunidades del entorno para alcanzar sus objetivos; donde la toma de decisiones estratégicas se realiza en base a la evaluación de su posición en el mercado; se propone cinco etapas para una planificación estratégica efectiva: Análisis del Entorno, análisis interno, formulación, implementación y evaluación de la estrategia de tal manera que le permita crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado, para ello se puede definir indicadores que permitan medir y controlar el progreso de los resultados obtenidos.

Los beneficios de este enfoque incluyen la optimización de recursos, la mejora en la adaptación al entorno y el fomento de sinergias internas para maximizar la competitividad. Destacan su visión integral, flexibilidad y la capacidad de medir el progreso a través de indicadores. No obstante, presenta debilidades como la complejidad en su implementación, la vulnerabilidad ante cambios drásticos en el entorno y la dependencia de datos precisos para evaluar efectivamente las estrategias.

La adopción de estas metodologías se justifica por la necesidad de mejorar el posicionamiento competitivo, adaptarse a cambios en el mercado y establecer un marco claro para la planificación y evaluación estratégica en Servisur SAS.

Al comparar las dos teorías, Ansoff proporciona una perspectiva integral para crear sinergias y ventajas competitivas internas, mientras que, Porter ofrece una herramienta valiosa para analizar el entorno competitivo externo; por lo tanto, la combinación de los enfoques de Ansoff y Porter ofrecería a Servisur SAS un marco integral para desarrollar estrategias competitivas y sostenibles, asegurando tanto la optimización de sus recursos internos como su capacidad para adaptarse al entorno externo.

**1.9.2.9 Matriz del Perfil Competitivo.** La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta estratégica de análisis para comparar el rendimiento de la empresa y la posición competitiva con los principales competidores, ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los competidores y determinar las diferencias de la empresa con las del sector al cual pertenece.

Esta herramienta le permite a Servisur SAS evaluar su rendimiento en relación con sus competidores y el sector. Se centra en comparar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus principales competidores, utilizando factores clave de éxito, además ayuda a identificar puntos fuertes y áreas de mejora, facilitando la evaluación del desempeño y ofreciendo una visión clara de la posición de la empresa en el mercado. Este análisis permite a la empresa tomar decisiones informadas que pueden aumentar su competitividad, como también realizar un monitoreo continuo del desempeño, lo que facilita ajustes en las estrategias según sea necesario.

Entre las fortalezas de la Matriz del Perfil Competitivo se destacan su simplicidad, objetividad y versatilidad; sin embargo, presenta debilidades como la subjetividad en la calificación y la posibilidad de no captar todos los aspectos relevantes del entorno competitivo si no se actualiza con regularidad.

La adopción de esta herramienta en Servisur SAS se justifica por su capacidad para mejorar la estrategia empresarial al identificar ventajas y desventajas, facilitar la adaptación al entorno competitivo y contribuir a la mejora de la oferta y la satisfacción del cliente.

**1.9.2.10 Matriz Boston Consulting Group.** La Matriz de crecimiento-participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un modelo gráfico diseñado para analizar el crecimiento del mercado y el nivel de ventas de la empresa; permitiendo una comprensión integral de la posición de sus productos o servicios en el mercado. Esta herramienta, desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por su presidente Bruce D. Henderson en 1973, se centra en dos dimensiones principales:

**Tasa de crecimiento del mercado:** Evalúa cómo está creciendo la industria en la que opera la empresa, el potencial de crecimiento de dicha industria y la evolución de la demanda del

mercado.

**Cuota de mercado relativa:** Determina qué proporción de las ventas totales del mercado corresponde a la empresa, reflejando su participación frente a los competidores.

La matriz está compuesta por dos ejes, vertical (tasa de crecimiento del mercado) y horizontal (cuota de mercado relativa), que generan cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo específico de producto o unidad de negocio:

**Estrella:** Productos con alta tasa de crecimiento y alta cuota de mercado. Generan ingresos significativos, pero también requieren inversiones sustanciales para mantener su posición. Son clave para el futuro de la empresa.

**Interrogante:** Productos con alta tasa de crecimiento, pero baja cuota de mercado. Son innovadores y tienen potencial, aunque también presentan incertidumbre. Requieren análisis para decidir si invertir o descontinuar.

**Vaca lechera:** Productos consolidados con alta cuota de mercado y bajo crecimiento. Generan flujos de caja estables y representan una fuente importante de rentabilidad.

**Perro o hueso:** Productos con baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado. Están en la fase final de su ciclo de vida y, aunque pueden generar ingresos limitados, no justifican mayores inversiones.

La adopción de la Matriz BCG le permite a Servisur SAS evaluar el desempeño de sus productos y servicios, identificar oportunidades de inversión que contribuyan a maximizar los retornos para financiar nuevas iniciativas además, evaluar la conveniencia de mantener o no productos que no son tan rentables, como también realizar inversiones en nuevos productos o servicios que le permitan a la empresa tener mayor cobertura de mercado.

**Ciclo PHVA** De acuerdo con (Deming, 1989), las contribuciones a la gestión de la calidad son el ciclo de mejora continua PDCA (plan, do, check, act) o el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), está centrado en un proceso de mejora que permite la constante optimización de las operaciones. Este ciclo, que él llamaba "Ciclo Shewhart", ofrece a las organizaciones una metodología estructurada para identificar áreas de mejora, ejecutar cambios, y medir los resultados para garantizar que las mejoras sean sostenibles; por lo tanto, es una oportunidad de mejorar los procesos de Servisur SAS.

Este ciclo permite identificar áreas de mejora, implementar cambios, medir resultados y promover la estandarización de procesos. Entre los beneficios que aporta se encuentran el aumento de la eficiencia, la reducción de errores y la mejora en la calidad del servicio, lo que eleva la satisfacción del cliente y fortalece la competitividad de la empresa. Entre sus fortalezas se destacan su enfoque sistemático, flexibilidad y capacidad preventiva. Sin embargo, puede enfrentar debilidades como la resistencia al cambio por parte de los empleados, lo que requiere una adecuada capacitación y una cultura organizacional que apoye la metodología.

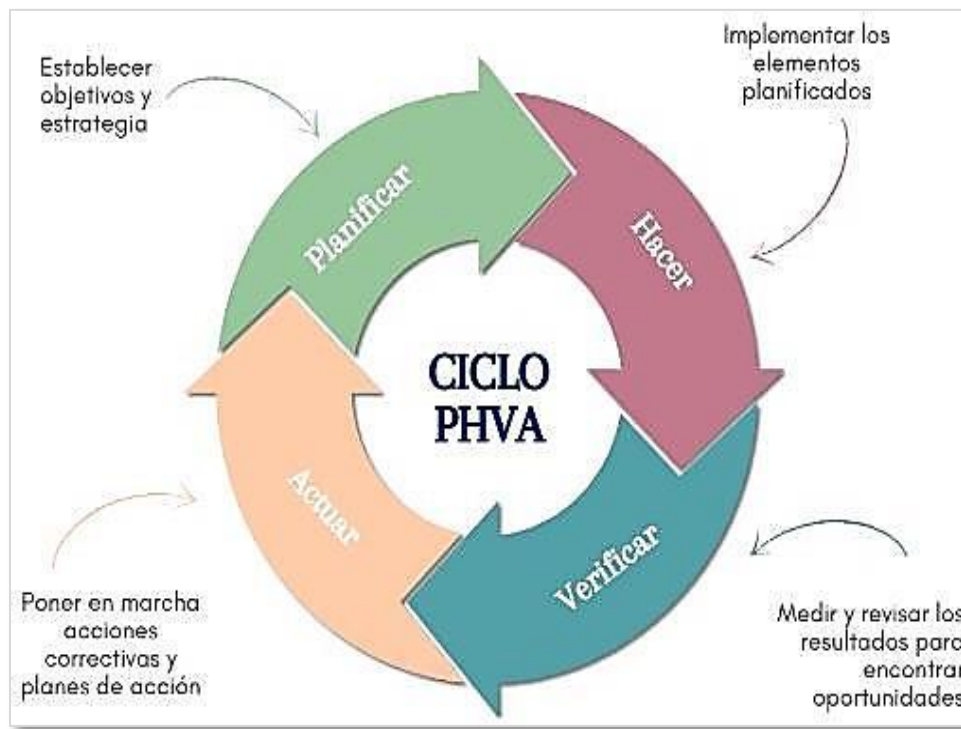
Aplicar este enfoque en Servisur SAS traería múltiples beneficios, como el incremento en la eficiencia de los procesos, la reducción de errores y el perfeccionamiento de la coordinación entre dirección, inspectores y operarios. Esto no solo mejoraría la calidad del servicio, sino que también fortalecería la competitividad de la empresa, lo cual implica que, al perfeccionar los procesos, Servisur puede minimizar las fallas operativas y mejorar su productividad., adaptarse a cambios, identificar ineficiencias y asegurar que las mejoras implementadas sean sostenibles a lo largo del tiempo, contribuyendo a una cultura de calidad y eficiencia.

Adicionalmente la implementación del ciclo PHVA en Servisur permitiría a la dirección evaluar de manera continua la situación actual, formular planes de mejora, ejecutar acciones correctivas cuando sea necesario, y estandarizar los métodos exitosos. Con la integración de herramientas estadísticas, como diagramas de Pareto y diagramas de espina de pescado, la empresa podría identificar patrones de ineficiencia y prever problemas antes de que ocurran. Este enfoque preventivo resulta esencial para la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo de los procesos.

En resumen, incorporar la gestión de calidad bajo el ciclo PHVA en Servisur SAS no solo mejoraría su capacidad para gestionar eficientemente los recursos, sino que también fortalecería su posición en el mercado al ofrecer servicios de mayor calidad, consistencia y competitividad.

**Figura 2**

*Ciclo PHVA.*



Fuente: Fundación Nacional de Calidad (FNC), 2014

**1.9.2.11 Matriz de la Gran Estrategia.** La Matriz de MGE (Matriz de la Gran Estrategia) es una herramienta que permite evaluar la posición competitiva de la empresa frente a factores como los cambios políticos, económicos y tecnológicos, así como la competencia y el comportamiento del consumidor y a la vez, desarrollar estrategias flexibles y adaptadas a las nuevas realidades del entorno empresarial. Se basa en dos ejes: Crecimiento del mercado y Posición competitiva de la empresa. Se compone de cuatro cuadrantes que ayudan a formular estrategias específicas según la situación de cada empresa.

Entre los beneficios de esta matriz se destacan tres aspectos clave: la evaluación de la posición competitiva, que proporciona claridad sobre la situación actual de la empresa frente a la competencia; el desarrollo de estrategias flexibles, que permite adaptar tácticas a las realidades del mercado; y una toma de decisiones informada, que guía a los directivos en la selección de acciones adecuadas.

La matriz también optimiza la dirección estratégica al enfocar recursos en áreas con mayor potencial de crecimiento y permite adaptarse a cambios en el entorno político, económico y tecnológico. Sus fortalezas incluyen la simplicidad y claridad en su estructura visual, su flexibilidad para aplicarse en distintos contextos y su capacidad para facilitar un análisis FODA. Sin embargo, presenta limitaciones en el análisis cualitativo y depende de datos precisos y actualizados.

Para Servisur SAS, adoptar la Matriz de la Gran Estrategia es esencial para formular estrategias coherentes y adaptadas a su contexto competitivo. Al analizar su posición y el crecimiento del mercado, la empresa puede identificar su cuadrante y elegir las estrategias más adecuadas para maximizar crecimiento y rentabilidad, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo

**1.9.2.12 Balance Scorecard.** El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1992), es una herramienta que conecta estrategias y objetivos con indicadores clave de desempeño, proporcionando un enfoque estructurado y balanceado para la gestión empresarial. Según sus creadores, el BSC es "una estructura diseñada para integrar indicadores derivados de la estrategia", permitiendo así una gestión efectiva y alineada con la visión organizacional.

Para implementar el BSC, se consideran cuatro componentes clave:

**Perspectiva Financiera:** Evalúa el impacto económico de la estrategia mediante indicadores como ingresos, rentabilidad y retorno de la inversión.

**Perspectiva del Cliente:** Analiza la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la propuesta de valor ofrecida.

**Perspectiva de Procesos Internos:** Identifica y mejora los procesos críticos que son esenciales para cumplir con los objetivos estratégicos.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Examina la infraestructura organizacional, incluyendo el desarrollo del talento humano, la innovación y los sistemas tecnológicos necesarios para el crecimiento sostenible.

El BSC ofrece una perspectiva integral de la organización al monitorear procesos críticos y verificar su alineación con los objetivos estratégicos. Además, promueve que todos los integrantes de la empresa comprendan los objetivos y metas propuestas, fomentando el trabajo en equipo y fortaleciendo la colaboración interdepartamental. Este enfoque contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales, identificando desviaciones y áreas de mejora para realizar ajustes estratégicos basados en resultados medibles.

Por estas razones, la aplicación del Balanced Scorecard es fundamental en el desarrollo de este proyecto. Su implementación permitirá a la empresa realizar un control y monitoreo continuo de la ejecución y el cumplimiento de los objetivos planteados, asegurando una gestión efectiva y orientada a resultados.

### ***1.9.3 Marco Legal***

El marco legal en el sector de combustibles en Colombia es amplio y abarca aspectos clave como la seguridad, sostenibilidad, equidad en la distribución, y el control de la competencia. Este conjunto de normativas busca asegurar un funcionamiento ordenado y transparente del sector, aunque también enfrenta desafíos relacionados con la actualización de las leyes para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado energético y promover inversiones. A continuación, se cita las principales normativas del sector de Combustibles:

Código de Comercio (Decreto 410 de 1971). El cumplimiento normativo implica costos, como la contratación de personal especializado y la implementación de sistemas de control, que pueden reducir los márgenes de ganancia, especialmente en empresas con recursos limitados. Sin embargo, también brinda estabilidad y confianza en las relaciones comerciales, lo que puede aumentar la lealtad de los clientes y mejorar los márgenes a largo plazo. Además, promueve una competencia justa, permitiendo a SERVISUR posicionarse mejor en el mercado.

En términos de sostenibilidad, el cumplimiento normativo puede ser un primer paso hacia prácticas más responsables. SERVISUR puede integrar la responsabilidad social empresarial (RSE) en su modelo de negocio, mejorando su imagen y atrayendo inversores. La adaptación a regulaciones también puede optimizar procesos y reducir costos a largo plazo, así como abrir oportunidades para el desarrollo de productos innovadores.

Ley 26 de 1989 y Ley 681 de 2001 (Distribución de Combustibles en Zonas de Frontera). En cuanto a los márgenes, la regulación estabiliza el mercado al reducir el contrabando y la competencia desleal, lo que permite a SERVISUR fijar precios más competitivos y mejorar sus márgenes, lo cual establece unos tope máximos del precio de venta al consumidos, lo que permite controlar la sana competencia entre Estaciones de Servicio, por lo cual Servisur SAS tiene la posibilidad incrementar la rotación de inventarios al ofrecer combustible a precio subsidiado, y al finalizar el cupo otorgado por el Ministerio de Minas, continuar vendiendo el producto a precio nacional lo cual representa mayores ingresos para la empresa; esto conlleva a atraer más clientes. Esto es particularmente ventajoso frente a estaciones ubicadas en zonas no fronterizas que no gozan de precios preferenciales.

Al ofrecer precios más bajos en combustibles en la zona de frontera, estas leyes desincentivan el contrabando de combustibles desde países vecinos. Esto permite a Servisur competir de manera justa en el mercado y mejorar la sostenibilidad de su operación. La venta de combustible a precio subsidiado genera descuentos en el valor de la factura, sin embargo, la obtención de estos incentivos puede estar sujeta a cumplir con estrictos requisitos y regulaciones específicas, como cumplimiento de los tiempos de transporte y entrega del producto lo que requiere una gestión eficiente y cumplimiento riguroso.



Por otra parte, el tener un precio preferencial en frontera puede incentivar a más competidores a instalarse en zonas fronterizas, aumentando la competencia para Servisur, por lo cual la empresa requiere implementar estrategias de innovación en su servicio o mejore su propuesta de valor para mantener su cuota de mercado y garantizar la fidelización de sus clientes; como también se hace necesario implementar protocolos de seguridad y logística que, al ser cumplidos, garantizan operaciones más seguras y eficientes, protegiendo tanto a la empresa como a sus clientes.

Respecto a la sostenibilidad, el compromiso de SERVISUR con la legalidad refuerza su reputación como empresa responsable y promueve el comercio justo, mejorando relaciones con consumidores y socios. Operar legalmente también contribuye a la estabilidad económica de las comunidades locales, fomentando prácticas éticas y lealtad entre los clientes. Asimismo, el cumplimiento normativo puede incentivar la innovación en procesos, optimizando la eficiencia y reduciendo el impacto ambiental.

Ley 693 de 2001 (Promoción de Alcoholes Carburantes). Para cumplir con la normativa sobre biocombustibles, SERVISUR deberá invertir en infraestructura y tecnología, lo que aumentará sus costos operativos y reducirá los márgenes a corto plazo. Sin embargo, esta ley también crea oportunidades en el mercado al permitir a la empresa diversificar su oferta ante la creciente demanda de biocombustibles. Si SERVISUR se posiciona adecuadamente en este segmento, podría aumentar sus ingresos y márgenes a largo plazo, además de diferenciarse de competidores que no se adaptan.

La implementación de la ley refuerza la reputación de SERVISUR como líder en sostenibilidad, adoptar energías limpias mejora su imagen y atrae a consumidores ambientalmente conscientes, lo que puede generar mayor lealtad. Además, el cumplimiento normativo puede incentivar la innovación y optimización de procesos, generando ahorros operativos y reduciendo el impacto ambiental. Formar alianzas con proveedores de biocombustibles y organizaciones especializadas también facilitará la implementación de la normativa.

Decretos 283/1990, 353/1991 y 1521/1998 (Almacenamiento, Manejo, Transporte y Distribución de Combustibles). Para cumplir con estas regulaciones de seguridad, SERVISUR deberá realizar inversiones en infraestructura, equipos y capacitación, lo que puede afectar sus márgenes a corto plazo si no puede trasladar estos costos a los precios de sus productos. Sin embargo, al implementar medidas de seguridad adecuadas, la empresa puede minimizar riesgos de accidentes y gastos imprevistos, lo que contribuiría a la estabilidad de sus márgenes a largo plazo. Además, adoptar prácticas seguras puede optimizar procesos y reducir costos.

El acatamiento normativo mejora la imagen de SERVISUR SAS como una empresa responsable, lo que puede atraer a clientes que valoran la sostenibilidad y aumentar la lealtad. También puede motivar inversiones en tecnologías limpias y seguras, alineándose con tendencias globales. La capacitación del personal en seguridad fomenta una cultura de sostenibilidad, empoderando a los empleados para identificar y mitigar riesgos, lo que puede mejorar la eficiencia y moral del equipo.

La adopción de prácticas sostenibles y el cumplimiento de la normativa posicionan a SERVISUR como una empresa líder en el sector, diferenciándola de sus competidores; por medio de la comercialización de los biocombustibles, la empresa podrá acceder a un nuevo segmento del mercado con una creciente demanda; esto posicionará a la empresa generando mayores ingresos y márgenes a largo plazo; permitiéndole fortalecer su imagen

A continuación, se explora cómo estas normativas pueden afectar o beneficiar a SERVISUR SAS

Decreto 4299 de 2005: Este decreto establece los requisitos técnicos y de seguridad para el almacenamiento, transporte, y distribución de combustibles líquidos, así como los estándares para instalaciones y equipos en estaciones de servicio; además se enfoca en la protección ambiental y seguridad operativa, promoviendo un manejo seguro y eficiente de los combustibles para prevenir incidentes y proteger la salud pública.

Este decreto determina la obligatoriedad de cumplir con altos estándares de seguridad y calidad, controles que minimicen la contaminación por fugas o derrames, lo que ayuda a preservar el entorno y mejora la sostenibilidad de las operaciones de SERVISUR SAS, ayudando a reducir accidentes y mejorar la percepción de seguridad de los consumidores, lo cual implica que el implementar todos los componentes normativos incrementa los costos de ejecución y mantenimiento de los requisitos técnicos que incluye u inversión en equipos certificados, entrenamientos, y mejoras constantes en infraestructura.

Decreto 2073 de 2015: Este decreto modifica y actualiza ciertas normas del Decreto 4299 de 2005, enfocándose en la modernización de las normas para la distribución de combustibles. Además, establece sanciones más específicas y detalladas para infracciones, incluye infracciones por incumplimientos en el almacenamiento, transporte y venta de combustibles, con el fin de asegurar que las estaciones mantengan altos estándares. Este decreto ayuda a estandarizar las operaciones y ofrecer garantías de calidad a los consumidores, lo cual puede aumentar la confianza y lealtad hacia SERVISUR SAS.

Por lo tanto, se requiere que SERVISUR SAS mantenga un control riguroso en todas sus actividades, incluyendo almacenamiento y transporte. Esto podría incrementar los costos administrativos y la necesidad de auditorías internas; el cumplimiento estricto de esta normatividad genera ventajas competitivas sobre otras que pudieran no cumplir. La inversión en calidad y seguridad puede consolidar la reputación de SERVISUR SAS como un distribuidor confiable.

SERVISUR deberá desarrollar políticas claras de seguridad y medio ambiente para cumplir con los decretos, lo que la posiciona como un actor responsable en el sector. Esta responsabilidad puede atraer a clientes y socios, diferenciándola en un mercado donde se valora la sostenibilidad. Al adoptar prácticas responsables, SERVISUR puede aumentar su cuota de mercado y, con el tiempo, mejorar sus márgenes. El cumplimiento también fomenta una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad, impulsando innovaciones que reduzcan la huella ambiental y abran nuevas oportunidades en combustibles limpios y renovables.

Resoluciones 180718/2004, 181069/2005 y 40112/2021 (Estructura de Precios y Responsabilidades en la Venta de Combustibles) Estas regulaciones reglamentan la estructura de precios y responsabilidades en la venta de combustibles en Colombia. Incluyendo las obligaciones de las estaciones de servicio en cuanto a facturación, precios de referencia y márgenes de ganancia, documentación que deben portar las estaciones de servicio y la formalidad en el control de precios; responsabilidad de las estaciones en asegurar la calidad y exactitud en la venta de combustibles

Estas normativas inciden de forma importante en el funcionamiento de las estaciones de servicio de SERVISUR SAS, afectando tanto sus operaciones comerciales como sus obligaciones legales y regulatorias. La regulación de precios promueve un entorno más transparente, beneficiando a SERVISUR al evitar prácticas anticompetitivas, sin embargo, cualquier variación en los precios de referencia o en los costos de distribución impacta directamente la rentabilidad de las estaciones, haciendo difícil que puedan absorber costos adicionales sin repercutir en el precio final.

La estructura de precios puede ser volátil debido a factores externos como el costo del petróleo, lo que genera incertidumbre en la planificación financiera y puede afectar negativamente los márgenes de ganancia. Además, el cumplimiento de estas resoluciones requiere inversiones en sistemas de monitoreo y capacitación, lo que puede incrementar los costos iniciales. Sin embargo, estas inversiones ayudan a prevenir problemas legales a largo plazo; puede mejorar la imagen de SERVISUR, posicionándola como una empresa responsable y transparente, lo que puede atraer a consumidores que valoran la ética empresarial.

Fomentar la responsabilidad y transparencia en la venta de combustibles, lo que puede mejorar la percepción de calidad y confiabilidad de SERVISUR SAS, diferenciándola de competidores con menor control de calidad; la normatividad exige controles de calidad y exactitud, lo que representa una inversión en equipo y mantenimiento, como calibradores y medidores certificados. Además, la resolución demanda un monitoreo continuo de la calidad del combustible, lo cual añade complejidad operativa; el no cumplir con los estándares de calidad y exactitud en las medidas pueden implicar sanciones onerosas hasta el cierre temporal de las

estaciones de servicio

El marco legal que regula el sector de combustibles impone obligaciones significativas, pero también presenta oportunidades estratégicas para Servisur SAS. El cumplimiento de las normativas en seguridad, sostenibilidad y transparencia puede fortalecer la imagen de la empresa, abrir nuevos mercados y mejorar su posición competitiva a largo plazo. Sin embargo, es importante que en el proyecto de planificación estratégica se identifiquen los costos y riesgos asociados a la implementación de estas leyes, especialmente en términos de inversión en infraestructura, capacitación de personal y adaptación a nuevas tecnologías.

#### ***1.9.4 Marco Conceptual***

**1.9.4.1 Adiconar y Fendi petróleo.** La participación de Adiconar y Fendi petróleo se destaca en el marco regulatorio y gremial que rige a los distribuidores minoristas de combustibles en Colombia. Estas organizaciones juegan un papel crucial en la representación y defensa de los intereses de sus miembros, además de actuar como intermediarios en la implementación de las normativas del sector. Estas agremiaciones facilitan la cooperación entre los distribuidores minoristas y aseguran el cumplimiento de las políticas establecidas por el gobierno nacional, lo cual es clave para la sostenibilidad de la operación de las estaciones de servicio.

**1.9.4.2 Ministerio de Minas y Energía y Sicom.** La supervisión del Ministerio de Minas y Energía es la entidad encargada de supervisar las actividades relacionadas con la distribución de combustibles; entre sus funciones se destacan el otorgamiento de licencias y permisos, así como la determinación de la estructura de precios; este control es fundamental para garantizar que el mercado opere de manera ordenada y que se respeten los derechos de todos los actores involucrados.

Dicha supervisión se lleva a cabo a través del Sistema de Información de Combustibles (SICOM), que permite un control riguroso sobre la comercialización y distribución de combustibles, evitando prácticas fraudulentas y asegurando el cumplimiento de las normativas de precios, márgenes y calidad. Para el desempeño de las labores de SERVISUR SAS es importante

resaltar cómo esta supervisión garantiza la eficiencia operativa y la estabilidad en la distribución de combustibles.

**1.9.4.3 Soldicom.** Fondo de Protección Solidaria que creado mediante la Ley 26 de 1989, reglamentado por los Decretos 3322 de 2006 y 1705 de 2021, compilados en el Decreto 1073 de 2015, cuyo objeto es la financiación de programas y proyectos en beneficio de sus aportantes; beneficios que se traducen, entre otros, en seguridad física y social, investigación, desarrollo de programas de aseguramiento y prevención de riesgos, asistencia educativa, financiera, técnica y administrativa, y apoyo en la dotación y adecuación de sus establecimientos, con el fin de cumplir con el servicio público de distribución de combustibles.

La cuota parafiscal del Fondo Soldicom equivale al 0,5% del margen de rentabilidad señalado por el Gobierno al distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo por cada galón de gasolina, el cual es retenido a todo minorista en la forma que indique el Gobierno Nacional

**1.9.4.4 Precio de los Combustibles en Colombia.** La regulación de los precios de los combustibles por parte del gobierno es un componente clave en la sostenibilidad de las estaciones de servicio. Los diferentes factores que determinan los precios, como los impuestos y los márgenes de distribución, deben actualizarse periódicamente para reflejar las fluctuaciones del mercado. En el proyecto, es fundamental analizar cómo esta regulación impacta directamente en los márgenes de ganancia de los distribuidores y cómo la transparencia en el cálculo de precios garantiza un mercado competitivo y justo.

### ***1.9.5 Marco Contextual***

El sector de combustibles, particularmente en lo que respecta a la producción y consumo de productos refinados del petróleo, está experimentando una notable transformación, impulsada por cambios significativos en las dinámicas económicas y políticas a nivel global. En 2023, la producción mundial de productos refinados del petróleo mostró una desaceleración del 1,8%, una cifra que equivale a aproximadamente la mitad del crecimiento registrado en 2022 y que se

asemeja a la media del período 2010-2019 (1,3% anual). Este fenómeno sugiere que los mercados están adaptándose a nuevas realidades post-pandemia y a las fluctuaciones en la actividad económica global (Enerdata, n.d.-a).

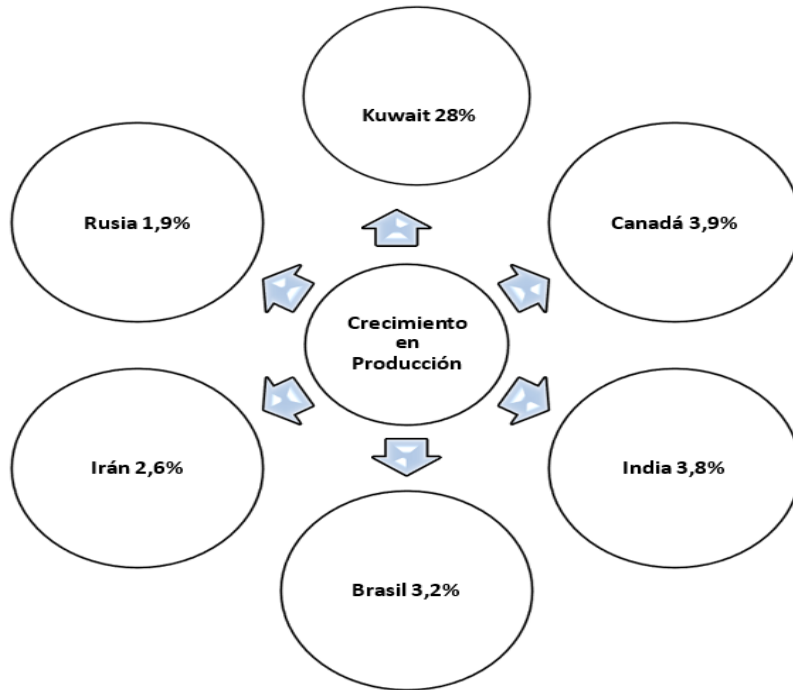
**1.9.5.1 Contexto Internacional.** En este contexto, China se destacó en 2023 con un aumento de su producción de derivados del petróleo del 8,6%, resultado de la recuperación económica tras la eliminación de las políticas de "cero COVID". Esta expansión ha situado a China en niveles de producción comparables a los de Estados Unidos, cuyo volumen se mantuvo estable. Juntas, estas dos naciones representan cerca del 20% de la producción mundial de productos refinados (Enerdata, n.d.-b).

El comportamiento de la producción de petróleo a nivel internacional pone de manifiesto que Kuwait, conocida como la "llave del petróleo", ha consolidado este título gracias a su reciente inversión en una moderna y avanzada refinería. Esta iniciativa ha permitido al país lograr un crecimiento del 28% en su producción. Este aumento no solo destaca la capacidad de Kuwait para adaptarse y modernizar su infraestructura, sino que también refleja una estrategia a largo plazo para fortalecer su posición en el mercado global (Enerdata, n.d.-c).

Además, otros países han experimentado crecimiento en su producción, como se observa en la siguiente figura:

### Figura 3

Crecimiento en la producción de petróleo a nivel internacional 2023



En contraste, algunos países han visto descensos en su producción. Arabia Saudí, por ejemplo, experimentó una caída del 6%, y la mayoría de los países de la OCDE reportaron una reducción del 2,2% en la UE, con disminuciones notables del 10% en Alemania, 6,4% en Japón y 0,5% en Corea del Sur (Enerdata, n.d.-c).

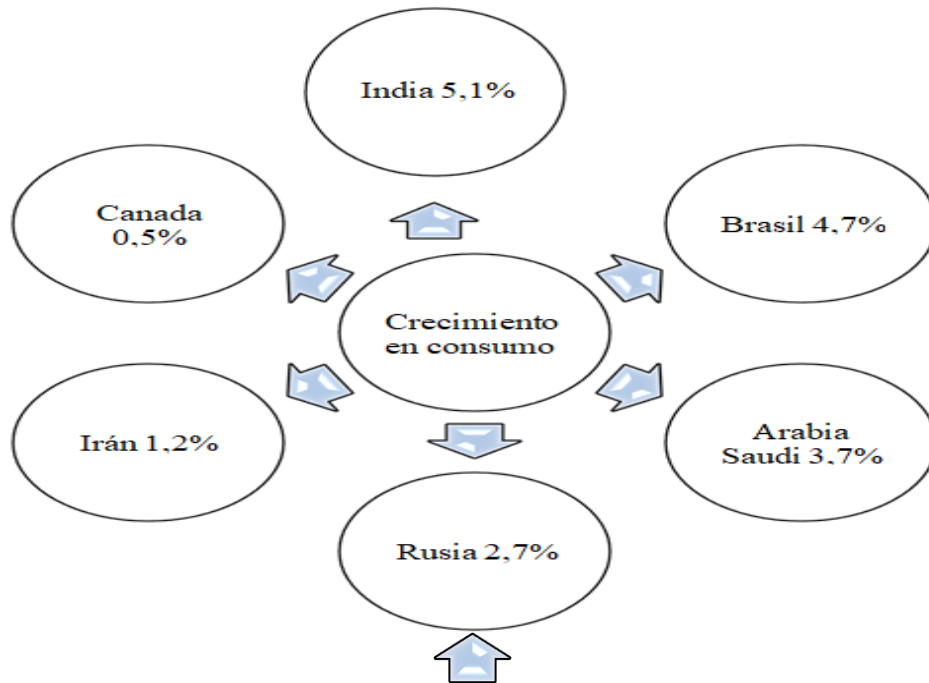
Por otro lado, el consumo global de productos refinados del petróleo creció un 2,4% en 2023, impulsado principalmente por la recuperación del sector de la aviación y el aumento del tráfico vehicular.

China lideró este crecimiento con un incremento del 8,4%, mientras que otros países también reportaron aumentos así:



**Figura 4**

*Crecimiento en el consumo de petróleo a nivel internacional año 2023*



No obstante, el crecimiento del consumo fue más moderado en regiones como la UE, donde se registró un descenso del 2,9%. Japón y Corea del Sur también vieron reducciones del 4%. En África, el consumo disminuyó un 1,1%, destacándose un descenso del 2,3% en Egipto, aunque Australia experimentó un repunte del 6,5%, impulsado por un aumento en el tráfico (Enerdata, n.d.- b).

La desaceleración en la producción, combinada con el aumento del consumo en mercados emergentes como China e India, revela una reconfiguración de las tendencias de oferta y demanda en el sector de combustibles. Esto indica que las economías en desarrollo están jugando un papel cada vez más relevante, mientras que las naciones industrializadas enfrentan desafíos significativos (Enerdata, n.d.-c).

Es fundamental que los países productores diversifiquen sus economías y busquen alternativas energéticas sostenibles, dado que la dependencia de combustibles fósiles se vuelve insostenible a largo plazo. Inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia en la producción y refinación son cruciales para enfrentar futuros desafíos, especialmente en un contexto de creciente presión por la transición hacia fuentes de energía más limpias.

El sector debe adaptarse a estos cambios a través de la diversificación de sus fuentes de energía y la innovación en procesos de refinación más eficientes y menos contaminantes. La colaboración entre gobiernos y empresas resulta esencial para facilitar esta transición hacia un futuro energético más sostenible, que logre equilibrar las necesidades de crecimiento económico con la protección del medio ambiente.

El sector de combustibles se encuentra en un punto de inflexión. Las tendencias actuales apuntan hacia una reconfiguración del panorama energético global, donde la transición hacia energías más limpias y sostenibles se vuelve imperativa. Adaptarse a estos cambios no solo es esencial para la viabilidad del sector, sino también para el bienestar del planeta y de las futuras generaciones.

**1.9.5.2 Contexto Nacional.** En Colombia, el sector de combustibles es un pilar esencial de la economía nacional, influyendo directamente en el crecimiento del PIB y en la calidad de vida de sus habitantes. La demanda de combustibles líquidos ha mostrado un crecimiento constante, impulsado por la recuperación económica tras la pandemia. En 2023, se reportó un aumento del 5% en el consumo de gasolina y diésel, destacando especialmente en departamentos como Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca.

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos significativos relacionados con el abastecimiento, incluyendo la fluctuación en la producción nacional de crudo y las limitaciones en la infraestructura de transporte y distribución, lo que podría comprometer la estabilidad del suministro en regiones alejadas (Asociación Colombiana de Petróleo [ACP], 2023).

Los precios de los combustibles en Colombia están influenciados por dinámicas del mercado internacional y políticas internas. En 2023, el gobierno destinó aproximadamente \$12 billones en subsidios para estabilizar precios, lo que ha impactado fuertemente las finanzas públicas. Aunque estos subsidios buscan aliviar la carga de los consumidores, su sostenibilidad se encuentra en entredicho, lo que requiere una revisión exhaustiva de la política fiscal para equilibrar las necesidades sociales con las exigencias del mercado (ACP, 2023b).

El sector ha atraído inversiones significativas, alcanzando cerca de \$1.5 billones en proyectos de infraestructura y tecnología. Esto ha permitido la creación de aproximadamente 30,000 empleos directos, beneficiando el desarrollo económico en las regiones productoras. La cadena de distribución no solo aporta valor a las empresas, sino que también fortalece el tejido social y económico de las comunidades locales (ACP, 2023c).

A mediano plazo, el sector enfrenta importantes retos en materia de política pública. Es crucial implementar regulaciones que fomenten la competencia y la sostenibilidad, así como adaptarse a la transición hacia energías más limpias. La promoción de inversiones en tecnologías sostenibles y el uso de energías renovables son fundamentales para reducir la dependencia de los combustibles fósiles y cumplir con los compromisos ambientales del país.

La transición energética en el sector transporte es vital para el futuro del país. Se sugieren las siguientes acciones:

**Fomento de la Movilidad Eléctrica:** Implementar incentivos para la adquisición de vehículos eléctricos y desarrollar infraestructura de carga en áreas urbanas y rurales.

**Promoción de Energías Alternativas:** Integrar biocombustibles y otras fuentes de energía renovable en el sistema de transporte.

**Desarrollo de Capacidades:** Impulsar programas de capacitación y concienciación sobre los beneficios de la transición energética entre consumidores y empresas.

El sector de combustibles líquidos en Colombia se encuentra en una encrucijada. Aunque muestra signos de crecimiento, enfrenta retos significativos en abastecimiento, presión fiscal por los subsidios y la imperante necesidad de una transición energética sostenible. La implementación de políticas efectivas y el fomento de energías limpias son cruciales para garantizar un futuro energético próspero y diversificado (ACP, 2023).

**1.9.5.3 Contexto Departamental.** Nariño cuenta con más de 640 estaciones de servicio (EDS), de las cuales 49 están en Pasto, 13 en Ipiales y 2 en Aldana; municipios donde Servisur SAS opera con 5 estaciones de Servicio; el volumen asignado al departamento mediante resolución 40412 de diciembre de 2021, por la cual se establece la metodología de asignación de volúmenes máximos de combustible con beneficios tributarios para las zonas de frontera, en la cual el sumatorio total de municipios del departamento se le otorgó un volumen de 10.796.994 galones.

En el mes de agosto de 2023, se incrementa el cupo en correspondencia a la variación del PIB, tal como lo estableció el artículo 7 de la resolución mencionada, para un volumen total en el departamento de 11.606.774 galones mes, es decir, un crecimiento del 7,5%, el mismo porcentaje se incrementó en cada una de las estaciones de servicio del departamento. (Servisur SAS, 2023a). A pesar de los problemas de distribución, la empresa realizó compras promedio de 314.551 galones mensuales, un 9,8 % por encima del cupo asignado, representando el 2,7 % de las ventas mensuales del departamento (Servisur SAS, 2023a).

El mercado más representativo de Servisur S.A.S. se encuentra en Ipiales ya que posee más del 23% del cupo asignado al municipio en tres estaciones de servicio, cabe mencionar que este municipio presenta una alta demanda, lo que genera que mes a mes se requiera un considerable volumen de combustible a precio nacional y en el año 2023 no fue la excepción. Ipiales cuenta con un cupo de 823.061 desde agosto de 2023 y ventas promedio cercanas al millón de galones, es decir una sobredemanda del 20%.

En promedio se consumen más de 200 mil galones a precio nacional, entre mayo y julio incluso el promedio de ventas era cercano a 300 mil galones es decir más del 38% del cupo

asignado, a partir de agosto se ve una reducción porcentual significativa, explicada por el incremento del cupo en un 7,5%, es decir se sigue manteniendo un volumen de ventas superior al millón de galones. (Servisur SAS, 2023b).

El mercado de combustibles del municipio de Pasto, fue uno de los más afectados por el cierre de la vía entre enero y marzo de 2023 con una caída superior al 30% registrada en el mes de febrero, y una lenta recuperación hasta el mes de mayo de 2023; cabe mencionar que este municipio también tiene una sobre oferta de combustible ya que el incremento generado en agosto del 7,5% que representaron más de 320 mil galones, no son adquiridos en su totalidad, cerca de 200 mil galones de combustibles con beneficios tributarios dejan de adquirirse, claro esta se registran algunas estaciones con venta a precio nacional pero esto se debe a que son estaciones con bajo cupo o con ubicación estratégica que pese al volumen que tienen les permite seguir comercializando este producto a precio nacional.

Al observar las compras a precio de frontera, durante el último trimestre del año únicamente se ha utilizado en promedio el 95% del cupo que corresponde a 4.616.545, pese a que este trimestre se caracteriza por un incremento de la demanda de combustibles en la mayoría de los municipios. (Servisur SAS, 2023).

A principios de 2023, el municipio de Aldana presenta un cupo de 34.904 galones, a partir de agosto este volumen se incrementó a 37.521 galones mes, las compras de combustible en el municipio superan el cupo asignado, a excepción de los primeros meses del año que fueron afectados por el cierre de la vía; por lo general este municipio adquiere el 100% del cupo asignado, se ve la caída en diciembre por problemas de cargue de una de las estaciones de Servisur S.A.S. ubicada en este municipio.

Las compras a precio nacional son significativas para este municipio ya que representaron en promedio el 8,8% mensual del cupo asignado, el mes más representativo correspondió a agosto con un volumen cercano a 10 mil galones incluso teniendo en cuenta el incremento del cupo asignado al municipio, para los meses septiembre a octubre no se registraron compras a precio nacional, ya que los inventarios de las dos estaciones estaban a tope. (Servisur SAS, 2023b).

## ***1.10 Aspecto Metodológico***

### ***1.10.1 Paradigma de investigación***

En esta investigación, se adoptará el paradigma pragmático, el cual, según (Creswell, 2014), se caracteriza por el uso de enfoques mixtos. Esto implica combinar métodos cuantitativos y cualitativos según lo requieran las preguntas de investigación. A diferencia de otros enfoques, el paradigma pragmático no se limita a una sola perspectiva de la realidad o del conocimiento, sino que selecciona el método más adecuado para abordar el fenómeno de estudio en cada contexto específico. Su principal objetivo es que el conocimiento sea práctico y útil, orientado a la acción y a la resolución de problemas reales, sin quedar restringido por las limitaciones de un solo tipo de metodología.

### ***1.10.2 Enfoque de investigación***

El enfoque de la investigación será mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, como lo describe (Sampieri, 2010, p. 546): "es la integración sistemática de lo cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una 'fotografía' más completa del fenómeno" .

Así, en esta investigación se analizarán datos cuantitativos y cualitativos para evaluar distintas fases del direccionamiento estratégico de Servisur SAS, abarcando áreas que gestionan procesos documentales y numéricos. Se considerará también la percepción de clientes, trabajadores y directivos mediante encuestas y entrevistas.

El enfoque mixto es adecuado para investigar el plan de direccionamiento estratégico, ya que combina distintos tipos de datos y métodos, enriqueciendo la validez de los resultados. Su naturaleza holística y flexible se ajusta a la complejidad del entorno empresarial, facilitando el diseño de estrategias efectivas.

### ***1.10.3 Tipo de investigación***

La investigación es descriptiva-correlacional, según (Hernandez, 2010, p, 80) “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Además, se considera correlacional, ya que, según (Hernández, 1994, p. 193), describe las relaciones entre dos o más variables en un momento específico. Por lo tanto, se enfoca en describir tanto las variables como sus interrelaciones.

Para llevar a cabo la presente investigación, se cuenta con la información general de la empresa, datos administrativos de cada uno de los procesos definidos en Servisur SAS, información financiera, detalles sobre clientes, proveedores y participación en el mercado. Además, se considerará el cumplimiento normativo aplicable al sector de combustibles.

### ***1.10.4 Método de investigación***

Según (Hernandez, 2006 p, 107), el método deductivo va de premisas generales a conclusiones particulares, mientras que el método inductivo parte de observaciones específicas para derivar principios generales. Ambos métodos permiten establecer la relación entre teoría y datos en una investigación. En la investigación objeto de estudio, se iniciará con un análisis general del entorno de la empresa Servisur SAS, para posteriormente llegar a lo particular.

### ***1.10.5 Población y muestra***

En la presente investigación, se realizará un muestreo no probabilístico a conveniencia, de la población objeto de estudio de un total de 68 trabajadores de Servisur SAS que se tomarán como referente para la investigación que incluye el personal administrativo y operativo; así como también se aplicará una encuesta a un grupo de usuarios del servicio que presta la empresa; 46.355 usuarios atendidos mensualmente, correspondiente a 5% Aldana, 20% Pasto y 75% Ipiales.

**Tabla 2**

*Número de Encuestas a aplicar por cada Municipio clientes Servisur SAS*

<b>Sucursal</b>	<b>Clientes</b>	<b>% Participación</b>	<b>Encuestas a aplicar</b>
Ipiales	34.766	75%	200
Pasto	9.271	20%	53
Aldana	2.318	5%	14
<b>Total</b>	<b>46.355</b>	<b>100%</b>	<b>267</b>

Formula a aplicar:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n =Tamaño de la muestra

N = Población = 46.355 usuarios/mensuales

P = Probabilidad de éxito = 0,10

Q = Probabilidad de fracaso = 0,10

Z = Nivel de confianza = 90% entonces = 1,64 E = Margen de error = 0,10

$$\frac{1,64^2 * 46.355 * 0,10 * 0,10}{0,10^2(46.355 - 1) + 1,64^2 * 0,10 * 0,10}$$



**n** = 267 Numero de encuestas a aplicar

## **1.11 Técnica e instrumentos de recolección de información**

### ***1.11.1 Técnicas de investigación***

Para la presente investigación se aplicarán encuestas, de la siguiente manera: 4 trabajadores del área Administrativa, 4 personas del área operativa, 4 vendedores de servicio; 4 accionistas, para lo cual se toma un muestreo no probabilístico a conveniencia que según (Hernández, 2014, p, 109) “esta muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio”.

De igual manera la entrevista, se aplicará a 8 personas: Gerente, Director de Adiconar y Asesor Externo del Sector de Combustibles, Director de la Cámara de Comercio de Pasto; como también se entrevistará a 4 accionistas de la empresa que por su conocimiento y experiencia en el sector realizaran aportes valiosos para la presente investigación. Así mismo, se utilizará la observación de documentos como procesos, manuales, procedimientos, estados financieros.

Al utilizar tanto encuestas como entrevistas, se garantiza que los datos cuantitativos (resultados numéricos de las encuestas) y cualitativos (opiniones y percepciones recogidas en las entrevistas) contribuyan de manera complementaria al análisis de la situación de Servisur SAS.

Esta combinación de datos permitirá identificar patrones y tendencias relevantes para la formulación de estrategias empresariales, alineándose con el paradigma de investigación positivista, que se basa en la observación objetiva y la recolección de datos cuantitativos. Este enfoque busca generar conocimiento a partir de evidencias empíricas y verificables, facilitando la toma de decisiones informadas y precisas en el ámbito empresarial.

### ***1.11.2 Instrumentos de investigación***

Para la encuesta se utilizará como instrumento de investigación un cuestionario, el cual estará diseñado de acuerdo con los diferentes cargos de la organización. De igual manera, para la entrevista se manejará una guía para realizar correctamente las preguntas a las personas involucradas y poder obtener la información requerida, y una lista de comprobación para la observación.

### ***1.11.3 Fuentes de recolección de información***

**Primarias:** Encuestas aplicadas a clientes, trabajadores de la empresa Servisur SAS, incluye Gerencia, Personal Administrativo, Operativo y Accionistas; las encuestas a los clientes se aplicarán a través de código QR que permitirá obtener la información relevante sobre el grado de satisfacción con el servicio brindado en las diferentes estaciones de Servicio que hacen parte de SERVISUR SAS, lo cual además generará recomendaciones sobre los aspectos en los cuales se debe mejorar.

**Secundarias:** Libros, trabajos de grados relacionados con el tema de estudio de la investigación, artículos, estados financieros, manuales, procesos y procedimientos de la empresa, artículos y revistas especializadas

### ***1.11.4 Tratamiento de la información***

La preparación de datos es esencial en el análisis, comenzando por la limpieza de respuestas incompletas o erróneas y la codificación de respuestas abiertas. Para el análisis cuantitativo, se utilizan herramientas estadísticas como Excel, que permite realizar análisis descriptivos e inferenciales, así como visualizar los resultados mediante gráficos y tablas. En el análisis cualitativo, se aplica un enfoque temático para identificar patrones en respuestas abiertas.

En cuanto a la recolección de datos, se diseñará un guion para las entrevistas que contemple preguntas abiertas y permita flexibilidad. La selección de entrevistados debe basarse en su

experiencia y conocimiento del sector combustibles que realicen aportes relevantes respecto al tema de investigación, asegurando una muestra representativa. Las entrevistas pueden ser presenciales, telefónicas o por videoconferencia, y es crucial crear un ambiente cómodo para fomentar la apertura y confianza que permita al entrevistado ampliar la información.

Las entrevistas deben ser grabadas (con permiso) y complementadas con notas para capturar matices. Tras la recolección, las grabaciones se transcriben y se analizan temáticamente, codificando el texto en categorías relevantes y buscando patrones significativos. La triangulación de datos también es importante para validar los hallazgos.

El objetivo de aplicar encuestas a los trabajadores durante el presente proceso de investigación SERVISUR SAS es obtener insights valiosos desde la perspectiva del personal, quienes están directamente involucrados en las operaciones diarias y en contacto con los clientes y procesos internos. Estos puntos de vista pueden ayudar a la empresa a identificar fortalezas, áreas de mejora y alinearse con las expectativas y necesidades de los trabajadores, lo que contribuye al desarrollo de estrategias más eficaces y realistas.

Al participar en la aplicación de las encuestas, los trabajadores pueden ofrecer una visión directa sobre procesos, sistemas y prácticas que funcionan bien y otros que requieren ajustes, lo cual es esencial para una planificación estratégica efectiva, al conocer las perspectivas y aspiraciones de los empleados, SERVISUR puede asegurarse de que los objetivos estratégicos reflejen los intereses y el compromiso de toda la organización, facilitando la implementación; de igual manera el contar con las opiniones de los trabajadores permitirá diseñar estrategias que fomenten un ambiente de trabajo positivo y reduzcan la rotación de personal.

En conclusión, tanto las encuestas como las entrevistas son herramientas valiosas para la recolección de datos, y su elección depende de los objetivos de la investigación y la profundidad de información requerida. Construyendo un plan de acción con base en el conocimiento y experiencia del equipo.

## **2. Presentación de resultados**

### **2.1 Procesamiento de la información**

Se revisaron cuidadosamente los resultados de la encuesta para garantizar que no hubiera errores, datos incompletos o inconsistencias en las respuestas. Posteriormente, se tabularon los datos recopilados de la población objetivo, con el fin de interpretar los hallazgos mediante el uso de tablas, gráficos y figuras.

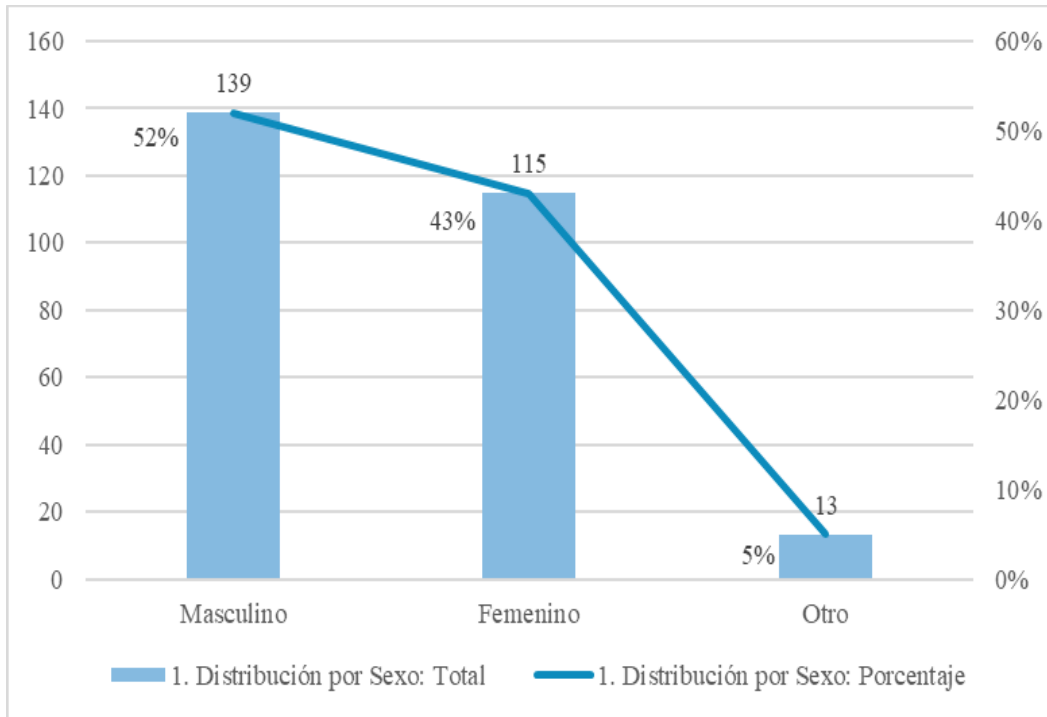
#### ***2.1.1 Análisis e interpretación de la información***

Diagnóstico integral de la Empresa Servisur, sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.

**2.1.1.1 Análisis de encuesta aplicada a clientes de Servisur SAS.** Este paso tiene como objetivo evaluar el grado de satisfacción de los clientes de Servisur SAS, detectar oportunidades de mejora por cada una de las estaciones de servicio y explorar la viabilidad de nuevos productos. La encuesta se aplicó en las estaciones de Pasto, Ipiales y Aldana, permitiendo a los clientes aportar valiosa retroalimentación sobre la atención recibida y percepción general de los servicios.

**Figura 5**

*Distribución de Clientes por género.*

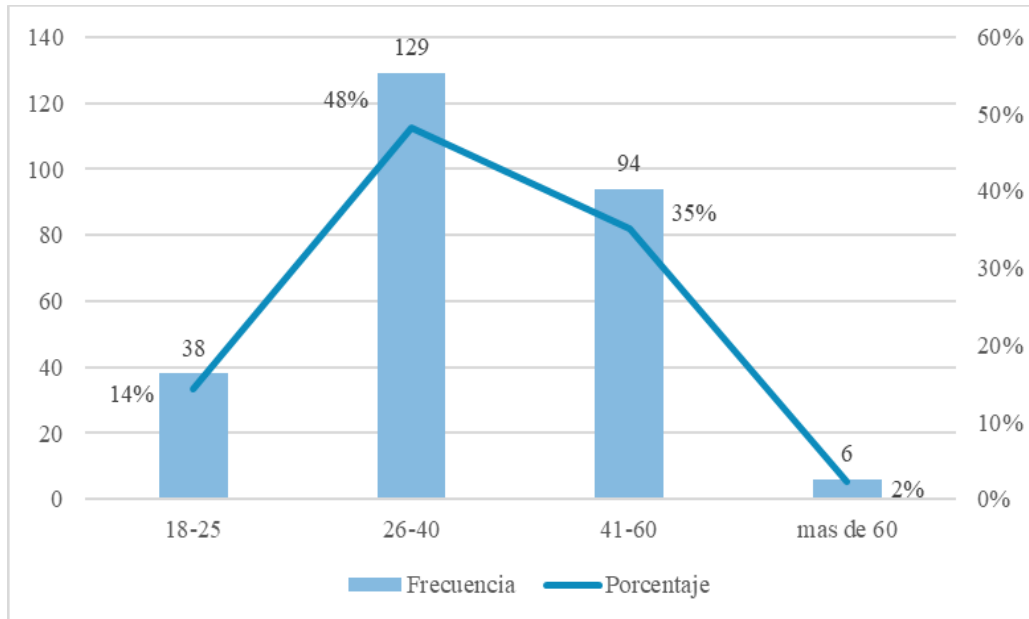


De la población encuestada, se observa que el género masculino predomina. De los 267 participantes, el 52% son hombres, mientras que el 43% corresponde al género femenino. Un 5% restante se identifica con otro género.

Este fenómeno se debe a que la mayoría de las personas encuestadas trabaja en el sector del transporte, tanto en el servicio público local (como los taxistas) como en el transporte entre ciudades. Además, muchas empresas que cuentan con flotas de vehículos pesados tienen conductores hombres. Por otro lado, las mujeres que van a las estaciones de servicio generalmente usan vehículos privados, como motocicletas o autos, lo que las convierte en una minoría entre los clientes.

**Figura 6**

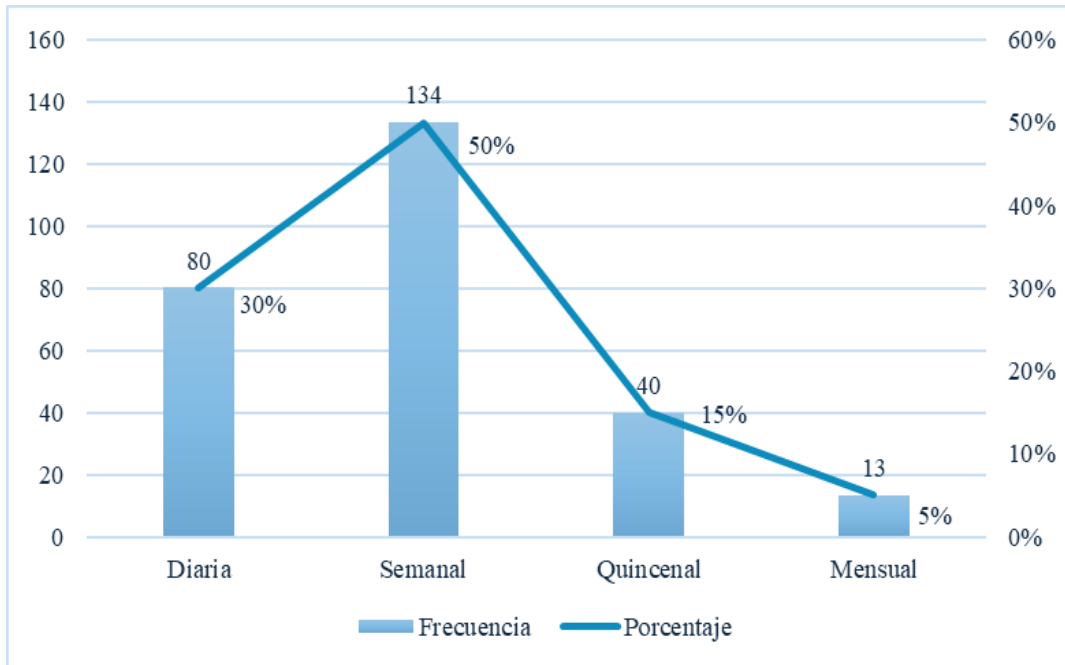
*Distribución por edad Clientes de Servisur SAS*



Con respecto a la edad de los clientes encuestados, los resultados muestran que la mayor parte de los clientes se encuentra en el rango de 26 a 40 años, con un 48% del total de las encuestas. Le sigue el grupo de 41 a 60 años, que representa un 35% de la población encuestada. En conjunto, estos dos rangos abarcan al 83% de los clientes de Servisur, cuyas edades varían entre los 26 y los 60 años. En cuanto al rango de 18 a 25 años, representa un 14% de los clientes, mientras que los mayores de 60 años constituyen solo el 2% de la población.

**Figura 7**

*Frecuencia de compra.*

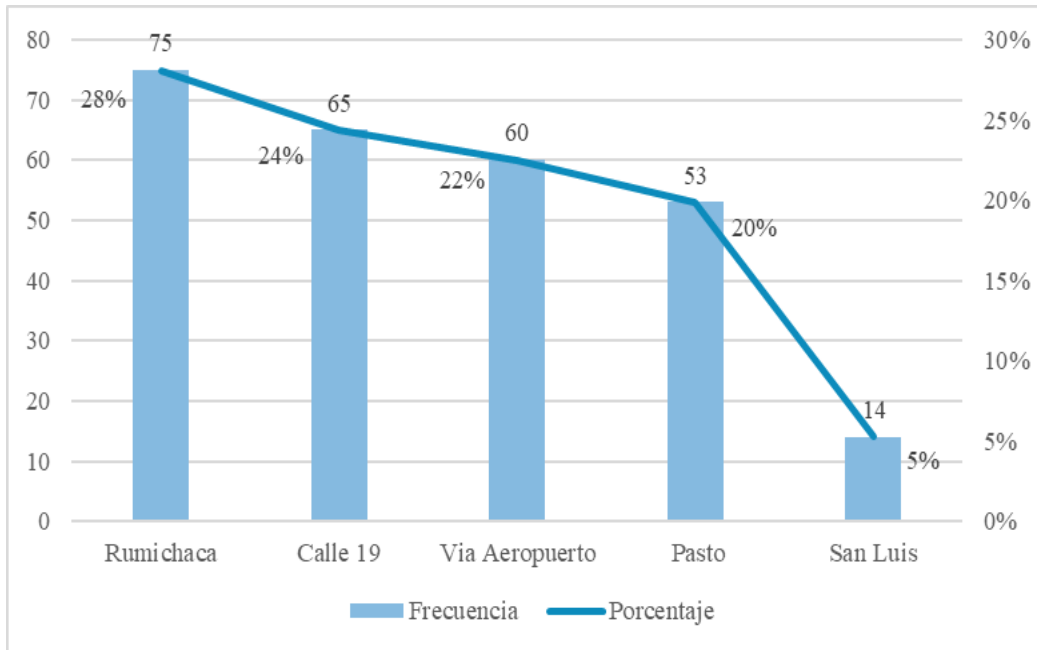


En cuanto a la frecuencia con la que los clientes de Servisur SAS visitan las estaciones de servicio, se observa que la mitad de ellos (el 50%) lo hace cada semana para abastecer de combustible sus vehículos. Un 30% de los clientes acude de manera diaria; dentro de este grupo se incluyen personas que prestan el servicio público en los municipios, como los taxistas. Este segmento podría crecer si la empresa implementa estrategias de fidelización, promociones o descuentos especiales. Por otro lado, un 15% de los clientes realiza su compra cada dos semanas, mientras que solo un 5% lo hace de forma mensual.

Si se suman los dos porcentajes más altos, se puede concluir que el 80% de los clientes de Servisur SAS compran combustible de manera semanal o diaria. Esto demuestra una gran lealtad hacia el servicio que se ofrece en las distintas estaciones de servicio.

**Figura 8**

*Preferencia de Estación de Servicio.*



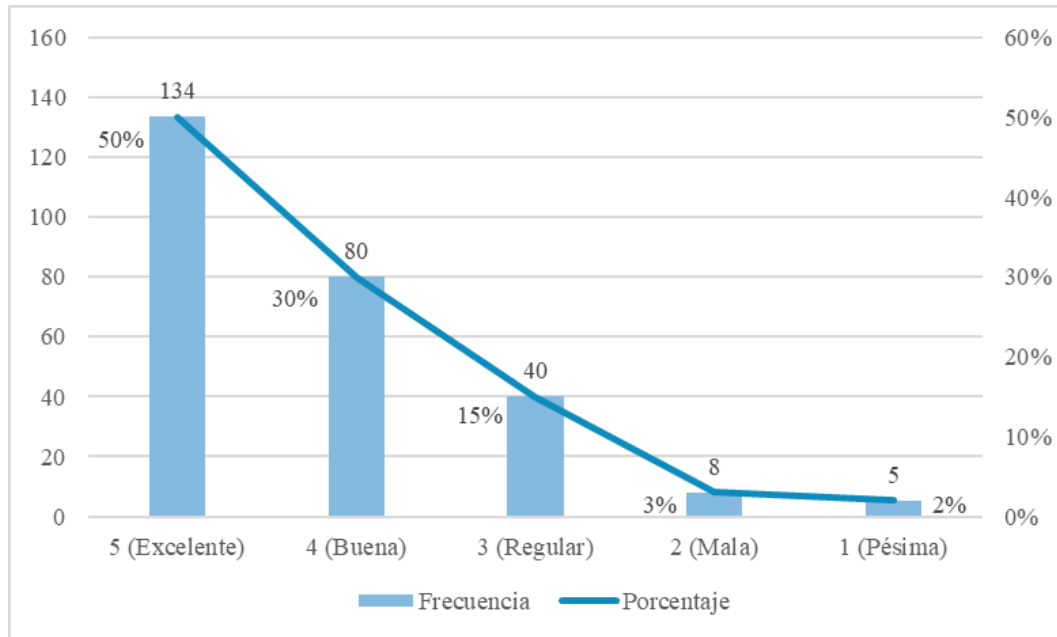
De los encuestados, el 28% prefiere la EDS Rumichaca, atraídos por su ubicación estratégica en Ipiales y sus amplias instalaciones, que permiten un fácil acceso tanto a vehículos livianos como pesados. El 24% elige la EDS Calle 19, gracias a su cercanía al centro de la ciudad, lo que la hace más conveniente. La EDS Vía Aeropuerto cuenta con un 22% de preferencia, destacándose por su ubicación en el sector noroccidental, una zona en crecimiento impulsada por el centro comercial Plaza.

La EDS Pasto tiene un 20% de aceptación, especialmente por sus alianzas con empresas de transporte de carga pesada que principalmente consumen diésel. Finalmente, un 5% de los clientes opta por la EDS San Luis, un porcentaje que podría aumentar debido a su cercanía al Aeropuerto San Luis, que ha visto un aumento en la frecuencia de vuelos, lo que abre más oportunidades de venta de combustible.



**Figura 9**

*Calificación de la atención recibida en las Estaciones de Servicio de Servisur SAS.*

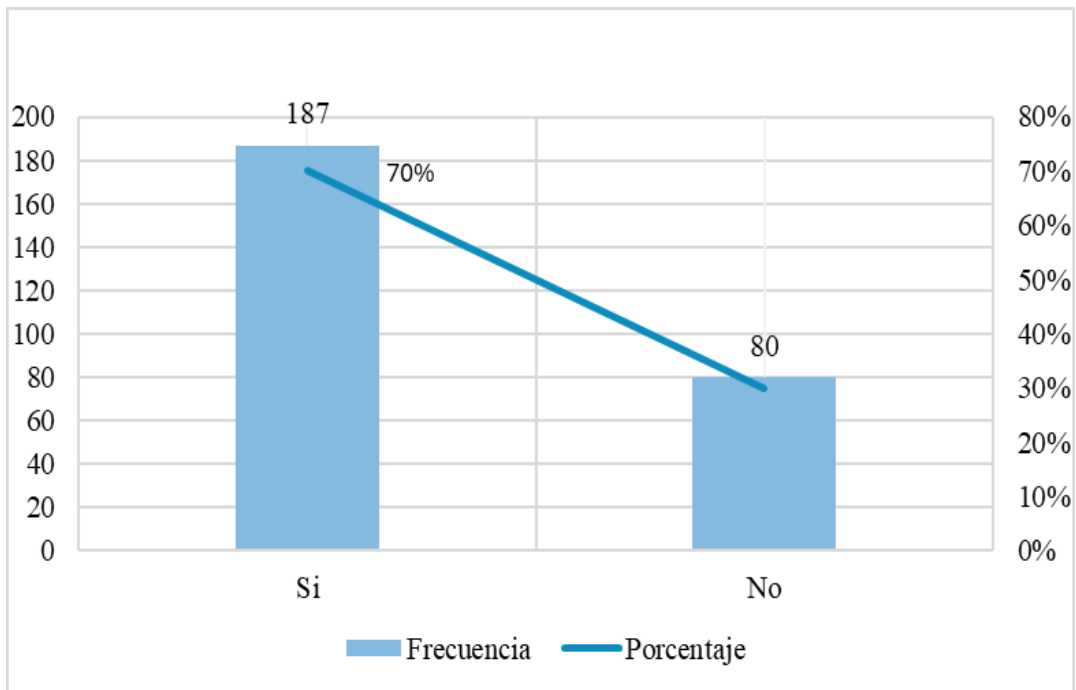


Según los resultados obtenidos, el 50% de los clientes encuestados califican la atención en las estaciones de servicio con un 5 (excelente), mientras que el 30% otorgan un 4 (buena). En total, el 80% de los encuestados se sienten satisfechos con el servicio, lo que refleja el cumplimiento del protocolo de atención de la empresa y el continuo proceso de capacitación del personal, lo que ha permitido que Servisur SAS se destaque por la calidad de su atención.

Sin embargo, el 15% de los clientes califican la atención como regular (valor 3), lo que podría deberse a las demoras en la venta de combustible, especialmente en ciertos horarios, cuando solo hay un vendedor por estación debido a la reducción de la jornada laboral. Para mejorar esta situación, la empresa podría considerar la opción de contar con dos vendedores a tiempo completo durante el día, lo que ayudaría a agilizar el proceso de atención. Finalmente, el 2% de los encuestados califican la atención como mala y el 1% como pésima, lo cual podría estar relacionado con los problemas ya mencionados.

**Figura 10**

*Conocimiento de productos adicionales.*

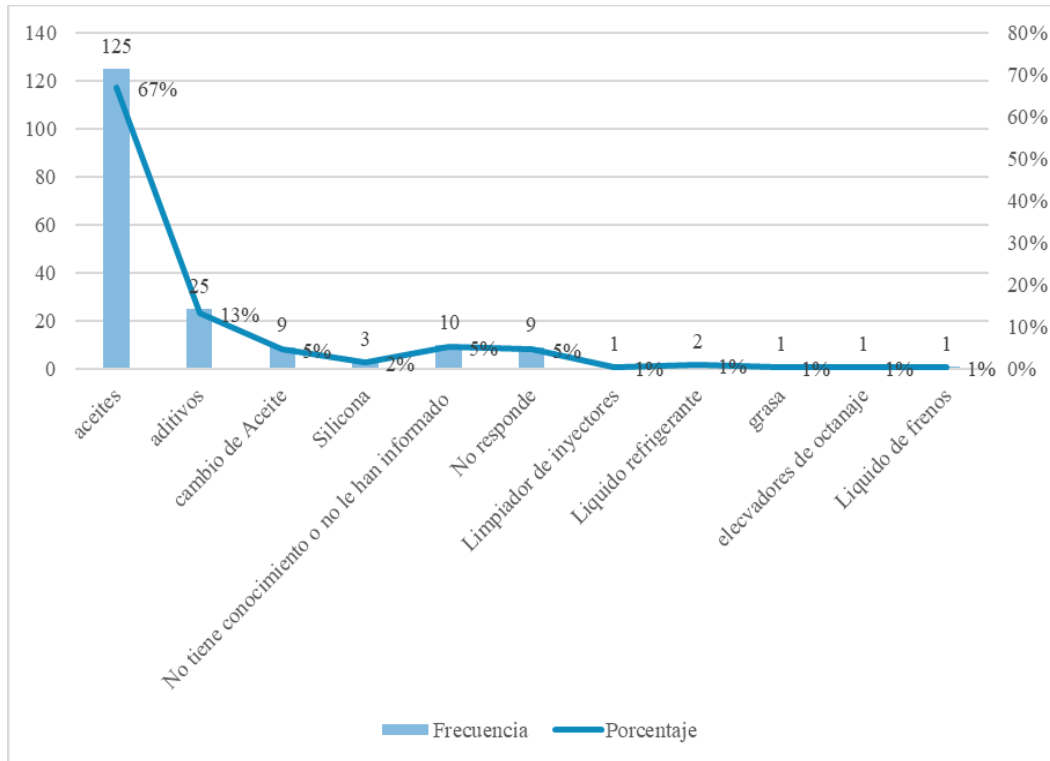


Según los resultados obtenidos, el 70% de los clientes de SERVISUR SAS están informados sobre los productos adicionales que la empresa ofrece, como aceites, aditivos, lubricantes y líquidos de frenos, entre otros. Sin embargo, un 30% no conoce estos productos.

Para mejorar esta situación, sería clave implementar una estrategia de marketing y ventas que no solo promueva esta gama de productos, sino que también aumente su volumen de ventas. Esto podría incluir promociones en fechas especiales y campañas publicitarias a través de redes sociales y la página web. Con estas acciones, se lograría no solo incrementar las ventas de productos complementarios, sino también mejorar la experiencia del cliente, brindando un servicio más completo para el cuidado de los vehículos.

**Figura 11**

*Productos adicionales ofertados en las Estaciones de Servicio de Servisur SAS.*

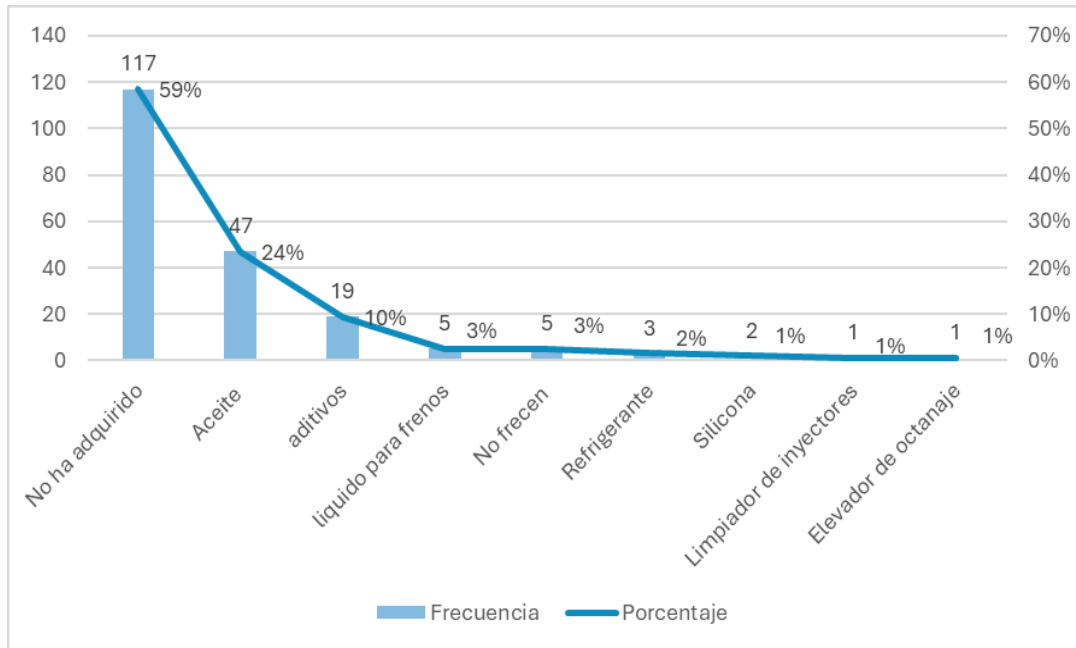


Según la información obtenida, se puede ver que la mayoría de los clientes están al tanto de la variedad de aceites ofrecidos por las Estaciones de Servicio de Servisur SAS, con un 67% de menciones. Les siguen los aditivos con un 13% y el cambio de aceite con un 5%. En conjunto, estos tres productos representan el 80% de los clientes que conocen los productos adicionales.

Sin embargo, un 5% de los encuestados no está informado sobre estos productos, y otro 5% no respondió. Esto sugiere que hay una oportunidad para reforzar la comunicación con los clientes durante el proceso de atención, lo cual podría ayudar a aumentar las ventas de productos complementarios.

**Figura 12**

*Compra de productos adicionales durante la visita a las EDS.*



Según los resultados obtenidos, el 59% de los encuestados no compra productos adicionales al cargar combustible en sus vehículos, lo que refleja la necesidad de fomentar la venta de estos productos mediante campañas y promociones. El 24% de los clientes ha adquirido aceites en su última visita, destacándose la calidad de las marcas y referencias ofrecidas por la empresa. El 10% compró aditivos, mientras que otros productos como líquido para frenos, refrigerante y silicona representan entre el 5% y el 1% de las compras.

Además de este 59% que no compra productos adicionales, un 3% de los encuestados menciona que no se les ha ofrecido información sobre estos productos, lo que abre una oportunidad de mejora para la empresa. Es fundamental reforzar la información proporcionada durante el proceso de atención, implementar promociones o descuentos en fechas específicas, especialmente para los productos de menor demanda, con el fin de incentivar su compra.

El 59% de los encuestados no compra productos adicionales al cargar combustible, lo que sugiere que la empresa podría incentivar la venta de estos productos a través de campañas y

promociones.

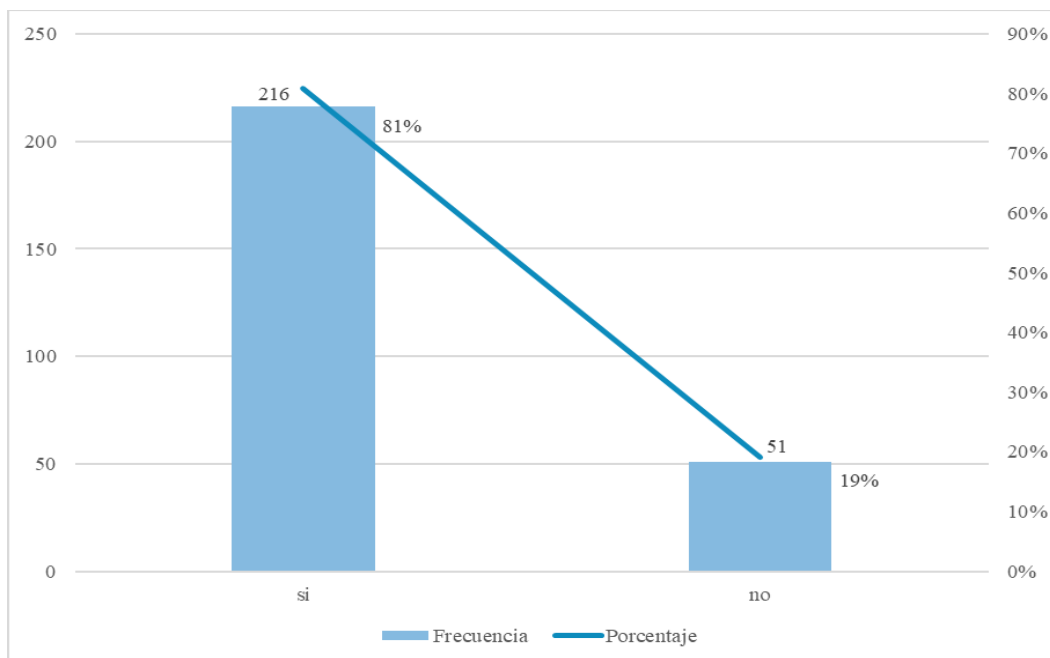
El 24% de los clientes ha adquirido aceites, un producto muy demandado gracias a la calidad de las marcas y referencias disponibles. El 10% ha comprado aditivos, mientras que otros productos como líquido para frenos, refrigerante y silicona representan entre el 5% y el 1% de las compras.

Además, un 3% de los encuestados mencionó que no se les ofrecen productos adicionales, lo que representa una oportunidad de mejora. Sería útil que la empresa reforzara la información sobre estos productos durante el proceso de atención y considerara implementar promociones o descuentos, especialmente para los productos de menor demanda, con el fin de incentivar su compra.

Para complementar la respuesta anterior, se solicitó a los encuestados que explicaran por qué consideran adecuada la oferta de productos adicionales. Las principales respuestas fueron:

**Figura 13**

*Oferta de productos adicionales adecuada*



El 81% de los encuestados considera que la oferta de productos adicionales de Servisur SAS es adecuada, destacando la variedad de productos complementarios disponibles para el cuidado de los vehículos, lo que facilita su acceso según las necesidades de los clientes.

Sin embargo, el 19% de los encuestados cree que la oferta podría mejorarse, sugiriendo ampliar la variedad de productos disponibles, incluyendo diferentes marcas, referencias y rangos de precios, para ofrecer una gama más amplia que permita a los clientes elegir según sus necesidades y presupuesto.

Entre las observaciones realizadas por los clientes dan a conocer que adquieren productos adicionales en Servisur por los siguientes motivos:

**Variación y Calidad de Productos:** Los clientes perciben los productos, especialmente aceites y lubricantes, como de buena calidad y valoran la variedad disponible, lo que les permite realizar un mantenimiento adecuado de sus vehículos.

**Buen Servicio:** Se destaca la atención amable y profesional del personal, especialmente los técnicos y vendedores, quienes explican claramente los servicios, productos, características y beneficios. Los clientes también aprecian la conveniencia de encontrar todos los productos que necesitan en un solo lugar, lo que les ahorra tiempo y dinero.

**Beneficio para el Vehículo:** Los productos adicionales ayudan a mantener los vehículos en buen estado y a garantizar un rendimiento óptimo.

Sin embargo, también surgieron comentarios que señalan áreas de mejora:

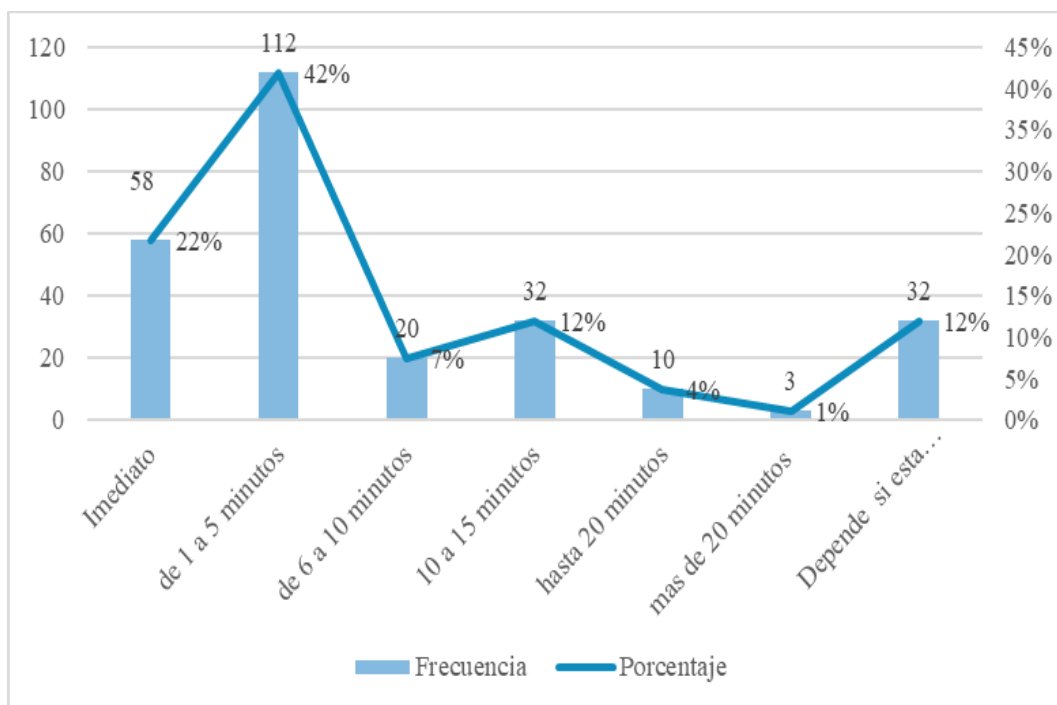
**Promoción e Información:** Algunos clientes mencionan que no conocen los productos adicionales debido a una promoción inadecuada, sugiriendo que se implementen estrategias de marketing más visibles y efectivas, así como proporcionar información clara y oportuna por parte del personal.

**Falta de Variedad:** Otros clientes señalan la necesidad de una mayor variedad de productos y marcas, lo que permitiría a la empresa llegar a diferentes segmentos de mercado y ofrecer opciones que se ajusten mejor a las necesidades y presupuestos de los clientes.

**Experiencia del Cliente:** Algunos sugieren la instalación de compresores de aire en las estaciones y mejoras en la infraestructura para ofrecer mayor comodidad y seguridad a los clientes.

**Figura 14**

*Tiempo de espera para recibir atención en las Estaciones de Servicio.*



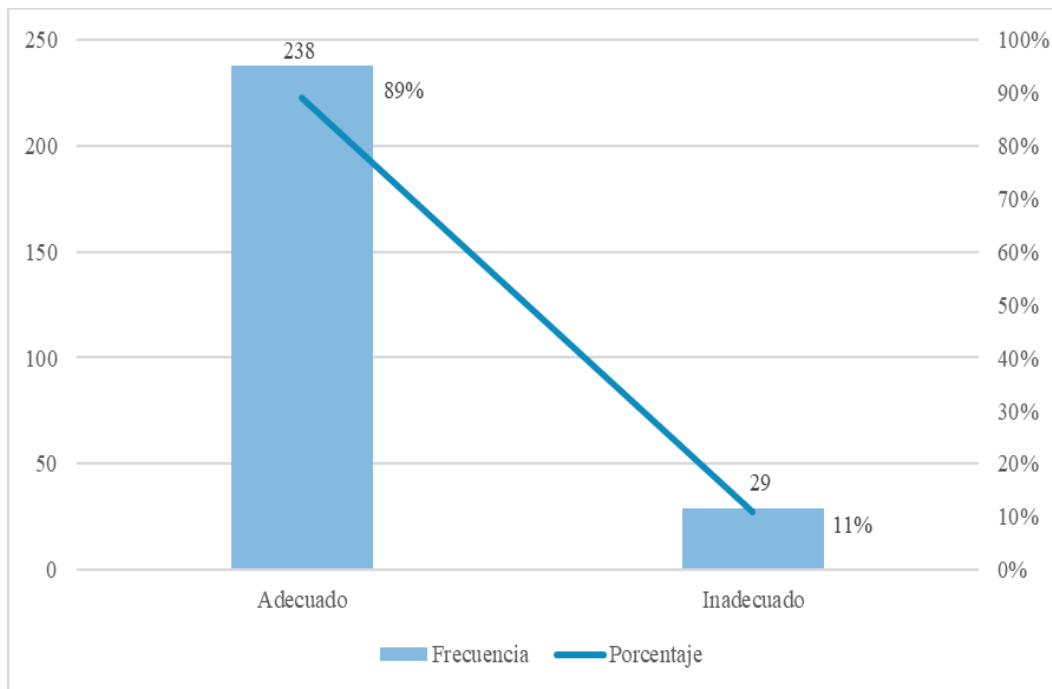
En cuanto al tiempo de espera para recibir atención, el 42% de los clientes considera que un intervalo de entre 1 y 5 minutos es adecuado, mientras que el 22% recibe atención de manera inmediata al llegar a las estaciones de servicio. En total, el 64% de los encuestados siente que el tiempo de espera es apropiado.

No obstante, un 12% señala que deben esperar entre 10 y 15 minutos, el 7% entre 6 y 10 minutos, el 4% hasta 20 minutos y el 1% más de 20 minutos. Esto pone de manifiesto la necesidad de mejorar la velocidad en la atención, sobre todo teniendo en cuenta que un 12% de los clientes atribuyen la demora a la presencia de filas para cargar combustible, especialmente entre el 15 y el 20 de cada mes, cuando se termina el combustible subsidiado. Además, la congestión aumenta cuando solo hay un vendedor disponible debido a la reducción de la jornada laboral, lo que genera una acumulación de clientes.

Por lo tanto, es necesario abordar estos factores internos para asegurar una atención más eficiente, especialmente para el 36% de los encuestados que esperan más de 5 minutos.

### Figura 15

*Opinión sobre el tiempo de espera para recibir atención.*



El 89% de los clientes encuestados consideran que el tiempo de espera para recibir atención en las estaciones de servicio de Servisur SAS es adecuado, mientras que el 11% lo percibe como insuficiente. Las razones detrás de estas opiniones son las siguientes:



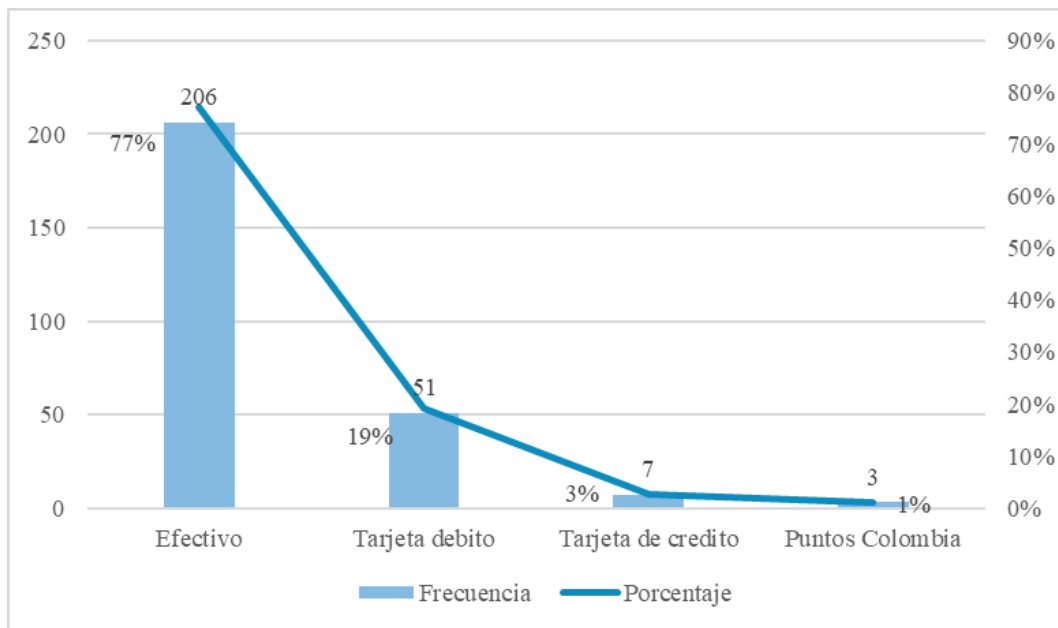
**Satisfacción general:** La mayoría de los clientes valora positivamente la atención del personal y siente que el tiempo de espera es razonable en comparación con otras estaciones de servicio.

**Comentarios sobre el servicio:** Algunos encuestados sugieren que se podría mejorar ciertos momentos del servicio, donde la atención se vuelve más lenta debido a la falta de personal, sobre todo en horas de mayor demanda.

**Impacto de las filas:** El tiempo de espera varía según la cantidad de vehículos en fila y la afluencia de clientes durante las horas pico. Las filas se originan por factores externos, como la alta demanda, y por la falta de personal, lo que impacta tanto en la capacidad operativa como en la rapidez de la atención.

**Figura 16**

*Medio de pago*



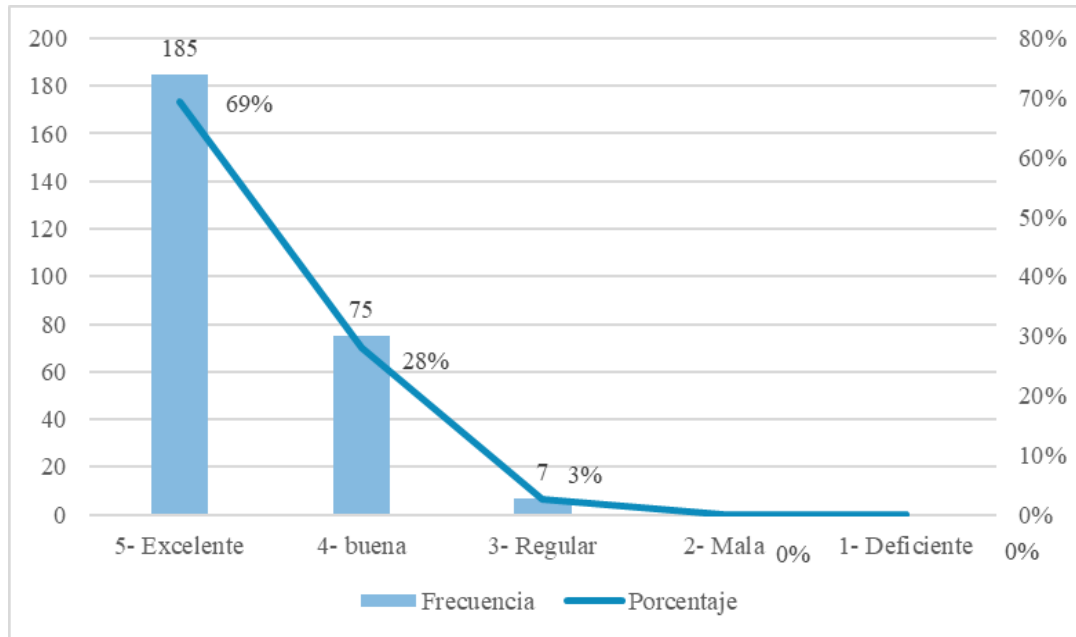
En cuanto a los métodos de pago, un 77% de los clientes encuestados prefiere pagar en efectivo, un 19% utiliza tarjeta de débito y solo un 3% elige la tarjeta de crédito. Esto garantiza a la empresa un flujo de caja constante y oportuna, permitiendo el cumplimiento de sus

compromisos financieros y la transferencia de fondos al día siguiente de cada transacción.

Un 1% de los clientes opta por usar los puntos Colombia como forma de pago, disponibles en la estación de servicio de Pasto. Este sistema no solo facilita el proceso de compra, sino que también contribuye a la fidelización de los clientes, al incentivar el consumo mediante la acumulación de puntos, los cuales pueden ser canjeados tanto en la misma estación como en otros establecimientos asociados, ayudando así a impulsar las ventas.

**Figura 17**

*Calificación de aseo de las Instalaciones.*



El 69% de los encuestados considera que el aseo de las estaciones de servicio de Servisur SAS es excelente (puntuación 5), mientras que un 28% lo califica como bueno (puntuación 4). Esto muestra que el 97% de los clientes están satisfechos con el nivel de limpieza, lo que refuerza una percepción positiva y genera confianza en el servicio.

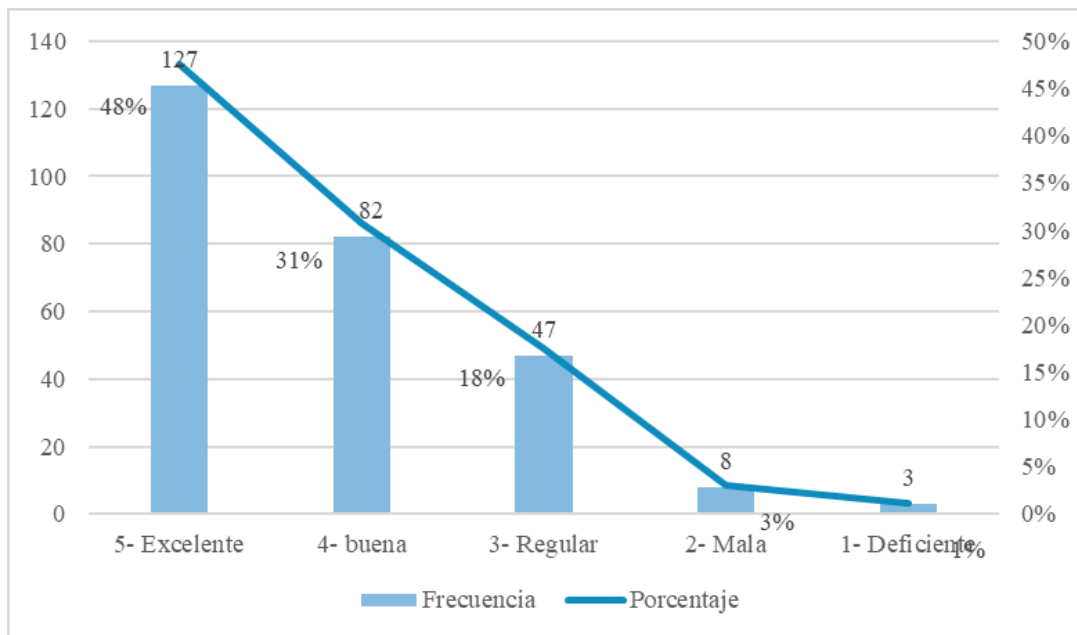
Por otro lado, un 3% de los usuarios lo califican como regular (puntuación 3). Aunque este porcentaje es pequeño, es importante escuchar esas opiniones para identificar posibles áreas de

mejora y continuar perfeccionando las prácticas de aseo y organización.

Finalmente, no se registraron calificaciones de "mala" (2) ni "deficiente" (1), lo que sugiere que no existe una insatisfacción notable con la limpieza de las instalaciones.

**Figura 18**

*Calificación de Limpieza y Presentación de los Baños en las Estaciones de Servicio*



El 79% de los encuestados tiene una opinión positiva sobre el aseo de los baños en las estaciones de servicio de Servisur SAS. De este grupo, el 48% considera que el servicio es "excelente" (puntuación 5), mientras que un 31% lo califica como "bueno" (puntuación 4). Esto indica que, en general, la mayoría de los clientes está satisfecha con la limpieza de los baños.

No obstante, un 18% de los encuestados opina que el aseo es regular (puntuación 3), un 3% lo considera malo (puntuación 2) y un 1% lo ve como deficiente (puntuación 1). En conjunto, el 21% de los usuarios considera que el nivel de limpieza no es adecuado.

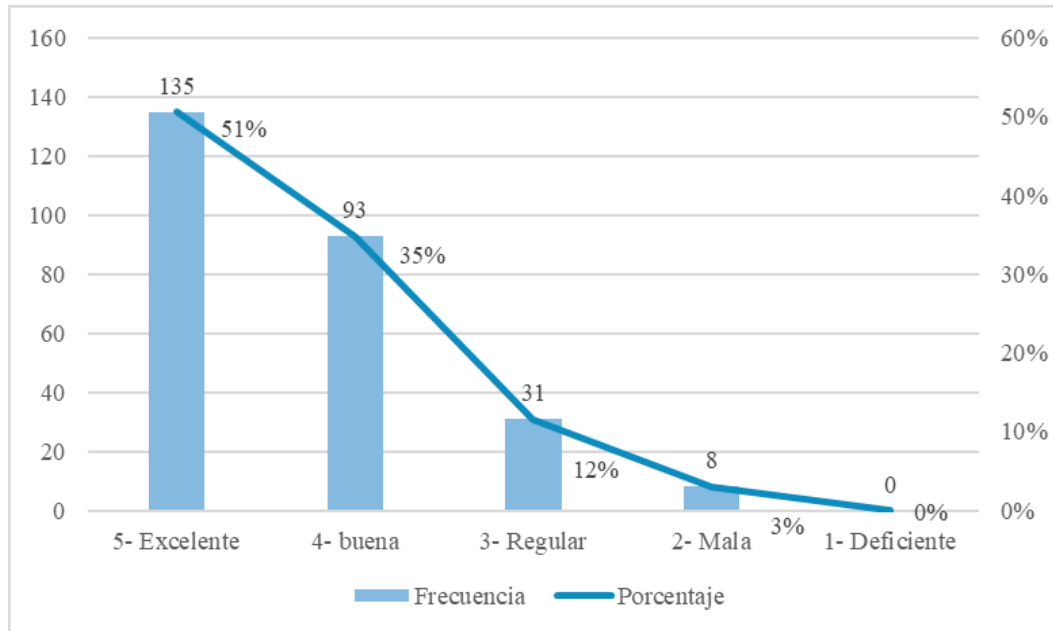
Para mejorar esta situación, sería recomendable realizar un mantenimiento más constante de

los baños, como reparar los que estén dañados, asegurar la disponibilidad continua de papel higiénico y jabón, y mejorar la iluminación en las instalaciones.

Además, Servisur SAS podría llevar a cabo auditorías más frecuentes, entrenar al personal en técnicas de limpieza más eficientes y establecer un cronograma de mantenimiento regular. Estas acciones no solo mejorarían la experiencia de los clientes, sino que también contribuirían a aumentar su satisfacción con el servicio.

### Figura 19

Calificación iluminación en las Estaciones de Servicio.



El 51% de los encuestados considera que la iluminación en las estaciones de servicio es excelente (puntuación 5), mientras que el 35% la califica como buena (puntuación 4). Esto significa que un 86% de los clientes tienen una percepción positiva de la iluminación, lo que refleja un desempeño en general muy favorable.

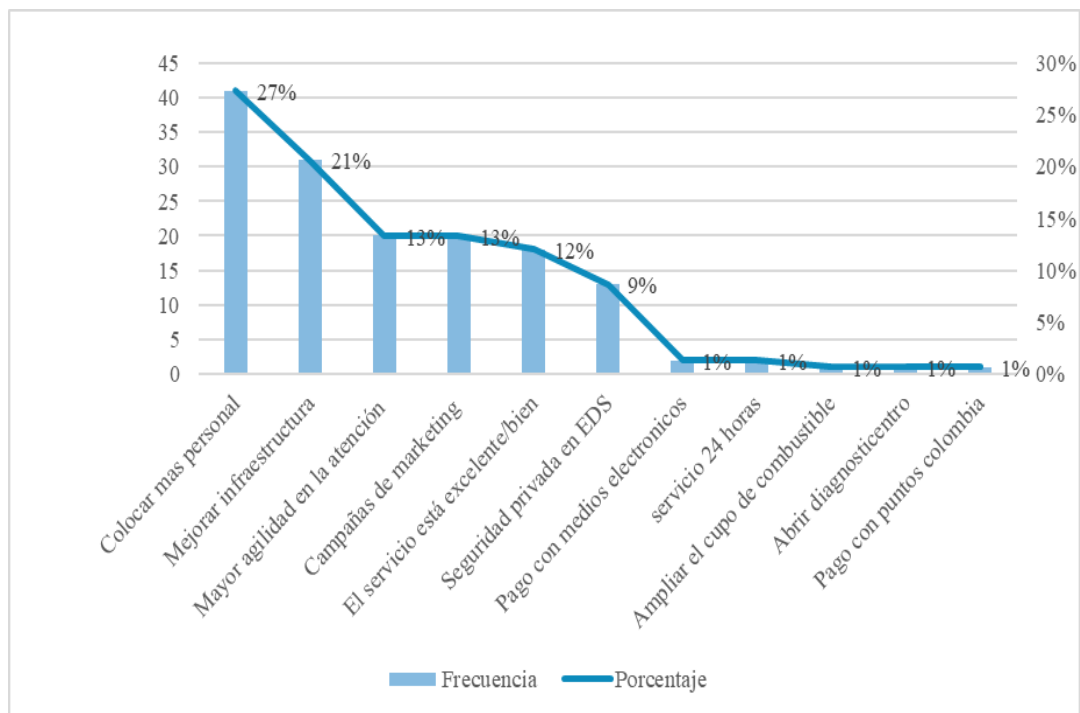
Sin embargo, el 12% de los encuestados la considera regular (puntuación 3) y un 3% la ve como mala (puntuación 2). En total, el 15% de los clientes considera que la iluminación no es

adecuada, lo que sugiere que hay margen de mejora. Para abordar esto, sería recomendable realizar inspecciones periódicas, llevar a cabo mantenimiento preventivo y, cuando sea necesario, modernizar las luminarias para asegurar una calidad uniforme en todas las estaciones.

Aunque la iluminación es, en general, de buena calidad, atender las observaciones de los clientes con una opinión más neutral o ligeramente insatisfecha puede ayudar a mejorar la experiencia global y fortalecer aún más la percepción positiva del servicio.

**Figura 20**

*Recomendaciones para optimizar la prestación del servicio en las EDS*



Las recomendaciones de los clientes resaltan áreas clave que podrían mejorar los servicios de las estaciones de Servisur SAS, abarcando tanto aspectos operativos como estratégicos. Estas acciones no solo optimizarían la experiencia del cliente, sino que también contribuirían a fortalecer la imagen de la empresa. A continuación, se destacan las principales sugerencias:

**Aumentar el personal en horas pico (27%):** Se recomienda contar con más empleados durante los horarios de mayor afluencia para evitar que la atención se vea afectada por la falta de personal. Esto también está relacionado con la necesidad de agilizar el servicio (13%).

**Mejorar la infraestructura (21%):** Los clientes sugieren realizar reparaciones y mantenimiento en elementos clave como la iluminación, los baños y los dispensadores de productos. La falta de funcionamiento de estos servicios afecta tanto la experiencia como el tiempo de espera.

**Promover campañas de marketing (13%):** Se propone llevar a cabo campañas para dar a conocer la variedad de productos, horarios de atención, promociones y concursos. Esto no solo atraería a nuevos clientes, sino que también fortalecería la competitividad de la empresa.

**Garantizar seguridad privada (9%):** La seguridad es una preocupación, especialmente durante la noche. Los clientes sugieren contratar personal de seguridad privada para asegurar la tranquilidad de los usuarios y prevenir posibles incidentes.

**Reconocimiento al buen servicio:** Un 12% de los clientes considera que el servicio es excelente o bueno y no sugieren mejoras, lo que refleja un nivel de satisfacción elevado en este grupo.

Además, aunque con menor frecuencia, se mencionan otras recomendaciones como facilitar el pago electrónico y con puntos Colombia (3%), ofrecer un servicio 24 horas en estaciones estratégicas (2%), ampliar el cupo de combustible y abrir un diagnosticentro (1%).

**Hallazgos resultantes del análisis de las encuestas.** El análisis de la encuesta realizada a los clientes de Servisur SAS proporciona valiosa información sobre su perfil y hábitos de compra, con un enfoque particular en la atención al cliente, la frecuencia de visitas y la percepción de los productos adicionales ofrecidos. A continuación, se presenta un resumen de los resultados, junto con algunas recomendaciones clave.

El predominio del género masculino en la muestra se debe a la alta participación de hombres en el sector del transporte, tanto en el servicio público como en el de carga pesada. Las mujeres, en cambio, tienden a utilizar vehículos privados, lo que hace que su presencia en las estaciones de servicio sea menor. En cuanto a la edad, la mayoría de los clientes se encuentra entre los 26 y 60 años, lo que refleja a una población adulta y activa laboralmente.

Una gran parte de los clientes de Servisur realiza sus compras de combustible con frecuencia semanal o incluso diario, lo que demuestra una fuerte lealtad hacia las estaciones de servicio de la empresa. Este comportamiento sugiere que Servisur tiene una excelente oportunidad para seguir fomentando esta lealtad, mediante estrategias como promociones o descuentos que permitan mantener o incluso incrementar la frecuencia de visitas.

Los clientes prefieren las estaciones que se encuentran cerca de zonas de alto tránsito o en áreas estratégicas. A su vez, los resultados indican un alto nivel de satisfacción con la atención recibida, aunque algunos clientes mencionan que, en horas de mayor afluencia, podrían mejorar las demoras en el servicio mediante la incorporación de más personal.

A pesar de que muchos clientes están informados sobre los productos adicionales, como aceites y aditivos, solo una parte significativa realiza compras adicionales. Esto sugiere que se podría mejorar la promoción de estos productos y fortalecer la comunicación sobre su disponibilidad, lo cual podría lograrse mediante campañas de marketing más efectivas.

La limpieza y la iluminación de las estaciones de servicio han sido bien valoradas en su mayoría. Sin embargo, algunos aspectos de la infraestructura, como los baños, pueden mejorarse. Además, se han recibido sugerencias de los clientes para la instalación de compresores de aire y la optimización de otras áreas, lo que mejoraría la experiencia general de los usuarios.

En cuanto a las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio, se destacan la necesidad de aumentar el personal durante las horas pico, realizar mantenimientos regulares en las instalaciones y promover con mayor énfasis los productos adicionales mediante campañas de

marketing. Además, es importante garantizar la seguridad en las estaciones durante la noche y ofrecer la opción de pago electrónico para mayor comodidad de los clientes.

En resumen, Servisur SAS ha logrado una buena aceptación entre sus clientes, especialmente en lo que respecta a la atención brindada, pero aún hay oportunidades para mejorar en áreas clave como la atención durante las horas de mayor demanda, la promoción de productos adicionales y la infraestructura de las estaciones de servicio. Implementar las sugerencias de los clientes contribuirá a consolidar su satisfacción y fortalecer la competitividad de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se han identificado 6 hallazgos relevantes que servirán como base para la formulación del plan estratégico, los cuales son los siguientes:

Hallazgo 1. Mejorar el servicio en horas de mayor afluencia

Hallazgo 2. Promoción de productos adicionales

Hallazgo 3. Mejorar la Infraestructura de la estación de servicio

Hallazgo 4. Mayor seguridad en las estaciones durante la noche

Hallazgo 5. Opción de pago electrónico

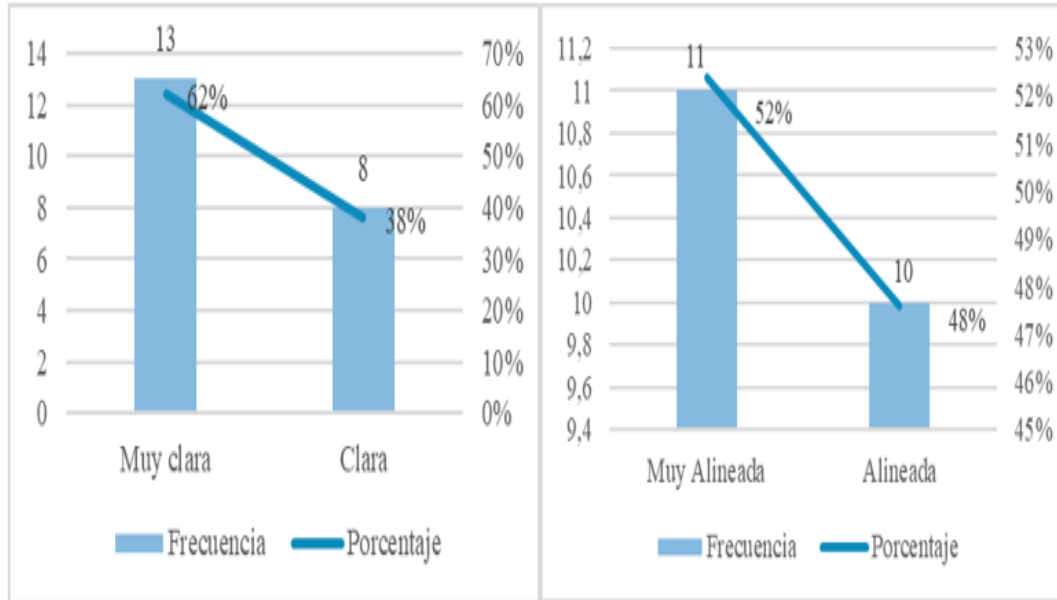
Hallazgo 6. Mantenimiento regular de las instalaciones

**Análisis de encuesta aplicada a empleados de Servisur SAS** La encuesta se aplica a los empleados de Servisur SAS con el propósito de evaluar su conocimiento sobre la cultura organizacional, el sentido de pertenencia hacia la empresa, el ambiente laboral y la organización interna de los distintos procesos. Esta información es fundamental para implementar mejoras en cada una de las estaciones de servicio.



**Figura 21**

*Conocimiento Misión Servisur SAS.*



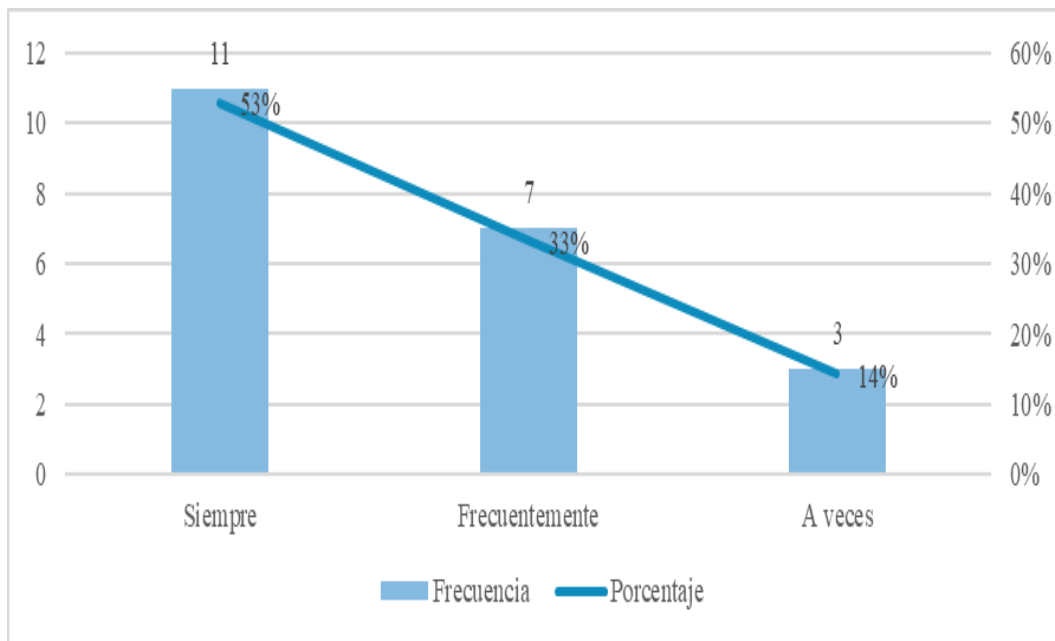
Tras aplicar el instrumento de recolección de información, se observó que el 100% de los empleados conoce la misión de la empresa. De estos, el 62%, equivalente a 13 empleados considera que la misión es muy clara, mientras que el 38% la considera clara. Además, el 52% de los encuestados considera que la misión está alineada con las funciones diarias que desempeñan, y el 48%, es decir, 10 empleados consideran que dicha alineación es muy adecuada.

Los empleados tienen un buen entendimiento de la misión de la empresa, y la mayoría la considera clara y alineada con sus tareas diarias. Sin embargo, se observa una ligera diferencia en la forma en que se percibe esta claridad y la conexión directa con las funciones diarias. Aunque la mayoría se siente identificada con la misión, una pequeña parte de los empleados podría beneficiarse de una explicación más detallada sobre cómo sus actividades específicas contribuyen a los objetivos generales de la empresa.

Esto sugiere que la empresa podría mejorar su comunicación interna, tal vez proporcionando ejemplos más concretos o reforzando la conexión entre la misión y el trabajo diario de manera más explícita, para que todos los empleados se sientan aún más involucrados y comprendan el impacto de su labor en el éxito organizacional.

**Figura 22**

*Contribución al mejoramiento de Servisur SAS*



De los 21 trabajadores encuestados, el 53% equivalente a 11 personas, considera que siempre pueden contribuir al mejoramiento de la empresa. Por otro lado, el 33% (7 trabajadores) opina que pueden aportar con frecuencia al proceso de mejora, mientras que solo el 14 % (3 empleados) afirma que lo hace en algunas ocasiones.

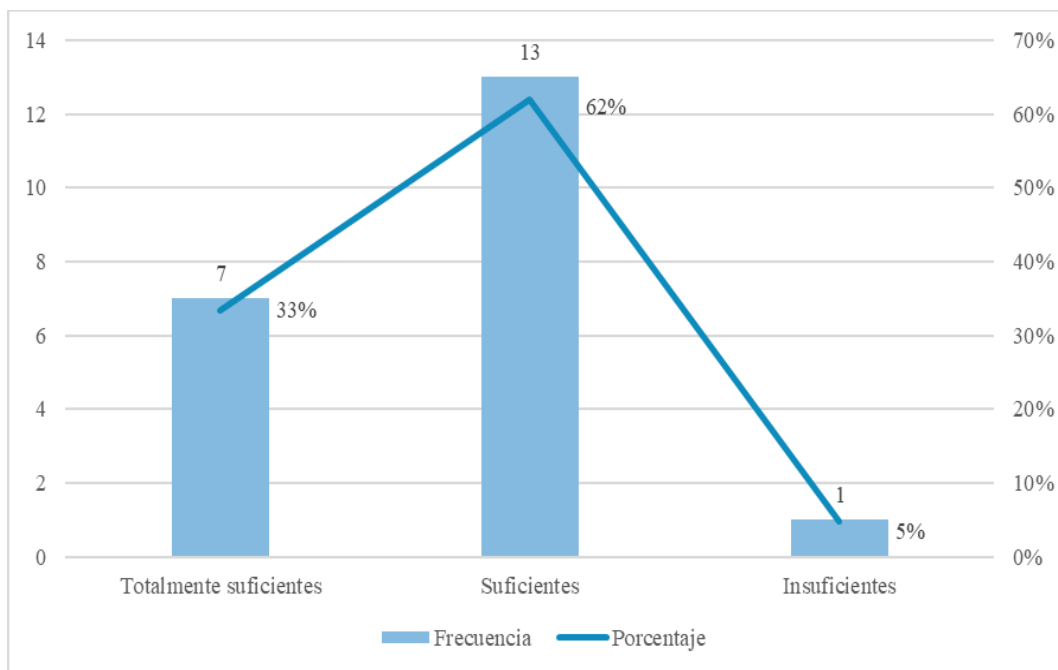
En general, los empleados tienen una visión positiva de su capacidad para contribuir al crecimiento de la empresa, con casi la mitad de los encuestados sintiendo que pueden hacerlo de manera constante. Esto indica un buen nivel de compromiso e involucramiento en los procesos de mejora, aunque también señala que hay oportunidades para fomentar una mayor participación

continua, especialmente entre aquellos que se sienten menos incluidos o limitados en su capacidad para aportar.

La empresa podría investigar las razones detrás de estas diferencias y explorar maneras de facilitar la participación de todos los empleados en el proceso de mejora continua, asegurándose de que todos se sientan apoyados y motivados a contribuir.

**Figura 23**

*Recursos proporcionados para funciones*



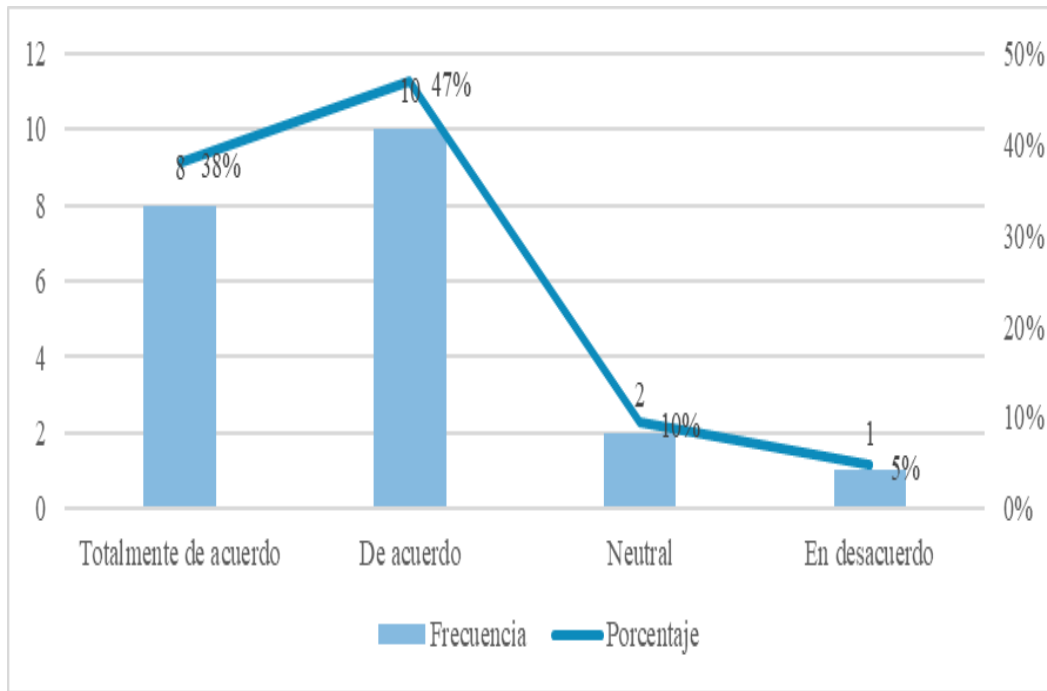
En cuanto a los recursos disponibles para que los empleados cumplan con sus funciones, el 62% considera que son suficientes, el 33% los considera totalmente suficientes y el 5% opina que son insuficientes.

El análisis de estos datos muestra una percepción en su mayoría positiva sobre la disponibilidad de recursos en la empresa. Aunque la gran mayoría de los empleados se siente adecuadamente respaldada, algunos pocos señalan que los recursos son insuficientes, lo que podría indicar áreas de mejora. En general, parece que la empresa está

proporcionando los recursos necesarios para el desempeño de las funciones, pero sería útil investigar más a fondo las necesidades específicas de aquellos empleados que sienten que no tienen todo lo necesario para realizar su trabajo de manera óptima.

**Figura 24**

*Recursos tecnológicos adecuados para las funciones.*



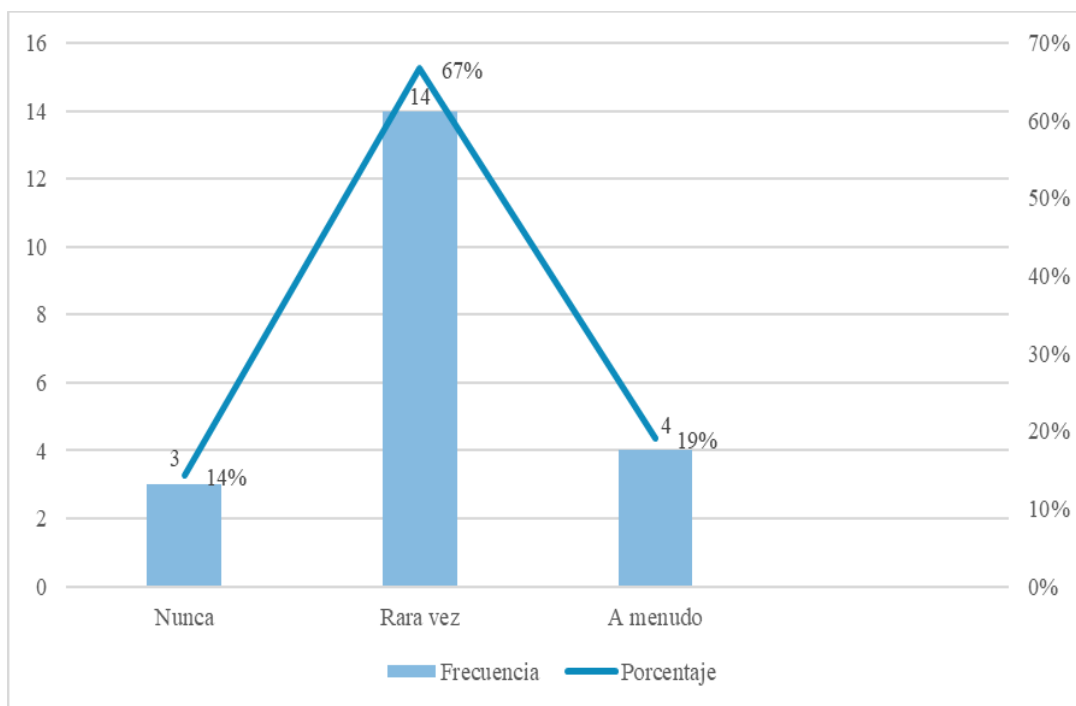
El 47% de los trabajadores, es decir, 10 personas, considera que las herramientas tecnológicas a su disposición les permiten desarrollar sus funciones de manera adecuada. Un 38%, equivalente a 8 trabajadores, afirma estar totalmente de acuerdo en que pueden realizar sus tareas con las herramientas tecnológicas disponibles. Por otro lado, un 10% se muestra neutral respecto a esta afirmación, mientras que un 5%, correspondiente a 1 trabajador, expresa que no está conforme con las herramientas tecnológicas disponibles para cumplir con sus tareas.

La mayoría de los empleados tiene una visión positiva de las herramientas tecnológicas que utilizan para realizar su trabajo, y más de la mitad considera que son adecuadas. Además, una parte significativa las valora como excepcionales. Sin embargo, hay un pequeño grupo de

empleados que se muestra neutral o insatisfecho con las herramientas disponibles. Esto podría indicar que existen áreas de mejora, como la necesidad de más capacitación o de actualizar ciertos recursos tecnológicos. Sería útil para la empresa llevar a cabo una evaluación más detallada de las necesidades tecnológicas de cada empleado, para asegurarse de que todos cuenten con las mejores herramientas para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

**Figura 25**

*Problemas técnicos que afectan la productividad*



El 67% de los trabajadores encuestados, es decir, 14 personas, indica que rara vez enfrentan problemas técnicos que puedan afectar su productividad. Un 19%, equivalente a 4 personas, señala que con frecuencia experimentan problemas técnicos, mientras que el 14% restante, tres personas, afirman que nunca han tenido problemas técnicos que le impidan desempeñar sus funciones.

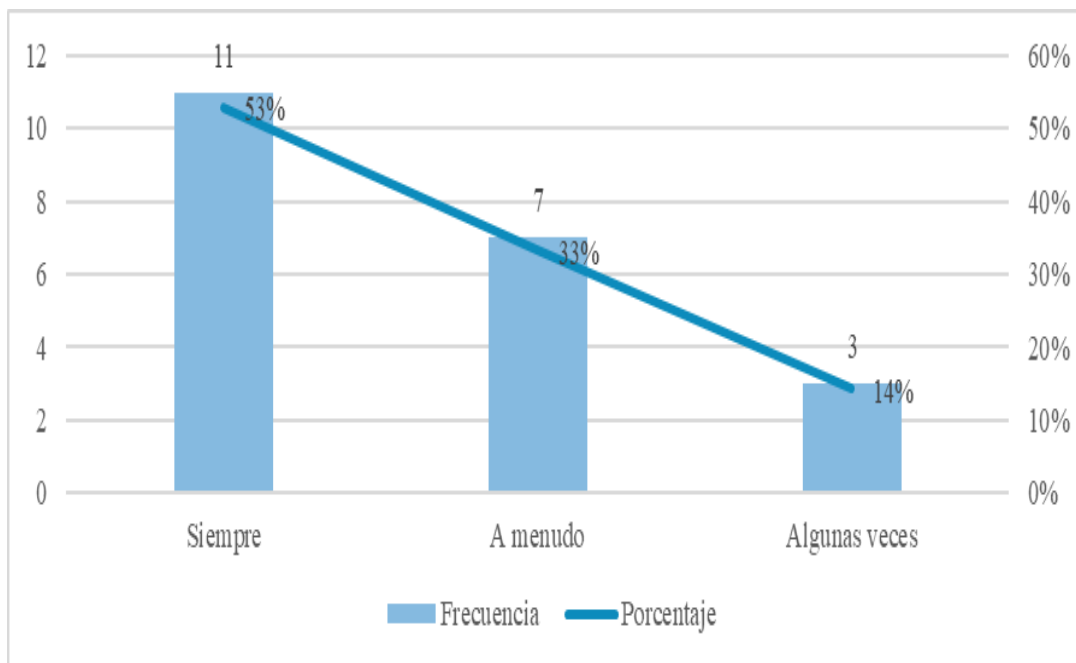
La mayoría de los empleados rara vez enfrenta problemas técnicos que afecten su productividad, lo que sugiere que las herramientas y sistemas tecnológicos en la empresa

funcionan bien para la mayoría. Sin embargo, un porcentaje significativo sí experimenta problemas técnicos con frecuencia, lo que puede impactar negativamente tanto en su rendimiento individual como en el desempeño general de la empresa.

Curiosamente, hay un pequeño grupo de empleados que afirma no haber tenido nunca problemas técnicos, lo que podría indicar una experiencia más positiva o el uso de un entorno tecnológico más estable. Para mejorar, la empresa podría considerar investigar a fondo los problemas recurrentes que afectan a algunos empleados y explorar soluciones tecnológicas o mejoras que reduzcan las interrupciones y aumenten la eficiencia para todos.

**Figura 26**

*Soporte técnico plataformas de información*



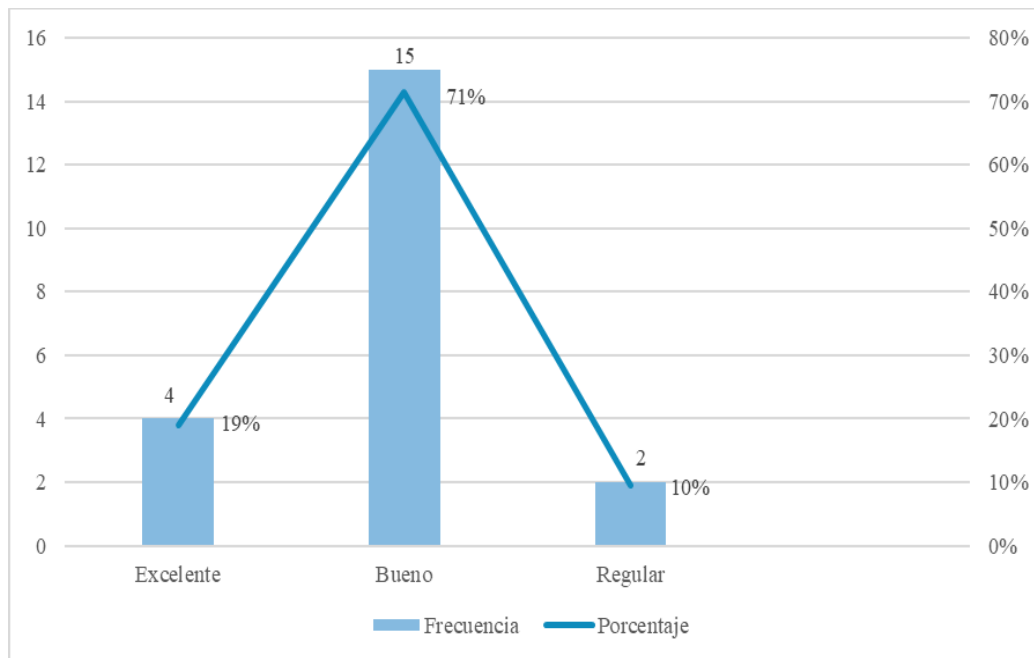
Del total de los trabajadores, el 53% indica que siempre recibe el soporte técnico adecuado para cumplir con sus funciones en las plataformas a su cargo. El 33% menciona que, con frecuencia, cuenta con este apoyo, mientras que el 14% señala que, en ocasiones, recibe el soporte técnico necesario.

La mayoría de los empleados siente que recibe un soporte técnico adecuado de forma regular, lo que es un aspecto positivo y muestra que la empresa tiene un sistema de soporte que satisface la mayoría de las necesidades. Sin embargo, algunos trabajadores mencionan que el soporte técnico solo llega de manera ocasional, lo que podría estar dificultando su capacidad para realizar sus tareas de manera eficiente.

Esto puede generar frustración e incluso afectar su desempeño. Para mejorar la experiencia de todos, sería útil que la empresa indagara en las razones de esta falta de apoyo constante y considerara fortalecer el servicio de soporte técnico, asegurándose de que todos los empleados reciban la ayuda que necesitan de manera regular y oportuna.

**Figura 27**

*Estado y mantenimiento de los equipos e infraestructura*

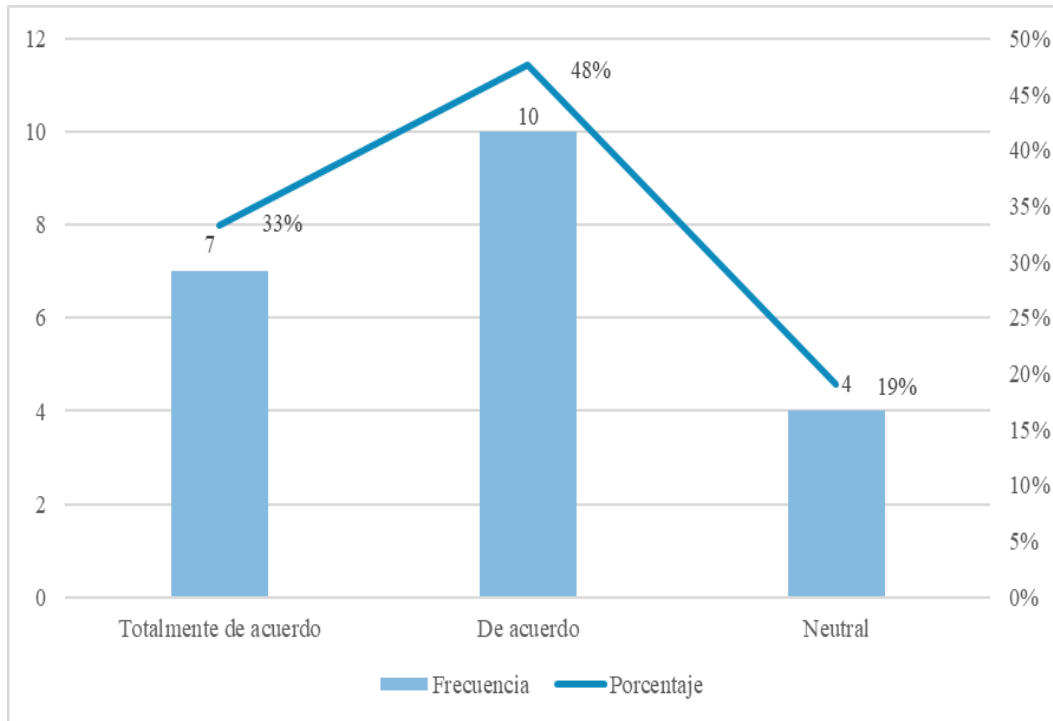


Del total de trabajadores encuestados, 15 personas, lo que representa el 71%, consideran que el estado y mantenimiento de los equipos es bueno. Por otro lado, el 19%, equivalente a 4 trabajadores, lo califican como excelente, mientras que solo 2 empleados, es decir, el 10%, lo considera regular.

El hecho de que la mayoría de los empleados considere que el estado de los equipos es bueno o excelente refleja que la empresa está haciendo un buen trabajo manteniéndolos en buen estado. Sin embargo, es importante prestar atención a la minoría que los califica como "regulares", ya que su experiencia podría ofrecer información valiosa sobre posibles áreas de mejora, ya sea en la infraestructura o en el mantenimiento preventivo. Esto ayudaría a asegurar que todos los empleados tengan una experiencia aún más satisfactoria y cuenten con equipos en condiciones óptimas para realizar su trabajo.

**Figura 28**

*Asignación de recursos para actividades de mantenimiento.*



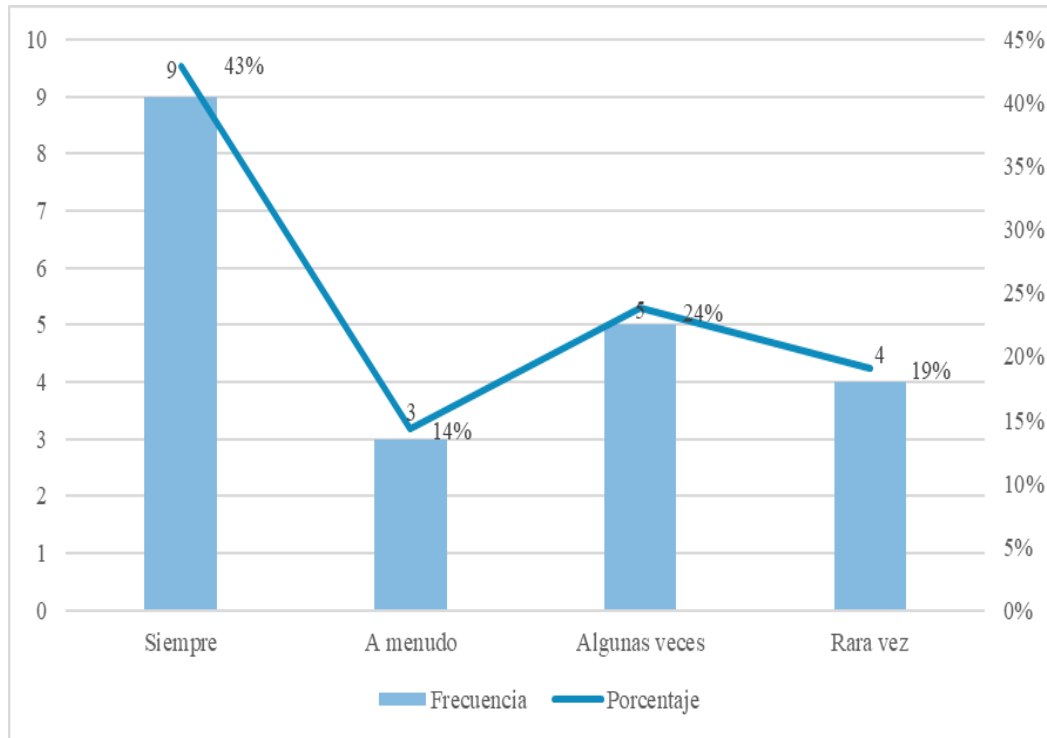
El 48% de los trabajadores encuestados, es decir, 10 personas, está de acuerdo en que la asignación de recursos para las actividades de mantenimiento en las Estaciones de Servicio es eficiente. Además, el 33% (7 trabajadores) está totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 19% restante (4 empleados) adopta una postura neutral.



En general, los empleados tienen una percepción positiva sobre la eficiencia en la asignación de recursos para mantenimiento. Sin embargo, hay un pequeño grupo que se muestra neutral, lo que podría indicar que es necesario mejorar la comunicación o involucrar más a los empleados en los procesos relacionados con esta asignación. Sería útil que la organización profundizara en este aspecto, para asegurarse de que todos los trabajadores entiendan claramente cómo se gestionan los recursos. Esto ayudaría a mejorar aún más la percepción de eficiencia y fomentaría una mayor transparencia.

**Figura 29**

*Valoración de Opiniones*

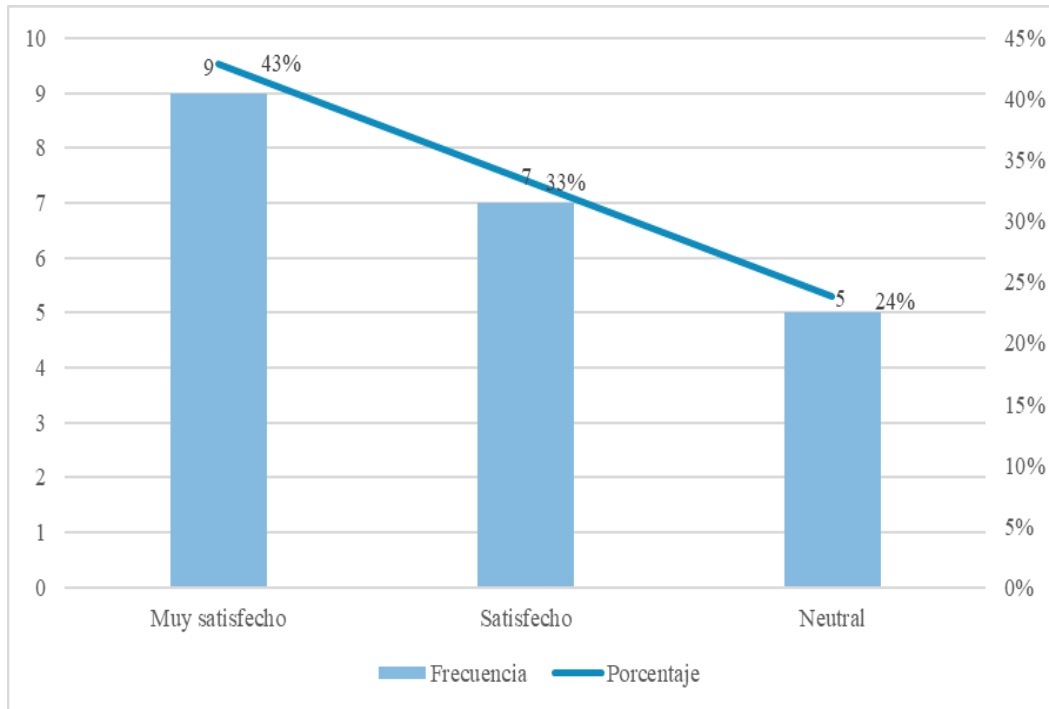


Del total de los trabajadores encuestados, el 43% (9 personas) siente que sus opiniones son siempre valoradas dentro de la empresa. El 24% (5 personas) considera que sus opiniones son valoradas algunas veces, mientras que el 19% (4 trabajadores) manifiesta que rara vez se tiene en cuenta su opinión. Por último, el 14% (3 personas) piensa que sus opiniones son valoradas con frecuencia.

La mayoría de los empleados siente que sus opiniones son tomadas en cuenta, ya sea de manera constante o de vez en cuando, lo que refleja una actitud receptiva por parte de la empresa. Sin embargo, algunos mencionan que rara vez su opinión es considerada, lo que indica una brecha en cómo se percibe la comunicación y la participación. Para mejorar, la empresa podría trabajar en fortalecer los mecanismos de retroalimentación, asegurándose de que todos los empleados se sientan igualmente escuchados. Esto no solo podría mejorar el compromiso, sino también aumentar la satisfacción general de todo el equipo.

**Figura 30**

*Satisfacción con el apoyo para cumplir funciones*



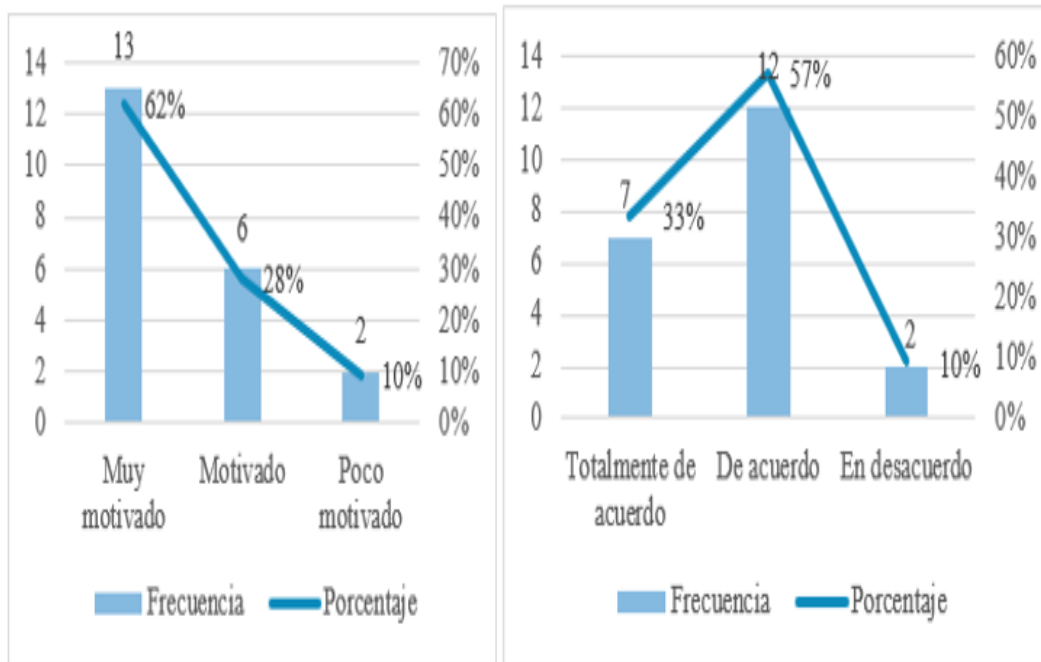
Del total de los trabajadores encuestados, solo el 24% (5 personas) considera que el apoyo recibido por parte de la empresa es neutral para cumplir con las funciones asignadas. El 76% restante se muestra muy satisfecho o satisfecho con el apoyo recibido.

La mayoría de los empleados está satisfecha con el apoyo que recibe, lo que refleja un buen manejo de los recursos y la asistencia por parte de la empresa. Sin embargo, hay un pequeño

grupo que considera que el apoyo es solo neutral, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la percepción de respaldo que se brinda. La empresa podría investigar maneras de hacer este apoyo más personalizado, específico y accesible, lo que no solo reduciría esa sensación de neutralidad, sino que también aumentaría la satisfacción de todos los empleados.

**Figura 31**

*Motivación y trabajo colaborativo*



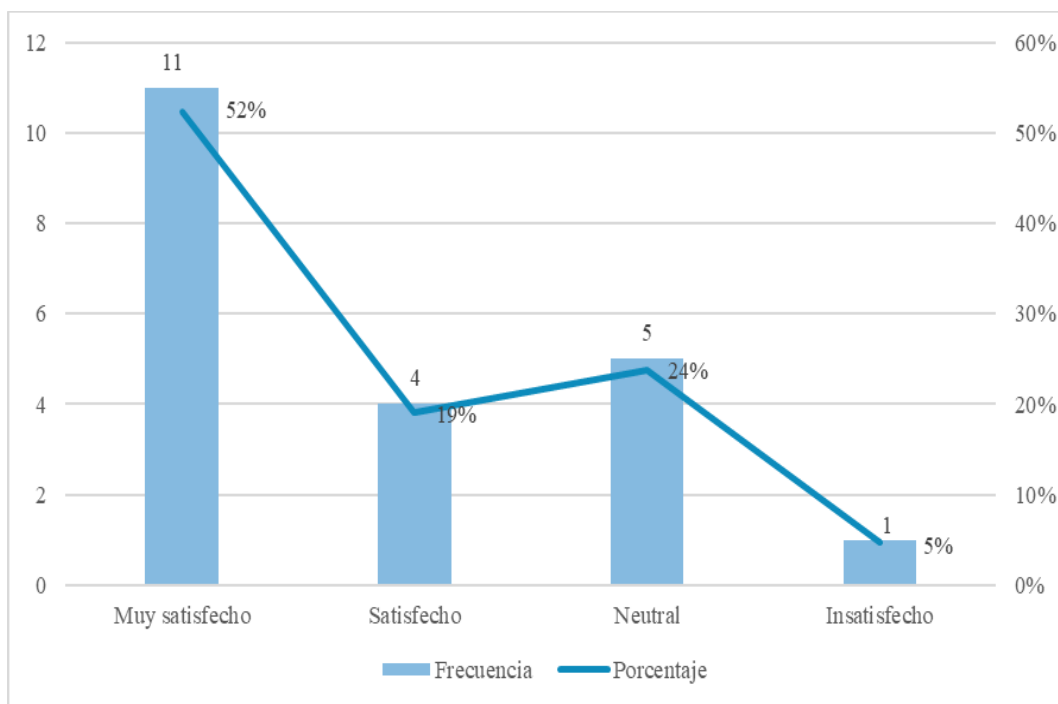
Del total de los trabajadores encuestados, el 62% (13 personas) se siente muy motivado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa, mientras que el 28% (6 trabajadores) está motivado y el 10% (2 trabajadores) se siente poco motivado. Este nivel de motivación se ve respaldado por el ambiente laboral colaborativo, ya que el 57% (12 trabajadores) está de acuerdo en que la empresa fomenta un entorno de trabajo colaborativo. Además, el 33% (7 personas) está totalmente de acuerdo, y 2 trabajadores se muestran en desacuerdo.

La mayoría de los empleados se siente comprometida con la empresa y percibe un ambiente colaborativo en el lugar de trabajo, lo que refleja un entorno organizacional positivo que fomenta la motivación y el trabajo en equipo. Sin embargo, un pequeño grupo de trabajadores se siente

poco motivado y no comparte la misma visión del ambiente colaborativo, lo que señala áreas donde se puede mejorar. Para abordar esto, la empresa podría centrarse en entender mejor las razones detrás de estas percepciones y trabajar en fortalecer la inclusión, la comunicación y el apoyo, especialmente para aquellos empleados que no se sienten completamente motivados o integrados en este entorno.

**Figura 32**

*Satisfacción con oportunidades de capacitación y desarrollo profesional*



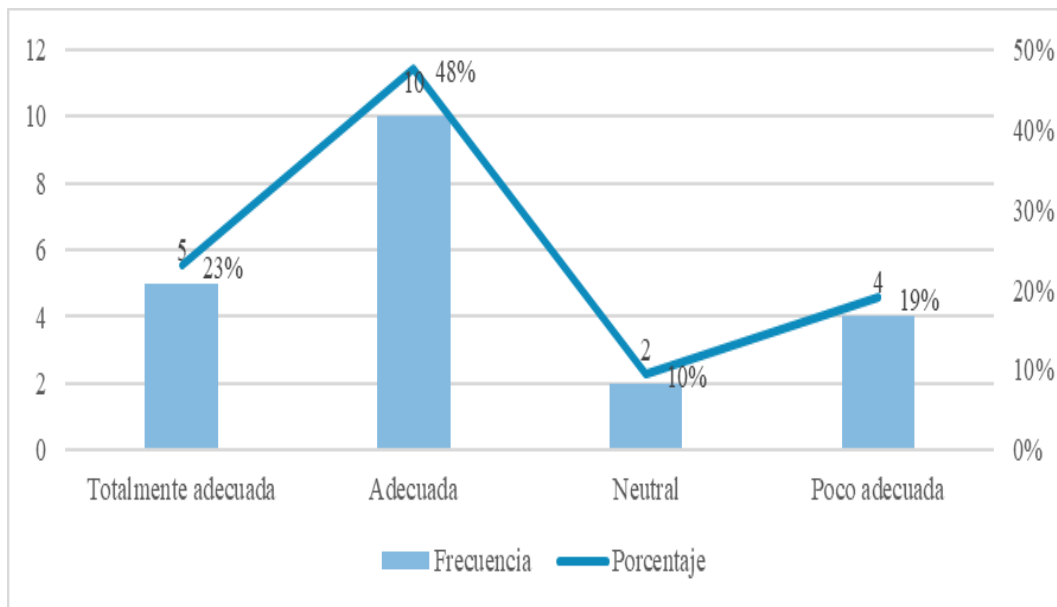
De todos los trabajadores encuestados, el 5% (1 empleado) se siente insatisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo que ofrece la empresa. El 19% (4 personas) está satisfecho con estas oportunidades, el 24% (5 personas) adopta una postura neutral, y el 52% restante (11 trabajadores) se muestra muy satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo.

En general, los empleados tienen una percepción positiva sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo, y muchos están satisfechos o muy satisfechos con lo que se les ofrece.

Sin embargo, algunos señalan que aún hay áreas que podrían mejorar. La empresa podría investigar maneras de personalizar estas oportunidades de capacitación para adaptarlas mejor a las expectativas individuales de los empleados y mejorar la experiencia de aquellos que se sienten neutrales o insatisfechos. Además, sería útil hacer un seguimiento constante para asegurarse de que las oportunidades de capacitación sigan alineadas con las necesidades y expectativas cambiantes de los trabajadores.

**Figura 33**

*Carga laboral en puesto de trabajo*



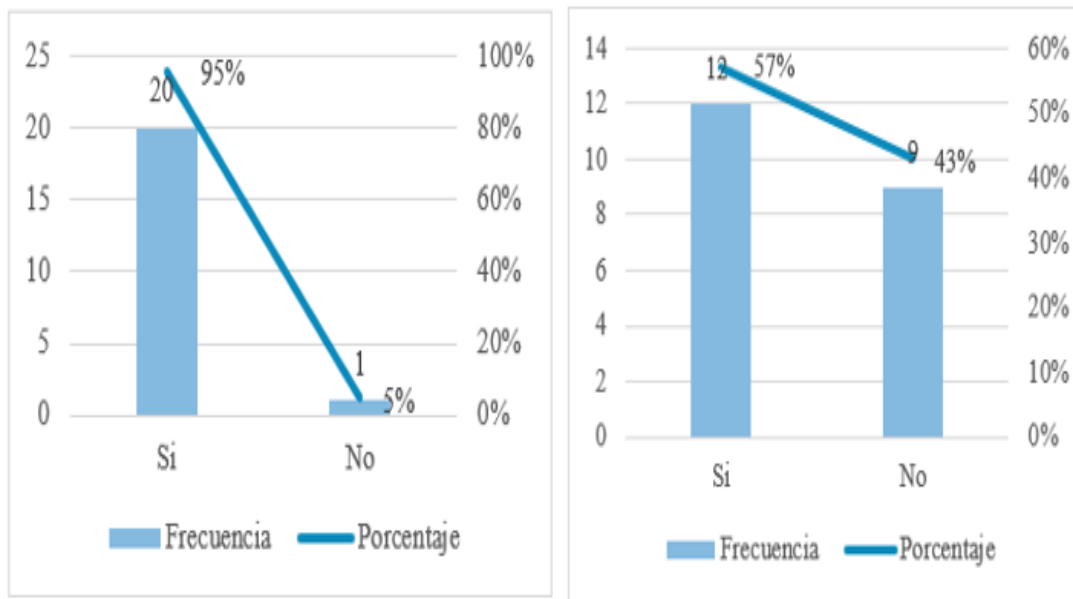
Del total de las respuestas, el 48% (10 personas) está de acuerdo en que la carga laboral es adecuada para su puesto de trabajo. El 19% (4 trabajadores) considera que la carga laboral es poco adecuada, el 23% (5 trabajadores) afirma que es totalmente adecuada, y el 10% restante (2 trabajadores) se muestra neutral frente a la misma.

La mayoría de los empleados considera que la carga laboral es adecuada o completamente equilibrada, lo que refleja una buena distribución de tareas y responsabilidades por parte de la empresa. Sin embargo, un grupo de empleados siente que la carga laboral no es del todo adecuada, lo que podría indicar que algunos están enfrentando una sobrecarga o carecen de los

recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. Además, la percepción neutral de algunos trabajadores sugiere que hay una pequeña variación en las opiniones sobre el tema, lo que podría señalar áreas en las que se podría hacer ajustes para mejorar el equilibrio general.

**Figura 34**

*Prestación del servicio.*



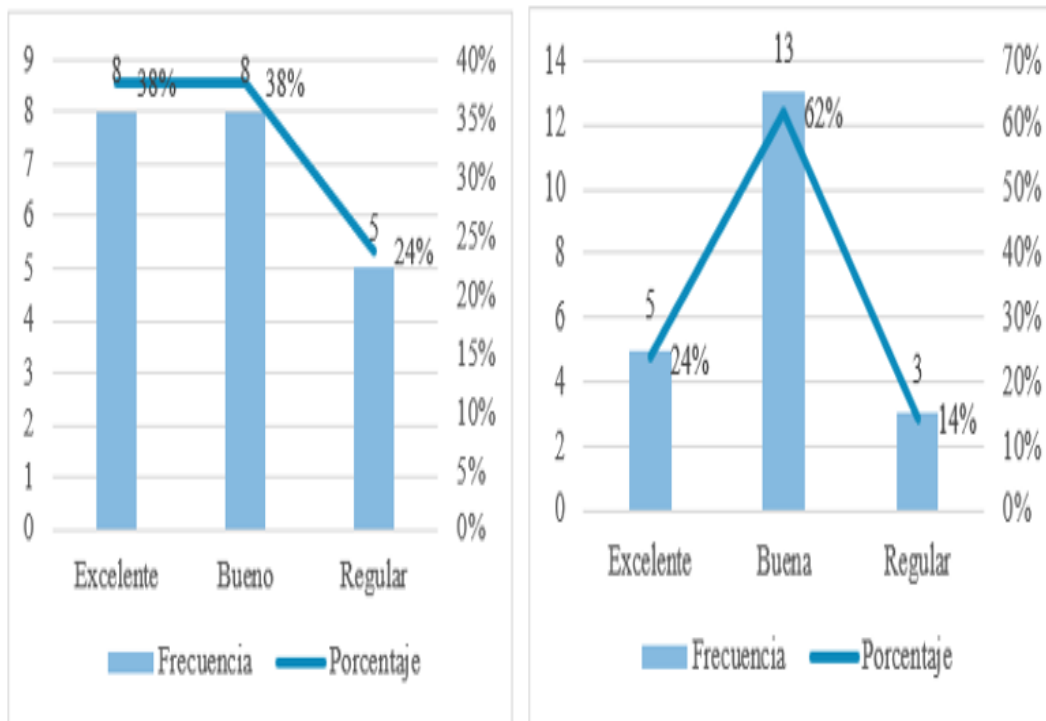
Del total de los trabajadores encuestados, el 95% (20 personas) afirma que se realiza una programación adecuada para el transporte del combustible, lo que garantiza el servicio, mientras que el 5% (1 trabajador) señala que no se lleva a cabo dicha programación. En relación con la disponibilidad de personal y recursos necesarios para brindar un servicio de calidad y asegurar el desarrollo adecuado de los procesos, el 57% (12 personas) considera que sí cuentan con lo necesario, mientras que el 43% (9 personas) opina que no es así.

El análisis revela que la mayoría de los empleados percibe de manera muy positiva la programación para el transporte de combustible, considerándola adecuada. Sin embargo, un pequeño grupo opina que la programación no se realiza de manera eficiente, lo que podría señalar áreas en las que se podría mejorar la logística o la comunicación interna.

En cuanto a la disponibilidad de personal y recursos para ofrecer un servicio de calidad, los resultados son más variados. Esta división es preocupante, ya que casi la mitad de los empleados siente que hay una deficiencia en los recursos o en el personal disponible, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

**Figura 35**

*Liderazgo y comunicación*



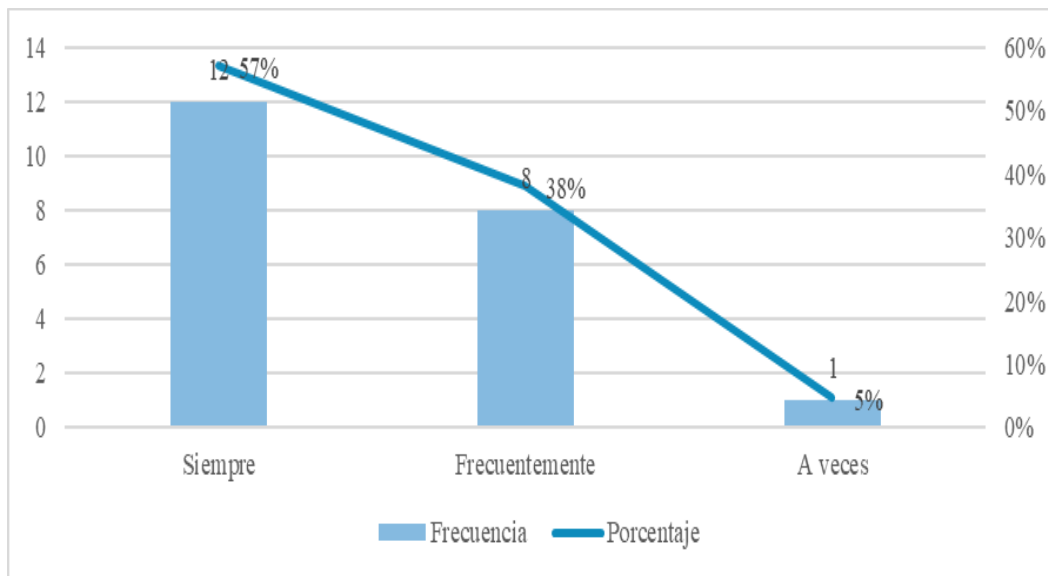
Del total de los trabajadores encuestados, el 38% (equivalente a 8 personas) califica como bueno el liderazgo de los directivos de Servisur SAS. El 38% (8 empleados) lo considera excelente, y el 24% (5 trabajadores) lo evalúa como regular. En cuanto a la comunicación interna de la empresa, el 62% (13 empleados) la percibe como buena. El porcentaje restante se divide de así: el 24% (5 personas) la considera excelente, y el 14% restante la califica como regular.

Los resultados de la encuesta muestran que, en general, los empleados de Servisur SAS tienen una percepción positiva tanto del liderazgo de los directivos como de la comunicación interna en

la empresa. La mayoría califica ambos aspectos como buenos o excelentes, lo que refleja una gestión organizacional eficiente y un flujo de información efectivo en general. Sin embargo, los porcentajes más bajos sugieren que aún hay áreas por mejorar en estos dos aspectos. Esto indica que la empresa podría considerar las opiniones de aquellos empleados que tienen valoraciones más neutrales o bajas, para hacer ajustes y seguir mejorando la percepción sobre la gestión y la comunicación interna.

**Figura 36**

*Gestión Financiera*



Del total de los encuestados, el 57% (equivalente a 12 trabajadores) considera que el proceso de Gestión Financiera siempre genera información financiera clara, verídica y oportuna para la toma de decisiones. El 38% (8 empleados) opina que esto ocurre con frecuencia, y el 5% (1 trabajador) señala que, en ocasiones, el proceso es eficaz.

Los resultados de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre el proceso de Gestión Financiera en la empresa. La mayoría de los empleados afirma que, con frecuencia, se genera información clara, precisa y oportuna, lo que refleja una alta confianza en el proceso para la toma de decisiones. Sin embargo, un empleado menciona que, en ocasiones, la

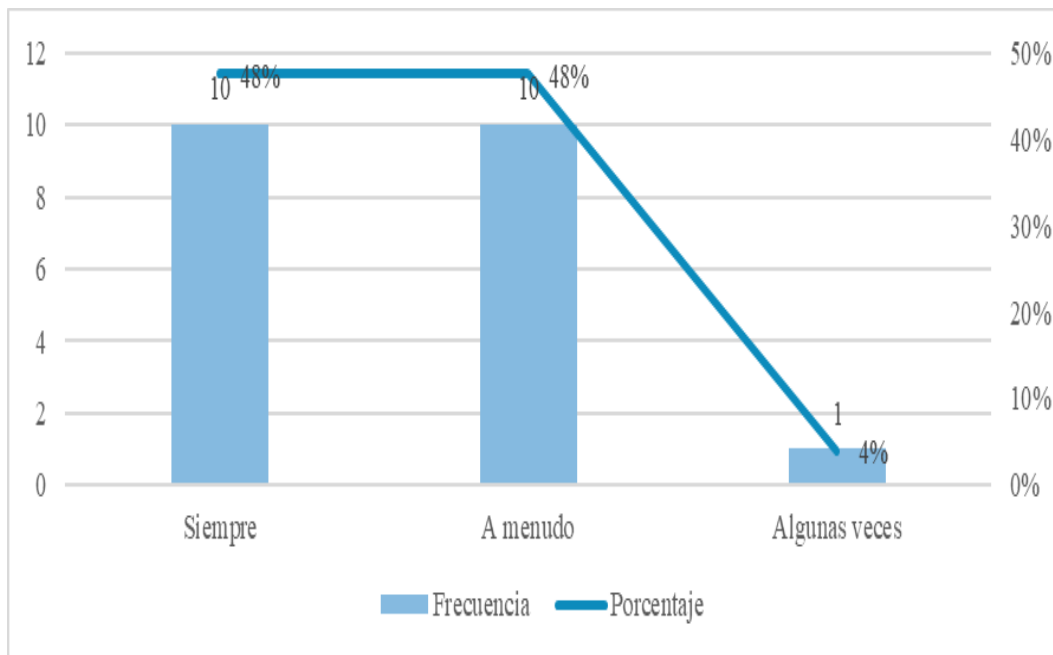


eficacia del proceso puede verse afectada, especialmente cuando la calidad de la información no es la ideal.

Por lo tanto, sería recomendable que la empresa revise y ajuste los procesos de Gestión Financiera, con el fin de garantizar que la información siempre sea clara, verídica y oportuna en todas las circunstancias.

**Figura 37**

*Información oportuna de los procesos*



Del total de los encuestados, el 4% (equivalente a 1 trabajador) considera que, en ocasiones, recibe la información de los demás procesos de manera oportuna para generar los informes correspondientes a los entes de control e informes administrativos. Por su parte, el 96% (20 trabajadores) se divide equitativamente entre aquellos que siempre reciben dicha información y los que lo hacen con frecuencia.

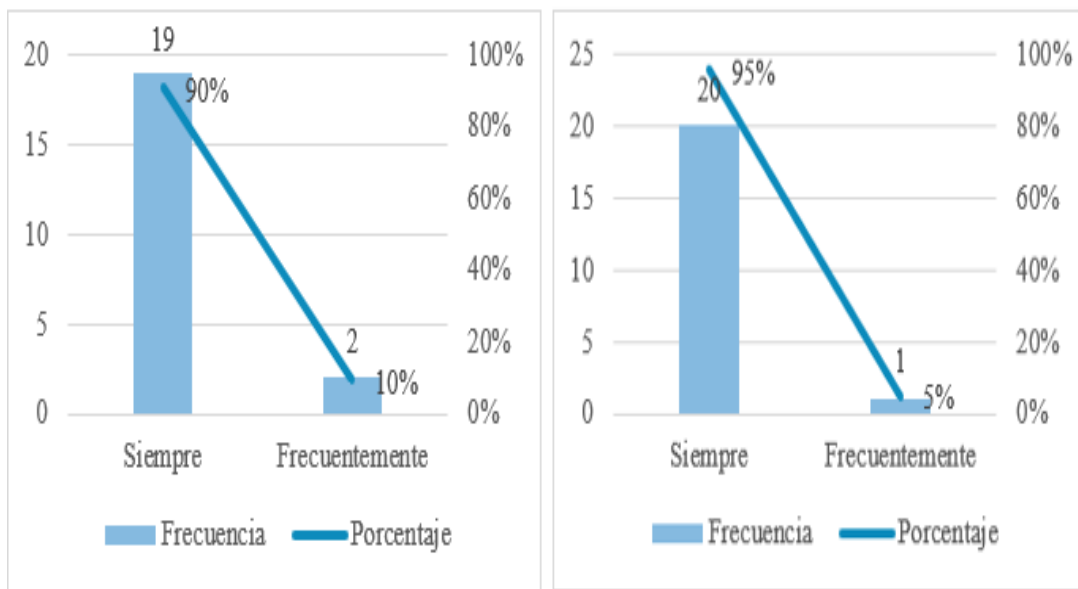
Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los empleados recibe la información de otros procesos de manera oportuna para la generación de informes administrativos y de los

entes de control, con una división entre quienes la reciben siempre y quienes la reciben con frecuencia. Esto sugiere que, en general, el sistema de transmisión de información es eficiente. Sin embargo, uno de los empleados menciona que recibe la información de manera oportuna solo en ocasiones, lo que señala una posible área de mejora en la puntualidad de la entrega de la información.

Para optimizar los procesos y garantizar una mayor eficiencia, sería recomendable investigar las causas de estos retrasos y abordar los posibles obstáculos en el flujo de información.

**Figura 38**

*Procesos de pago*



El 90% de los encuestados, es decir, 19 trabajadores, considera que los procesos de pago se realizan siempre de manera eficiente, cumpliendo con el cronograma y los plazos establecidos. Por otro lado, el 10% (2 trabajadores) opina que este proceso se lleva a cabo con frecuencia. En cuanto al proceso de pago de nómina implementado en Servisur, el 95% (20 trabajadores) señala que siempre les permite obtener información clara y oportuna sobre los pagos y deducciones, mientras que el 5% (1 trabajador) menciona que esto ocurre con frecuencia.

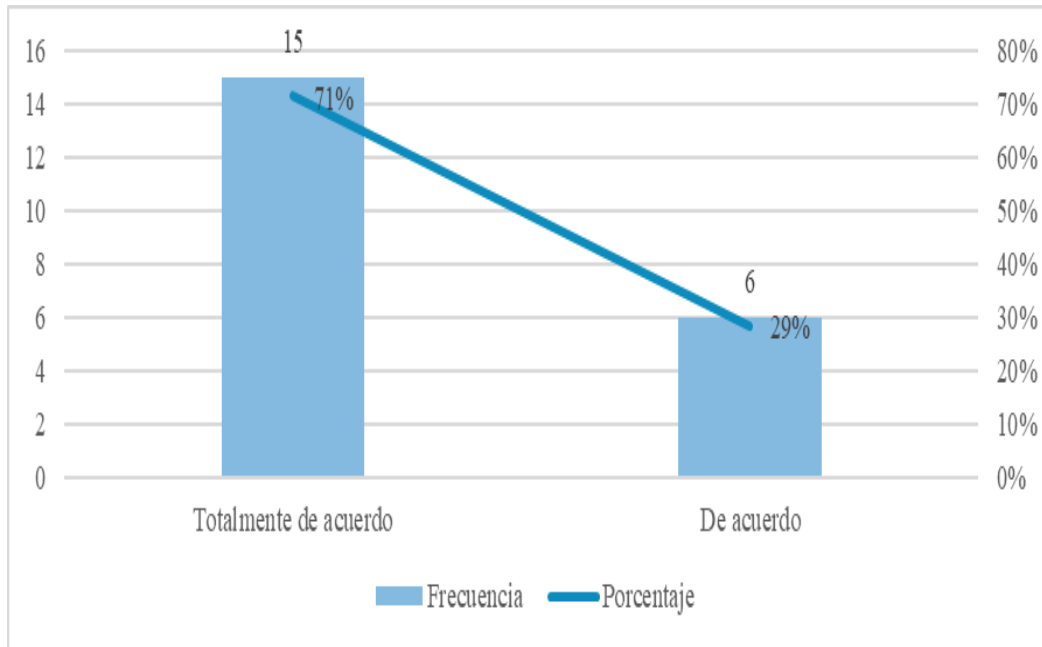
El análisis de los procesos de pago en Servisur revela que la mayoría de los empleados tiene una percepción favorable sobre la eficiencia y el cumplimiento de los plazos. Esto indica que las prácticas implementadas son efectivas y cumplen con las expectativas del personal. Sin embargo, un pequeño grupo de trabajadores señala que la eficiencia no siempre es constante, lo que sugiere áreas de mejora. Este tipo de retroalimentación es crucial para la empresa, ya que resalta la necesidad de mantener una comunicación abierta con los empleados para identificar y resolver posibles inconvenientes.

En cuanto a la claridad y oportunidad de la información sobre pagos y deducciones, muchos empleados consideran que el sistema ofrece datos precisos y a tiempo. Esto sugiere que Servisur ha logrado establecer un sistema eficiente para mantener a su personal informado sobre sus remuneraciones. No obstante, es fundamental que la empresa siga evaluando estos procesos y tome en cuenta las opiniones de aquellos que perciben ineficiencias.

En resumen, aunque las opiniones son mayormente positivas, Servisur debe continuar esforzándose por mejorar continuamente, garantizando así la satisfacción de todos los empleados con los procesos de pago y la información proporcionada.

**Figura 39**

*Procesos de cartera*

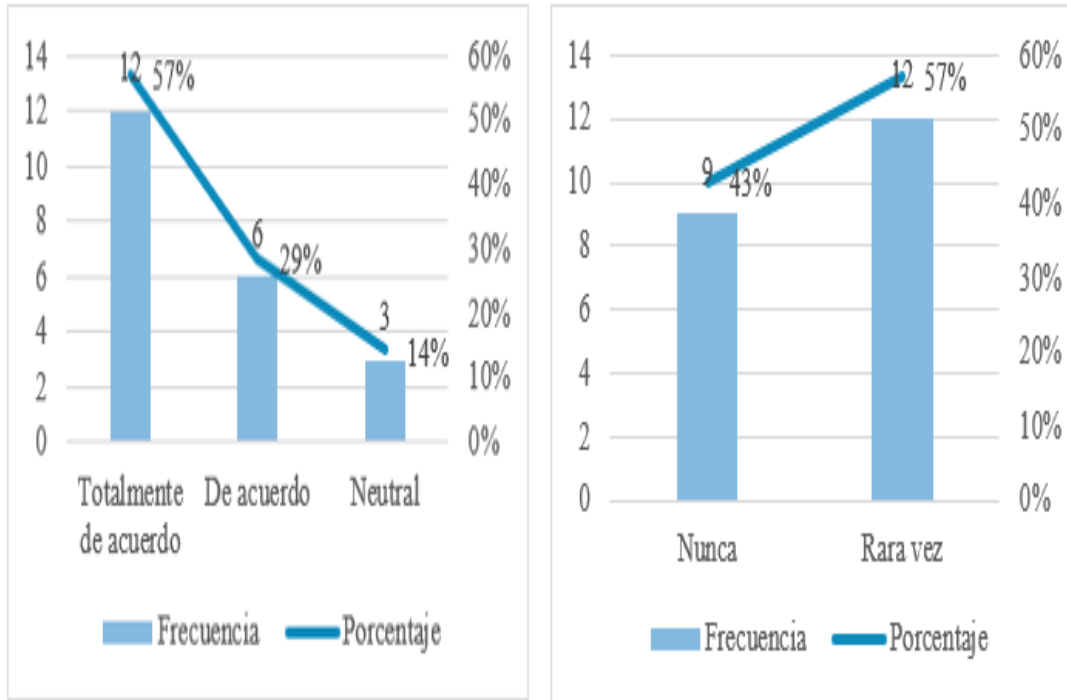


Del total de los encuestados, el 71% (15 trabajadores) está completamente de acuerdo en que el proceso de cartera contribuye a las metas financieras de la empresa, mientras que el 29% (6 trabajadores) está de acuerdo con dicho proceso.

Los resultados indican que, en general, el proceso de cartera es visto de manera positiva por los empleados, con una gran mayoría considerándolo valioso para alcanzar las metas financieras de la empresa. Sin embargo, un porcentaje de trabajadores no está completamente de acuerdo, lo que sugiere que hay áreas en las que el proceso podría mejorar, quizás en términos de claridad o eficiencia. Mejorar la percepción de todos los empleados sobre la efectividad del proceso de cartera podría ayudar a lograr un mayor alineamiento y compromiso con los objetivos financieros de la empresa.

**Figura 40**

*Gestión Documental*



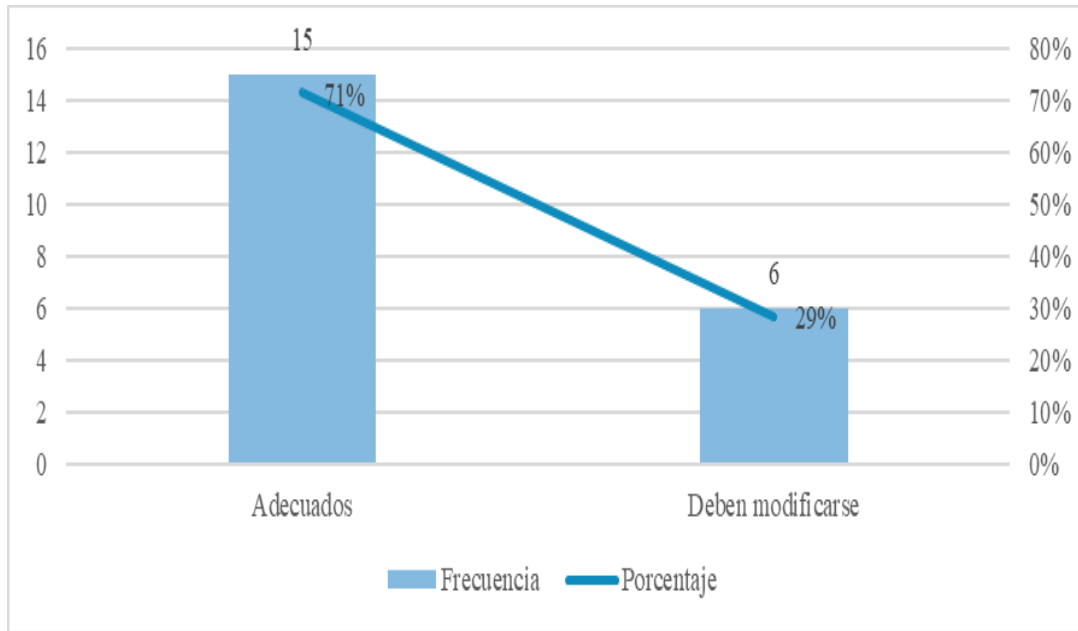
Del total de los trabajadores encuestados, el 57% (12 personas) está totalmente de acuerdo en que el proceso de gestión documental facilita el acceso rápido y confiable a la información necesaria. Además, el 29% (6 trabajadores) está de acuerdo, mientras que el 14% (3 trabajadores) se muestra neutral al respecto. Por otro lado, el 57% (12 trabajadores) de los trabajadores indica que rara vez enfrenta dificultades para encontrar o procesar la documentación necesaria, mientras que el 43% (9 empleados) afirma que nunca ha tenido problemas en este aspecto.

El proceso de gestión documental en la empresa es percibido de manera positiva por la mayoría de los empleados, con un alto porcentaje que considera que facilita el acceso rápido y confiable a la información. Además, todos coinciden en que rara vez o nunca tienen problemas para encontrar o procesar la documentación. Sin embargo, un porcentaje de trabajadores que se muestra neutral sugiere que hay áreas en las que el proceso podría mejorarse, quizás en términos de accesibilidad o mediante un mayor entrenamiento para el uso del sistema. Esto ayudaría a

hacer el proceso aún más eficiente y fácil de usar para todos.

**Figura 41**

*Procedimientos operación EDS Servisur SAS.*

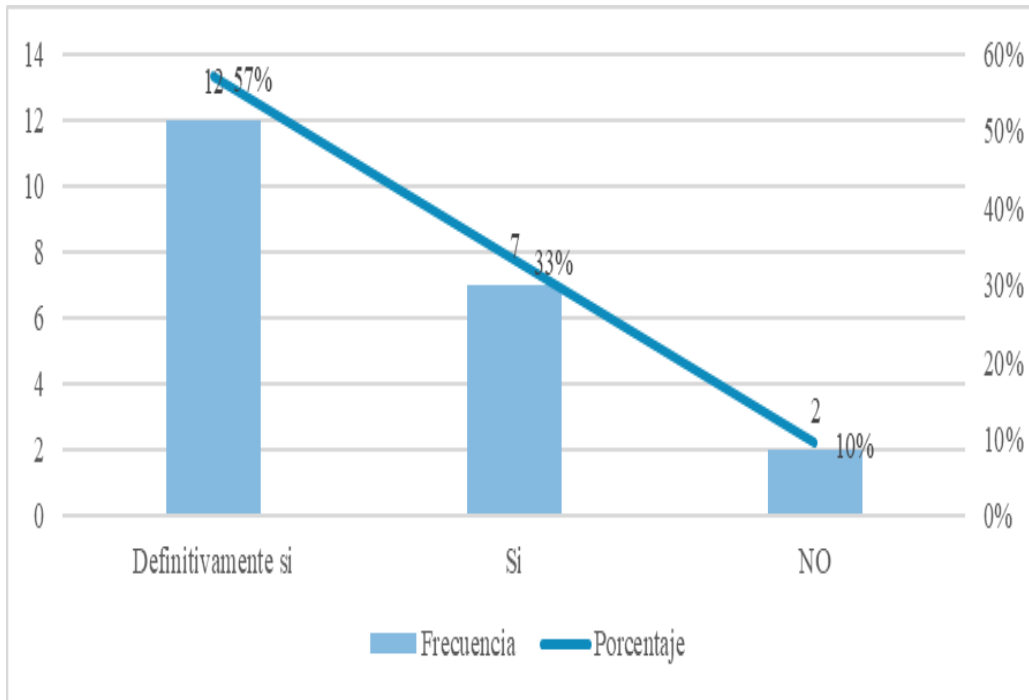


Del total de las encuestas, el 71% (15 trabajadores) considera que los procedimientos actuales para la operación de las estaciones de servicio son adecuados, mientras que el 29% (6 trabajadores) opina que deberían modificarse.

La mayoría de los empleados considera que los procedimientos actuales para la operación de las estaciones de servicio son adecuados, lo que refleja una percepción positiva en general. Sin embargo, un porcentaje considerable de trabajadores señala que podría haber oportunidades para mejorar estos procedimientos. Esto sugiere que quizás hay áreas donde los procedimientos no están completamente alineados con las necesidades o expectativas de todos, por lo que sería útil tener en cuenta sus opiniones para optimizar aún más las operaciones.

**Figura 42**

*Servisur SAS un buen lugar para trabajar*



Del total de los encuestados, el 57% (12 empleados) afirma que definitivamente recomendaría a Servisur SAS como un buen lugar para trabajar. El 33% (7 empleados) indica que sí recomendarían la empresa, mientras que el 10% (2 trabajadores) señala que no la recomendarían como lugar de trabajo.

La mayoría de los empleados tiene una percepción positiva de Servisur SAS como lugar de trabajo, y muchos estarían dispuestos a recomendarla. Sin embargo, un pequeño grupo expresa que no la recomendaría, lo que podría señalar áreas en las que se pueden mejorar ciertos aspectos del ambiente laboral. Escuchar y abordar las preocupaciones de este grupo podría ayudar a mejorar sus condiciones y, al mismo tiempo, aumentar la satisfacción general y fortalecer la lealtad de todos los empleados.

**2.2.1.2.1 Hallazgos resultantes del análisis de las encuestas.** El análisis revela que los empleados de Servisur SAS tienen una opinión mayormente positiva sobre la empresa, aunque hay áreas clave a mejorar. La mayoría entiende bien la misión de la compañía y siente que sus tareas están alineadas con ella, aunque algunos no comprenden cómo sus responsabilidades contribuyen directamente a los objetivos. Esto sugiere que se debería fortalecer la comunicación interna, destacando la relación entre las tareas individuales y las metas organizacionales.

En cuanto a la participación en procesos de mejora continua, la mayoría se siente capaz de aportar ideas, aunque un pequeño grupo se siente excluido, lo que indica la necesidad de explorar mejores canales para involucrar a más empleados. Respecto a los recursos y herramientas tecnológicas, la mayoría considera que son adecuados, aunque algunos piensan que son insuficientes, lo que sugiere la necesidad de ajustar según las necesidades específicas de los empleados.

El soporte técnico es generalmente valorado, pero algunos creen que su disponibilidad es ocasional, lo que podría afectar el trabajo. Mejorar la disponibilidad y eficiencia del soporte técnico beneficiaría a la empresa. Además, aunque la mayoría considera que los equipos están en buen estado, algunos los califican como "regulares", sugiere mejorar el mantenimiento preventivo.

La comunicación interna y el liderazgo tienen una percepción mayormente positiva, pero un pequeño grupo tiene una visión negativa, lo que abre la oportunidad de mejorar la forma en que se gestionan los equipos y se comunican los mensajes. En cuanto a la capacitación, si bien la mayoría la valora, algunos creen que se puede mejorar, especialmente personalizando las oportunidades de formación para ajustarse a las necesidades individuales.

La carga laboral es generalmente considerada adecuada, aunque un pequeño porcentaje la ve como excesiva, lo que podría generar estrés y afectar la productividad. Los procesos clave, como la gestión financiera y de pagos, son valorados positivamente, aunque algunos mencionan problemas menores de puntualidad, lo que indica que mejorar estos procesos podría contribuir a un ambiente laboral más eficiente. Además, aunque el proceso de gestión documental se valora



bien, algunos empleados podrían beneficiarse de mayor formación o ajustes en la accesibilidad del sistema.

En general, aunque la mayoría considera que Servisur SAS es un buen lugar para trabajar y estaría dispuesta a recomendarla, un pequeño grupo no comparte esta opinión, lo que sugiere que aún hay áreas del ambiente laboral que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción y lealtad. En resumen, a pesar de los resultados positivos, se deben atender áreas como la comunicación, participación, recursos y apoyo, lo que contribuiría a mejorar el ambiente laboral, la productividad y el compromiso de los empleados.

En resumen, abordar estas áreas de mejora podría hacer que el entorno laboral sea más eficiente, inclusivo y satisfactorio para todos.

En base al análisis realizado a partir de las respuestas de los trabajadores, se han identificado 12 hallazgos que servirán como base para la formulación del plan estratégico, los cuales son los siguientes:

Hallazgo 1: Falta de claridad en la alineación con los objetivos globales

Hallazgo 2: Falta de recursos clave para el mejorar el rendimiento

Hallazgo 3: Problemas técnicos recurrentes

Hallazgo 4: Soporte técnico inconsistente

Hallazgo 5: Exclusión en la comunicación interna.

Hallazgo 6: Sobrecarga laboral en algunas áreas

Hallazgo 7: Mejoras en logística de transporte y venta de combustible

Hallazgo 8: Mejoras en procesos financieros y puntualidad de la información

Hallazgo 9: Mayor consistencia en procesos de pago y cartera

Hallazgo 10: Mejorar la accesibilidad y capacitación en gestión documental

Hallazgo 11: Optimización de los procedimientos operativos en estaciones de servicio

Hallazgo 12: Mejorar el ambiente laboral

**2.2.1.2 Análisis de entrevista realizada a accionistas de Servisur SAS.** El objetivo de este análisis es comprender cómo los accionistas de Servisur SAS perciben el desempeño de la administración actual, su alineación con los objetivos estratégicos y sus expectativas sobre el futuro de la empresa. Además, se exploran las posibles alternativas para aumentar la participación de la compañía en el mercado.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las opiniones de los accionistas, organizado por áreas clave.

**Tabla 3**

*Misión, Visión y Valores Corporativos*

<b>Área Clave</b>	<b>Información Recolectada</b>
<b>Misión, Visión y Valores Corporativos</b>	<b>Actualización de Misión y Visión:</b> Los accionistas coinciden en que la misión y visión actuales de Servisur SAS requieren una actualización para adaptarse a las nuevas realidades del mercado, como la sostenibilidad y la transición energética. Creen que un enfoque en la diversificación de servicios y sostenibilidad ambiental fortalecería el posicionamiento de la empresa en un entorno cambiante.

**Valores Corporativos:** Los accionistas destacan principios clave como la honestidad, el compromiso, el trabajo en equipo y la responsabilidad social, los cuales son fundamentales para una gestión adecuada y alineada con los intereses de la empresa. Estos valores también son reflejados en las prácticas diarias de los empleados y contribuyen a fortalecer la cultura organizacional.

**Tabla 4**

*Estrategia, Implementación y Desempeño*

Área Clave	Información Recolectada
<b>Estrategia, Implementación y Desempeño</b>	<p><b>Estrategia Actual:</b> Los accionistas reconocen que los objetivos actuales de la empresa están centrados en la "inercia del negocio" y no en una proyección de futuro clara. Proponen replantear los mismos, incorporando la diversificación, las energías limpias y la oferta de nuevos servicios.</p> <p>También destacan que los logros alcanzados en la última década (implementación S.G.C.) han permitido organizar mejor los procesos internos, pero se debe fortalecer la parte operativa comercial para impulsar la expansión de la empresa.</p>
	<p><b>Desempeño y Retos:</b> Es prioritario desarrollar estrategias comerciales que permitan a Servisur adaptarse a los cambios del mercado, mitigar amenazas y aprovechar oportunidades. Los accionistas sugieren optimizar el uso de las infraestructuras en los municipios clave (Ipiales, Pasto y Aldana), ofreciendo nuevos servicios como tiendas de conveniencia, puntos de carga para vehículos eléctricos, minimarkets y lavaderos de autos.</p>

---

**Liderazgo y Dirección Estratégica:** Se requiere mejorar el liderazgo de la Dirección, transformando la gerencia en un modelo más proactivo, centrado en identificar y aprovechar oportunidades de inversión para favorecer el crecimiento y la competitividad de la empresa.

---

**Implementación de Estrategias:** Los socios quieren incrementar la rentabilidad mediante diversificación, optimización de activos e inversiones en energías limpias. Se destaca la importancia de fortalecer el sector de arrendamientos, forjar alianzas estratégicas con empresas fuera del ámbito de estaciones de servicio y explorar nuevos mercados, como vehículos híbridos y eléctricos.

---

**Tabla 5**

*Desafíos, Oportunidades y Competencia.*

Área Clave	Información Recolectada
<p><b>Desafíos, Oportunidades y Competencia</b></p>	<p><b>Desafíos:</b></p> <p><b>Regulación Nacional:</b> Las limitaciones y cambios en la regulación nacional, como el cambio reciente en el punto de abastecimiento en Tumaco, son percibidos como desafíos clave.</p> <p><b>Competencia y Contrabando:</b> La competencia creciente, las fluctuaciones en los precios del combustible y el contrabando afectan particularmente las estaciones en Ipiales y Aldana.</p>

---

---

**Oportunidades:** Los accionistas coinciden en que Servisur puede expandir su presencia mediante inversiones en energías renovables, diversificación de servicios y optimización de activos inmobiliarios.

Proponen implementar un plan de marketing para explorar nuevos mercados como los vehículos híbridos y eléctricos, lo que podría posicionar a la empresa como pionera en este sector dentro de Nariño.

---

**Competencia:** Servisur podría diferenciarse de su competencia con un enfoque en la calidad del servicio, diversificación de servicios y sostenibilidad ambiental. Además, se sugiere adoptar tecnologías digitales para mejorar la comunicación con los clientes, lo que fortalecería su imagen de marca en un mercado competitivo.

---

**Tabla 6**

*Gobernanza, Toma de Decisiones, Inversión y Sostenibilidad.*

Área Clave	Información Recolectada
<p><b>Gobernanza, Toma de Decisiones, Inversión y Sostenibilidad</b></p>	<p><b>Gobernanza y Toma de Decisiones:</b> Aunque la comunicación con la gerencia es estable, algunos accionistas la perciben como ineficiente debido a diferencias internas y falta de participación en la toma de decisiones. Se recomienda crear mesas de trabajo y espacios participativos para alinear intereses y definir un propósito común, promoviendo una mayor colaboración. Existen diferencias en el conocimiento técnico de los accionistas sobre la operativa de la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones informadas. Se resalta la importancia de escuchar a todas las partes para lograr</p>

---

---

decisiones más efectivas y alineadas con los objetivos de crecimiento.

---

**Inversión y Sostenibilidad:**

**Sostenibilidad Ambiental:** Los accionistas consideran que la sostenibilidad es clave para la estrategia de la empresa e incluyen el uso de energías renovables y manejo adecuado de residuos. Proponen iniciativas innovadoras, como la reutilización de aguas residuales, la promoción de gas vehicular y la adopción de vehículos eléctricos e híbridos.

**Viabilidad Económica:** Subrayan la importancia de realizar estudios técnicos detallados que respalden la viabilidad económica de las iniciativas sostenibles antes de su implementación, garantizando un retorno de inversión positivo. También, sugieren evaluar la posibilidad de financiar inversiones mediante créditos bancarios a tasas reducidas.

---

**Alianzas Estratégicas:** Los accionistas destacan la importancia de establecer alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas, entidades gubernamentales y clientes clave para fortalecer el posicionamiento de Servisur, aumentar los ingresos y mejorar su imagen corporativa.

---

El análisis realizado a partir de entrevistas con los accionistas de Servisur SAS explora su percepción sobre el desempeño de la administración actual y sus expectativas para el futuro de la empresa. En general, los accionistas consideran que la misión y visión de la empresa necesitan una actualización, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad y la transición hacia energías más limpias, para fortalecer la competitividad de la empresa en un mercado en

constante cambio. También sugieren que la empresa debería diversificar sus servicios y aprovechar áreas subutilizadas para generar nuevos ingresos.

En cuanto a la estrategia, los accionistas sienten que los objetivos actuales son algo vagos y están demasiado enfocados en mantener el negocio tal como está. Proponen una reestructuración de estos objetivos, con un énfasis en la diversificación y el impulso de las energías limpias. Además, destacan la necesidad de mejorar la parte operativa y comercial para promover un crecimiento más sólido. Algunas ideas clave incluyen optimizar la infraestructura existente y explorar la oferta de nuevos servicios, como tiendas de conveniencia o puntos de carga para vehículos eléctricos. También sugieren que es esencial mejorar el liderazgo para adoptar un enfoque más proactivo y estratégico.

Respecto a los desafíos, los accionistas mencionan la creciente competencia, las fluctuaciones en los precios del combustible y las regulaciones cambiantes como factores que podrían impactar negativamente en el negocio. Sin embargo, ven grandes oportunidades en la expansión hacia las energías renovables y en la diversificación de los servicios. Además, proponen la implementación de tecnologías digitales que no solo mejoren la relación con los clientes, sino que también fortalezcan la imagen de la empresa.

En el ámbito de la gobernanza, los accionistas perciben que la comunicación con la gerencia no es tan fluida como debería ser. En este sentido, sugieren la creación de espacios de participación más efectivos que faciliten una toma de decisiones más alineada con sus expectativas. También señalan la importancia de fortalecer la formación técnica de los accionistas, para que puedan tomar decisiones más informadas y estratégicas.

Finalmente, los accionistas tienen expectativas claras de aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la diversificación, la optimización de activos e inversiones en energías limpias. Proponen fortalecer el sector de arrendamientos y crear alianzas estratégicas que ayuden a impulsar el crecimiento. En términos de sostenibilidad, sugieren iniciativas como la incorporación de energías renovables y el uso de vehículos eléctricos, siempre y cuando estas sean económicamente viables y estén respaldadas por estudios técnicos que aseguren su

rentabilidad a largo plazo.

Por lo cual, de acuerdo con el análisis realizado con base en las respuestas de los accionistas, se procede a determinar 12 hallazgos que determinarán la base del plan estratégico, los cuales son:

Hallazgo 1. Desactualización de la misión y visión de la empresa

Hallazgo 2. Subutilización de infraestructura

Hallazgo 3. Necesidad de diversificación de servicios

Hallazgo 4. Falta de claridad en los objetivos estratégicos

Hallazgo 5. Necesidad de fortalecer la parte operativa comercial

Hallazgo 6. Déficit en liderazgo estratégico y gerencial

Hallazgo 7. Desconocimiento de la parte operativa de la empresa por parte de algunos accionistas

Hallazgo 8. Necesidad de fortalecer la sostenibilidad y las inversiones estratégicas

Hallazgo 9. Falta de un enfoque estratégico para la expansión

Hallazgo 10. Falta de un plan claro para enfrentar riesgos externos y la competencia

Hallazgo 11. Falta de estrategias claras de fidelización de clientes y marketing

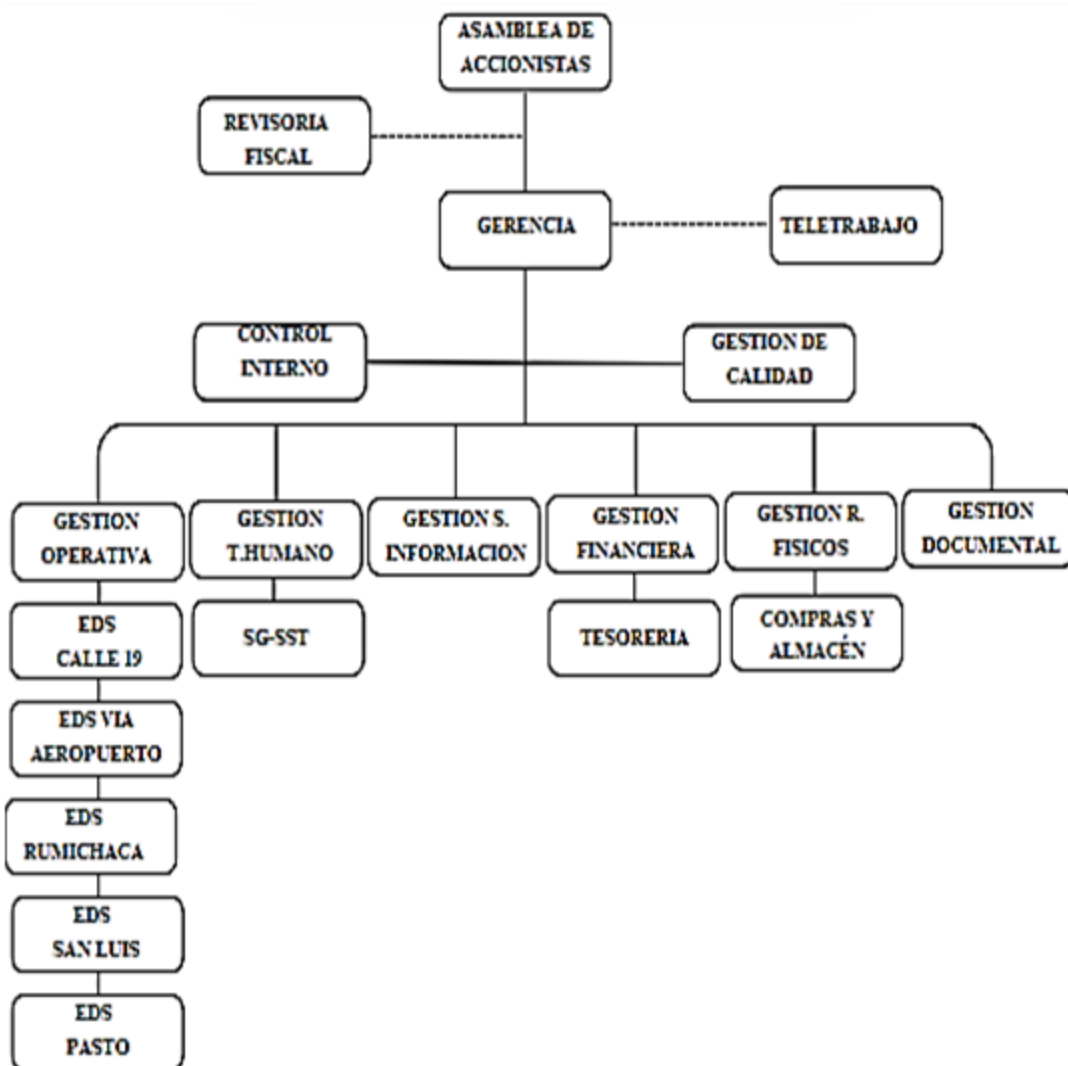
Hallazgo 12. Necesidad de alianzas estratégicas para fortalecer la marca y la competitividad



**2.2.1.3 Análisis Documental de Procesos** Como parte del análisis de la situación actual de Servisur SAS, se lleva a cabo una revisión documental de cada uno de sus procesos. El objetivo es evaluar su nivel de desarrollo e identificar las oportunidades de mejora. Es importante destacar que, para este análisis, Servisur SAS cuenta con una estructura organizacional basada en procesos, tal como se muestra a continuación, donde se puede identificar con claridad los procesos que conforman la Alta Dirección, procesos misionales y procesos Administrativos o de apoyo.

**Figura 43**

*Estructura Organizacional Servisur SAS*



**Direccionamiento Estratégico:** El direccionamiento estratégico de Servisur SAS presenta fortalezas como la definición de objetivos, principios y valores, pero carece de una planificación estratégica actualizada. No cuenta con una misión, y objetivos corporativos adaptados al crecimiento organizacional, lo que dificulta establecer metas claras y alineadas con la realidad actual.

Como empresa familiar, su estructura es limitada, ya que dispone solo de una Asamblea de Accionistas, un Gerente y Estatutos. Sin embargo, carece de elementos esenciales como Junta Directiva, Consejo Directivo, Código de Buen Gobierno, Plan de Sucesión Generacional y un proceso para resolver conflictos. Estos componentes son clave para una toma de decisiones efectivas y una gestión estratégica sólida.

Aunque los trabajadores perciben la misión y visión como comprensibles, están desactualizadas y requieren redefinición para alinear a los colaboradores con los objetivos actuales. A pesar de estas falencias, la gerencia está comprometida con la modernización, implementando planificación estratégica, procesos de calidad y mejoras internas logrando un mejor monitoreo de actividades.

Además, los manuales de funciones y procedimientos, actualizados periódicamente, facilitan la toma de decisiones y la adaptación a nuevas condiciones. Complementando esto, las mesas de trabajo semanales entre la gerencia y los líderes de proceso garantizan una comunicación efectiva, permiten monitorear el desempeño y contribuyen a decisiones oportunas y estratégicas.

Dentro de los procesos estratégicos se encuentran los siguientes:

**Gerencia:** Al ser una empresa familiar, la Gerencia de Servisur SAS siempre ha sido asumida por uno de sus propietarios, si bien, cuentan con la experiencia y conocimiento de la empresa, este aspecto a generado controversia y desacuerdos para la toma de decisiones acertadas, puesto que existe conflicto de intereses al interior de la familia, razón por la cual la opción más adecuada es que la Gerencia de la empresa sea asumida por personal externo ajeno a la familia,

que pueda tomar decisiones e implementar nuevas estrategias que conlleven a mejorar la gestión integral de Servisur SAS.

**Teletrabajo:** Esta es una figura exclusiva creada y aprobada por la Asamblea de Accionistas, de la cual hacen parte los hijos del socio fundador y tienen el objeto de analizar la información mensual de la empresa, realizar asesoría y/o brindar recomendaciones a la Gerencia respecto a la toma de decisiones estratégicas; se evidencian los informes mensuales remitidos por los teletrabajadores donde dar su visto bueno de conformidad con las cifras económicas presentadas, o las gestiones realizadas en diferentes procesos, como también los aportes realizados por ellos.

**Control Interno y Calidad:** Estos procesos se encuentran debidamente documentados, para lo cual se ha contado con el acompañamiento externo de asesores expertos en el tema que han permitido identificar los riesgos por cada proceso, determinar los controles y planes de mejora; como también documentar de manera adecuada todos los procesos, procedimientos, guías, instructivos indicadores y demás componentes del sistema de Gestión de calidad.

Sin embargo desde el año 2023 no se cuenta con el personal responsable para liderar estos procesos, por lo cual se han implementado medidas de autocontrol y autoevaluación, siendo necesario realizar el seguimiento correspondiente para evaluar la evolución de los procesos y la efectividad de las medidas implementadas.

**Gestión de Estaciones de Servicio:** Estos procesos son críticos para la operación de Servisur SAS, cuya actividad principal es la comercialización de combustible, por lo cual es fundamental garantizar el correcto funcionamiento de los equipos e infraestructura de las estaciones de servicio, así como el abastecimiento oportuno de combustible para la venta.

Entre las actividades más relevantes se encuentra el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Ministerio de Minas y Energías, Consorcio de Verificación Metrológica, Bureau Veritas, Corponariño y otros entes de control a nivel departamental y municipal en las cinco estaciones de servicio, que garanticen el normal desarrollo de la operación .

De este proceso hacen parte las 5 estaciones de servicio ubicadas en Ipiales, Pasto y Aldana, en cada una de ellas se cuenta con un coordinador de Estación de Servicio que se encarga de velar por el buen funcionamiento de la EDS, contar con los insumos y el personal necesario para la prestación del servicio de manera oportuna y el desarrollo normal de las actividades; para ello la empresa cuenta con un convenio de formación con la mayorista Primax, denominado Héroes del Servicio, el cual se convierte en una ventaja competitiva frente a las demás EDS ya que es un programa exclusivo para brindar capacitación permanente al personal de ventas, que permite brindar una atención adecuada a los clientes.

Un desafío crítico en el proceso de gestión de las estaciones de servicio es la ausencia de un sistema validado que permita un control estricto de los faltantes de combustible. Aunque se han realizado actividades de seguimiento en todo el proceso, comenzando con el despacho de combustible desde el punto de abastecimiento en Yumbo y finalizando con el descargue de combustible en cada Estación de Servicio para determinar el porcentaje de faltante en cada etapa (cargue, transporte, control y descargue); no obstante, no se cuenta con un procedimiento claro para efectuar dicho control, a pesar de realizar los cálculos de faltantes teniendo en cuenta los porcentajes definidos por la CREG, se hace necesario definir una metodología clara para llevar a cabo el control de faltantes de manera efectiva.

**Gestión de Talento Humano:** El proceso de Gestión de Talento Humano asegura el desarrollo adecuado en sus distintas etapas para proveer a la empresa con personal competente. Estas etapas incluyen reclutamiento, selección, vinculación, inducción, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Además, se realizan acciones de reinducción según los resultados.

Se ejecuta un plan anual de capacitación que aborda tanto normativas como temas solicitados por el personal para el desarrollo de sus labores. También se lleva a cabo un plan de bienestar, como también se realizan procesos disciplinarios para comprobación de faltas e imposición de sanciones a los trabajadores de acuerdo con el procedimiento definido en el Reglamento interno de trabajo.

Cabe resaltar como una debilidad del proceso la alta rotación de personal, especialmente en la gestión de estaciones de servicio, afectando la operación de la empresa debido a la finalización de contratos con justa causa o renuncias por mejores oportunidades laborales. Esto obliga a realizar continuamente procesos de vinculación e inducción, impactando la calidad y eficiencia del servicio, ya que los nuevos empleados requieren al menos un mes para adaptarse, que genera sobre carga laboral en el grupo de trabajo mientras se realiza el proceso de inducción del trabajador al cargo.

El proceso de Talento Humano también apoya las actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y colabora en la elaboración de contratos en diversas modalidades, siguiendo las directrices de Gerencia y las recomendaciones.

**Sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo** El sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo garantizar un entorno laboral seguro y saludable para todos los trabajadores, previniendo accidentes, enfermedades laborales y cualquier daño físico o mental relacionado con las actividades laborales. Este sistema busca garantizar el cumplimiento del decreto 1072 de 2015 y los estándares definidos en la resolución 0312 de 2019, que para el caso de Servisur SAS al contar con más de 50 empleados y estar afiliado al nivel de riesgo 3 le corresponden los 60 estándares mínimos de seguridad y Salud en el trabajo.

Es importante señalar que gracias al trabajo continuo desarrollado, Servisur SAS cuenta con un porcentaje de cumplimiento del 97%, el cual es avalado por el Ministerio de Trabajo y la Administradora de Riesgos Laborales SURA, de igual manera se realiza actualización de las matrices de riesgos por cada centro de trabajo de acuerdo con las nuevas condiciones a que se presentan en cada puesto de trabajo y se realiza la intervención de los riesgos de manera oportuna.

En Servisur se ha generado una cultura de prevención y conciencia sobre la importancia de la seguridad en el lugar de trabajo, lo que impacta positivamente en el desempeño y sostenibilidad de la organización; de igual manera se destaca todas las actividades generadas en el SG-SST para

dar cumplimiento a la normatividad vigente las cuales están debidamente documentadas y son soporte de cada uno de los estándares.

**Gestión sistemas de información.** El proceso de gestión de sistemas de información se encarga de hacer un seguimiento minucioso a la funcionalidad de las plataformas para cargue de información, instalación y configuración de controles de acceso, instalación y mantenimientos de equipo de cómputo, actualización del servidor sistema contable; reporte de inventarios y e informes a cada una de las entidades competentes, seguimiento, actualización, control y verificación del informe diario de cajas, capacitación retroalimentación de los procesos y procedimientos para garantizar el correcto uso y manejo de la información.

Adicionalmente se realiza cambios de Tecnología de internet de cobre a fibra óptica, mantenimiento de la red estructurada para las Estaciones de Servicio de Pasto, Rumichaca, Vía Aeropuerto y San Luis Aldana; estas acciones han permitido optimizar el desempeño de los sistemas generando información oportuna para la toma de decisiones y envío de información a los diferentes entes de control cumpliendo con los tiempos establecidos.

Por último, el proceso de sistemas trabaja en el diseño de la página web de Servisur SAS fundamental para que la empresa pueda dar a conocer no solo su imagen corporativa sino su plataforma estratégica, servicios, procesos, atención de PQRS, y actividades de marketing digital con lo cual se espera tener mayor cobertura de mercado.

**Proceso de gestión financiera.** Este proceso se encuentra fortalecido ya que en él se concentra toda la información económica de la empresa para elaborar los diferentes informes para entes de Control como también las cifras económicas por cada estación de servicio, y por el componente de transporte de combustible, como también la elaboración y presentación de Estados financieros, contando con el dictamen favorable de Revisoría Fiscal sobre la confiabilidad de las cifras económicas que se ajustan a la realidad de la empresa.

Se evidencia que la Contabilidad de Servisur SAS ha sido llevada conforme a las normas legales y al marco contable correspondiente a las NIIF para grupo 2, teniendo en cuenta que el

número de trabajadores es menor a 200 y sus activos son inferiores a 30.000 SMMLV. De igual manera todas las operaciones registradas en los libros se ajustan a los estatutos y las decisiones tomadas por la asamblea accionistas. En esta parte del proceso se hace necesario dar a conocer los resultados económicos obtenidos por Servisur SAS en los años 2022 y 2023.

### **Liquidez 2023 2022**

Razon Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes 2,36 2,60

Prueba ácida = (Activos Corrientes- Inventarios ) / Pasivos Corrientes 1,86 2,33

**Liquidez corriente** : El índice de liquidez corriente tiene un enfoque a corto plazo. Por eso, para calcularlo es necesario consultar el activo circulante de Servisur, así como las obligaciones financieras inmediatas.

**Prueba Ácida:** Con un enfoque aún mayor a corto plazo, el índice de liquidez prueba ácida excluye el activo circulante del inventario del negocio, pues en esa cuenta entran solo los recursos que ya posee la empresa. La liquidez prueba ácida es por lo tanto menor que la liquidez corriente.

Los resultados anteriores se pueden interpretar de la siguiente manera:

Para el año 2022, la razón corriente de la empresa Servisur S.A.S es de 2,33 veces, lo anterior, significa que, en el año 2022, por cada peso \$1 que debe a corto plazo, cuenta con el respaldo de \$2,33 pesos en activos corrientes para pagar; en conclusión, la empresa se encuentra en un nivel óptimo de liquidez, que se considera de 1,3 veces.

Para el año 2023, la razón corriente de la empresa Servisur S.A.S es de 1,86 veces, lo anterior, significa que, en el año 2023, por cada peso \$1 que debe a corto plazo, cuenta con el respaldo de \$1,86 pesos en activos corrientes para pagar; en conclusión, la empresa se encuentra en un nivel óptimo de liquidez, que se considera de 1,3 veces.

Sin embargo, se puede observar que la razón corriente tuvo una variación de -\$0,47 pesos, dado que presenta disminuciones en las cuentas de efectivo y equivalentes al efectivo y deudores comerciales, así como otras cuentas por cobrar neto; por lo tanto, esta disminución puede ocasionar una pérdida de liquidez, pero guarda la relación mayor a 1. (Razón corriente  $> 1$ , el capital de trabajo es positivo y eficiente.)

**Capital de trabajo contable o capital neto de trabajo.** (Anaya, 2018, p.212). “Se concibe como la diferencia entre el activo corriente, menos el pasivo corriente, es decir, los de corto plazo. Expresa en términos absolutos o de valores (\$) lo que representa la razón corriente en números de veces”

El capital de trabajo, además, indica los recursos con los que dispone una empresa para poder operar o desarrollar su actividad; una vez cubra todas sus obligaciones de corto plazo, el capital de trabajo debe corresponder al 30% del pasivo corriente para que sea adecuado.

Para el año 2022, la empresa cuenta con \$3.282.497 de capital de trabajo, para funcionar una vez cubra todas sus obligaciones del corto plazo. También, se podría indicar que de los \$5.329.824 pesos que posee la empresa en activos corrientes, \$3.282.497 han sido financiados con recursos no corrientes o pasivos de largo plazo o patrimonio. Lo que indica que Servisur S.A.S tiene un capital de trabajo positivo, debido a que supera el rango normal que es el 30% de los pasivos corrientes. Si se analiza este resultado, con la relación de razón corriente, se puede indicar que el capital de trabajo es positivo.

Con relación al año 2023 la empresa cuenta con \$2.735.219 de capital de trabajo, para funcionar una vez cubra todas sus obligaciones del corto plazo. También, se podría indicar que de los \$4.750.832 pesos que posee la empresa en activos corrientes, \$2.735.219 han sido financiados con recursos no corrientes o pasivos de largo plazo o patrimonio.

Lo que indica que Servisur S.A.S tiene un capital de trabajo positivo, debido a que supera el rango normal que es el 30% de los pasivos corrientes. Si se analiza este resultado, con la relación de razón corriente, se puede indicar que el capital de trabajo es positivo.



**Capital de trabajo operacional o de trabajo neto operativo.** en este indicador, se incluyen las cuentas corrientes que se tienen en relación con la generación de los recursos, tales como inventarios, clientes o deudores comerciales y cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

(Anaya, 2018, p.213). “El indicador muestra si la empresa necesita de pasivos costosos para financiar los activos corrientes, como inventarios y cartera o si es suficiente financiarse con crédito de proveedores”.

Lo anterior significa que, para financiar sus clientes o deudores comerciales, la empresa Servisur requiere en el año 2022 de \$968.125 pesos (clientes + inventarios), de los cuales, los proveedores están financiando \$897.709. Así, se puede observar que para el financiamiento de la operación (cartera e inventarios), la empresa tiene que recurrir a obligaciones con entidades financieras en \$104.537, adquiriendo costos por intereses financieros que afectan los resultados de la empresa.

Esto, no resulta favorable para la empresa, dado que es importante que el capital de trabajo neto operativo sea negativo, es decir, que la financiación de la cartera y los inventarios se realice con proveedores, para no incurrir en obligaciones financieras costosas.

En el año 2023 la situación de financiar los clientes y deudores (\$1.312.574) de los cuales, los proveedores están financiando \$804.487. Así, se puede observar que para el financiamiento de la operación (cartera e inventarios), la empresa tiene que recurrir a obligaciones con entidades financieras en \$319.107, adquiriendo costos por intereses financieros que afectan los resultados de la empresa.

#### Conclusiones de los indicadores de liquidez

**Liquidez General.** Este indicador, tal como se puede inferir de las variables de su fórmula, analiza cuánto posee la empresa en activos corrientes por cada peso del pasivo total. Cuanto mayor sea este, más conveniente será para la empresa, en 2023 es de 2,12 y en 2023 el margen

cerró en 2,47

**Liquidez Corriente.** Este indicador financiero guarda una relación entre los activos y pasivos corrientes de Servisur, determinando cuánto posee la entidad en activos corrientes, por cada peso de deuda a corto plazo; es decir, evalúa que la empresa de acuerdo a los resultados arriba descritos puede cubrir con sus pasivos corrientes y con sus activos corrientes. Este indicador cuanto más se acerque su resultado a 1, quiere decir que la entidad tiene un mayor grado de liquidez corriente, como podemos observar en los dos años (2023 – 2022) el índice es mayor a 1.

**Cobertura de los gastos de explotación.** Este indicador permite identificar el número aproximado de días que la entidad podrá subsistir en caso de que dejara de recibir todo tipo de ingresos. En este se estudia el activo corriente, sin contar los inventarios con relación a los costos y gastos asociados a la administración y ventas. Se presume que entre mayor sea este indicador, será mucho mejor, ya que Servisur SAS podrá subsistir más días en caso de no recibir ingreso alguno. En 2023 los días sin tener ingresos oscilan en 35 y 52 días en el año 2022.

**Disponibilidad O Tesorería Inmediata.** Este indicador mide la capacidad que tiene la entidad de responder por sus deudas a corto plazo, siendo un cálculo riguroso, puesto que solo tiene en cuenta los activos que fácilmente se pueden convertir en efectivo o sus equivalentes, la empresa tiene respaldo de tesorería en 2023 de \$0,82 inferior a 1, esto debido a que, la utilidad neta disminuye en 2023, en 2022 el indicador esta en \$1,67 pesos de respaldo a las deudas de corto plazo

**Prueba Ácida.** Este indicador también mide la capacidad que tiene Servisur S.A.S de responder por sus deudas a corto plazo, pero es un cálculo más riguroso que la liquidez corriente, puesto que tiene en cuenta los activos corrientes, pero sin incluir el inventario, siendo un cálculo más certero que el de liquidez general o corriente, como se puede observar el resultado es mayor a 1 en los dos periodos, esto mejora la situación financiera de liquidez.

**Capital de Trabajo.** Este indicador permite identificar con cuántos recursos cuenta la empresa para realizar sus actividades. Es el dinero que le queda a la empresa para operar, luego

de simular que realiza el pago de todos sus pasivos corrientes, en consecuencia con los resultados obtenidos en 2023 y 2022 Servisur tiene los recursos para hacer frente a las obligaciones corrientes.

### **Indicadores (razones) de rentabilidad**

**Margen bruto de utilidad.** El margen bruto de utilidad es un indicador de eficacia que indica la diferencia entre el precio de venta de del producto o servicio y su coste de adquisición, lo que representa el beneficio directo que obtiene en un periodo Servisur S.A.S.

Su fórmula para representar sus unidades monetarias y unidades vendidas es:  $\text{Venta} - \text{costo de los bienes vendidos}$ . El resultado en forma de porcentaje.

La fórmula es la siguiente:  $\text{Utilidad bruta} / \text{ingresos totales} * 100$

El margen bruto de utilidad es del 15% en el año 2023, es decir, que del total de las ventas el 15% ha sido utilidad bruta y el 17% utilidad bruta en 2022.

**Margen neto de utilidad.** El margen neto de utilidad de la empresa Servisur tiene los costes operativos adecuados y genera las ganancias suficientes a partir de los ingresos obtenido por las ventas.

La fórmula es:  $\text{Ventas totales} - \text{costes y gastos (incluyendo deducciones de intereses e impuestos)}$ .

**Margen Operacional.** La utilidad operativa que percibe Servisur como ganancia, luego de realizar las deducciones de costos directos e indirectos, relacionados con los ingresos por ventas de los productos o servicios, sin incluir las deducciones de intereses e impuestos es la siguiente:

La fórmula es:  $\text{Ventas totales} - \text{costes y gastos (sin incluir deducciones por intereses e impuestos)}$ .

Para el caso de Servisur SAS en este indicador no se tiene en cuenta los intereses financieros debido a que el apalancamiento financiero no es elevado.

**Rentabilidad neta sobre inversiones.** Este indicador permite determinar qué tanto rendimiento ha generado Servisur SAS en su conjunto a partir de la totalidad de sus activos.

La empresa y los socios realizaron una inversión para construir sus activos, y es necesario determinar cuál ha sido el retorno de esa inversión en los periodos 2023 y 2022. El rendimiento de la inversión en el año 2022 es del 7,1% y para el 2023 es el 6,2%

**Rentabilidad operacional sobre inversiones.** La rentabilidad operacional es la relación entre la utilidad y las ventas totales de la empresa, también denominado como ingresos operacionales. Este indicador se compara con el costo ponderado del capital al momento de evaluar la rentabilidad real. En el año 2022 la rentabilidad es del 9,4% superior al año 2023 que cerró en 8,3%

Su fórmula es: Utilidad operacional / activos totales

**Rentabilidad sobre el patrimonio.** La rentabilidad del patrimonio realizada por los accionistas en Servisur arrojó el siguiente resultado:

Su fórmula es: Utilidad neta / patrimonio neto \* 100

Los resultados netos obtenidos por Servisur S.A.S generaron resultados positivos en los dos periodos objeto de análisis, en 2022 la rentabilidad tuvo un retorno del 7.7% y en 2023 del 6,98%, el esperado por los accionistas es favorable en los dos años, este resultado se obtuvo en primer lugar por el incremento de los ingresos, remanente positivo y el bajo endeudamiento. En general la rentabilidad de sobre el patrimonio es del 14% considerado aceptable, en el caso de Servisur pertenece a un sector regulado por el Gobierno Nacional y los precios de venta son controlados.

**EBITDA.** De acuerdo a los resultados, el EBITDA de Servisur S.A.S para el año 2023 es de 3,23 este resultado indica la ganancia operativa de la empresa antes de deducir los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Esto indica una visión clara que la empresa está generando ingresos a partir de sus operaciones principales, antes de considerar los efectos de su estructura financiera y la inversión en activos.

**Tesorería y despachos.** Este proceso tiene como propósito fundamental dar un manejo adecuado a los recursos de Servisur SAS que le permita cumplir con sus obligaciones adquiridas como también, definir las mejores alternativas para obtener rendimiento de los recursos disponibles, logrando el mayor beneficio económico para la empresa; de igual tiene la responsabilidad de realizar la programación oportuna de los viajes para el transporte de combustible desde la planta mayorista de Yumbo hacia cada una de las Estaciones de Servicio de los municipios de Ipiales, Pasto y Aldana, de tal manera garantizar el abastecimiento permanente de combustible a los clientes.

Es importante destacar la gestión realizada referente al transporte de combustible ya que en el año 2023 se realizaron un total de 445 viajes de combustible tanto a precio nacional como a precio subsidiado, de los cuales 238 viajes se realizaron en vehículos propios transportando un total 2.4 millones de galones y 207 viajes se realizaron en vehículos externos con un volumen de 1.4 millones de galones, coordinando toda la logística necesaria para el transporte de combustible.

**Gestión de recursos físicos.** En recursos físicos se realizan trabajos de mantenimiento predictivo y correctivo, como el cambio de unidades de medida en surtidores, lavado de tanques, instalación y cambio de válvulas de seguridad, entre otras intervenciones necesarias para cumplir con los estándares normativos; como también se encarta del mantenimiento del parque automotor de Servisur SAS incluye reparaciones de motor, cambio de piezas y mantenimiento correctivo y preventivo, con el objetivo de garantizar el óptimo desempeño de los vehículos en la vía. Estas acciones buscan evitar averías y asegurar que los vehículos cumplan con las condiciones necesarias para el transporte seguro de combustible

Además, se efectuaron mejoras en infraestructura; tanto en las instalaciones de los surtidores, como también en las oficinas, baños y sistemas de iluminación para garantizar el cumplimiento de requisitos legales, además de generar espacios de trabajo seguros y cómodos, mejorando de esta manera las condiciones laborales como la experiencia del cliente durante la atención.

Sin embargo, en la estación San Luis Aldana se identificó la necesidad urgente de reemplazar los surtidores de combustible, ya que su obsolescencia afecta significativamente la eficiencia del personal y la satisfacción del cliente. Los equipos actuales presentan fallas frecuentes, como bloqueos, emisión de información incompleta o errores en los recibos, lo cual ha sido corroborado mediante encuestas realizadas a los clientes por la demora en la entrega de la facturación electrónica.

En resumen, las acciones implementadas en las estaciones de servicio y en el mantenimiento de vehículos reflejan el compromiso de Servisur S.A.S. con la calidad, la seguridad y el cumplimiento normativo, aunque persisten áreas críticas que requieren atención prioritaria para optimizar la eficiencia operativa de los vehículos, y mejorar su desempeño en las vías.

**Proceso de gestión documental.** tiene como propósito garantizar la salvaguarda de la información de la empresa, realizando su clasificación, organización, foliación, archivo y disposición final de acuerdo a los criterios definidos en las Tablas de Gestión Documental de Servisur SAS, para ellos se recepciona la información de todos los procesos administrativos, como también se realiza transferencia documental de las 5 estaciones de servicio que corresponden al movimiento diario de ventas de tal manera garantizar que se cuente con los soportes correspondientes para generar la información contable, como también la generación de cuentas de cobro a los clientes de Servisur SAS.

Cabe destacar como aspecto relevante del proceso la formulación e implementación del PINAR (Plan Integral de Archivo) el cual contó con el acompañamiento de un asesor externo experto en este tipo de procesos, el cual tiene como objetivo implementar elementos importantes de Planeación Estratégica para el Proceso de Gestión Documental y dar cumplimiento a las directrices del Archivo General de la Nación, que si bien es obligatorio para la Gestión pública,

se implementan en Servisur SAS para garantizar el manejo adecuado de la documentación que se genera al interior de cada proceso.

#### 2.2.1.4 Matriz Boston Consulting Group

**2.2.1.4.1 Combustibles.** Para llevar a cabo el análisis del comportamiento de las ventas en cada Estación de Servicio y la participación de SERVISUR SAS en el mercado, se aplica la matriz BCG, la cual es una representación gráfica que representa gráficamente de las ventas y tasa de crecimiento de la empresa ubicada a cada estación de servicio en un cuadrante específico de acuerdo a los resultados obtenidos.

Para su elaboración se tiene en cuenta las ventas de cada EDS en los años 2022 y 2023 especificando el producto Biogasolina y Biodiesel, calculando el promedio de ventas por cada Estación de Servicio y su tasa de crecimiento respecto al año inmediatamente anterior; al respecto y como se observa a continuación, las ventas para el año 2023 presentan una disminución en ventas lo que significa un decrecimiento en su participación en el mercado, lo cual como se menciona a lo largo de esta investigación, se debe en gran medida a factores externos que la empresa no puede controlar.

El cálculo de la tasa de crecimiento se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Ventas Combustible Año 2023} - \text{Ventas Combustible Año 2022}) * 100}{\text{Ventas Año 2022}}$$

Al aplicar la fórmula anterior, se evidencia que en todas las estaciones se presenta un decrecimiento en las ventas; siendo la Estación de Servicio de San Luis Aldana la que obtiene el resultado más negativo; una de las principales causas del paro de camioneros, y un factor interno a tener en cuenta que también incidió de manera negativa en las ventas fue el daño de un equipo surtidor, lo cual impidió cumplir con la totalidad del cupo asignado para la Estación de Servicio.

Por otra parte, para realizar el cálculo del porcentaje de participación en ventas de cada Estación de Servicio se aplica la siguiente fórmula:

Total Ventas año por cada EDS\* 100

Total de Ventas Servisur SAS

Con la aplicación de la fórmula anterior se logra establecer el promedio de ventas que tiene cada una de las Estaciones de Servicio, respecto a las ventas totales de Servisur SAS en los productos Biogasolina y Biodiésel; esta información permite determinar las estrategias que se pueden implementar para incrementar el nivel de ventas.

A continuación se detallan los resultados obtenidos y se realiza la representación gráfica de la ubicación de cada Estación de Servicio en la Matriz BCG.

**Tabla 7**

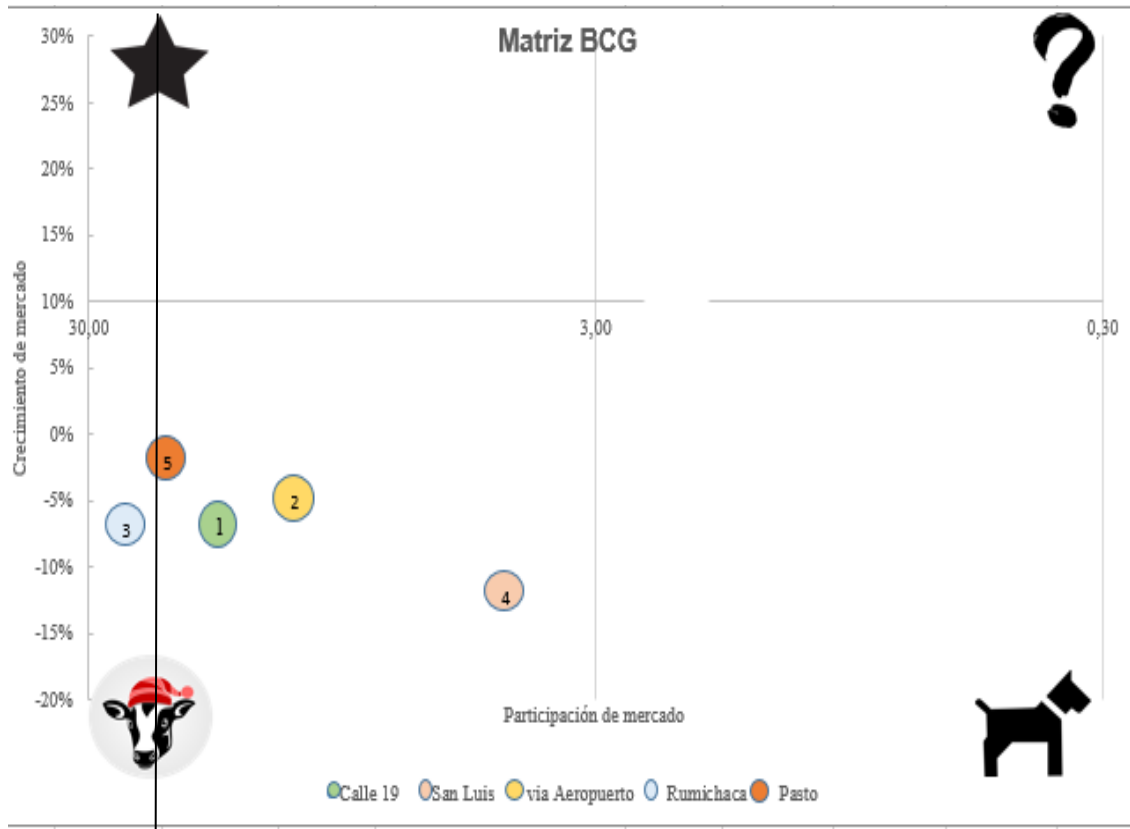
*Consolidado de ventas de combustible Gasolina y Diésel por cada EDS 2022-2023*

N°	EDS Servisur	Ventas galones 2023	Participación de mercado	Ventas galones 2022	Tasa de crecimiento de mercado	Cuadrante
1	Calle 19	805.986,61	21,62	853.334,26	-6%	Vaca
2	via Aeropuerto	724.509,45	19,44	763.586,34	-5%	Vaca
3	Rumichaca	1.025.642,45	27,52	1.088.208,88	-6%	Vaca
4	San Luis	189.411,00	5,78	215.424,24	-12%	Vaca
5	Pasto	955.796,00	25,64	979.781,12	-2%	Vaca
	Total	3.701.345,51	100%	3.900.334,84		



**Figura 44**

Matriz Boston Consulting Group – consolidado venta de combustible por cada EDS 2022-2023.



Como se aprecia en la figura anterior, se reflejan los resultados obtenidos por cada Estación de Servicio; respecto a la venta de combustible y su nivel de participación; donde el eje horizontal representa el nivel de participación en el mercado, y en el eje vertical se representa la tasa de crecimiento del mercado para cada una de las Estación de Servicio. A continuación se describe los resultados obtenidos en cada municio.

**Ipiales.** Las estaciones de Servicio de la ciudad de Ipiales: Vía Aeropuerto, Rumichaca y Calle 19 se encuentra ubicadas en el cuadrante III o **Producto Vaca lechera**, las 3 estaciones de servicio representan el **69%** del total de las ventas de Servisur SAS; donde la Eds. Rumichaca tiene una participación en ventas del **27,52%** y un decrecimiento del mercado de -5,75 en las ventas; Eds. calle 19 tiene una participación en ventas del 22% y un crecimiento del

mercado de - 5,55; de igual manera la Eds. Vía Aeropuerto tiene una participación en ventas del 19,44% y un decrecimiento del -5,11; por su parte la EDS Calle 19 tiene una participación en ventas del 21,625 y un decrecimiento en ventas del -6%.

El derrumbe de la vía en Rosas-Cauca en 2023 afectó gravemente la comercialización de combustibles en Nariño, especialmente entre enero y abril. Este cierre interrumpió el abastecimiento normal desde Yumbo, lo que redujo las compras de combustible en más del 15% durante estos meses, con un impacto significativo en febrero, razón por la cual muchas estaciones de servicio no pudieron retirar todo su cupo de combustible; con el fin de contrarrestar esta situación y suplir la demanda de combustible se incrementó el abastecimiento desde Tumaco, lo que dificultó la operación logística y generó un desequilibrio entre oferta y demanda, especialmente en municipios como Ipiales, que mostró una sobredemanda del 20%, obligando a recurrir a precios nacionales, lo que impactó los ingresos y la rentabilidad de las estaciones.

El fenómeno anterior, conjuntamente con el incremento del precio del combustible en un 48% respecto al año 2022, ya que el cierre de la vía no solo afectó la distribución del líquido sino también la dinámica financiera de las estaciones, especialmente aquellas que atienden con combustibles a precios nacionales, buscando compensar la demanda

Las estaciones de Servicio de Ipiales se ubican en el cuadrante III o Vaca Lechera, lo cual significa que su comercialización es estable, tiene una alta participación en el mercado y el financiamiento para su comercialización se realiza con recursos internos; Sin embargo, necesitan afrontar el reto de revertir el crecimiento negativo y adaptarse a factores externos adversos, centrarse en maximizar sus beneficios y mantener su posición dominante en el mercado, optimizando operaciones e innovando para enfrentar las limitaciones externas; como también las nuevas alternativas de combustible que se encuentran actualmente en el mercado

La implementación de estrategias enfocadas en la fidelización de clientes, la diversificación de servicios, la optimización de costos y una comunicación efectiva les permitirá consolidar su liderazgo en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## **1. Estrategias de retención y fidelización de clientes**

**Programas de fidelización:** Implementar sistemas de puntos o descuentos acumulables para clientes frecuentes en combustibles, lubricantes y servicios adicionales.

**Experiencia del cliente:** Mejorar la atención al cliente, asegurando tiempos de servicio rápidos, trato amable y áreas de espera cómodas.

**Alianzas estratégicas locales:** Ofrecer promociones con otros negocios locales (hoteles, restaurantes, supermercados, tiendas de cadena) para atraer a usuarios frecuentes de la vía.

## **2. Optimización de costos y operaciones**

**Eficiencia operativa.** Implica la formulación y control del plan de mantenimiento del parque automotor, como también de equipos surtidores de tal manera que se logre operar en condiciones optimas, y de esta manera evitar realizar contratación externa para el transporte de combustible; como también se debe controlar los costos de operación (nomina de vendedores de servicio), sin comprometer la calidad del servicio por lo cual se hace necesario optimizar de horarios y turnos del personal.

**Gestión de inventarios.** Mantener una gestión estricta de inventarios para evitar sobrecostos debido a fluctuaciones en los precios de los combustibles; realizar adecuada programación de viajes, garantizando la existencia de combustible en todas las estaciones de servicio y si es el caso realizar el trámite correspondiente para sesión de cupo entre las estaciones de Servisur SAS.

**Automatización.** Introducir sistemas de autoservicio para reducir costos operativos y aumentar la velocidad de atención.

### **3. Estrategias de marketing y posicionamiento**

**Realizar promociones en fechas especiales.** De acuerdo al nivel de ventas y margen de utilidad definir un descuento especial por galón en fechas específicas para incentivar el consumo de combustible; adicionalmente incentivar la compra de productos de mayor margen como lubricantes o servicios de mantenimiento vehicular.

**Presencia digital.** Promocionar las estaciones en redes sociales y aplicaciones móviles para atraer a nuevos clientes y mantener la relevancia.

### **4. Diversificación y servicios adicionales**

**Ampliación de la oferta.** Introducir servicios complementarios como lavado de autos, cafeterías, o tiendas de conveniencia dentro de las estaciones, reactivar el servicio de diagnosticentro.

**Energías alternativas.** Explorar la posibilidad de incorporar estaciones de carga eléctrica o combustibles alternativos (GLP, GNV) para diversificar ingresos.

**Servicios Premium.** Crear áreas diferenciadas para clientes VIP que requieran servicios específicos adicionales.

### **5. Gestión de crisis y adaptación**

**Contingencia ante interrupciones.** Establecer planes de contingencia para mitigar impactos por afectaciones viales, como acuerdos con transportadores para reabastecer estaciones estratégicas

**Negociación de precios.** Dialogar con proveedores para lograr mejores términos de compra, mitigando el impacto de los aumentos de precios.

## **6. Estrategias financieras**

**Maximización de beneficios.** Enfocarse en mantener el flujo de caja saludable priorizando los productos y servicios más rentables.

**Inversiones estratégicas.** Reinvertir parte de las ganancias en mejoras de infraestructura o campañas de marketing.

**Control de costos fijos.** Reducir costos en áreas no esenciales, como mantenimiento de equipos que no afectan directamente las operaciones.

**Ofrecer servicio de transporte de combustible.** Al realizar el cambio del punto de abastecimiento desde el municipio de Tumaco, y al emplear menor tiempo en el transporte de combustible, se puede optimizar la operación y ofrecer el servicio de transporte de combustible para las demás estaciones de servicio del municipio de Ipiales y municipios aledaños, de tal manera que se obtiene mayores ingresos por transporte de combustible.

**Pasto:** La Estación de Servicio de Pasto también se encuentra ubicada en el cuadrante III o **Producto vaca lechera**, representa el 26% de las ventas totales de la empresa y a pesar de que en el 2023 hubo un decrecimiento del -2.45% en las ventas, es el porcentaje más bajo en comparación con las otras estaciones de servicio que hacen parte de SERVISUR SAS. Se observa que en la Estación de servicio de Pasto se ha incrementado de manera considerable la venta de Diésel como resultado de los nuevos convenios realizados con diferentes empresas lo cual le ha permitido incrementar su nivel de ventas.

La EDS Servisur Pasto se encuentra en la posición Vaca Lechera, la cual representa oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad puesto que indica que los productos cuentan con una alta participación en el mercado y a pesar de obtener un resultado negativo en el crecimiento del mercado por las causas anteriormente expuestas, Servisur Pasto ha obtenido un desempeño adecuado, gracias a la gestión realizada con clientes corporativos y la alta calidad de la atención a los clientes.

Es importante que se haga inversión para fortalecer las posiciones dominantes, se hace necesario implementar estrategias que permita continuar fortaleciendo su rentabilidad, su posición dominante, capitalizar oportunidades de expansión, y garantizar su evolución.

### **1. Estrategias de integración directa.**

**Acuerdos con transportadores.** con empresas de transporte y logística para asegurar el suministro constante de Diésel, como también con empresas de transporte urbano para realizar convenios de suministros de gasolina

**Exclusividad:** Crear un canal exclusivo para clientes empresariales con beneficios como atención prioritaria, precios diferenciados y monitoreo de consumo.

### **2. Integración Horizontal.**

**Convenios con EDS.** Crear acuerdos con estaciones cercanas para ofrecer descuentos cruzados o programas de fidelización compartidos.

**Paquetes de servicios.** Promover paquetes conjuntos con negocios complementarios (por ejemplo, servicios de mantenimiento de parque automotor de clientes corporativos)

### **3. Estrategias intensivas.**

**Descuentos especiales.** por volumen o programas de lealtad específicos para conductores particulares y de flota.

**Publicidad.** Invertir en publicidad local, destacando la calidad del servicio, ubicación estratégica y conveniencia para empresas.

**Horario de atención extendido.** Ampliar los horarios de atención y asegurar que los tiempos de servicio sean los mejores de la región.

**Servicio de parqueadero.** Habilitar el parqueadero de los vehículos para clientes corporativos frecuentes

**Captar nuevos segmentos de mercado.** Dirigirse a sectores no atendidos, como turismo o transporte público, transporte escolar ofreciendo paquetes diseñados específicamente para sus necesidades.

#### **4. Desarrollo de Producto.**

**Nuevos productos.** Introducir productos innovadores como aditivos para Diésel o combustibles con menor impacto ambiental; revisión mecánica, lavado de vehículos o venta de accesorios para conductores.

#### **5. Estrategias Operativas.**

**Capacitación continua.** Fortalecer los programas de capacitación para el personal, enfocados en eficiencia y atención al cliente.

**Modernizar EDS.** habilitar mayor número de surtidores y áreas de espera cómodas.

**Atención mediante la APP.** Implementar sistemas de pago móvil y reservas en línea para agilizar el servicio.

**Aldana.** La estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana, se encuentra ubicada en el cuadrante III o Vaca Lechera, al igual que las demás estaciones de servicio de Servisur tiene un adecuado desempeño; sin embargo de las 5 estaciones, por su tamaño es la que tiene menor participación en ventas pues solo representa el 5% del total de ventas de la empresa; y el resultado de crecimiento del mercado fue negativo con un -12,07%, esto no solo por el problema del derrumbo de la vía en Rosas Cauca, el cual ya fue abordado en el proyecto y que generó un alto impacto negativo para todo el departamento, sino también por el daño de un equipo surtidor, debido a su obsolescencia.

Sin embargo esta estación de servicio tiene gran posibilidad de incrementar sus ventas y mejorar su participación en el mercado al encontrarse en una ubicación estratégica frente al aeropuerto San Luis donde se ha incrementado la frecuencia de vuelos semanales, de las diferentes aerolíneas, lo cual hace que se genere mayor afluencia de clientes en la estación de servicio.

La estación de servicio San Luis, ubicada en el cuadrante de III o Vaca lechera, tiene potencial de crecimiento debido a su ubicación estratégica frente al aeropuerto San Luis. Sin embargo, debe superar sus desafíos actuales de bajo crecimiento y baja participación en las ventas totales. Las estrategias se enfocarán en convertirla en un activo rentable y de mayor impacto para la empresa. Estas estrategias buscan aprovechar el potencial de la estación San Luis para posicionarla estratégicamente en el mercado gracias a su ubicación y a la oportunidad de crecimiento en la zona.

### **1. Estrategias de Penetración de Mercado**

**Promociones.** Diseñar promociones dirigidas a usuarios del aeropuerto, como descuentos para taxis y transporte público que operan en la zona.

**Alianzas con transportadores.** Implementar alianzas con servicios de transporte turístico, renta de vehículos y operadores de taxis.

**Campañas publicitarias.** Desarrollar campañas publicitarias en el aeropuerto y sus alrededores, destacando la conveniencia de la estación para quienes viajan por la zona.

### **2. Estrategias de Desarrollo de Producto y Servicios.**

**Servicios complementarios.** Ofrecer servicios complementarios como lavado exprés, revisión rápida de vehículos o una tienda de conveniencia con productos para viajeros; zona de alimentos y bebidas para atraer tanto a viajeros como a conductores locales.



### **3. Estrategias de Desarrollo de Mercado.**

**Publicidad por medios tecnológicos.** Promover la estación en redes sociales y plataformas como Google Maps para atraer a turistas y nuevos residentes de la zona.

**Sistema de Puntos.** generar un sistema interno puntos dirigidos a clientes frecuentes mediante el cual el cliente puede redimir sus puntos como medio de pago, o cangejar por productos que ofrece la empresa.

### **4. Estrategias Operativas.**

**Optimizar proceso de atención.** Asegurar tiempos de atención rápidos y personal capacitado para brindar una experiencia excelente.

**Señalización locativa.** Mejorar la señalización y accesibilidad a la estación desde el aeropuerto y las vías principales.

**Actualización de equipos.** Modernizar instalaciones, como agregar surtidores o mejorar áreas de espera, para atender picos de demanda.

**Promociones.** Ofrecer promociones durante eventos locales o días de alta actividad en el aeropuerto.

**2.2.1.4.2 Lubricantes.** A continuación se realiza el mismo ejercicio de medir el promedio de ventas de lubricantes y productos para el cuidado del vehículo por cada una de las estaciones de servicio de Servisur y se determina la tasa de crecimiento del mercado.

En esta medición se aplica la misma fórmula que se aplicó en el análisis de los combustibles; para ello se tiene en cuenta las ventas realizadas en cada Estación de Servicio respecto a lubricantes y productos complementarios para el cuidado de los vehículos durante los años 2022 y 2023; finalmente se representa gráficamente la participación de las estaciones de servicio que

pertenece a Servisur SAS, en los diferentes cuadrantes que componen la matriz BCG.

El cálculo de la tasa de crecimiento se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Ventas lubricantes Año 2023} - \text{Ventas lubricantes Año 2022}) * 100}{\text{Ventas Lubricantes Año 2022}}$$

Al aplicar la fórmula anterior, para analizar el crecimiento del mercado de los lubricantes, a diferencia del combustible, el comportamiento de las estaciones de servicio es Positivo, por lo tanto es necesario mencionar cada caso en particular, lo cual deja dislumbrar oportunidades de ampliar la comercialización de este tipo de productos, diversificando en marcas y referencias para tener mayor cobertura de mercado.

Por otra parte, para realizar el cálculo el porcentaje de participación en ventas de cada Estación de Servicio se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total Ventas de lubricantes año por cada EDS} * 100}{\text{Total de Ventas lubricantes Servisur SAS}}$$

Con la aplicación de la fórmula anterior se logra establecer el porcentaje de ventas que tiene cada una de las Estaciones de Servicio referente a lubricantes, sobre el total de ventas de lubricantes de Servisur SAS para los años 2022 y 2023; esta información permite determinar las estrategias que se pueden implementar para incrementar el nivel de ventas.

A continuación se detallan los resultados obtenidos y se realiza la representación gráfica de la ubicación de cada Estación de Servicio en la Matriz BCG.

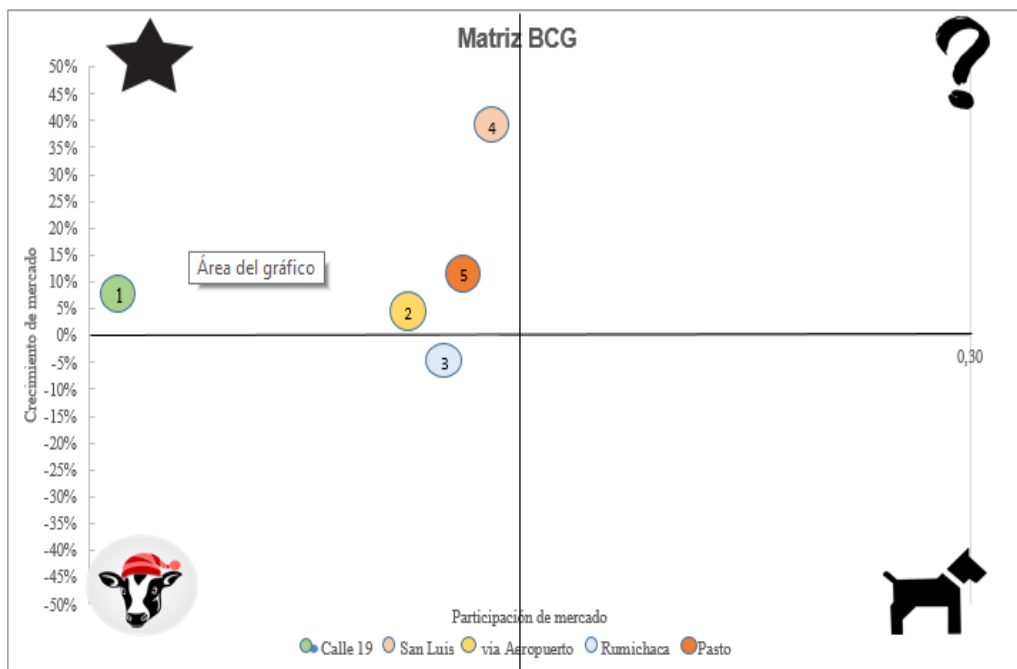
**Tabla 8**

Consolidado de ventas de lubricantes por cada EDS 2022-2023.

N°	EDS Servisur	Ventas lubricantes 2023	Participación de mercado	Ventas Lubricantes 2022	Tasa de crecimiento de mercado	Cuadrante
1	Calle 19	183.531.151,11	62,05	168.599.089,91	9%	Estrella
2	via Aeropuerto	51.217.893,55	17,32	49.197.382,88	4%	Estrella
3	Rumichaca	33.007.100,00	11,16	33.970.842,08	-3%	Vaca
4	San Luis	10.510.975,71	3,55	7.486.090,76	40%	Estrella
5	Pasto	17.504.899,92	5,92	15.623.420,00	12%	Estrella
Total		295.772.020,29	100%	274.876.825,63		

**Figura 45**

Matriz Boston Consulting Group – venta de lubricantes en cada EDS 2022-2023



Como se puede observar en la figura anterior, las Estaciones de Servisur SAS se ubican en los diferentes cuadrantes de la matriz, de acuerdo con el promedio de ventas de lubricantes y tasa de crecimiento en la empresa realizando el comparativo en los años 2022 y 2023; a diferencia del combustible, en la venta de lubricantes se observa una tendencia más favorable para los 3 municipios como se detalla a continuación:

**Ipiales** La estación de Servicio Calle 19 de la ciudad de Ipiales, se encuentra ubicada en el cuadrante II o **Producto Estrella**, representando el 62% del total de las ventas de Lubricantes en la empresa; y presentan un crecimiento de 9% en el año 2023, esto teniendo en cuenta que Ipiales además de la comercialización de lubricantes se ofrece el servicio complementario de cambio de aceite en la Estación de Servicio Calle 19, logrando de esta manera tener mayor acogida.

Por su parte la Estación de Servicio Vía Aeropuerto también se encuentra ubicada en el cuadrante II o **Producto Estrella**, representando el 17,32% del total de las ventas de Lubricantes en la empresa; y presentan un crecimiento de un 4% en el año 2023.

La estación de servicio Vía Aeropuerto tiene una ventaja competitiva y es su ubicación estratégica al encontrarse en la zona comercial de Ipiales, donde existe gran variedad de establecimientos razón por la cual se presenta gran afluencia de potenciales clientes en el sector.

A pesar de la competencia existente en Ipiales, la venta de lubricantes tiene gran acogida por los clientes debido a la variedad de productos que se ofrecen para el cuidado de los vehículos, sin embargo, podría ampliarse su participación en el mercado ofreciendo mayor gama de marcas y referencias para ser más asequible de acuerdo con la capacidad económica de diferentes segmentos de mercado.

Teniendo en cuenta que, las estaciones de servicio Calle 19 y Vía Aeropuerto de Ipiales se encuentra ubicadas en el cuadrante II o de producto Estrella de la matriz BCG; se requiere diseñar estrategias que permitan fortalecer la posición competitiva de las estaciones de Ipiales, mantener su flujo de caja estable y, a su vez, explorar nuevas oportunidades para aumentar la

rentabilidad, al enfocarse en la diversificación y la fidelización de los clientes, a través de la eficiencia operativa. A continuación, se definen las estrategias a implementar:

### **1. Diversificación y ampliación de la oferta de lubricantes**

**Nuevos productos.** Introducir nuevas marcas y referencias de lubricantes para cubrir las necesidades de diferentes segmentos de mercado (económico, Premium, ecológicos o de alto rendimiento) para atraer nichos específicos.

### **2. Optimización de precios**

**Fijación precios competitivos.** Establecer los precios de los productos de acuerdo a las tendencias del mercado, realizando promociones estratégicas, alianzas con distribuidores mayoristas que permitan fijar precios más favorables para los clientes respecto a la competencia.

**Descuentos.** Ofrecer descuentos por volumen para flotas de vehículos de los clientes corporativos o clientes frecuentes.

### **3. Programas de fidelización.**

**Tarjeta de puntos.** Implementar programas de lealtad que acumulan puntos por la compra de lubricantes, canjeables por descuentos en la próxima compra

**Servicio preferencial.** Ofrecer beneficios exclusivos para clientes recurrentes, como revisión niveles de aceite y agua, mecánica rápida

**Publicidad voz a voz.** Incentivar las recomendaciones boca a boca mediante recompensas para los clientes que traigan nuevos usuarios.

**Sistema de control de cambio de aceite.** Implementar un programa de recordatorio para clientes frecuentes sobre el cambio de aceite basado en kilometraje

#### **4. Alianzas estratégicas**

**Convenios con talleres.** Establecer acuerdos con talleres mecánicos locales o concesionarios para posicionar los lubricantes de la estación como su producto de calidad

**Vinculación con distribuidores mayoristas.** Asociarse con marcas reconocidas de lubricantes para acceder a promociones exclusivas, publicidad conjunta y mayor respaldo técnico.

#### **5. Promoción y Publicidad Intensiva.**

**Publicidad.** Implementar campañas de marketing agresivas para atraer más clientes y fortalecer la percepción de liderazgo en el mercado.

**Reconocimiento de marca.** través de promociones específicas o colaboraciones estratégicas

**Marketing Digital.** Invertir en marketing digital dirigido a clientes potenciales en Ipiales, usando redes sociales, página web de la empresa dando a conocer promociones, marcas, descuentos ofrecidos en la línea de lubricantes.

Por su parte, la Estación de Servicio Rumichaca, se encuentra ubicada en el Cuadrante III como **producto vaca lechera**; si bien es cierto, la estación presenta un nivel de ventas adecuado correspondiente al 11,16% del total de las ventas de la empresa, para el año 2023 su crecimiento fue negativo equivalente al - 3%; razón por la cual se hace necesario implementar estrategias agresivas de crecimiento, diferenciación y marketing. Estas acciones permitirán incrementar su participación de mercado, mejorar su rentabilidad y, eventualmente, posicionarse en el cuadrante de Producto Estrella.

La Estación de Servicio tiene una gran oportunidad de mejora ya que cuenta con el Diagnosticentro, el cual está dotado de las herramientas y equipos para ofrecer servicios complementarios como alienación, balanceo, mecánica rápida, revisión de frenos, luces; por lo

tanto, si se realiza la reapertura de este establecimiento muy seguramente se incrementará la venta de productos complementarios para el cuidado de los vehículos ya que se ofrecería un servicio integral. A continuación, se definen las estrategias que se pueden implementar:

### **1. Estrategias de crecimiento del mercado.**

**Campañas publicitarias.** Implementar campañas publicitarias en la ex provincia de Obando y norte del Ecuador, con el fin de aprovechar la afluencia de público de los diferentes municipios como también de extranjeros que llegan a Ipiales a realizar sus compras.

**Demostraciones.** Ofrecer charlas o demostraciones sobre la importancia del mantenimiento vehicular con lubricantes de alta calidad, lo cual se puede llevar a cabo realizando la reapertura del diagnosticentro.

**Diversificar.** Incluir nuevas marcas y tipos de lubricantes que atiendan las necesidades específicas de diferentes clientes, como opciones Premium, amigables con el medio ambiente o referencias mas económicas.

### **2. Estrategias de diferenciación.**

**Capacitación continua.** brindar capacitación permanente en las diferentes características, usos y beneficios que ofrece cada producto, para realizar recomendaciones personalizadas y asesoramiento en la selección del lubricante adecuado.

**Descuentos.** Diseñar descuentos por compra recurrente, paquetes de mantenimiento (combustible + lubricantes) o promociones "2x1" en determinados productos para incentivar la compra.

Incorporar servicios adicionales como revisiones técnicas básicas gratuitas al adquirir lubricantes.

### **3. Estrategias de alianzas y distribución.**

**Alianzas.** Establecer convenios con talleres mecánicos, flotas de transporte y concesionarios locales para promover los lubricantes de la EDS Rumichaca como primera opción.

### **4. Estrategias de marketing digital.**

**Marketing Digital.** Crear contenido atractivo que promueva la calidad de los lubricantes, incluidas recomendaciones y consejos para el cuidado vehicular que será cargado en la página web de Servisur SAS

**Sistema de Beneficios.** Diseñar sistemas de recompensas a través de una aplicación móvil o tarjeta de cliente frecuente.

**Pasto.** Como se puede observar en la gráfica anterior, la estación de servicio Servisur de la Ciudad de Pasto representa un 5,92% del total de ventas de lubricantes de la empresa, con un crecimiento significativo representado en un 12,04% ; por lo tanto se ubica en el cuadrante II o **producto estrella**; de la matriz BCG; lo cual significa que se encuentra en etapa de Crecimiento, y es necesario definir estrategias que le permitan consolidar su posicionamiento, aumentar su crecimiento y participación en el mercado respecto a la venta de lubricantes; logrando así que se fortalezca como producto Estrella dentro de Servisur SAS; para ellos se proponen las siguientes estrategias:

#### **1. Optimización del servicio.**

**Diversificación.** Ampliar la gama de productos para incluir una mayor variedad de marcas y referencias, cubriendo tanto segmentos económicos como Premium.

**Control de Inventarios.** Garantizar que el inventario esté alineado con las tendencias de consumo en Pasto para minimizar costos asociados con el sobre stock o desabastecimiento.



**Sesoria personalizada.** Brindar asesoría por parte de los vendedores de servicio a los clientes sobre las características y beneficios que ofrecen los diferentes productos.

## **2. Promoción y posicionamiento de marca.**

**Publicidad.** Crear campañas publicitarias específicas en Pasto para posicionar a la estación como un punto de referencia para lubricantes de calidad apoyándose en los impulsores de las diferentes marcas, realizando activación del punto de venta.

## **3. Programas de fidelización y atracción de clientes.**

**Programa de puntos.** Desarrollar programas de lealtad para clientes frecuentes que compren lubricantes, acumulación de puntos, los mismos que pueden ser canjeables con otros productos o utilizarlos como medio de pago.

**Descuentos.** Ofrecer descuentos combinados entre la compra de combustible y lubricantes, incentivando a los clientes regulares a adquirir ambos productos en la misma visita.

## **4. Captación de nuevos segmentos de mercado.**

**Convenios con empresas de transporte.** Implementar estrategias para atraer clientes de diferentes empresas de transporte intermunicipal, taxistas urbanos, empresas de transporte de carga ofreciéndoles precios especiales en la diferente gama de productos.

## **5. Innovación y diferenciación del servicio.**

**Servicios complementarios.** Implementar servicios como el **diagnóstico rápido del motor**, revisión de niveles de aceite y agua, recomendaciones sobre lubricantes específicos, creando una experiencia diferenciadora.

**Programación cambio de aceite.** Usar tecnología para programar recordatorios automáticos a los clientes sobre la necesidad de cambio de aceite o compra de lubricantes.

**Productos enfocados al cuidado del medio ambiente.** Incorporar lubricantes ecológicos y sostenibles para captar un segmento de mercado preocupado por el medio ambiente.

**Aldana.** Finalmente, la estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana representa un 3,55% del total de ventas de lubricantes de la empresa, y a pesar de ser la Estación con menor participación en la venta de lubricantes, en el año 2023 presenta el mayor crecimiento con un 40%; por lo tanto, se ubica en el cuadrante II o **producto estrella**; lo cual significa un mercado en crecimiento.

Las estrategias que se deben definir para la Estación de Servicio San Luis tienen como objetivo aprovechar el crecimiento de ventas que ha tenido la estación de Servicio San Luis, para que se convierta en un actor relevante en el mercado local, más aún por su posición estratégica al ubicarse frente al aeropuerto San Luis donde se ha incrementado la circulación vehicular, por el incremento en la frecuencia de vuelos de las diferentes aerolíneas.

A continuación, se relacionan las estrategias que se deben implementar en la EDS San Luis Aldana:

### **1. Campañas de marketing local.**

**Campaña de reconocimiento EDS.** Lanzar campañas que destaquen el crecimiento y la calidad del servicio de la estación San Luis, aumentando su reconocimiento en el municipio.

**Promocionar EDS en Página Web.** Usar redes sociales, Página Web de Servisur SAS y de otros aliados corporativos, medios locales para promover los servicios de lubricantes y las promociones disponibles.

## **2. Diversificación y personalización de la oferta.**

**Diversificación:** Introducir marcas y referencias adicionales que se ajusten a las necesidades de diferentes tipos de clientes, como automovilistas particulares, motos y vehículos de trabajo.

**Asesoría Personalizada.** a través de personal capacitado para dar a conocer a los clientes las características y beneficios que ofrecen los diferentes productos ofrecidos.

## **3. Asociaciones estratégicas.**

**Convenios con sector transporte.** Establecer colaboraciones con talleres mecánicos y empresas de transporte en Aldana, (taxistas, transportistas, motociclistas) y diseñar promociones adaptadas a sus necesidades.

## **4. Programas de fidelización.**

### **Programas de fidelización y atracción de clientes.**

**Programa de puntos.** Desarrollar programas de lealtad para clientes frecuentes que compren lubricantes, acumulación de puntos, los mismos que pueden ser canjeables con otros productos o utilizarlos como medio de pago.

**Descuentos.** Ofrecer descuentos combinados entre la compra de combustible y lubricantes, incentivando a los clientes regulares a adquirir ambos productos en la misma visita; ofertas temporales como "2x1" o "descuentos del 20%" para captar nuevos clientes y consolidar su rápido crecimiento.

## **5. Sostenibilidad y diferenciación.**

**Productor amigables con el medioambiente.** Introducir lubricantes ecológicos como una oferta diferenciadora, atrayendo a clientes preocupados por el medio ambiente.

**Buenas prácticas ambientales.** Implementar prácticas sostenibles en la estación, como el reciclaje de aceites usados.

***2.2.2. Determinar los factores críticos, de éxito de la Empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.***

Con el fin de poder determinar los factores críticos de éxito para la empresa Servisur SAS en sus sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto, se hace necesario realizar un diagnóstico integral donde se tienen en cuenta los factores externos que impactan en el desempeño de las Estaciones de Servicio, como también identificar oportunidades y amenazas que son aspectos claves para la formulación de la planeación estratégica; de igual manera se tiene en cuenta fortalezas y debilidades que le permitan a Servisur SAS, optimizar su desempeño.

**2.2.2.1 Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E.** Para llevar a cabo el diagnóstico Externo de Servisur SAS se procede a evaluar los factores externos que inciden en la dinámica comercial y productiva de las Estaciones de Servicio de Servisur en los municipios de Ipiales, Aldana y Pasto; aplicando la matriz para cada uno de los municipios en mención, teniendo en cuenta que las condiciones del mercado son diferentes.

A continuación, se presenta la matriz MEFE para los municipios de Ipiales, Aldana y Pasto

**Tabla 9***Matriz de Evaluación de Factores Externos – Ipiales*

<b>Factor externo clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje ponderado</b>	<b>Comentario</b>	<b>Tipo</b>
Incremento precio del combustible	0,15	2,00	0,30	Aumenta costos operativos reduce los márgenes de ganancia.	Amenaza
Crecimiento demanda de servicios Comp.	0,10	4,00	0,40	Diversificar productos y servicios en las diferentes estaciones de Ipiales	Oportunidad
Contrabando en la frontera	0,10	2,00	0,20	Genera competencia desleal y afecta las ventas locales.	Amenaza
Cambio punto de abastecimiento	0,20	1,00	0,20	Afecta la logística de transporte, riesgo publico	Amenaza
Infraestructura vial deficiente	0,10	1,00	0,10	Incrementa el costo de operación	Amenaza
Convenios con clientes empresariales	0,10	4,00	0,40	Incrementa los ingresos	Oportunidad
Competencia con precios menores	0,15	2,00	0,30	Impacta la competitividad	Amenaza
Incentivos del gobierno energías renovables	0,10	4,00	0,40	Proyectos sostenibles y modernización de infraestructura.	Oportunidad
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,30</b>		

**Ipiales Total. 2.30** En la evaluación de las estaciones de Servicio de Ipiales de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores externos, se obtiene una calificación baja equivalente a **2,30**, lo cual indica estos factores inciden en gran medida en el normal desempeño de la empresa; esto debido a la competencia, a los cambios en la normatividad vigente, el incremento en el precio del combustible lo cual incentiva la venta de combustible de contrabando; este puntaje también indica que **servisur SAS** responde moderadamente bien a las oportunidades y amenazas externas; por lo cual se deben priorizar estrategias para diversificar servicios y enfrentar las amenazas del mercado.

**Aprovechar oportunidades de diversificación.** Instalar tiendas complementarias, paneles solares para ahorro energético y maximizar el uso de infraestructura subutilizada.

**Competir con valor agregado.** Introducir servicios únicos o personalizados, como beneficios exclusivos para clientes frecuentes, para destacarse en un mercado competitivo.

**Aliarse con el gobierno.** Participar en programas de energías renovables o incentivos para aprovechar las oportunidades gubernamentales.

**Mitigar amenazas externas.** Mejorar la vigilancia y controles internos para minimizar el impacto del contrabando de combustible.

**Tabla 10***Matriz de Evaluación de Factores Externos – Pasto*

<b>Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje ponderado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Tipo</b>
Incremento del precio combustible	0,10	2,00	0,20	Aumenta costos y reduce márgenes de ganancia	Amenaza
Cambios en las políticas de transporte urbano	0,50	2,00	1,00	Afectan la demanda de combustibles	Amenaza
Presión por sostenibilidad ambiental	0,10	3,00	0,30	Modernizar operaciones y alinearse con tendencias globales.	Oportunidad
Uso creciente de vehículos eléctricos e híbridos	0,05	3,00	0,15	Incursionar en combustibles fósiles	Oportunidad
Convenios con clientes empresariales	0,10	4,00	0,40	Incrementa la fidelidad y ventas	Oportunidad
Competencia con precios menores	0,05	2,00	0,10	Reduce la competitividad Ajustan estrategias	Amenaza
Incentivos del gobierno para energías renovables	0,10	4,00	0,40	Posibilidad de diversificación a largo plazo	Oportunidad
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>		

**Pasto Total. 2.55** De los 3 municipios evaluados, la Estación de Servicio de Pasto es la que obtuvo la mejor evaluación, se encuentra en una posición intermedia, con amenazas como contrabando y competencia de precios, pero también oportunidades significativas en calidad del servicio y convenios empresariales; esto indica que está respondiendo de manera adecuada a los

factores externos que inciden en su desempeño; a continuación, se definen las siguientes estrategias.

**Consolidar calidad del servicio.** Capitalizar la buena reputación mediante campañas de fidelización y servicios adicionales que fortalezcan la relación con los clientes.

**Explorar energías renovables.** Participar en programas de incentivos gubernamentales para incorporar paneles solares o puntos de carga para vehículos eléctricos.

**Convenios estratégicos.** Ampliar alianzas con clientes empresariales para asegurar un flujo constante de ingresos.

**Competitividad en precios.** Ajustar precios o desarrollar promociones para contrarrestar

**Tabla 11**

*Matriz de evaluación de factores externos – Aldana*

Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación	Comentario	Tipo
Ubicación estratégica frente al aeropuerto	0,15	4	0,6	Gran ventaja competitiva	Oportunidad
Oportunidad de abrir tienda de campaña	0,1	3	0,3	Aumenta ingresos y diversifica servicios	Oportunidad
Incremento del precio del combustible	0,15	2	0,3	Impacta en las ventas	Amenaza
Contrabando en la frontera	0,15	1	0,15	Competencia desleal y reduce ingresos	Amenaza
Uso de energías limpias en la región	0,1	3	0,3	proyectos sostenibles ambientales	Oportunidad



Ampliar gama de productos para cuidados de vehículos	0,1	4	0,4	Atrae a más clientes y Oportunidad aumenta ventas
Competencia con mejor infraestructura y equipos	0,2	1	0,2	Mejorar equipos e Amenaza infraestructura
Cambios en regulaciones ambientales o de seguridad	0,05	2	0,1	Mantenerse actualizado para Amenaza evitar sanciones
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>	

**Aldana Total. 2.35** La estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana en el proceso de evaluación de la M.E.F.E presenta una calificación baja, correspondiente a **2,35** lo que indica una posición débil frente a factores externos. Aunque tiene oportunidades importantes como la ubicación estratégica y opciones de diversificación, enfrenta amenazas significativas como competencia con mejor infraestructura y fluctuaciones en precios de combustible. Por lo tanto, con el fin de afrontar de manera adecuada los factores externos que inciden en su desempeño se definen las siguientes estrategias:

**Mejorar infraestructura y servicios.** Renovar equipos y modernizar la estación para competir con mejores estándares.

**Diversificación de servicios.** Ampliar la gama de productos para cuidados de vehículos e implementar una tienda de campaña para generar ingresos adicionales.

**Enfoque en diferenciación.** Destacar mediante un servicio al cliente de alta calidad para fidelizar clientes en un entorno competitivo.

**Cumplimiento regulatorio.** Mantenerse actualizado frente a cambios en normativas ambientales para evitar sanciones.

**2.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I.** Con el fin de realizar un análisis integral de la empresa se aplicará la Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I., la cual es una herramienta que permite evaluar los factores internos del negocio, identificando las fortalezas y debilidades con que cuenta Servisur SAS en los 3 municipios donde funcionan las Estaciones de servicio para orientar la planificación y la mejora organizacional.

**Tabla 12**

*Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I. – Ipiales*

<b>Factor interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentario</b>	<b>Tipo</b>
Participación del 23% del cupo total del municipio	0,1	3	0,3	Ampliar cobertura de mercado	Fortaleza
Ubicación Estratégica de las 3 EDS en Ipiales	0,1	4	0,4	Posición sólida en el mercado	Fortaleza
Personal capacitado formación continua	0,1	4	0,4	Genera confianza mayor aceptación	Fortaleza
Certificaciones Bureau Veritas e Icontec	0,1	4	0,4	Garantiza servicio de calidad	Fortaleza
Sistemas de información	0,05	4	0,2	Cumplimiento requisitos	Fortaleza
Gerencia tradicionalista	0,1	1	0,1	Dificultad de adaptación al cambio	Debilidad
Infraestructura improductiva	0,05	2	0,1	Necesidad de inversión en actualización	Debilidad

Alta rotación de personal	0,1	1	0,1	Puede limitar la atención al cliente	Debilidad
Plataforma estratégica	0,1	3	0,3	Actualización Visión, misión objetivos	Debilidad
Sistema de ventas corporativas	0,05	4	0,2	Mayor cobertura	Fortaleza
Personal limitado en EDS en horas pico	0,1	3	0,3	Inoportunidad en la atención, sobre carga laboral	Debilidad
Logística y transporte de combustible	0,05	3	0,15	Plan de Mantenimiento	Fortaleza
Totales	1		2,95		

**Ípiales total = 2.95** Al realizar la evaluación de factores internos para las estaciones de servicio de Servisur SA se obtienen una calificación de **2,95** lo cual indica que la empresa cuenta con buena participación en el mercado puesto que representa el 23% del total del cupo asignado al municipio, como también cuenta con personal calificado; sistemas de información confiable.

Sin embargo, se presentan algunos factores que se deben intervenir para garantizar el desempeño adecuado de toda la organización, entre los cuales se encuentra: hace falta un proceso definido, estandarizado y validado para el control de faltante de combustible, como también se presenta alta rotación de personal, lo cual incide directamente en la calidad de la prestación del servicio; es por esto que se definen las siguientes estrategias:

**Modernización gerencial.** Implementar programas de liderazgo y capacitación gerencial para modernizar la toma de decisiones y fomentar una cultura organizacional abierta.

**Optimización de infraestructura.** Renovar y optimizar infraestructura improductiva, priorizando áreas críticas para aumentar la eficiencia operativa.

**Gestión del talento humano.** Diseñar un plan de retención de talento basado en incentivos y desarrollo profesional para reducir la rotación de personal.

**Refuerzo en atención al cliente.** Contratar personal adicional para cubrir horas pico y evitar sobrecargas laborales que afectan el servicio.

**Potenciar la logística y sistemas de información.** Ampliar el uso de sistemas tecnológicos para monitorear y mejorar las operaciones logísticas.

**Tabla 13**

*Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I. – Pasto.*

<b>Factores internos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje ponderado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Tipo</b>
Calidad del servicio y atención al cliente	0,2	4	0,8	Principal Fortaleza reconocida	Fortaleza
Cupo subsidiado limitado frente a competidores	0,1	2	0,2	Afecta el volumen de ventas	Debilidad
Convenios empresariales	0,15	3	0,45	Aumenta ingresos y fidelidad	Fortaleza
Producto garantizado y certificado Bureau Veritas	0,1	4	0,4	Garantizan confianza y cumplimiento normativo	Fortaleza
Estrategias de fidelización como puntos Colombia	0,15	3	0,45	Incrementa la satisfacción y retención del	Fortaleza

				cliente
Infraestructura Insuficiente	0,1	2	0,2	Falta espacio de parqueadero Debilidad
Optimización procedimientos operativos en EDS	0,1	2	0,2	Garantizar entrega oportuna de información Debilidad
Señal de Internet de baja capacidad	0,1	2	0,2	Retraso en proceso de facturación electrónica Debilidad
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>	

**Pasto total: 2.9** Al realizar la evaluación de la estación de Servicio Servisur de la ciudad de Pasto a través de la M.E.F.I, se obtiene una calificación de 2.9; lo cual indica que la Estación de Servicios tiene definido sus fortalezas las mismas que son reconocidas por los clientes; entre ellas se encuentra la calidad en el servicio brindado, la oferta de combustible confiable, certificado, los convenios de suministros que se maneja con diferentes clientes corporativos, lo cual ha ampliado su cobertura de mercado en ese segmento; a continuación se definen las estrategias que se deben implementar en la Estación de Servicio de Pasto, con el fin de continuar fortaleciendo su posición.

**Fortalecer infraestructura.** Expandir espacios de parqueadero para atraer más clientes y mejorar la experiencia del usuario.

**Optimización tecnológica.** Implementar tecnología de respaldo para mitigar problemas de conectividad y garantizar la facturación oportuna.

**Fomentar los convenios empresariales.** Incrementar el número de convenios empresariales con descuentos exclusivos o beneficios adicionales.

**Ampliar estrategias de fidelización.** Potenciar campañas como Puntos Colombia e incluir programas de descuentos y recompensas adicionales.

**Estrategias de marketing para diferenciar el servicio.** Resaltar la calidad certificada del producto y el servicio superior en campañas publicitarias para contrarrestar la desventaja del cupo subsidiado limitado.

**Tabla 14**

*Matriz de evaluación de factores internos – Aldana.*

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuacion</b>	<b>Comentario</b>	<b>Tipo</b>
Participación de Mercado del 48.3%	0,2	4,00	0,8	Posición sólida en el mercado	Fortaleza
Ubicación estratégica frente al aeropuerto	0,2	4,00	0,6	Alta visibilidad y accesibilidad	Fortaleza
Personal capacitado y continuamente evaluado	0,1	3,00	0,3	Garantiza un servicio de calidad	Fortaleza
Producto garantizado y certificado Bureau Veritas	0,1	3,00	0,3	Genera confianza en los clientes	Fortaleza
Espacios amplios que se pueden habilitar como parqueadero	0,1	3,00	0,3	Diversificación de servicios	Fortaleza
Equipos obsoletos	0,2	2,00	0,3	Necesidad de inversión en actualización	Debilidad
Solo un vendedor de servicios por turno	0,1	2,00	0,2	Puede limitar la atención al cliente	Debilidad

Infraestructura limitada comparada con la competencia	0,1	2,00	0,2	Impacta la percepción de calidad	Debilidad
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>3.0</b>		

**Aldana total: 3.0.** Al realizar la evaluación de factores internos de la estación de servicio San Luis del municipio de Aldana, se obtiene una calificación de 3.0, siendo esta una calificación adecuada; siendo su fortaleza la calidad en la atención brindada a los clientes, como también su ubicación estratégica puesto que se encuentra al frente del Aeropuerto San Luis lo cual se convierte en una oportunidad para diversificar productos y servicios y tener mayor participación en el mercado.

A continuación, se relacionan las estrategias que se deben implementar en la Estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana:

**Inversión en modernización de equipos.** Actualizar equipos para mejorar la eficiencia operativa y competir en igualdad con el mercado.

**Diversificación de servicios.** Implementar servicios adicionales (parqueaderos, tiendas de conveniencia) en los espacios amplios disponibles.

**Refuerzo operativo.** Contratar más personal por turno para mejorar la atención al cliente.

**Ampliación de infraestructura.** Planificar una expansión que refuerce la percepción de calidad y comodidad en comparación con la competencia.

**2.2.2.3 Matriz DOFA.** A través de esta matriz la Empresa Servisur SAS tiene la posibilidad de realizar un análisis interno y externos, identificando los factores más representativos a nivel interno, como también los factores externos inciden directamente en el desempeño de las estaciones de servicio. Dentro del análisis interno se identifican los factores clave para el éxito, con que cuenta la empresa como son: atención al cliente, calidad, ubicación estratégica,

estabilidad económica.

En el análisis externo se tienen en cuenta aquellos factores que se encuentran fuera del control de la empresa; por lo tanto, se realiza un análisis del microambiente (sector, proveedores, clientes, competidores) y el macroambiente (economía, política, cultura), permitiendo planificar estrategias para aprovechar o mitigar estos factores y aumentar las probabilidades de éxito. A continuación, se formula la matriz DOFA y estrategias para los municipios de Ipiales, Pasto y Aldana.

**Tabla 15**

*Matriz DOFA – Ipiales*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
1. Personal calificado y capacitado para brindar un buen servicio al cliente	1. Infraestructura y personal limitado para atender grandes volúmenes de vehículos en horas pico.
2. Certificaciones de calidad y equipos calibrados que garantizan la medida exacta	2. Alta rotación de personal de ventas, genera retrocesos en el proceso de atención
3. Variedad de Productos complementarios para el cuidado de los vehículos	3. Infraestructura subutilizada en las Estaciones de servicio
4. Ubicación estratégica de las Estaciones de Servicio, Permiten fácil acceso	4. Mantenimiento regular de infraestructura de EDS (iluminación y baños) inoportuna
5. Buen Clima laboral (capacitación permanente, trabajo en equipo, compromiso)	5. No se cuenta con un proceso documentado y validado para control de faltante de combustible
6. Procesos Administrativos bien estructurados	6. Plataforma estratégica desactualizada, falta de enfoque estratégico de expansión



7. Estabilidad financiera	7. Deficit en liderazgo estratégico y empresarial
	8. No se cuenta con plan de marketing para incremento de ventas
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Diversificación en servicios, reapertura del diagnosticentro	1. Competencia agresiva
2. Crecimiento de la demanda de combustibles con menor impacto ambiental, como el gas natural vehicular	2. Contrabando de combustible en zona de frontera
3. Alianzas estratégicas para fortalecer la marca y la competitividad	3. Incremento en el precio del combustible por el desmonte subsidio
4. Acogerse a incentivos gubernamentales para empresas que contribuyen a la sostenibilidad ambiental	4. Aumento de regulaciones ambientales que pueden impactar costos de funcionamiento
5. Apertura de minimarket o tiendas de campaña en las EDS	5. Cambio de punto de abastecimiento planta mayorista en Tumaco
6. Poder de Negociación con proveedores	6. Ausencia de actividades de publicidad y promoción de servicios
7. Poder de negociación con clientes	7. Competencia con una participación alta en el mercado y localización adecuada
8. Incursionar en uso de energía renovable	

### 1. Estrategias DO (Fortalezas + Oportunidades)

Aprovechar el personal calificado y capacitado (F1) y las certificaciones de calidad (F2) para diversificar servicios como el diagnosticentro (O1) e incursionar en uso de energía renovable (O8).

Usar los procesos administrativos bien estructurados (F6) y la estabilidad financiera (F7) para acceder a incentivos gubernamentales (O4) y desarrollar alianzas estratégicas que fortalezcan la marca (O3).

Aprovechar la ubicación estratégica de las estaciones (F4) y la variedad de productos complementarios (F3) para implementar minimarkets o tiendas de campaña (O5), incrementando los ingresos y atrayendo más clientes.

Impulsar el buen clima laboral (F5) para negociar con proveedores (O6) y clientes (O7), fortaleciendo la fidelización de usuarios y mejorando la competitividad.

## **2. Estrategias DA (Debilidades + Oportunidades)**

Reducir la rotación del personal de ventas (D2) mediante capacitación continua (O3) y desarrollo de incentivos estratégicos, enfocándose en servicios diversificados como el diagnosticentro (O1).

Actualizar la plataforma estratégica y desarrollar un enfoque de expansión (D6) con el apoyo de incentivos gubernamentales para sostenibilidad ambiental (O4) y la demanda creciente de GNV (O2).

Aprovechar las alianzas estratégicas (O3) y el poder de negociación con proveedores (O6) para resolver el déficit en liderazgo estratégico (D7) y desarrollar un plan de marketing que incremente ventas (D8).

Optimizar el uso de la infraestructura subutilizada (D3) para implementar minimarkets (O5) y nuevos servicios, aprovechando la estabilidad financiera (O3).

### **3. Estrategias FO (Fortalezas + Amenazas)**

Utilizar las certificaciones de calidad (F2) y la ubicación estratégica (F4) para contrarrestar la competencia agresiva (A1) y destacar frente a competidores locales con alta participación (A7).

Aprovechar los procesos administrativos bien estructurados (F6) para adaptarse a las regulaciones ambientales (A4) y mitigar el impacto del incremento en los costos del combustible (A3).

Promover los productos complementarios (F3) y el buen clima laboral (F5) para atraer clientes y contrarrestar el contrabando de combustible en la zona de frontera (A2).

Fortalecer la estabilidad financiera (F7) para enfrentar el cambio en el punto de abastecimiento (A5) y garantizar un suministro confiable.

### **4. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

Implementar un plan de marketing (F6, F7) para enfrentar la ausencia de promoción de servicios (A6) y competir con rivales locales mejor posicionados (A7).

Desarrollar estrategias de fidelización (F1, F5) para reducir el impacto de la competencia agresiva (A1) y retener clientes frente al incremento de precios del combustible (A3).

Actualizar la plataforma estratégica y optimizar la infraestructura (F6, F3) para diversificar la oferta de servicios y enfrentar las amenazas del contrabando de combustible (A2) y los cambios en el punto de abastecimiento (A5).

Implementar energías renovables (O8) para reducir costos operativos y adaptarse a las regulaciones ambientales (A4), aprovechando el equipo capacitado y los procesos administrativos sólidos (F1, F6).

**Tabla 16**

Matriz DOFA – Pasto

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
1. Personal calificado y capacitado para brindar un buen servicio al cliente.	1. Cupo de combustible subsidiado regulado
2. Certificaciones de calidad y equipos calibrados que garantizan medidas exactas.	2. Infraestructura con necesidad de mantenimiento para facilitar ingreso y salida vehicular
3. Ubicación estratégica permite fácil acceso y visibilidad.	3. Alta dependencia del modelo tradicional de negocio
4. Variedad de productos complementarios para vehículos.	4. Procedimientos administrativos en la EDS Servisur Pasto demorados
5. Procesos administrativos sólidos y estabilidad financiera.	5. No se cuenta con plan de marketing ni de fidelización de clientes
6, Manejo programa de puntos Colombia	6. Falta de personal para cubrir descansos hace que se genere más horas extras
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Incentivos gubernamentales para sostenibilidad.	1. Incremento constante del precio de combustible
2. Crecimiento de la conciencia ambiental.	2. Problemas logísticos y de seguridad en el transporte.
3. Mayor diversificación del portafolio de servicios.	3. Inseguridad en el sector donde se encuentra ubicada la estación de Servicio
4. Alianzas estratégicas con empresas y clientes corporativos.	4. Competencia agresiva en precios y servicios.
5. Diversificación de servicios	5. La competencia ofrece descuentos altos a los clientes mayoristas
6. Implementar Estrategias de marketing que permitan para acceder a nuevos nichos de	6. Cambios en los precios del combustible afectan la rentabilidad.

mercado

---

7. Alianzas estratégicas con empresas comercializadoras de vehículos híbridos

7. Presencia de competidores bien posicionados en el mercado local.

---

8. fortalecer el proceso de arrendamiento de bienes inmuebles

---

### **1. Estrategias DO (Fortalezas + Oportunidades)**

Desarrollar servicios sostenibles: Aprovechar los incentivos gubernamentales para sostenibilidad (O1) y el crecimiento de la conciencia ambiental (O2) implementando medidas de eficiencia con equipos calibrados y certificados (F2).

Expandir el portafolio de servicios: Utilizar la ubicación estratégica (F3) y la variedad de productos complementarios (F4) para introducir servicios diversificados (O3, O5), como mantenimiento preventivo y combustible ecológico.

Alianzas estratégicas con empresas y clientes corporativos: Apoyarse en procesos administrativos sólidos (F5) y el programa de puntos Colombia (F6) para fortalecer relaciones con aliados estratégicos (O4, O7).

Fortalecer la promoción y fidelización: Implementar estrategias de marketing (O6) con base en la experiencia del personal calificado (F1) para atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Optimizar el arrendamiento de bienes inmuebles (O8): Aprovechar la estabilidad financiera (F5) para invertir en la renovación y ampliación de espacios arrendados, aumentando la rentabilidad del negocio.

## **2. Estrategias DA (Debilidades + Oportunidades)**

Mejorar la infraestructura vehicular (D2): Realizar renovaciones utilizando incentivos gubernamentales para sostenibilidad (O1) y el crecimiento de servicios diversificados (O5).

Reducir la dependencia del modelo tradicional (D3): Introducir combustibles ecológicos y sostenibles (O2), así como servicios para vehículos híbridos mediante alianzas estratégicas (O7).

Agilizar procesos administrativos (D4): Automatizar procedimientos para adaptarse rápidamente a las oportunidades del mercado (O3, O6).

Implementar un plan de marketing efectivo (D5): Fomentar estrategias para ingresar en nuevos nichos de mercado (O6) y aumentar la fidelización de clientes a través de servicios complementarios (O3).

Reforzar la cobertura de personal (D6): Aprovechar la diversificación de servicios (O5) para optimizar turnos y disminuir las horas extras, aumentando la eficiencia operativa.

## **3. Estrategias FO (Fortalezas + Amenazas)**

Diferenciarse de la competencia: Destacar la calidad de los servicios (F2) y la capacitación del personal (F1) para ofrecer una experiencia superior, superando a competidores en precios y servicios (A4, A5).

Fortalecer la seguridad: Invertir en medidas de seguridad (A3) utilizando la estabilidad financiera (F5) para proteger la estación y generar confianza en los clientes.

Mitigar el impacto del aumento del precio del combustible (A1): Desarrollar un portafolio más amplio que incluya combustibles alternativos, aprovechando la ubicación estratégica (F3) y la estabilidad financiera (F5).

Posicionar el programa de puntos Colombia: Utilizar este programa (F6) para competir contra descuentos ofrecidos por competidores (A5), incentivando la lealtad de los clientes mayoristas.

#### 4. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Competir con descuentos estratégicos: Utilizar procesos administrativos sólidos (F5) y el programa de fidelización (F6) para contrarrestar los precios agresivos de la competencia (A4, A5).

Modernizar la infraestructura: Renovar espacios para mejorar el flujo vehicular (D2) y diferenciarse de competidores mejor posicionados (A7).

Maximizar la experiencia del personal (F1) para transmitir confianza y seguridad, reduciendo el impacto de la inseguridad local (A3).

Optimizar costos operativos: Implementar estrategias de eficiencia basadas en las certificaciones de calidad (F2) y diversificar servicios (A6) para mejorar la rentabilidad en un entorno de precios fluctuantes.

#### Tabla 17

Matriz DOFA – Aldana

Fortalezas	Debilidades
1. Participación de mercado del 48.3%	1. Equipos obsoletos
2. Ubicación estratégica frente al Aeropuerto San Luis	2. Solo un vendedor de servicios por turno; congestión en horas pico
3. Personal capacitado y evaluado continuamente	3. Infraestructura limitada
4. Producto garantizado y certificado	4. Infraestructura limitada comparada con la competencia.

5. Espacios amplios que se pueden habilitar como parqueadero.	5. Falta de estrategias de marketing para fidelizar clientes.
6. Crecimiento representativo en la venta de lubricantes	6. Mantenimiento regular en la infraestructura (iluminación, baños)
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Diversificación de servicios, promoción de productos adicionales	1. Competencia con mejor infraestructura y equipos
2. Oportunidad de abrir una tienda de campaña.	2. Cambios en regulaciones ambientales o de seguridad
3. Renovación de equipos surtidores con financiamiento o recursos propios	3. Fluctuaciones en los precios de los combustibles
4. Ampliar la gama de productos para cuidado de vehículos.	4. Cambio de punto de abastecimiento de combustible en Tumaco
5. Realizar convenios con empresas de taxis que operan en el aeropuerto.	5. Contrabando en zona de frontera

### 1. Estrategias DO (Fortalezas + Oportunidades):

Diversificar servicios: Utilizar los espacios amplios (F5) para ofrecer servicios como lavado de autos y parqueadero (O1) o una tienda de campaña (O2).

Actualizar equipos: Renovar equipos surtidores (O3) para mantener la calidad certificada del producto (F4) y la confianza del cliente.

Fidelización de clientes corporativos: Realizar convenios con empresas de taxis (O5) aprovechando la ubicación estratégica frente al aeropuerto (F2).

Ampliar la oferta de productos: Aprovechar la capacitación continua del personal (F3) para introducir productos complementarios innovadores (O4).



## **2. Estrategias DA (Debilidades + Oportunidades)**

Rediseñar turnos de trabajo: Aumentar el personal en los turnos (D2) para satisfacer la demanda de servicios diversificados (O1, O2).

Implementar un plan de marketing: Introducir estrategias de fidelización de clientes (O5) para contrarrestar la dependencia del modelo tradicional de negocio (D4).

Modernizar equipos e infraestructura: Renovar los equipos obsoletos (D1) aprovechando incentivos gubernamentales para sostenibilidad (O3).

Optimizar la infraestructura disponible: Aprovechar los espacios para servicios adicionales (O1, O2) y disminuir la percepción de limitaciones (D3).

## **3. Estrategias FO (Fortalezas + Amenazas)**

Posicionarse como líder en calidad: Diferenciarse de la competencia (A1) utilizando la certificación Bureau Veritas (F4) y el personal capacitado (F3).

Anticiparse a regulaciones: Adaptar los productos y servicios al cumplimiento ambiental (A2) aprovechando la ubicación estratégica y la infraestructura certificada (F2, F4).

Mitigar riesgos de fluctuación de precios: Diversificar los ingresos ofreciendo servicios adicionales como parqueadero y productos de cuidado de vehículos (A3) para compensar las variaciones del precio del combustible.

## **4. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

Optimizar costos operativos: Renovar equipos para mejorar la eficiencia operativa (F4) y contrarrestar la competencia con mejor infraestructura (A1).

Reforzar la percepción de seguridad: Implementar sistemas de monitoreo y seguridad (A4) utilizando los ingresos generados por la participación en el mercado (F1).

Fortalecer relaciones con clientes mayoristas: Aprovechar la ubicación estratégica (F2) y la confianza generada por la calidad certificada (F4) para fidelizar clientes frente al riesgo del contrabando (A5).

Prepararse para el cambio de abastecimiento: Utilizar la estabilidad operativa y administrativa (F1, F5) para crear un plan de contingencia que mitigue los efectos del cambio de punto de abastecimiento (A4).

**2.2.2.4 Matriz de perfil competitivo M.P.C.** La Matriz del Perfil Competitivo permite determinar los Factores claves de éxito de la empresa, los mismos que se evalúan a la competencia directa de la empresa; para ellos se determinan los factores críticos en el sector y los competidores más representativos del mercado local; además permite identificar las fortalezas y debilidades particulares de la empresa, y su relación con su posición estratégica en el mercado.

A continuación, se presenta aplica la Matriz de Perfil Competitivo para las Estaciones de Servicio ubicadas en Ipiales, Pasto y Aldana

**Tabla 18***Matriz de Perfil Competitivo – Ipiales*

<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Servisur SAS</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Litoral</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Los Chilcos</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Las - Lajas</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Super Taxis</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Las avenidas</b>	<b>Puntuación</b>
Participación de mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Planeación Estratégica	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posición financiera	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Control de Faltantes	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del Producto	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Infraestructura y equipos modernos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Ubicación estratégica	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Servicio al cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Diversificación de productos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Disponibilidad permanente de	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1

combustible													
Innovación en el servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Instalaciones adecuadas para la prestación del servicio													
Instalaciones adecuadas para la prestación del servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Personal Capacitado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Medios de pago electrónicos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>		<b>3,35</b>		<b>3,20</b>		<b>3,35</b>		<b>3,1</b>		<b>3,1</b>

De acuerdo a la evaluación anterior se observa que tanto Servisur SAS como las demás estaciones de Servicio obtienen una calificación muy homogénea; las 3 estaciones de Servicio Calle 19, Rumichaca y Vía aeropuerto representa el 23% del total del cupo de combustible a precio subsidiado ; sus principales competidores son la Estaciones de Servicio: El litoral con un cupo del 15% , Los Chilcos con un cupo de 13% y las Lajas con un cupo del 11%; esta posición competitiva también se ve reflejada en aspectos como control de faltantes de combustible y diversificación de productos, que son factores de éxito que Servisur SAS debe fortalecer.

Sin embargo hay otros aspectos donde Servisur SAS tiene una posición más fuerte que su competencia como lo son: Situación financiera estable, la calidad del servicio al cliente el cual se diferencia de las demás estaciones por cumplir con el protocolo de atención definido por la mayorías y el cumplimiento de procedimientos internos, resultado de procesos de capacitación permanente al personal de ventas, y los diferentes medios electrónicos utilizados por Servisur SAS para facilitar el pago del servicio.

Dentro de las oportunidades de mejora que tiene Servisur SAS es fortalecer su planeación estratégica a largo plazo invertir en procesos de diversificación e innovación que le permitirán ampliar su cobertura de mercado.

A continuación, se relacionan las estrategias recomendadas para las estaciones de servicio de Servisur SAS en la ciudad de Ipiales.

### **Estrategias ofensivas**

**Diversificación de productos.** Incluir productos complementarios como lubricantes, accesorios de vehículos o servicios adicionales (lavado, mantenimiento rápido) para incrementar ingresos y satisfacer más necesidades de los clientes.

**Mejorar control de faltantes.** Implementar sistemas de inventario automatizados que minimicen la falta de productos clave, especialmente combustibles y servicios complementarios.

### **Estrategias defensivas.**

**Fortalecer infraestructura.** Invertir en modernización de equipos e instalaciones para mantenerse competitivo frente a estaciones con mejores puntuaciones en este aspecto.

**Enfoque en fidelización.** Ampliar los convenios con empresas locales y crear programas de lealtad para clientes frecuentes

### **Estrategias adaptativas.**

**Innovación tecnológica.** Introducir aplicaciones móviles para el pago y la reserva de servicios, lo que podría ser un diferenciador importante.

**Capacitación continua.** Aumentar la formación del personal en atención al cliente e innovación para mantener el estándar competitivo.

**Estrategias de supervivencia.**

**Control de costos operativos.** Optimizar costos sin comprometer la calidad, especialmente en respuesta a la presión de precios competitivos.

**Colaboración estratégica.** Establecer alianzas con proveedores clave para garantizar el suministro constante y a precios competitivos.

**Tabla 19**

*Matriz de perfil competitivo – Pasto.*

Factor Crítico de Éxito	Peso	Servisur SAS	Puntuación	la Corporación	Puntuación	Terminal	Puntuación	Súper	Puntuación	Panamericana	Puntuación
Participación de mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Convenios empresariales	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Competitividad de precios	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Posición financiera	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Control Faltantes	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad Producto	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Infraestructura y equipos modernos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Ubicación estratégica	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Servicio al cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Diversificación de productos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Disponibilidad permanente de combustible	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15

Innovación en el servicio	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Capacidad de Almacenamiento	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Personal Capacitado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Medios de pago electrónicos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>		<b>3,5</b>		<b>3,25</b>		<b>3,4</b>		<b>3,1</b>

Al analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz del perfil competitivo para la Estación de Servicio Servisur de la ciudad de Pasto se evidencia que todas las estaciones de servicio tienen una calificación homogénea por lo tanto es importante mencionar que el cupo de combustible a precio subsidiado asignado a Servisur SAS representa el 2% del total del cupo para la ciudad de Pasto, mientras que la Estación de Servicio la Corporación tiene asignado un cupo de 5%; las Estaciones de Servicio Terminal Americano y Súper tiene asignado un cupo equivalente al 3% y la Estación de Servicio Panamericano representa un 0,5% del cupo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la competencia obtiene una mayor calificación en ciertos factores críticos como son: Competitividad en precios donde ofrecen descuentos significativos a los clientes corporativos con el fin de conservar los convenios suscritos, como también la infraestructura y equipos adecuados, sumados a la ubicación estratégica puesto que las estaciones de servicio de la competencia se encuentran ubicadas en la vía panamericana razón por la cual tienen mayor facilidad para el acceso, y salida, de además cuentan con mayor número de surtidores y patios más amplios para el estacionamientos de los vehículos pesados.

Por su parte la estación de servicio Servisur de la Ciudad de Pasto obtiene mayor calificación y se diferencia de su competencia por la calidad en la atención brindada, la misma que ha llevado a que la Estación de servicio reciba el premio como la mejor Estación del Sur Occidente Colombiano en el año 2022, premio que fue entregado por el Distribuidor mayorista PRIMAX, a esto se le suma su capacidad financiera lo cual le permite a la empresa realizar las inversiones

correspondientes para mejora de las instalaciones o actualización de tecnología sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. De igual manera la estación de servicio se caracteriza por ofrecer diferentes medios de pago electrónicos.

A continuación, se definen las estrategias que Servisur SAS puede implementar en la ciudad de Pasto para fortalecer su posición competitiva

### **Estrategias ofensivas.**

Diversificación de productos: Incluir productos complementarios como lubricantes, accesorios de vehículos o servicios adicionales (lavado, mantenimiento rápido) para incrementar ingresos y satisfacer más necesidades de los clientes.

Mejorar control de faltantes: Implementar sistemas de inventario automatizados que minimicen la falta de productos clave, especialmente combustibles y servicios complementarios.

#### **1. Estrategias defensivas.**

Fortalecer infraestructura: Invertir en modernización de equipos e instalaciones para mantenerse competitivo frente a estaciones con mejores puntuaciones en este aspecto.

Enfoque en fidelización: Ampliar los convenios con empresas locales y crear programas de lealtad para clientes frecuentes.

#### **2. Estrategias adaptativas.**

Innovación tecnológica: Introducir aplicaciones móviles para el pago y la reserva de servicios, lo que podría ser un diferenciador importante.

Capacitación continua: Aumentar la formación del personal en atención al cliente e innovación para mantener el estándar competitivo.



### 3. Estrategias de supervivencia.

Control de costos operativos: Optimizar costos sin comprometer la calidad, especialmente en respuesta a la presión de precios competitivos.

Colaboración estratégica: Establecer alianzas con proveedores clave para garantizar el suministro constante y a precios competitivos.

**Tabla 20**

*Matriz de perfil competitivo – Aldana*

<b>Factores clave</b>	<b>Peso</b>	<b>San Luis</b>	<b>Punctuation</b>	<b>Biomax</b>	<b>Puntuación</b>
Participación de Mercado	0,1	4	0,4	4	0,4
Planeación Estratégica	0,1	3	0,3	2	0,2
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	2	0,1
Posición financiera	0,05	4	0,2	4	0,2
Calidad del Producto	0,05	4	0,2	4	0,2
Infraestructura y equipos modernos	0,1	3	0,3	2	0,2
Ubicación estratégica	0,1	3	0,3	4	0,4
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2
Diversificación de productos	0,05	2	0,1	2	0,1
Disponibilidad permanente de combustible	0,05	3	0,15	2	0,1
Innovación en el Servicio	0,05	3	0,15	2	0,1
Instalaciones adecuadas para la prestación del servicio	0,05	3	0,15	2	0,1
Personal Capacitado	0,1	4	0,4	2	0,2
Medios de pago electrónicos	0,05	3	0,15	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>		<b>2,6</b>

Los resultados obtenidos en la evaluación de la Matriz del Perfil competitivo muestran que la Estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana tiene una ventaja competitiva sobre Biomax en la mayoría de los factores evaluados. Si bien la Estación de Servicio Biomax cuenta con un cupo de 20.148 galones equivalente al 51.7% y la Estación de Servicio San Luis tiene un cupo de 17.372 galones equivalente al 48.3% del cupo total asignado al municipio de Aldana, la estación de Servicio San Luis tiene una posición fuerte en otros factores como: calidad del producto, personal capacitado, y mejor infraestructura, uso de medios de pago electrónicos, lo cual le permite tener una mejor posición en comparación.

Sin embargo la Estación de Servicio Biomax tiene una mejor calificación frente a Servisur SAS, puesto que se encuentra ubicada en la parte urbana del municipio de Aldana, lo cual le permite a sus habitantes acceder más fácilmente al servicio y competir agresivamente, mientras que la Estación de Servicio San Luis se encuentra ubicada en la vía panamericana frente al Aeropuerto San Luis, lo cual representaría una ventaja competitiva a futuro, puesto que puede realizar convenios con las empresas que realizan transporte hasta el aeropuerto, como también diversificar productos y servicios, siendo llamativo para las personas que utilizan los servicios del Aeropuerto San Luis.

Con el fin de fortalecer la posición estratégica de la Estación de Servicio San Luis se definen las siguientes estrategias:

#### **1. Estrategias para consolidar ventajas competitivas (Fortalecer lo Positivo).**

Capacitación continua: Reforzar la preparación del personal para mantener la calidad del servicio, buscando mejorar la experiencia del cliente y la fidelización.

Mantener altos estándares de calidad: Seguir garantizando la calidad del combustible, aprovechando la certificación para destacarse frente a la competencia.

Ampliar la infraestructura: Optimizar las instalaciones actuales para ofrecer nuevos servicios que complementen la venta de combustible, como lavado de autos o parqueadero.

## **2. Estrategias para mejorar áreas débiles.**

Diversificación de productos: Introducir más opciones complementarias como lubricantes, productos de limpieza, o servicios adicionales como cambio de aceite.

Promoción de innovación: Implementar tecnologías que mejoren la experiencia del cliente, como apps para pagos, alertas de disponibilidad de combustible y promociones.

## **3. Estrategias ofensivas (frente a la competencia).**

Promociones estratégicas: Ofrecer descuentos específicos o programas de fidelización que aumenten la retención de clientes, especialmente ante la competencia directa de Biomax.

Fortalecer la ubicación estratégica: Crear alianzas con empresas locales o instituciones cercanas para captar más clientes y contrarrestar la ventaja de Biomax en esta área.

## **4. Estrategias de innovación y expansión.**

Inversión en medios de pago electrónicos: Mejorar los procesos de pago con métodos más rápidos y variados.

Incursionar en sostenibilidad: Explorar oportunidades para diversificar hacia combustibles más ecológicos o incorporar energías renovables en la operación.

**2.2.2.5 Matriz del diamante de Porter.** La Matriz del Diamante de Porter permite analizar cinco factores que inciden en el desempeño de una empresa: clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia de forma separada empresarial y cómo estos pueden ser aprovechados para generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

A continuación, se realiza el análisis de las Estaciones de Servicio de Servisur en los municipios de Ipiales, Pasto y Aldana.

Tabla 21

Diamante de Porter – Ipiales

Elemento	Descripción y Análisis	Impacto	Calificación (1-5)	Recomendaciones
1. Condiciones de los Factores	Proceso de control de Faltantes sin estandarizar	Alto	3,5	Establecer un sistema que permita controlar el manejo de combustible desde la recepción en la mayorista hasta el descargue en cada EDS
	Personal capacitado con buen desempeño operativo.	Alto		Continuar con capacitaciones y programas de retención de talento.
	Disponibilidad de recursos financieros para expansión.	Moderado		Explorar financiamiento externo o convenios para fortalecer la infraestructura.
2. Condiciones de la Demanda	Infraestructura improductiva	Moderado		fortalecer la línea de negocios de arrendamientos con el fin de obtener ingresos por los bienes inmuebles que están improductivos
	Diversificación de productos y servicios en las EDS	Alto	4	Mejorar la experiencia en la atención a los clientes ofreciendo gran variedad de productos y/o servicios

	Mercado competitivo con clientes sensibles a precios y calidad. Moderado		Implementar descuentos o promociones temporales para atraer más clientes y fidelizarlos.
3. Industrias Relacionadas y de Apoyo	Distribuidor a Tumaco afecta abastecimiento de combustible porque la distribuidora posee logística e infraestructura limitada. Negativo	3	Establecer relaciones con otros mayoristas o diversificar proveedores para mitigar riesgos logísticos.
	Convenios existentes con empresas de transporte locales. Moderado		Ampliar alianzas estratégicas, con empresas de diferentes sectores para suministro de combustible
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad	Administración debe tener enfoque en servicio al cliente. Moderado	3,25	Elaborar plan estratégico claro que involucre innovación constante.
	Alta competencia local con estaciones mejor equipadas. Alto		Diferenciarse mediante innovación en servicios complementarios y atención personalizada.
5. Gobierno	Impacto de regulaciones y subsidios sobre los costos del combustible. Negativo	3	Evaluar estrategias para mitigar el impacto, como la diversificación hacia servicios menos regulados.

	Incentivos hacia energías renovables, lo que podría cambiar el mercado a largo plazo.	Moderado		Iniciar estudios para adaptar la oferta hacia combustibles alternativos o energías limpias.
6. Azar (Eventos Externos)	Contrabando de combustible que afecta la competitividad en la frontera.	Negativo	2.75	Coordinar con autoridades locales estrategias para combatir el contrabando y proteger la legalidad.
	Inseguridad y altos costos logísticos derivados de infraestructura vial deficiente.	Negativo		Establecer rutas logísticas seguras y explorar convenios con transportistas para minimizar costos.

**Promedio: 3,16.** Después de realizar el análisis del Diamante de Porter se puede concluir que Servisur en la ciudad de Ipiales posee ventajas importantes en su ubicación estratégica, personal capacitado y calidad del servicio, pero enfrenta desafíos logísticos y de diversificación que deben ser intervenidos de manera oportuna con el fin de garantizar que la empresa fortalezca su posición en el mercado.

**1. Condiciones de los factores = 3.5** Servisur cuenta con personal capacitado y sistemas financieros sólidos, pero enfrenta retos importantes como es el control de faltantes de combustible, y la infraestructura subutilizada y equipos obsoletos; se recomienda establecer sistema de control detallado para el manejo de combustibles; modernizar equipos y reactivar infraestructura improductiva.

**2. Condiciones de la demanda= 4** La ubicación estratégica y el interés por servicios adicionales son oportunidades claras; se recomienda diversificar servicios para maximizar la

demanda y mejorar la experiencia de atención de los clientes

**3. Industrias relacionadas y de apoyo = 3** Petrodecól constituye una vulnerabilidad en la cadena de suministro; no obstante, existe un amplio potencial para establecer colaboraciones estratégicas. Se sugiere negociar condiciones más ventajosas con la empresa y explorar posibles acuerdos con socios locales.

**4. Estrategia, estructura y rivalidad = 3.25** La gerencia debe tener enfoque basando en el servicio al cliente, para mejorar posicionamiento de la empresa, se recomienda implementar una gestión más estratégica y competitiva.

**5. Gobierno = 3** El gobierno incide en el desempeño de la empresa por la eliminación del subsidio a la gasolina, a la vez incentiva el uso de energías renovables; se recomienda iniciar estudios para adaptar la oferta a combustibles alternativos.

**6. El azar: Eventos externos = 2.25** Aspectos como la inseguridad y el contrabando afecta negativamente el desempeño normal de las estaciones de servicio; se recomienda realizar estrategias de seguridad juntamente con autoridades locales y policía nacional para salvaguardar los intereses de la empresa y los trabajadores.

Tabla 22

Diamante de Porter – Pasto

Elemento	Descripción y análisis para Servisur Pasto	Impacto	Calificación (1-5)	Recomendaciones
1. Condiciones de los Factores	Infraestructura adecuada y certificada (Bureau Veritas, Icontec).			Optimizar el uso de los recursos disponibles (infraestructura) e invertir en retención y capacitación de personal operativo.
	Parqueadero exclusivo para clientes empresariales.	Moderado	3.5	
	Insuficiencia de personal para turnos extensos (24 horas).			
2. Condiciones de la Demanda	Mercado local altamente competitivo (49 EDS en Pasto).			Enfocar estrategias en fortalecer la fidelidad de clientes empresariales y mejorar la percepción de calidad frente a competidores.
	Solo el 2% de participación de mercado.			
	Clientes valoran la calidad del servicio y la transparencia en la venta (encuestas positivas).	Moderado	3.0	
	Preferencia por precios bajos (competidores manejan precios más bajos por galón).			
3. Industrias Relacionadas y de Apoyo	Convenios empresariales que generan estabilidad en ventas.	Moderado	3.0	Buscar alianzas adicionales para diversificar los



	<p>Uso de puntos Colombia como valor agregado para clientes frecuentes.</p> <hr/> <p>Falta de alianzas estratégicas con nuevos sectores (energías renovables).</p>			<p>productos ofrecidos, como convenios con empresas de transporte y logística.</p>
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad	<p>SERVISUR debe enfocar su estrategia a llegar a nuevos nichos de mercado</p> <hr/> <p>Competidores con infraestructura más moderna y mayor cantidad de islas (atención más ágil).</p> <hr/> <p>Posición diferenciada por la atención y parqueadero para clientes empresariales.</p>	Moderado	3.5	<p>Mantener la calidad del servicio como ventaja competitiva clave, pero reforzar estrategias en precios y logística.</p>
	<p>Regulaciones estrictas en temas de subsidios y abastecimiento.</p> <hr/> <p>Impacto de la disminución gradual del subsidio de combustible (48% incremento en costos).</p> <hr/> <p>Incentivos del gobierno hacia energías renovables, lo cual puede afectar el mercado de combustibles fósiles a largo plazo.</p>	Negativo	2.0	<p>Evaluar cómo adaptarse al cambio hacia energías renovables y políticas de sostenibilidad, desarrollando productos complementarios.</p>

6. Azar (Eventos Externos)	Inseguridad en carreteras, mal estado de las vías, el transporte y ventas locales.						
	Incremento en los costos de transporte por infraestructura vial deficiente.	Muy negativo	1.5				Definir estrategias para mitigar el impacto negativo del daño en las vías y controlar los costos de transporte de combustible.
	Situación económica global que puede afectar el gasto en transporte de los consumidores finales.						

**Promedio 2.75** Al realizar el análisis del Diamante de Porter para Servisur SAS en la ciudad de Pasto, se puede concluir que Servisur posee ventajas importantes, personal capacitado y calidad del servicio, convenios de distribución de combustible; sin embargo, se encuentra en un ambiente bastante competitivo, razón por la cual es necesario que se implementen estrategias que le permitan enfrentar desafíos de manera adecuada

**1. Condiciones de los factores = 3.5** SERVISUR Pasto cuenta con Infraestructura certificada, pero necesita optimizar su uso; se recomienda mejorar procedimientos operativos que permitan manejo adecuado de los recursos, como también implementar estrategias de retención de personal.

**2. Condiciones de la demanda = 3.0** Aunque los clientes valoran el servicio, la competencia por precio es fuerte y limita el crecimiento de la participación de mercado, por lo tanto, se recomienda diversificar servicios para enfrentar los desafíos de sostenibilidad y competencia desleal.

**3. Industrias relacionadas y de apoyo = 3.0** Servisur maneja diferentes convenios con empresas de transporte; se recomienda enfocar su estrategia para llegar a nuevos nichos de

mercado a través de la diversificación de su oferta por lo cual se recomienda establecer alianzas estratégicas adicionales, que amplíen su participación en el mercado.

**4. Estrategia y rivalidad = 3.5** La diferenciación por servicio debe mantenerse, pero se requiere modernizar aspectos operativos para competir con rivales con mejor infraestructura; se recomienda incursionar en la venta de productos ecológicos que contribuyan al cuidado del medio ambiente

**5. Gobierno = 2** Las regulaciones y el cambio hacia energías renovables impactarán significativamente el negocio, por lo tanto, se recomienda realizar los estudios correspondientes para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas disposiciones del gobierno nacional e incursionar en el negocio de las energías renovables

**6. Azar = 1.5** Factores externos como inseguridad y problemas de infraestructura son las principales amenazas que enfrenta la empresa, por lo tanto, se recomienda mejorar procesos operativos internos para minimizar riesgos derivados de factores externos, de tal manera que se pueda controlar y optimizar los costos del transporte de combustible como también garantizar la existencia permanente del producto para su comercialización.

**Tabla 23**

*Diamante de Porter – Aldana*

Elemento	Descripción y análisis	Impacto	Calificación (1-5)	Recomendaciones
1. Condiciones de los Factores	Infraestructura básica y en necesidad de modernización.	Moderado	3.0	Invertir en infraestructura moderna y optimización del espacio para mejorar el servicio.
	Un solo vendedor por turno limitada en el manejo de grandes flujos	Moderado		Reforzar proceso de atención en horas pico, o temporadas de mayor

	de clientes.		afluencia de clientes
	Recursos financieros limitados para invertir en expansión.	Moderado	Buscar apoyo financiero externo o socios estratégicos.
2. Condiciones de la Demanda	Mercado local con menor competencia directa, pero con clientes sensibles a precios.	Moderado	Enfocar estrategias en ofrecer precios competitivos y diferenciarse en calidad de atención.
	Porcentaje de participación en el mercado menor que el de la competencia	Moderado	Implementar campañas de marketing para atraer más clientes locales y regionales.
3. Industrias Relacionadas y de Apoyo	Dependencia de un único proveedor de combustible con costos elevados.	Negativo	Diversificar proveedores o negociar mejores condiciones con los actuales.
	Falta de alianzas estratégicas con sectores complementarios como tiendas de conveniencia.	Moderado	Establecer convenios con empresas locales para ampliar la oferta de servicios y productos.
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad	Administración enfocada en operaciones básicas sin visión estratégica clara.	Negativo	Desarrollar un plan estratégico que determine decisiones de inversión a mediano y largo plazo.
	Baja diferenciación frente a competidores con mejores recursos.	Moderado	Mejorar la percepción de valor mediante servicios personalizados o complementarios.

5. Gobierno	Regulaciones estrictas y costos crecientes por la reducción de subsidios al combustible.	Negativo	2.5	Mitigar el impacto mediante promociones o servicios adicionales que compensen el alza de precios.
-------------	--	----------	-----	---

**Promedio 2.85** Al realizar el análisis de la estación de Servicio San Luis del municipio de Aldana a través del diamante de Porter se puede determinar que si bien hay incidencia de los factores externos en el desempeño de la Estación de servicios, se tiene menor presión competitiva, puesto que solo hay 1 estación de servicio adicional en el municipio la cual es su única competencia y los porcentajes de cupo asignados son relativamente semejantes, ya que Biomax tiene asignado el 51,3% de cupo mientras que Servisur SAS tiene asignado el 48,7% del total del cupo de combustible subsidiado.

Al comparar las condiciones de operación, la Estación de Servicio San Luis presenta ventajas sobre su competencia; no obstante, se hace necesario realizar inversiones correspondientes que le permitan a Servisur mejorar su posición en el mercado

**1. Condiciones de los factores = 3** Servisur cuenta con personal capacitado, sin embargo, solo tiene un trabajador por turno, por lo cual cuando se presenta mayor afluencia de público se presenta dificultad para brindar un servicio oportuno; sumado a que los equipos surtidores son antiguos; por lo tanto, se recomienda realizar inversión en actualización de equipos que permitan optimizar el proceso de atención a los clientes

**2. Condiciones de la Demanda = 3,25** Si bien en el municipio de Aldana solo existen 2 estaciones de servicio existe una leve diferencia en el precio del combustible fijado por la Estación de Servicio Biomax; por lo tanto, se recomienda manejar estrategias de fijación de precios flexible, de tal manera que le permita optimizar el nivel de ventas, como también diversificar productos para obtener mayor cobertura del mercado local.

**3. Industrias Relacionadas y de Apoyo = 2,75** Dependere de un solo proveedor de combustible representa una debilidad en la cadena de suministro, pero hay margen para crear alianzas estratégicas, se recomienda negociar mejores condiciones, como también realizar convenios con empresas de transporte que realizan la ruta hacia el aeropuerto, de tal manera que le permita tener mayor participación en el mercado

**4. Estrategia, Estructura y Rivalidad = 2,75** Se hace necesario tener un enfoque diferenciador frente a la competencia; por lo tanto, se recomienda llevar a cabo procesos de planeación que permita tomar decisiones de inversión a mediano y largo plazo con el fin de optimizar el desempeño de la estación de servicio

**5. Gobierno = 3** El gobierno incide en el desempeño de la empresa por la eliminación del subsidio a la gasolina, por lo cual se recomienda implementar estrategias de diversificación, promociones que permitan mitigar el impacto económico generado por el alza en el precio del combustible.

**2.2.2.6 Matriz pestel.** A partir de los resultados obtenidos al aplicar la matriz DOFA en las estaciones de servicio de Ipiales, Pasto y Aldana, se han diseñado estrategias con el fin de aprovechar las fortalezas internas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas externas. Algunas de las acciones más destacadas incluyen la diversificación de los servicios ofrecidos, la mejora de la infraestructura, la optimización de los procesos y la maximización de las ventajas internas, como la capacitación del personal, las certificaciones de calidad, la ubicación estratégica y la estabilidad financiera.

Además de este análisis, resulta clave incorporar la matriz PESTEL, ya que proporciona una visión más completa al evaluar los factores externos que afectan a la empresa, como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este enfoque permite entender cómo influyen estos factores en las operaciones internas, identificar riesgos y oportunidades en el entorno, anticipar cambios en el mercado y tomar decisiones estratégicas de manera más informada.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz Pestel para los municipios de Ipiales, Pasto y Aldana.

**Tabla 24**

*Matriz Pestel Ipiales*

Categoría	FACTORES	Muy Negativo- 1	Negativo - 2	Indiferente - 3	Positivo - 4	Muy Positivo - 5	Impacto en Servisur SAS
Político	Regulación de subsidios al combustible	X					La reducción gradual de subsidios aumenta los costos de combustibles, afecta la demanda, incentiva el consumo de combustible de contrabando
	Cambio de punto de abastecimiento (de Yumbo a Tumaco)	X					La capacidad limitada de Petrodecól en Tumaco genera riesgos de desabastecimiento e incrementa costos logísticos.
Económico	Fluctuación en el precio del combustible	X					La inestabilidad de precios afecta el margen de ganancias y dificulta la planificación financiera.
	Contrabando en la frontera	X					La competencia desleal reduce las ventas, especialmente en las zonas cercanas a la frontera.
	Costo de transporte por malas condiciones viales	X					Las deficientes infraestructuras viales incrementan los costos de transporte, afectando la rentabilidad.

Social	Estilo de vida y aumento de vehículos particulares		X	Genera una mayor demanda de combustible y servicios de cuidado de vehículos en las EDS.
	Inseguridad - riesgo publico	X		Incrementa el riesgo de robos en las EDS, lo cual pone en riesgo no solo los bienes de la empresa sino la integridad de los trabajadores
	Preferencia por servicios diversificados		X	Oportunidad para expandir servicios como tiendas de conveniencia o puntos de autoservicio.
	Seguridad en las carreteras	X		La inseguridad vial impacta la distribución y eleva costos por medidas de protección.
Tecnológico	Implementación de energías renovables y sostenibles		X	Los incentivos gubernamentales para energías renovables y vehículos eléctricos representan una amenaza a la demanda de combustibles fósiles.
	Innovaciones en tecnología de diagnóstico vehicular		X	El diagnóstico vehicular representa una oportunidad de negocio en las estaciones con alta demanda.
	Automatización y sistemas de control de combustible		X	Permite mejorar el servicio y la eficiencia, y facilita el control de inventario y ventas.
Ambiental	Regulaciones ambientales	X		Las regulaciones pueden incrementar los costos operativos si no se cumplen con



los estándares ambientales exigidos.

Legal	X	Creciente conciencia ecológica de los consumidores	Puede impulsar la diversificación hacia energías limpias, como estaciones de carga para vehículos eléctricos.
	X	Legislación laboral y despidos con justa causa realizando el debido proceso	Se debe dar estricto cumplimiento a la normatividad laboral, para evitar posibles demandas laborales
	X	Protección del consumidor	Cumplir con la normativa garantiza una buena imagen y aumenta la fidelización de los clientes.
	X	Licencias y certificaciones (Bureau Veritas, Icontec)	Los certificados garantizan la calidad y el cumplimiento de normas en las estaciones, mejorando la confianza del cliente.

Al finalizar la aplicación de la matriz Pestel, los factores del entorno que inciden en su desempeño obtienen la siguiente puntuación:

Político = 1

Económico= 1

Social= 2,5

Tecnológico = 3

Ambiental = 2,5

Legal = 3

Al realizar la aplicación de la Matriz PESTEL se puede identificar inicialmente que las condiciones del entorno para los 3 municipios donde tiene presencia Servisur SAS cuentan con factores similares, pero también existen factores diferentes que afectan en gran medida el desempeño de la empresa.

A continuación, se definen las estrategias a implementar para las estaciones de servicio pertenecientes a Servisur SAS en la ciudad de Ipiales las cuales le permitirán afrontar los retos externos de manera proactiva, asegurando una posición competitiva sólida y aprovechando las oportunidades emergentes en el mercado de Ipiales.

**Diversificación y adaptación a nuevas fuentes de energía.** Estrategia de innovación en servicios: Ampliar la oferta de servicios hacia alternativas sostenibles como estaciones de carga para vehículos eléctricos y opciones de combustibles más limpios.

Desarrollo de nuevos servicios: Explorar servicios como puntos de autoservicio, tiendas de conveniencia o mantenimiento vehicular para aprovechar el aumento de vehículos particulares.

**Mejorar la eficiencia operativa.** Optimización logística: Mejorar la infraestructura interna y negociar con proveedores de transporte para reducir costos asociados a las malas condiciones viales.

Automatización y tecnología: Implementar tecnologías de control de combustible y sistemas de diagnóstico vehicular, para optimizar el control de inventarios y el servicio al cliente, reduciendo los costos operativos.

**Fortalecimiento de la seguridad.** Inversión en seguridad: Aumentar las medidas de seguridad tanto en las estaciones de servicio como en el transporte, protegiendo a los trabajadores y bienes de la empresa frente a riesgos de inseguridad.

Colaboración con autoridades locales: Trabajar con las autoridades para mejorar la seguridad vial y las condiciones de infraestructura en la región.

**Adaptación a cambios regulatorios.** Cumplimiento normativo: Establecer procesos sólidos para cumplir con las regulaciones ambientales, laborales y de protección al consumidor, evitando sanciones y mejorando la imagen de la empresa.

Certificaciones y calidad: Obtener o mantener las certificaciones como Bureau Veritas o Icontec para garantizar el cumplimiento de las normas y fortalecer la confianza de los clientes.

**Gestión de riesgos económicos y políticos.** Análisis de riesgos económicos: Desarrollar planes de contingencia para mitigar los impactos de la fluctuación de los precios del combustible y el contrabando, considerando una posible diversificación de los productos ofrecidos.

Gestión de la cadena de suministro: Buscar nuevas fuentes de suministro de combustible para mitigar los riesgos derivados del cambio de abastecimiento y los costos logísticos adicionales.

**Aprovechamiento de la oportunidad social.** Estudios de mercado y análisis de preferencias: Realizar estudios de mercado para entender las preferencias cambiantes de los consumidores y ajustar la oferta de servicios según la demanda.

**Tabla 25**

*Matriz Pestel – Pasto.*

Categoría	Factores	Muy Negativo - 1	Negativo -2	Indiferente - 3	Positivo - 4	Muy Positivo - 5	Impacto en Servisur Pasto
Político	Regulaciones sobre subsidios a combustibles (disminución gradual, 48% de aumento en precios en el último año).		X				Afecta directamente los costos operativos y reduce la competitividad frente al contrabando de combustibles en la frontera.
	Políticas del gobierno enfocadas en energías renovables y transición energética.			X			Amenaza el mercado de combustibles fósiles a largo plazo, ya que el gobierno incentiva el uso de vehículos eléctricos e híbridos.
Económico	Fluctuación en los precios del combustible.			X			Incrementos constantes en precios disminuyen la competitividad de la estación frente a competidores con precios más bajos (200-300 pesos menos por galón).
	Problemas logísticos por el cambio de punto de abastecimiento de		X				Petrodecop no tiene la capacidad instalada suficiente, lo que puede generar

	Yumbo a Tumaco.		desabastecimiento y problemas operativos para cumplir con los volúmenes necesarios.
<b>Social</b>	Preferencias de los consumidores por precios bajos.	X	Los competidores que ofrecen precios más bajos captan mayor clientela, dejando a SERVISUR con desventajas pese a sus fortalezas en atención al cliente.
	Preferencia por servicios adicionales y conveniencia (parqueadero, sistemas de monitoreo de consumo).	X	SERVISUR se posiciona como una opción preferida para empresas debido a sus servicios adicionales (parqueo seguro, monitoreo de consumo).
<b>Tecnológico</b>	Adopción de tecnologías como facturación electrónica, sistemas de monitoreo y plataformas de control.	X	Estas herramientas han optimizado los procesos y mejorado la experiencia del cliente, pero su implementación requiere una inversión constante en mantenimiento y actualizaciones.
	Baja adopción de tecnologías enfocadas en sostenibilidad (carga eléctrica, autoservicio).	X	La transición hacia energías renovables todavía es limitada en Pasto, pero es una tendencia futura que SERVISUR debería evaluar a largo plazo para no quedar rezagada.
<b>Ambiental</b>	Regulaciones ambientales más estrictas en estaciones de servicio.	X	Incrementan los costos operativos si no se cumplen, pero también refuerzan la imagen de responsabilidad

		social de la empresa.
	Cambio hacia una mayor conciencia ecológica por parte de los consumidores.	X
		Los consumidores valoran productos y servicios más sostenibles, lo que podría abrir oportunidades para diversificar productos en favor del medio ambiente.
<b>Legal</b>	Cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (97% de cumplimiento).	X
		Refleja un buen nivel de gestión interna y compromiso con el bienestar del personal. Sin embargo, es necesario mantener estos estándares para evitar sanciones legales.

Al finalizar la evaluación de la Matriz Pestel se obtiene para la ciudad de Pasto la siguiente puntuación:

Político = 2,5

Económico= 2,5

Social= 3,5

Tecnológico 3,5

Ambiental = 4

Legal = 4

Por lo anterior se puede concluir que la comercialización del combustible en la Estación de Servicio de la ciudad de Pasto, se ve impactada de manera negativa especialmente por los factores políticos y económicos, y de forma positiva por los factores ambiental y legal; a continuación se describen las estrategias que la empresa debe implementar para mitigar el efecto de los riesgos a los cuales se ve expuesta; como también aprovechar oportunidades para posicionarse como un líder en servicios de valor agregado y sostenibilidad en la región.

**Político.** Control del contrabando: Establecer alianzas con organismos gubernamentales y regionales para implementar mayores controles y regulaciones que mitiguen el contrabando de combustibles.

Transición energética: Invertir gradualmente en tecnologías y servicios relacionados con energías renovables, como estaciones de carga eléctrica, para diversificar el portafolio de productos.

**Económico.** Fidelización de clientes: Implementar programas de lealtad para empresas, ofreciendo beneficios personalizados como descuentos por volumen o mantenimiento preferencial.

Optimización logística: Negociar con mayoristas para garantizar un abastecimiento constante o explorar nuevas alianzas estratégicas con distribuidores locales.

**Social.** Fortalecer la diferenciación: Promover los servicios adicionales, como el parqueadero exclusivo y el monitoreo de consumo, destacando la calidad y la seguridad como ventajas únicas.

Campañas de valor agregado: Comunicar los beneficios únicos de Servisur a través de campañas que destaquen la atención personalizada y los servicios de conveniencia.

**Tecnológico.** Innovación operativa: Continuar invirtiendo en tecnologías que optimicen los procesos, como aplicaciones móviles para gestión de consumo y pago, mejorando la experiencia del cliente.

Proyectos sostenibles: Desarrollar pilotos en tecnologías como paneles solares y estaciones de carga eléctrica, preparándose para las tendencias futuras de sostenibilidad.

**Ambiental.** Cumplimiento ambiental: Garantizar el cumplimiento de todas las normativas ambientales y comunicar estas acciones en campañas que refuercen la imagen de responsabilidad social.

Educación ambiental: Lanzar campañas dirigidas a clientes sobre el ahorro de combustible y el cuidado del medio ambiente, generando fidelización a través de un enfoque sostenible.

**Legal.** Fortalecer la regulación: Participar activamente en mesas de trabajo con entidades gubernamentales para denunciar y mitigar la competencia desleal causada por el contrabando.

Mantener estándares laborales: Continuar fortaleciendo el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para asegurar el bienestar del personal y evitar sanciones.

**Tabla 26**

*Matriz Pestel – Aldana*

Categoría	FACTORES	Muy Negativo- 1	Negativo - 2	Indiferente - 3	Positivo - 4	Muy Positivo - 5	Impacto en SERVISUR SAS
Político	Regulación de precios subsidiados de combustible por el Ministerio de Minas y Energía.				X		Control en el margen de ganancia, pero acceso a combustible a bajo costo.
Económico	Competencia con precios no subsidiados por contrabando en la frontera.		X				a competencia desleal de los productos de contrabando reduce la competitividad de SERVISUR en el mercado local.
	Posibilidad de diversificación de ingresos mediante alianzas y nuevos servicios.					X	El desarrollo de nuevas fuentes de ingresos mediante servicios adicionales puede compensar la falta de



			crecimiento en el negocio principal de combustibles.
Social	Inseguridad, mayor riesgo público por estar alejado de la zona urbana	X	Mayor riesgo y exposición a robos ya que se encuentra alejada del casco urbano.
	Paros y bloqueos de vías afectan la logística de transporte de combustible.	X	Estos eventos incrementan los tiempos y costos de transporte, afectando la eficiencia en la distribución de combustible y la rentabilidad.
Tecnológico	Equipos obsoletos que impactan la eficiencia y el servicio al cliente.	X	La obsolescencia de los equipos afecta la competitividad y la calidad del servicio, lo que podría llevar a una pérdida de clientes frente a competidores con tecnología más moderna.
Ambiental	Regulaciones ambientales para reducir la contaminación por combustibles fósiles.	X	Necesidad de cumplir normativas y potencial diversificación en servicios; implica realizar grandes inversiones
Legal	Nuevas normativas del gobierno nacional sobre estaciones de servicio.	X	La obligación de cumplir con regulaciones legales es una oportunidad para mejorar la imagen corporativa al adherirse a los estándares y ganar confianza en los clientes.

Político=	4
Económico=	3
Social=	1,5
Tecnológico=	1
Ambiental=	4
Legal=	4

Al realizar el análisis de los factores del entorno que inciden en el desempeño de la Estación de servicio San Luis del municipio de Alana se puede observar que el factor que incide de manera negativa tiene que ver con la Tecnología, haciendo referencia a que los equipos surtidores de combustible existentes actualmente ya se encuentran obsoletos, y de acuerdo a información suministrada por el personal de ventas genera demora en proceso de atención, fallas al momento de emitir el recibo del surtidor o factura electrónica, afectando el proceso de venta.

De igual manera se ve afectado negativamente por factores sociales como son los paros, protestas que dificultan el transporte de combustible desde la planta mayorista, por ende genera desabastecimiento; al igual que el riesgo público al encontrarse la Estación de servicio fuera del casco urbano del municipio, por lo cual se ve expuesta a hechos vandálicos.

A continuación, se relacionan las estrategias que se deben implementar en la Estación de servicios San Luis del municipio de Aldana, con el fin de mitigar y controlar los riesgos a los que se ve expuesto y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

### **1. Mejorar la Infraestructura y Tecnología.**

Renovación de equipos: Es urgente renovar los equipos obsoletos para mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente. Invertir en tecnología moderna no solo optimizará los procesos, sino que también ayudará a diferenciar a la estación de servicio en un mercado competitivo.

Rehabilitación de la infraestructura: Es importante mejorar la infraestructura física para aumentar la percepción positiva de la marca y atraer a más clientes, en especial a los viajeros y turistas.

## **2. Diversificación de Servicios.**

Desarrollo de nuevos servicios: Explorar nuevas fuentes de ingresos como estaciones de carga para vehículos eléctricos, tiendas de conveniencia, servicios de mantenimiento vehicular o la instalación de máquinas de autoservicio para atraer a más clientes y generar ingresos adicionales.

Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con empresas de transporte, compañías de turismo o el aeropuerto local para proporcionar descuentos, promociones o servicios exclusivos para sus empleados y clientes.

## **3. Gestión de Factores sociales.**

Plan de contingencia frente a paros y bloqueos: Crear un plan de contingencia que contemple alternativas logísticas ante paros y bloqueos, incluyendo acuerdos con proveedores y distribuidores para garantizar el suministro de combustible en estas situaciones.

Optimización del transporte: Investigar y negociar con empresas logísticas para asegurar que los tiempos y costos de transporte se mantengan dentro de los márgenes aceptables.

## **4. Cumplimiento Ambiental y Ecológico.**

Cumplimiento con las regulaciones ambientales: Establecer procesos para cumplir con las normativas ambientales, lo cual evitará sanciones y mejorará la percepción pública.

Diversificación hacia energías limpias: Evaluar la viabilidad de incluir alternativas sostenibles, como estaciones de carga para vehículos eléctricos, que no solo mejorarán el perfil

ecológico, sino que también pueden atraer a un segmento de clientes más consciente del medio ambiente.

## **5. Fortalecimiento de la Marca.**

Campañas de marketing y posicionamiento: Realizar campañas de marketing para resaltar las mejoras en infraestructura y nuevos servicios, asegurando que los clientes perciban las mejoras y el compromiso con la calidad.

Al implementar estas estrategias, la Estación de Servicio San Luis podrá fortalecer su competitividad, adaptarse a los cambios en el mercado y superar los desafíos externos, consolidándose como un referente tanto para los consumidores locales como para los turistas.

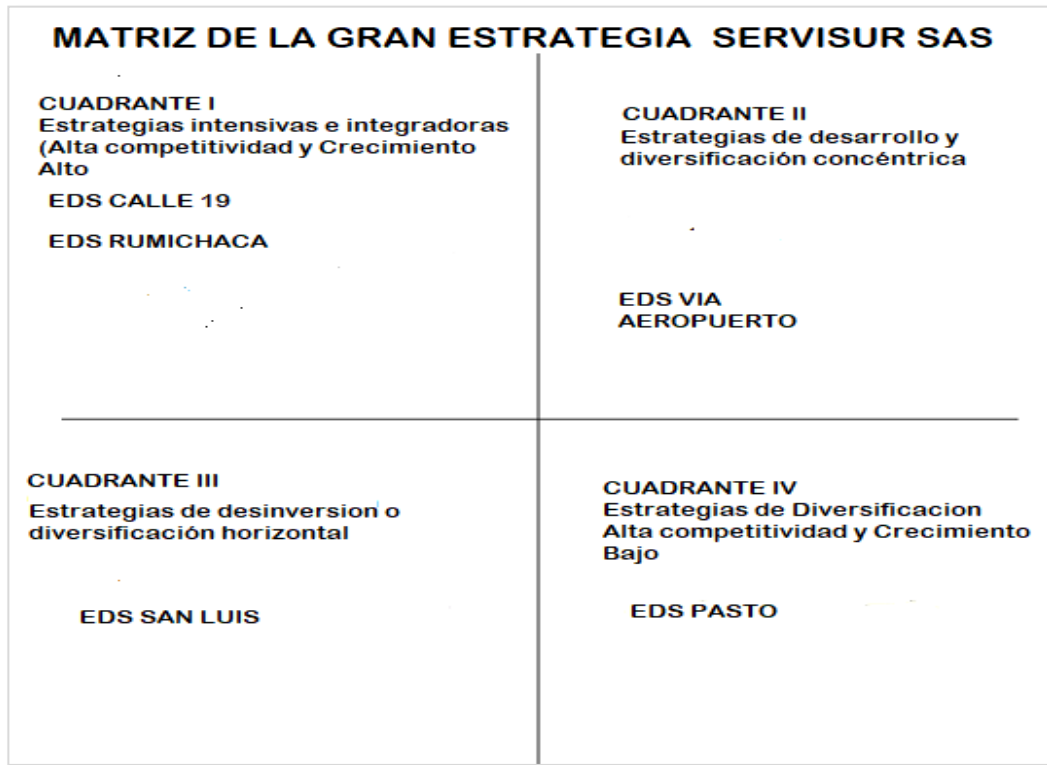
**2.2.2.7 Matriz de la gran estrategia.** Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta que le permite a las empresas analizar su posición en el mercado y adaptarse a cambios en el entorno, como avances tecnológicos, cambios económicos, políticos, la competencia y el comportamiento de los consumidores. Con este análisis, se pueden desarrollar estrategias flexibles y adecuadas a la realidad empresarial. La MGE permite tomar decisiones claras y enfocadas para fortalecer a la empresa y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

La matriz se compone de 2 ejes principales, uno que mide el crecimiento del mercado, y el otro eje mide la posición competitiva del mercado, que demuestra que tan fuerte es la empresa frente a sus competidores; basándose en estos dos ejes la empresa puede clasificarse en uno de los 4 cuadrantes: cuadrante I Crecimiento y Liderazgo; cuadrante II Crecimiento y Reto; Cuadrante 3: Cosecha y Defensa y cuadrante IV Cuadrante 4: Nicho y Rentabilidad.

A continuación, se presenta la matriz de la Gran Estrategia para los municipios de Ipiales, Pasto y Aldana y se explica las estrategias para cada Municipio.

**Figura 46**

*Matriz de la Gran Estrategia Servisur SAS*



**Matriz de la gran estrategia – Ipiales** Al aplicar la Matriz de la Gran Estrategia para el municipio de Ipiales, se tuvo en cuenta el cupo de combustible asignado por cada estación de servicio, la tasa de crecimiento del mercado, como también las fortalezas y debilidades descritas anteriormente en la Matriz DOFA, además de la calificación obtenida frente a su competencia directa; por lo tanto, se determina las siguientes estrategias:

**EDS Rumichaca y EDS calle 19- cuadrante I- estrategias intensivas e integradoras.** Son las dos estaciones de servicio con mayor participación en ventas en el municipio de Ipiales, como también cuentan con un perfil competitivo alto; para estas estaciones de servicio se definen las siguientes estrategias:

### **1. Penetración de mercado.**

Promociones dirigidas para clientes frecuentes y empresas (convenios con empresas de taxis, flotas y transportistas).

Incrementar la venta de combustibles de menor impacto ambiental como el GNV, aprovechando el crecimiento de la demanda.

Implementar un plan de marketing y fidelización para atraer y retener clientes.

### **2. Desarrollo de productos.**

Ampliar la oferta de productos complementarios como lubricantes, aditivos y accesorios para vehículos.

Instalar servicios adicionales como minimarkets y áreas de descanso para conductores.

### **3. Integración vertical.**

Negociar con proveedores para obtener mejores precios y garantizar un suministro constante.

Desarrollar una cadena de valor sostenible incorporando incentivos gubernamentales para la transición energética.

**EDS Vía aeropuerto. cuadrante II: estrategias de desarrollo y diversificación concéntrica** Estas estrategias aplican para estaciones de servicio con una posición débil o poco favorable en un mercado de alto crecimiento; en este caso la Estación de Servicio Vía Aeropuerto, es la que tiene asignado el menor cupo de combustible subsidiado. Se definen las siguientes estrategias

### **1. Desarrollo de mercado.**

Fortalecer la imagen de la estación mediante campañas publicitarias específicas dirigidas a viajeros y usuarios frecuentes.

Establecer alianzas estratégicas con operadores del aeropuerto para consolidar el flujo de clientes.

### **2. Diversificación concéntrica.**

Ofrecer servicios como lavado de vehículos, cambio de aceite, mecánica rápida

Introducir la venta de productos relacionados, como kits de limpieza vehicular y accesorios.

### **3. Optimización operativa.**

Ampliar la infraestructura y redistribuir el personal para evitar congestiones en horas pico.

**Matriz de la Gran Estrategia – Pasto** En la aplicación de la Matriz de la Gran Estrategia para la Estación de Servicio de Pasto se evidencia que su posición es relativamente fuerte frente a la competencia, sin embargo como se observó en los análisis anteriores Servisur Pasto, presenta un nivel bajo de participación en el mercado, referente al cupo de combustible subsidiado asignado; mientras los competidores directos tienen mayor cupo de combustible como también una mejor ubicación e instalaciones más amplias, sin embargo también se tuvieron en cuenta las fortalezas con que cuenta la Estación de servicio de Pasto, la cual se caracteriza por su calidad en la atención, los convenios empresariales, la disposición de un espacio exclusivo de parqueo para los clientes entre otros.

**EDS Pasto- cuadrante IV: estrategias de diversificación, alta competitividad y bajo crecimiento.** Para la estación de servicio Servisur de la Ciudad de Pasto, la cual se ubica en el Cuadrante IV correspondiente a estrategias de diversificación, alta competitividad y bajo

crecimiento; para ellos se deben enfocar en aprovechar nichos específicos, diferenciarse de la competencia y buscar rentabilidad en un entorno con limitadas oportunidades de expansión.

A continuación, se definen las estrategias que se deben aplicar en la Estación de servicio Servisur Pasto

### **1. Diversificación.**

Introducir servicios o productos complementarios que generen ingresos adicionales, como tiendas de conveniencia, servicios de mantenimiento rápido o alianzas con marcas locales.

Explorar nuevas líneas de negocio que atraigan a clientes específicos, como cargadores eléctricos para vehículos, combustibles ecológicos o promociones asociadas a aplicaciones móviles.

### **2. Alta competitividad.**

Enfocarse en estrategias de diferenciación para destacar frente a la competencia, como excelente atención al cliente, programas de fidelización o promociones personalizadas.

Mantener precios competitivos mientras se optimiza la eficiencia operativa para reducir costos y mantener la rentabilidad.

Utilizar el marketing para reforzar la marca y posicionarla como líder en un segmento específico del mercado.

### **3. Bajo crecimiento.**

Priorizar la rentabilidad en lugar de buscar un crecimiento agresivo. Esto implica optimizar procesos internos, reducir costos innecesarios.



**Matriz de la gran estrategia – Aldana.** En la aplicación de la Matriz de la Gran estrategia para la estación de servicio San Luis del municipio de Aldana se tuvieron en cuenta los porcentajes de participación en ventas tanto de la Eds. San Luis, como su competencia Biomax, el perfil competitivo de la Eds., sus fortalezas y debilidades, con lo cual se logró determinar que la Estación de Servicio San Luis se ubica en el Cuadrante III .

**EDS San Luis Aldana - cuadrante III - estrategias de desinversión o diversificación Horizontal** Estas estrategias se aplican a las unidades de negocio, como este caso la Estación de servicio San Luis del municipio de Aldana que presenta una posición débil en el mercado, con un bajo crecimiento. Para el presente caso, Aldana es la estación de servicio de Servisur que tiene asignado el menor cupo de combustible respecto a las 5 estaciones.

### **1. Diversificación horizontal.**

Redirigir el uso del espacio hacia actividades complementarias como logística o almacenamiento.

Implementar servicios de carga para vehículos eléctricos, anticipándose a tendencias futuras.

### **2. Reducción de costos.**

Revisar la viabilidad de mantener la estación en horarios de baja demanda.

Monitorear la eficiencia operativa para disminuir costos en infraestructura.

### ***2.2.3 Formular estrategias y lineamientos para mejorar la gestión de la empresa Servisur SAS sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto***

Después de realizar el análisis interno y externo de la empresa, como también determinar los factores claves de éxito, se hace necesario determinar el plan de acción que permitirá mejorar la gestión de la empresa Servisur SAS en las sucursales de los municipios de Aldana, Ipiales y Pasto.

Teniendo en cuenta que uno de los hallazgos en el análisis realizado es la desactualización de la visión y la misión de la empresa, a continuación, se realiza la nueva propuesta:

**Vision.** En el año 2029, SERVISUR SAS será reconocida como la empresa líder en el departamento de Nariño en la comercialización de combustibles y productos para el cuidado de los vehículos, destacándose por su compromiso con la sostenibilidad energética, la diversificación de productos y servicios, y el aprovechamiento eficiente de sus activos.

Nuestra visión incluye los siguientes factores clave:

**Liderazgo en Transición Energética:** Ser pioneros en la adopción de energías limpias y en la promoción de soluciones energéticas sostenibles para nuestros clientes y la comunidad.

**Diversificación de Servicios:** Ofrecer una amplia gama de productos y servicios que vayan más allá de los combustibles, incluyendo soluciones innovadoras que optimicen la experiencia de los usuarios y promuevan la movilidad sostenible.

**Uso Estratégico de Activos:** Transformar los espacios subutilizados en espacios productivos, como centros de servicio, puntos de energías alternativas, o zonas comerciales que generen más ingresos e impulsen el desarrollo regional.

**Responsabilidad Social y Ambiental:** Continuar actuando con calidad y responsabilidad social, fomentando un impacto positivo en el entorno local y contribuyendo al bienestar de la

comunidad.

**Misión.** En Servisur SAS nos especializamos en la comercialización de combustibles, productos y servicios para el cuidado y mantenimiento de vehículos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente. Ofrecemos una amplia gama de productos de alta calidad, respaldados por un equipo altamente calificado, comprometido con la mejora continua. Brindamos soluciones innovadoras que optimizan el rendimiento y cuidado de los vehículos, garantizando la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes; nos comprometemos con la sostenibilidad ambiental desarrollando prácticas amigables con el medio ambiente.

La misión de Servisur SAS está compuesta por varios elementos clave que definen su propósito y enfoque. A continuación, se describen los componentes principales:

**Especialización y enfoque principal:** Este es el propósito central de la empresa, destacando su área de especialización en productos y servicios para vehículos.

**Objetivo de satisfacción del cliente:** La misión destaca que el propósito de Servisur es centrarse en las necesidades del cliente, buscando eficiencia en los procesos y la satisfacción del consumidor.

**Oferta de productos y calidad:** Aquí se resalta la diversidad y calidad de los productos ofrecidos por la empresa, lo que refuerza el compromiso con la excelencia.

**Compromiso con el equipo y mejora continua:** Este componente resalta la importancia del equipo humano, asegurando que el personal está capacitado y enfocado en la mejora constante.

**Innovación y soluciones:** Subraya la disposición de Servisur para ofrecer soluciones nuevas y efectivas que mejoren el rendimiento de los vehículos, un valor clave para la empresa.

**Experiencia del cliente:** Refleja el compromiso de Servisur con la satisfacción del cliente,

destacando que tendrá la mejor experiencia con el servicio brindado

Compromiso con la sostenibilidad ambiental: Este componente integra la responsabilidad social y ambiental de la empresa, señalando que, además de su enfoque en el negocio, también se preocupa por el impacto ambiental.

**Objetivos estratégicos.** Se proponen 4 objetivos estratégicos para Servisur SAS, considerando la misión y visión de la empresa, así como las observaciones de los accionistas:

Diversificación de productos y sostenibilidad ambiental: Ampliar la oferta de productos y servicios relacionados con energías limpias y alternativas, incrementando su participación en la cartera de la empresa en un 10% para 2028.

Adaptación tecnológica e innovación: Invertir en tecnología avanzada y soluciones digitales para aumentar la eficiencia operativa en un 15% en los próximos 3 años, mediante plataformas en línea, optimización de inventarios y procesos automatizados.

Mejora de la eficiencia operativa y comercial: Reducir costos operativos en un 12% anual y mejorar la gestión de ventas y atención al cliente para asegurar una experiencia superior.

Fortalecimiento del liderazgo regional: Consolidar el liderazgo en el departamento de Nariño, incrementando la participación en el mercado regional en un 10% en 5 años, mediante el fortalecimiento de ventas, posicionamiento de marca y reactivación de bienes inmuebles improductivos

**Tabla 27**

*Propuesta plan de acción Servisur SAS*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Presupuesto (cop)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Indicador</b>
Diversificación de productos y sostenibilidad ambiental	Desarrollar un plan para incorporar combustibles alternativos (GNV, electricidad).	Realizar un estudio de mercado sobre la demanda de combustibles alternativos.	\$ 5.000.000	Gerencia	Abril- Junio 2025	Informe de estudio de mercado presentado y aprobado por Gerencia antes de Junio de 2025
		Identificar proveedores de equipos y tecnología necesarios.	\$0	Coordinador de Operaciones	Abril 2025	N° de Proveedores de equipos que ofrecen la tecnología requerida/total de proveedores que presentan propuesta

Estudio de Factibilidad para la implementación de un Punto de carga para vehículos eléctricos- Plan piloto EDS Pasto	Formular estudio de factibilidad para punto de carga de vehículos electricos	\$15.000.000	Gerencia, Asesor Externo,	Julio- Diciembre 2025	Informe de Factibilidad de inversión
Comercializar de productos ecológicos generan protección motor, cantidad residuos contribuyen cuidado del ambiente aditivos, etc)	Identificar y negociar con proveedores de productos ecológicos y distribuirlos en las estaciones de Servicio	\$ 10.000.000	Gerencia, Coordinador EDS	Abril - Junio 2025	N° de proveedores que comercializan productos ecológicos /total de proveedores
	Promocionar esta línea entre los clientes, y lanzar campaña en página web de Servisur SAS; Colocar	\$ 1.000.000	Gerencia, Coordinador Sistemas	Abril - Diciembre 2025	Porcentaje de ventas de productos ecológicos / total de ventas de productos

		publicidad en cada EDS				para el cuidado de los vehículos (medición mensual) °
		Implementar tarjeta de cliente preferencial con beneficios exclusivos.	\$3,000,000	Coordinador Operaciones Coordinador Sistemas	Abril - Diciembre 2025	N° de clientes preferenciales/ total clientes
Mejorar la eficiencia operativa y comercial	Crear programa de fidelización de clientes.	Implementación de promociones de temporada específica	\$ 5.000.000	Gerencia, Coordinador Operaciones Tesorería	Semestral	Incremento de 3% en las ventas semestrales, en los municipios de Ipiales Pasto y Aldana
		Realizar campañas promocionales en página web, publicidad en EDS y medios de comunicación	\$2.500.000 anual valor de Hosting, Pendones,	Coordinador Operaciones Coordinador Sistemas	Abril - Diciembre 2025	- N° de premios redimidos mensualmente

Desarrollar canales digitales para ventas y promociones.	Crear redes sociales corporativas para asesoría, atención y ventas	\$1.000.000	Gerencia CoordinadorSistemas	Abril Diciembre 2025	N° de asesorías y ventas de productos mensualmente mediante las redes sociales corporativas
	Integrar herramientas de CRM.	\$ 3.000.000	Gerencia Coordinador Sistemas	Abril Diciembre 2025	Aumento del 10% en la eficiencia de procesos comerciales
Optimizar proceso de Atención al Cliente	Programación de turnos que garantices personal durante el horario de atención	Contratar el vendedores adicionales para las EDS	Gerencia Coordinador Humano	Abril Diciembre 2025	N° de ventas en horas pico/ N° total de ventas al mes
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a	Elaborar y ejecutar Plan Anual de Mantenimiento para EDS	\$20.000.000	Gerencia Coordinador Operaciones	Abril Diciembre 2025	N° - Mantenimientos ejecutados / N° de



	preventivo						Mantenimientos programados
	Estaciones de Servicio						
	Programación de viajes a plantas Mayoristas (Tumaco- Yumbo)	Cronograma de Viajes para vehiculo que garantice la existencia permanente de combustible	Presupuesto definido para 2025	Gerencia Coordinador Despachos	Abril Diciembre 2025		N° de galones - totales comprados/cupo de galones asignados M.M.
							Reducción del 10% en costos administrativos
Adaptación tecnológica e innovación	Implementar un software de gestión integral. (Enterprise Resource Planning) adaptado al sector(SAP Oil & Gas, Microsoft Dynamics 365	Adquirir un sistema ERP para optimizar gestión integral de los procesos, control de faltantes, inventarios, ventas, informes de gestión	\$12,000,000	Gerencia Coordinador Operaciones,	Abril - Agosto 2025		Reducción de faltantes de combustibles en un 15% del faltante de combustible al año
		Capacitar al personal.		Proveedor del sistema	del Julio Septiembre		- N° de personal certificado en

					2025	manejo ERP/N°
						Total de personal del proceso
	Diagnóstico inicial por parte del proveedor	Sin costo		EVOLTI	2 meses (Mayo - julio 2025)	Propuesta económica de inversión
		Inversión inicial			4 meses	Reducción
	Compra de energía (opción 1)	por parte de Servisur (costo)	Sin costo)	Gerencia EVOLTI	(Agosto - Noviembre 2025)	- aproximada 21% en la tarifa de energía
Estudio de Factibilidad para la implementación de paneles solares en las estaciones de compra del sistema		Inversión en			4 meses	Reducción del 70% al 90% del consumo de energía en el mes; Ahorro de 21%
Servicio con 2 opciones: compra de energía o compra del sistema	compra convierte en energía (opción 2)	se proyecta en mts2 va a instalar	del área de EVOLTI	Gerencia EVOLTI	(Agosto - Noviembre 2025)	Recuperación de la inversión de 2 a 3 años; beneficio

								tributario el 50% de la inversión puede deducirse de la base gravable de renta
								N° de vendedores de
Fortalecimiento del liderazgo regional Desarrollar liderazgo administrativo	Activación y fortalecimiento de Ventas	Capacitación de equipos de ventas y Programa de Entrenamiento "Héroes del Servicio "	\$ 20.000.000	Gerencia, Distribuidor Mayorista	12 meses (Febrero 2025 – Febrero 2026)			servicio con calificación superior/ de Vendedores de servicio Evaluados
	Posicionamiento de Marca	Realizar campañas de activación de marca con los proveedores, en cada EDS	\$ 12.000.000	Gerencia	12 meses (Junio 2025- Junio 2026)			Aumento del reconocimiento de marca SERVISUR (5% según encuestas de marca)

			Descuento con pactado con		24 meses	Número de nuevos convenios firmados por de negociaciones realizadas
			Alianzas con pactado con	Gerencia	(Mayo 2025- mayo 2027)	
			empresas locales y clientes			
			entidades mayoristas,			
			gubernamentales de acuerdo a negociación			
			Mejora la imagen y señalización de las estaciones	Gerencia Coordinador Operaciones	Julio - Diciembre 2025	% de ejecución de la obra/ Total de obra contratada
			\$ 30.000.000			
			Realizar adecuaciones físicas al diagnosticentro, adecuar sala de espera para clientes	Gerencia Coordinador Operaciones	Mayo - Agosto 2025	% de ejecución de la obra/ Total de obra contratada
Fortalecimiento del liderazgo regional	Reactivar servicio mantenimiento vehicular		\$ 12.000.000			
Desarrollar liderazgo administrativo	diagnosticentro - En Rumichaca	EDS	Contratar operario de Diagnosticentro (salario mensual \$ 7.200.000 \$1.800.000) por 8 meses )	Coordinador Talento Humano	Septiembre - Diciembre 2025	Ingresos generados por diagnosticentro /ingresos totales

Tabla 28

Propuesta balance Scorecard

Balanced scorecard								
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Formula	Responsable	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento
		<b>Mejorar la eficiencia operativa y comercial</b>				<b>16</b>		
Financieros	EBITDA		Utilidad Operativa / gastos no efectivos	Gestión Financiera	2	10,00	3,23	32%
	Razon de liquidez		Activo Corriente /Pasivo Corriente	Gestión Financiera	2	1	2,36	236%
	Prueba ácida		(activo corriente-Inventarios)/pasivo corriente)	Gestión Financiera	2	1	1,86	186%
	Rentabilidad Operacional		Utilidad Operacional /Activos totales	Gestión Financiera	2	1	6,20	620%
	Rentabilidad sobre el patrimonio		Utilidad neta /Patrimonio neto*100	Gestión Financiera	2	1	6,80	680%
	Margen de utilidad bruta		utilidad bruta /ingresos totales X 100	Gestión Financiera	2	1	0,15	15%

	Margen Neto de Ventas totales – costes y utilidad	gestos	Gestión Financiera	2	1	4,20	420%	
	Margen Operacional	Ventas totales – costes y gastos	Gestión Financiera	2	1	5,60	560%	
	<b>Mejorar la eficiencia operativa y comercial</b>			<b>12</b>				
<b>Cientes</b>	Preferencia	N° de clientes preferenciales/ total clientes	Coord. Eds	3	500	300	60%	
	Atención Efectiva de PQRS	N° de PQRS Resueltas Satisfactoriamente al mes /Total de PQRS recibidas al mes	Coord. Operaciones	2	3	1	33%	
	Ventas Virtuales	N° de asesorías y ventas de productos mensualmente mediante las redes sociales corporativas	coord. Sistemas	2	50	0	0%	
	Capacidad de atención	N° de ventas en horas pico/ N° total de ventas al mes	Gestión Financiera	3	120	60	50%	
	Uso preferencial	tarjeta N° de premios redimidos mensualmente	Coord. Operaciones	2	30	0	0%	
	<b>Balanced Scorecard</b>							

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Formula	Responsable	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento
	Procesos internos	<b>Mejorar la eficiencia operativa y comercial</b>				<b>17</b>		
Crecimiento en Ventas		Incremento de 3% en las ventas semestrales, en los municipios de Ipiales y Pasto y Aldana ( en		Gestión Financiera	5	3.812.581	3.701.535	97%
Mantenimiento		N° Mantenimientos ejecutados / N° de Mantenimientos programados		Coord. Operaciones	4	12	6	50%
Productividad		N° de galones totales comprados/cupo de galones asignados M.M.		Coord. Despachos	5	3.812.581	3.532.623	108%
Oportunidad en la atención		Tiempo de espera para recibir la atención/ tiempo programado para brindar atención (minutos)		Coord. Eds	3	5	7	-140%
<b>y cre</b>		<b>Diversificación de productos y sostenibilidad ambiental</b>				<b>3</b>		

	Porcentaje de ventas de productos ecológicos / total de ventas de productos para el cuidado de los vehículos (medición mensual)	Coord. Operaciones	3	10%	0	0%
Diversificación						
<b>Adaptación tecnológica e Innovación</b>			23			
	N° de personal certificado en manejo ERP/N° Total de personal del proceso Operativo	Coord. Operaciones	8	8	0	0%
Capacitación						
	1.6 Reducción de faltantes de combustibles en un 15% (galones gasolina y diesel)	Coord. Operaciones	10	25.500	30.000	-117,6%
Control de Inventarios						
	1.7 Reducción aproximada 21% en la tarifa de energía mensual	Gerencia	5	3.950.000	5000000	-127%
Reducción gastos energía						



<b>Fortalecimiento del liderazgo regional Desarrollar liderazgo administrativo</b>							<b>20</b>
Evaluación de Desempeño	N° de vendedores de servicio con calificación superior/ Total de Vendedores de servicio Evaluados	Coord. Talento Humano	5	29	20	69%	
	Aumento del reconocimiento de marca SERVISUR (5% según encuestas de marca)	Coord. Operaciones	5	95%	89%	94%	
Posicionamiento	Número de nuevos convenios firmados por año/N° de negociaciones realizadas	Gerencia/ Cartera	5	20	10	50%	
	Ingresos generados por diagnosticentro /ingresos totales (mes)	G.Financiera	5	\$ 8.000.000	0	0%	
			<b>91</b>			<b>TOTAL</b>	

**Tabla 29**

*Propuesta indicadores Servisur*

Indicadores	Formula	Und.	Linea base	Meta	Frecuencia	Interpretación
Productividad	N° de galones totales comprados/cupo de galones asignados M.M.	N° Galones	3.532.623	3.812.581	anual	Se mide la capacidad de producción de la empresa, si cumple con el transporte del cupo asignado por el M. Minas, si compra una cantidad superior o inferior al cupo asignado.
Diversificación de productos	Porcentaje de ventas de productos ecológicos / total de ventas de productos para el cuidado de los vehículos (medición mensual)	%	0	10%	anual	Permite identificar si los productos nuevos que la empresa comercializa tiene buena acogida o si se hace necesario implementar nuevas

							estrategias de comercialización o cambiar de productos
Ventas Virtuales	N° de asesorías y ventas de productos mensualmente mediante las redes sociales corporativas	%	0	50	mensual	Mide la aceptabilidad y funcionalidad de prestar un servicio virtual a los clientes a través de la página web de Servisur SAS donde no solo se realiza la venta sino también asesoría respecto a los diferentes productos que ofrece la empresa	
Crecimiento de las ventas	Incremento de 3% en las ventas semestrales, en los municipios de Ipiales Pasto y Aldana ( en	N° Galones	3.701.535	3.812.581	semestre	Permite determinar si las estrategias actuales de comercialización de	

							combustible son efectivas y se logra incrementar el nivel de ventas en los 3 municipios de tal manera que se pueda tramitar ante el ministerio de Minas el incremento del cupo asignado para cada EDS de Servisur
Efectividad de la operación	1.6 Reducción de faltantes de combustibles en un 15% (galones gasolina y diesel)	Galones	30.000	255.000	anual		Mide la efectividad del sistema de control para el cargue, transporte y descargue de combustible se pretende minimizar el porcentaje de perdida de combustible en las

						diferentes EDS
Incremento clientes corporativos nuevos	Número de nuevos convenios firmados por año/N° de negociaciones realizadas	N° convenios suscritos	10	20	anual	Evalua la capacidad de negociación con de la Gerencia para conseguir nuevos clientes corporativos que garanticen el consumo de un numero determinado de galones de combustible (gasolina o diesel) al mes, lo cual garantiza la comercialización total del cupo asignado, y genera incremento de venta de combustible a precio nacional, obteniendo de esta manera mayor

Indicadores para medir el alcance de resultados financieros						margen de utilidad
EBITDA	Utilidad Operativa / gastos no efectivos	Numero	3,23	10	anual	indica la ganancia operativa de la empresa antes de deducir los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. De acuerdo a los resultados, el EBITDA de Servisur S.A.S para el año 2023 es de 3,23 este resultado indica la ganancia operativa de la empresa antes de deducir los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

Razon de liquidez	Activo Corriente /Pasivo Corriente	Numero	2,36	1	anual	Liquidez la empresa cuenta con la cantidad exacta para cubrir sus obligaciones corrientes y no compromete las inversiones, debido a que el cálculo en condiciones optimas debe ser superior a 1.
Prueba Ácida	(activo corriente-Inventarios )/ pasivo corriente)	Numero	1,86	1	anual	La liquidez prueba ácida es por lo tanto menor que la liquidez corriente. Para el año 2023, la razón corriente de la empresa Servisur S.A.S es de 1,86 veces, lo anterior, significa que, en el

año 2023, por cada peso \$1 que debe a corto plazo, cuenta con el respaldo de \$1,86 pesos en activos corrientes para pagar; en conclusión, la empresa se encuentra en un nivel óptimo de liquidez, que se considera de 1,3 veces

Rentabilidad Operacional	Utilidad Operacional /Activos totales	Numero	1,86	1	anual	Es la relación entre la utilidad y las ventas totales de la empresa, también denominado como ingresos operacionales. Este indicador se
--------------------------	---------------------------------------	--------	------	---	-------	--



							compara con el costo ponderado del capital al momento de evaluar la rentabilidad real
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad neta /Patrimonio neto*100	Numero	6,2	1	anual		En rentabilidad de sobre el patrimonio permite identificar que tan favorable y beneficionso es el resultado del ejercicio al finalizar la vigenciar.
Margen de utilidad bruta	utilidad bruta /ingresos totales X 100	Numero	6,8	1	anual		El margen bruto de utilidad es indica la diferencia entre el precio de venta de del producto o servicio y su coste de adquisición, lo que representa el beneficio directo

						que obtiene en un periodo la empresa
Margen Neto de utilidad	Ventas totales – costes y gastos	Numero	0,15	1	anual	El margen neto de utilidad de la empresa Servisur tiene los costes operativos adecuados y genera las ganancias suficientes a partir de los ingresos obtenido por las ventas.
Margen Operacional	Ventas totales – costes y gastos	Numero	4,2	1	anual	La utilidad operativa que percibe Servisur como ganancia, luego de realizar las deducciones de costos directos e indirectos, relacionados con los ingresos por ventas

						de los productos o servicios, sin incluir las deducciones de intereses e impuestos
Indicadores para medir el alcance de resultados en servicio al cliente						
Satisfacción del cliente	N° de Clientes satisfechos / N° total de clientes	%	89%	95%	mensual	Mide el grado de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos en Servisur SAS
Atención efectiva PQRSF	N° de PQRS Resueltas Satisfactoriamente al mes /Total de PQRS recibidas al mes	0	1	3	mensual	Permite identificar la oportunidad en el trámite y respuesta efectiva de las PQRSF interpuestas en las diferentes EDS de Servisur SAS

Posicionamiento de la empresa	Aumento del reconocimiento de marca SERVISUR (5% según encuestas de marca)	%	0	95%	Mensual	Identifica el grado de reconocimiento de la empresa respecto a las estaciones de servicio de la competencia
Capacidad de atención	N° de ventas en horas pico/ N° total de ventas al mes	Numero	60	120	Mensual	Mide la capacidad instalada de la empresa para atender en horas pico en las diferentes estaciones de servicio, esto con el fin de establecer si se requiere colocar refuerzo de personal en los horarios de mayor afluencia de clientes

Activación de Tarjeta preferencial	N° de premios redimidos mensualmente/ N° de total de tarjetas preferencias entregadas	numero	30	0	mensual	Identifica la efectividad de la estrategia que se va a implementar al otorgar tarjeta de puntos para clientes preferenciales lo que aumentará su frecuencia de consumo y les permitirá acceder a diferentes obsequios o redimir puntos en su compra
Oportunidad en la atención	Tiempo de espera para recibir la atención/ tiempo programado para brindar atención (minutos)	minutos	7	5	mensual	permite evaluar el tiempo que un vendedor se demora en brindarle la atención al cliente, el cual esta en un estándar de 5 minutos

Incremento clientes preferenciales	N° de clientes preferenciales/ total clientes	%	300	500	semestral	se realizará medición de la cantidad de tarjetas puntos o clientes preferenciales entregadas cada mes
Indicadores de desempeño laboral						
Evaluación de Desempeño	N° de vendedores de servicio con calificación superior/ Total de Vendedores de servicio Evaluados	%	69%	100%	semestral	Permite medir el desempeño de los vendedores de servicio, identificando oportunidades de mejora, como también necesidades de formación, capacitación o dotación por parte de la empresa, que puedan contribuir a mejorar el desempeño

### **3. Conclusiones**

La investigación realizada permite a Servisur SAS contar con una base sólida de información para la toma de decisiones estratégicas, orientada a fortalecer su posicionamiento en el mercado regional y nacional. La empresa enfrenta un panorama de oportunidades significativas y desafíos importantes que deben ser abordados para garantizar su crecimiento sostenible.

Servisur SAS tiene una buena reputación en el mercado gracias a su trayectoria, calidad en el servicio y confianza de los clientes; además su presencia en los 3 municipios Ipiales, Pasto y Aldana, le permiten a la empresa contar con la capacidad para llegar a más segmentos de mercado.

Servisur SAS presenta aspectos en los cuales debe mejorar, entre los más representativos está ampliar la gama de productos y servicios ofertados, enfocándose en las nuevas tendencias del mercado encaminadas a la sostenibilidad ambiental y cuidado del medio ambiente, como también realizar las inversiones correspondientes para adecuar la infraestructura adecuada para mantener y expandir operaciones, incluyendo activos que pueden ser reactivados para incrementar ingresos; para ello se deben realizar acciones contundentes desde la alta dirección que conduzcan el accionar de todos sus integrantes hacia la consecución de nuevos objetivos que le permitan a Servisur SAS crecer en su participación en el mercado.

Servisur SAS está en una posición ventajosa para capitalizar las oportunidades del entorno externo y avanzar en la diversificación de productos y servicios relacionados con energías limpias. La mejora en la eficiencia operativa y la adaptación tecnológica son claves para asegurar su competitividad. Además, el fortalecimiento de su liderazgo regional, combinado con una estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social, posicionará a la empresa como un referente en el sector.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado enfocadas a la disminución de la contaminación ambiental, cuidado y preservación del medio ambiente, Servisur SAS ha identificado la necesidad de diversificar sus productos y servicios con el fin de establecer nuevas

líneas de negocios que le permitan obtener ingresos y de esta manera reducir su dependencia de la comercialización de combustibles fósiles, lo cual no solo contribuye con el medio ambiente, sino que le permite a la empresa llevar a cabo un proceso adecuado de transición o adaptación al cambio en el sector de hidrocarburos.

Por otra parte, es necesario que la empresa implemente sistemas de control de las operaciones que permitan optimizar los procesos, reducir costos y maximizar los beneficios para los accionistas. Este enfoque asegura un manejo eficiente de los recursos y una toma de decisiones basada en datos confiables; de tal manera tener mayor rentabilidad y operar con mayor eficiencia.



#### **4. Recomendaciones**

Ampliar la oferta de productos y servicios sostenibles, diseñar un plan de diversificación enfocado en líneas de negocio relacionadas con energías limpias y productos sostenibles. Esto permitirá a la empresa adaptarse a las tendencias del mercado y reducir su dependencia de los combustibles fósiles.

Fortalecer la infraestructura, invertir en la adecuación y ampliación de la infraestructura existente para soportar nuevas operaciones, incluyendo la reactivación de activos improductivos. Esto potenciará la capacidad de la empresa para expandir su mercado y mejorar su competitividad.

Impulsar la transición energética, implementar estrategias claras para la comercialización de energías limpias, estableciendo alianzas con proveedores sostenibles y educando a los clientes sobre las ventajas de estas opciones. Esto garantizará una adaptación exitosa al cambio en el sector hidrocarburos.

Optimizar los sistemas de control, establecer mecanismos robustos de control de operaciones para monitorear y evaluar continuamente los procesos, asegurando así una reducción efectiva de costos y una maximización de beneficios para los accionistas.

Adoptar tecnologías avanzadas, invertir en tecnologías digitales y automatización que mejoren la eficiencia operativa y permitan a la empresa mantenerse competitiva en el mercado. Capacitar al personal para garantizar una adopción efectiva y maximizar el uso de estas herramientas.

Implementar estrategias de sostenibilidad financiera, diversificar las fuentes de ingreso y ajustar la estructura de costos para garantizar una mayor estabilidad económica, incluso frente a las fluctuaciones del mercado. Esto fortalecerá la confianza de los accionistas y asegurará el crecimiento sostenible de la empresa.

## **Referencias bibliográficas**

Administracion\_una\_perspectiva\_global\_y\_empresarial\_Koontz.pdf. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2024, de [https://fih.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://fih.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Ansoff, H. I. (s. f.). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. (No Title). Recuperado 3 de septiembre de 2024, de <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797384812416>

Arnal, J., Rincón, D. del, & Latorre, A. (1992). Investigación educativa: Fundamentos y metodologías (1. ed). Editorial Labor.

Asociación Colombiana del Petróleo y Gas. (2024). Informe económico, Sector Combustibles líquidos en Colombia Evolución 2023. ACP. Obtenido de <https://acp.com.co/portal/download/informe-economico-sector-de-combustibles-liquidos-en-colombia/?wpdmdl=28073&refresh=66156513885021712678163>

Bernal, C. A. (s. f.). Metodología de la investigación.

Bolaños, S. A. M., & Meza, F. E. O. (2015). Diseño Del Direccionamiento Estratégico Para La Estación De Servicio De Combustible La Florida En El Municipio De La Florida(N), Periodo 2014-2018.

Creswell, J. W., (2014). Research Design: Qualitative, qualitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Delgado, M. E. (S. F.). Plan Estratégico De Mercadeo 2015-2017 Para La Estación De Servicio

Autobuses Del Sur Ltda. De La Ciudad De Pasto – Nariño.

El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de septiembre de 2024, de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Enerdata. (n.d.-a);Producción refinada a nivel mundial. <https://datos.enerdata.net/productos-petroliferos/produccion-refinada-nivel-mundial.html>

Enerdata. (n.d.-b). Estadísticas de consumo mundial de petróleo: consumo doméstico. <https://datos.enerdata.net/productos-petroliferos/estadisticas-consumo-mundial-petroleo-consumo-domestico.html> 127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto (3).pdf. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2024, de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>

Figuroa Candia, N., Garmendia Castañeda, J. G., Huaypar Escobar, M. E., & Pando Cruz, Y. A. (2019). Planeamiento estratégico de la estación de servicio Gar Oil S.A.C. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/15111>

Francisco, T. A. J. (s. f.). Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Las\_5\_fuerzas\_competitivas-\_michael\_porter-libre.pdf. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2024, de [https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Metodologia\_de\_la\_investigacion\_-\_roberto\_hernandez\_sampieri.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de septiembre de 2024, de [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_)

de\_la\_investigacion\_-\_roberto\_hernandez\_sampieri.pdf

Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)

Morocho, J. M. C. (s. f.). *Ingeniera En Finanzas*.

Münch Galindo, L. (2013). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito* (3a ed). Trillas.

Peña Ayala, L. K., Osorio Escobar, S., & Vargas Correa, K. A. (2021). Plan de mejoramiento para el control de la operación de los isleños que laboran en las estaciones de servicio combusto de la ciudad de Cali. <http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2041>

Resolución 40412 de 2021. (2021, 24 de diciembre). Ministerio de Minas y Energía. *Diario Oficial* No. 51.898. Obtenido de [https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/resolucion\\_minminas\\_40412\\_2021.htm](https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/resolucion_minminas_40412_2021.htm)

Raysa, D. (s. f.). *Planificación estratégica para las estaciones de servicio combustible del grupo empresarial Maygas*. Recuperado 3 de septiembre de 2024, de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139182>

Rodríguez, D. L. G., & Mantilla, J. J. M. (2016). *Planeación Estratégica Para El Incremento De Las Ventas Y Mejoramiento Del Proceso Competitivo De La Empresa Eds. Milenium. Sas De La Ciudad De Buenaventura*.

SICOM.

Sallenave, J.-P. (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.

SampieriLasRutas.pdf. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2024, de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Servisur SAS. (2023a). Informe de Gestión. Pasto.

Servisur SAS. (2023b). Informe de compra de combustible por cada EDS Servisur SAS. Pasto:

Zapata, E. A. V., & Vinasco, H. F. R. (2021). Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal Valle del Cauca para el periodo 2021 a 2025.

**Anexos**

**Anexo A** *Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)*

<b>Factor crítico</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Fortalezas			
Subtotal			
<b>Factor crítico</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Debilidades			
Subtotal			
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		

**Anexo B** *Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)*

<b>Factor crítico</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Oportunidades			
Subtotal			
<b>Factor crítico</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Amenazas			
Subtotal			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		



**Anexo C Matriz DOFA**

<b>Matr iz dofa</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Oportunidad</b>	FO Estrategias de crecimiento	DO Estrategias de superación
<b>Amenaza</b>	FA Estrategias de supervivencia	DA Estrategias de fuga

Anexo D Matriz PESTEL



Fuente: Fahey y Narayanan (1986) "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica"

**Anexo E Matriz las 5 Fuerzas de Porter**

<b>Fuerza</b>	<b>Descripción</b>	<b>Factores Clave</b>
1. Amenaza de Nuevos Entrantes	Evaluación de la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado.	- Barreras de entrada
		- Requisitos de capital
2. Poder de Negociación de Proveedores	Grado de control que tienen los proveedores sobre los precios y la calidad de los insumos.	- Acceso a canales de distribución
		- Regulaciones gubernamentales
3. Poder de Negociación de Compradores	Capacidad de los consumidores para influir en precios y condiciones de venta.	- Concentración de proveedores
		- Costos de cambio
4. Amenaza de Productos Sustitutos	Grado de control que tienen los proveedores sobre los precios y la calidad de los insumos.	- Relación entre proveedor y comprador
		- Concentración de compradores
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	Capacidad de los consumidores para influir en precios y condiciones de venta.	- Sensibilidad al precio
		- Información del consumidor
4. Amenaza de Productos Sustitutos	Posibilidad de que productos alternativos satisfagan la misma necesidad que los productos existentes.	- Disponibilidad de productos sustitutos
		- Relación precio-rendimiento
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	Grado de competencia entre las empresas que ya operan en el mercado.	- Tendencias de consumo
		- Diferenciación de productos
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	Grado de competencia entre las empresas que ya operan en el mercado.	- Costos de cambio para los consumidores
		- Número de competidores
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	Grado de competencia entre las empresas que ya operan en el mercado.	- Tasa de crecimiento del mercado
		- Diferenciación de productos Costos fijos y variables
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	Grado de competencia entre las empresas que ya operan en el mercado.	- Estrategias de marketing y publicidad
		- Estrategias de marketing y publicidad

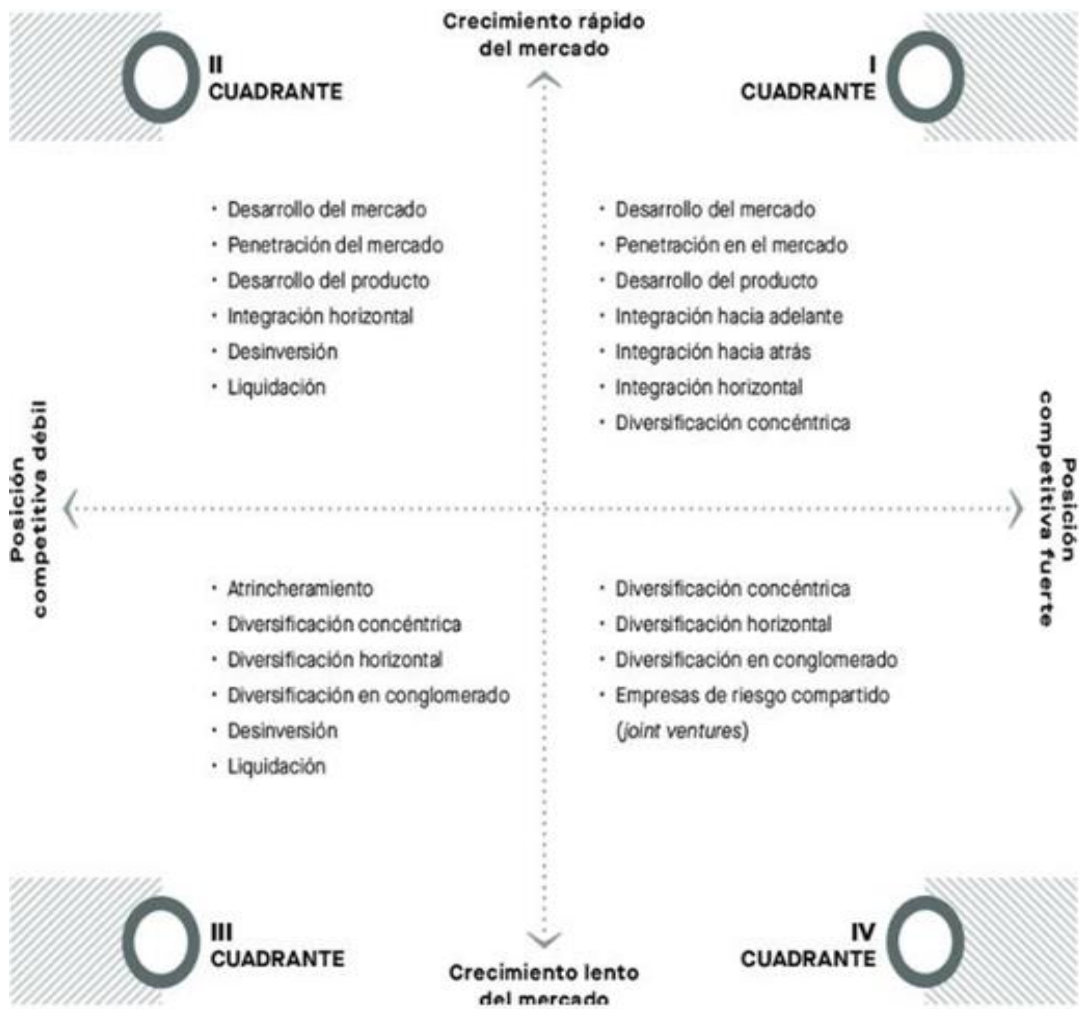
**Anexo F** Matriz de perfil competitivo

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación B</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>XXX</b>			<b>XXX</b>

Anexo G Matriz de Boston Consulting Group



Anexo H Matriz de la gran estrategia



## **Anexo I Matriz de la gran estrategia**

**Objetivo:** Recopilar información valiosa sobre la calidad del servicio, la oferta de productos y las áreas de oportunidad para mejorar la experiencia del cliente en cada una de las estaciones.

### **1. Datos demográficos:**

- Edad
- Sexo
- Frecuencia de visita a la estación de servicio
- Estación de servicio más frecuentada:

Calle 19 \_\_\_\_\_ Vía Aeropuerto \_\_\_\_\_ Rumichaca \_\_\_\_\_ San Luis \_\_\_\_\_ Pasto \_\_\_\_\_

### **2. Satisfacción con el servicio:**

#### **Atención del vendedor:**

Evaluar las siguientes preguntas en una escala de 1 a 5 (donde: 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena, 5 es excelente)

- ¿Cómo calificaría la atención recibida por el vendedor?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

- ¿El vendedor fue amable y cordial?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

- ¿El vendedor resolvió todas sus dudas?

1\_\_\_2\_\_\_3\_\_\_4\_\_\_5\_\_\_

### 3. Oferta de productos adicionales:

- ¿Conoce la oferta de productos adicionales de la estación (tienda, lubricantes, etc.)?

¿SI\_\_\_NO\_\_\_

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

- ¿Ha adquirido algún producto adicional en su última visita? ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

- ¿Considera que la oferta de productos adicionales es adecuada?

¿SI\_\_\_NO\_\_\_

Explique su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4. Tiempo de espera:

- ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido? \_\_\_\_\_

- ¿Considera que el tiempo de espera fue adecuado? \_\_\_\_\_



**5. Medios de pago:**

- ¿Qué medios de pago utilizó en su última visita?

Efectivo:            \_\_\_

Tarjeta débito:    \_\_\_

Tarjeta crédito:   \_\_\_

Puntos Colombia: \_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

**6. Calidad de las instalaciones:** Evaluar las siguientes preguntas en una escala de 1 a 5 (donde: 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena, 5 es excelente)

- ¿Cómo calificaría la limpieza de las instalaciones?

1\_\_\_2\_\_\_3\_\_\_4\_\_\_5\_\_\_

- ¿Cómo calificaría el estado de los baños?

1\_\_\_2\_\_\_3\_\_\_4\_\_\_5\_\_\_

- ¿Considera que la iluminación es adecuada?

1\_\_\_2\_\_\_3\_\_\_4\_\_\_5\_\_\_

**7. Sugerencias:**

- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el servicio en esta estación? \_\_\_\_\_

---

**Agradecemos su valiosa colaboración**

**Anexo J Encuesta Trabajadores**

**Encuesta personal Servisur SAS**

Agradecemos su tiempo y colaboración en esta encuesta. Sus respuestas son fundamentales para mejorar nuestra empresa. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor represente su opinión.

**1. ¿Conoce la misión de Servisur SAS?**

a) Sí

b) No

**2. ¿Cree que la misión de Servisur SAS es clara y comprensible?**

a) Muy clara

b) Clara

c) Poco clara

d) Nada clara

**3. ¿Considera que la misión de Servisur SAS está alineada con sus funciones diarias?**

a) Muy alineada

b) Alineada

c) Poco alineada

d) No alineada

**4. ¿Siente que tiene la oportunidad de contribuir al mejoramiento de Servisur SAS?**

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) A veces

d) Nunca

**5. ¿Considera que los recursos proporcionados son suficientes para con sus funciones?**

a) Totalmente suficientes

b) Suficientes

c) Insuficientes

d) Muy insuficientes

**6. ¿Se sienten valoradas sus opiniones dentro de Servisur SAS?**

a) Siempre

b) A menudo

c) Algunas veces

d) Rara vez

e) Nunca

**7. ¿Qué tan satisfecho está con el apoyo que recibe para cumplir con sus funciones en Servisur SAS?**

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Neutral

d) Insatisfecho

e) Muy insatisfecho

**8. ¿Se siente motivado/a para cumplir sus funciones dentro de Servisur SAS?**

a) Muy motivado/a

b) Motivado/a

c) Poco motivado/a

d) No motivado/a

**9. ¿Cree que la empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Está satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la empresa?**

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

**11. ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada en su puesto?**

- a) Totalmente adecuada
- b) Adecuada

c) Neutral

d) Poco adecuada

e) Muy inadecuada

**12. ¿Cómo calificaría el liderazgo de los directivos de Servisur SAS?**

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

**13. ¿Cómo evalúa la comunicación interna de Servisur SAS?**

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Muy mala

**14. ¿Recomendaría Servisur SAS como un buen lugar para trabajar a otros?**

a) Definitivamente sí

b) Sí

c) No

d) Definitivamente no

**15. ¿Considera que el proceso de Gestión Financiera genera información financiera clara, verídica y oportuna para la toma de decisiones?**

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) A veces

d) Nunca

**16. ¿Recibe la información por parte de los demás procesos de manera oportuna, con el fin de generar los informes correspondientes para los entes de control e informes administrativos?**

a) Siempre

b) A menudo

c) Algunas veces

d) Rara vez



**17. ¿Siente que las herramientas tecnológicas disponibles son adecuadas para el desarrollo de sus funciones?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

**18. ¿Qué tan frecuentemente experimenta problemas técnicos que afectan su productividad?**

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) A menudo
- d) Siempre

**19. ¿Recibe soporte técnico adecuado y oportuno para garantizar el desempeño eficiente de las diferentes plataformas de información que maneja para el desarrollo de su trabajo?**

- a) Siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces

d) Rara vez

**20. ¿Considera que los procesos de pago son realizados de manera eficiente y dando cumplimiento al cronograma definido y a los plazos establecidos?**

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) A veces

d) Rara vez

**21. ¿Se realiza una programación adecuada de viajes para transporte de combustible y garantizar el suministro permanente de combustible?**

a) SI

b) NO

**22. ¿El proceso de gestión documental facilita el acceso rápido y confiable a la información necesaria?**

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

**23. ¿Con qué frecuencia enfrenta dificultades para encontrar o procesar documentación necesaria?**

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) A menudo
- d) Siempre

**24. ¿El proceso de pago de nómina implementado en Servisur le permite obtener información clara y oportuna de los pagos y deducciones que le realizan?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez

**25. ¿Cree que el proceso de cartera contribuye con las metas financieras de la empresa?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral

d) En desacuerdo

**26. ¿Considera que los procedimientos actuales para la operación de estaciones de servicio son adecuados o deben modificarse?**

a) Adecuados

b) Deben modificarse

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**27. ¿Cree que las estaciones cuentan con el personal suficiente y recursos necesarios para brindar un servicio de calidad a los clientes y garantizar el desarrollo adecuado de los procesos?**

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**28. ¿Cómo evaluaría el estado y mantenimiento de los equipos e infraestructura disponibles en la empresa?**

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

**29. ¿Considera que la Empresa garantiza la asignación de recursos suficientes para realizar las actividades de mantenimiento necesarias en las Estaciones de Servicio?**

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

## **Anexo K Entrevista Accionistas**

### **Entrevista a accionistas de Servisur SAS**

Agradecemos su disposición para participar en esta entrevista. Su perspectiva es invaluable para evaluar el direccionamiento estratégico de Servisur SAS. La información que proporcione será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

#### **1. Información General**

- ¿Cómo describiría la **misión y la visión** de Servisur SAS y qué tan alineada está con su percepción de la empresa?
- ¿Qué valores corporativos considera fundamentales en Servisur SAS y cómo se reflejan en su operación diaria?

#### **2. Estrategia Actual**

- ¿Qué tan satisfecho está con los objetivos estratégicos actuales de Servisur SAS y por qué, considera que estos objetivos aportan al cumplimiento de la visión de la empresa?
- ¿Cuáles son, en su opinión, los logros más significativos de la empresa en los últimos **10 años**?
- ¿En la **estrategia comercial actual de Servisur** cuales considera que son las áreas o componentes requieren mejoras urgentes?

#### **3. Desafíos y Oportunidades**

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Servisur SAS en el sector de combustibles en Nariño?

- ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica para la empresa en el futuro?
- ¿Cómo cree que Servisur SAS puede diferenciarse de sus competidores en el mercado?

### **1. Gobernanza y Toma de Decisiones**

- ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación entre la Asamblea de Accionistas y la Gerencia de Servisur SAS?
- ¿Cree que las decisiones estratégicas tomadas a nivel de Asamblea son efectivas para el crecimiento de la empresa?
- ¿Cómo evalúa el desempeño de la Gerencia en términos de cumplimiento de objetivos estratégicos y Desarrollo empresarial?

### **2. Expectativas**

- ¿Cuáles son sus expectativas de rentabilidad para Servisur SAS en los próximos años?
- ¿Qué medidas cree que se deberían tomar para mejorar el margen de utilidades en la empresa?
- ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la posición competitiva de Servisur SAS?

### **6. Implementación de Estrategias**

- ¿Cómo evalúa la efectividad de Servisur SAS en la implementación de sus estrategias actuales?
- ¿Qué estrategias adicionales considera necesarias para incrementar las ventas y participación de mercado?

- ¿Cree que la cultura organizacional de Servisur SAS fomenta la innovación y el cambio?

## **7. Inversión y Sostenibilidad**

- ¿Qué tan importante es para usted la sostenibilidad ambiental y social en las decisiones de Servisur SAS?

- ¿Consideraría adecuado que Servisur SAS explore la implementación de paneles solares para ser más sostenible y amigable con el medio ambiente y reducir costos correspondientes al consumo de energía?

- ¿Estaría dispuesto a apoyar financieramente nuevas iniciativas estratégicas de inversión?

- ¿Cree que Servisur SAS debería buscar alianzas estratégicas para impulsar su crecimiento en el mercado?

**Conclusión** Agradecemos sinceramente su tiempo y sus valiosas respuestas. Su perspectiva es clave para el futuro de Servisur SAS y nos ayudará a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.