

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PROYECTO DE MEJORAMIENTO PARA LA ESTACION DE SERVICIO “LA  
AMERICANA S.A.S”

TRABAJO DE GRADO

MIGUEL SANTIAGO ORTEGA CEPEDA

JAVIER ANDRES RAMIREZ HERNANDEZ

BOGOTA D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PROYECTO DE MEJORAMIENTO PARA LA ESTACION DE SERVICIO “LA  
AMERICANA”

TRABAJO DE GRADO

MIGUEL SANTIAGO ORTEGA CEPEDA

JAVIER ANDRES RAMIREZ HERNANDEZ

MARIA CAMILA VENEGAS SANCHEZ

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA D.C

2016

## AGRADECIMIENTOS

Finalizando este trabajo tan arduo, lleno de dificultades y retos como lo fue el desarrollo de nuestra tesis de grado, es inevitable sentir ego por haber llegado hasta el último peldaño, por haber contribuido en la realización una investigación, por haber creado conocimiento. Sin embargo, el análisis objetivo de este mérito nos muestra fácilmente que la razón humana está sujeta a las emociones. Es por esto que es nuestro deber aprovechar este espacio para expresarnos, para liberarnos de nuestras ataduras y sentirnos libres.

Siendo así, agradecemos a todas las personas que estuvieron involucradas en este proyecto. Agradecemos de manera muy grata a la gerente de La Americana (Janeth Faride Hernández Serrano) por su buena energía y a todo su equipo por darnos acceso a la información financiera de la empresa, a María Camila Venegas nuestra tutora, por habernos orientado en el transcurso de estos meses y de manera muy correspondiente responder a todas nuestras dudas de la manera más pertinente y eficiente.

También agradecemos a nuestros profesores de la Universidad del Rosario por habernos inspirado y contribuido en nuestro proceso de formación, a nuestra familia por habernos apoyado siempre, a Sandra Bolívar por habernos facilitado de la mejor manera el académico ideal (Maria Camila Venegas) para liderar esta tesis. Y como no, a nuestros colegas de la universidad por haber hecho parte de nuestros grupos de estudio. Como última palabra, deseamos agradecerle a Laura Daniela Ávila por su agradable compañía, apoyo incondicional y constancia para hacer de este proyecto una realidad; y así, acabando con este texto, es inevitable sentir una profunda nostalgia, un sin sabor que hace que las olas se sigan moviendo como un eco que suspira, que va y que viene lleno de momentos alegres, las mejores aventuras, caricias, buenos recuerdos, pero sobretodo mucho amor.

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicarle este proyecto principalmente a nuestros padres debido a que gracias a ellos es que hoy podemos concretar y finalizar una etapa importante más de nuestras vidas, así mismo por ser un soporte y apoyo no solo para las cuestiones académicas sino para todos nuestros asuntos en el diario vivir.

A ellos nuestras más sinceras gratificaciones.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
PALABRAS CLAVE .....	8
ABSTRACT.....	9
KEY WORDS.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
a) Planteamiento del problema.....	11
b) Justificación.....	13
c) Objetivos (generales y específicos) .....	13
2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL .....	14
3. MARCO METODOLOGICO.....	17
3.1) Recopilación de la información de las ventas y pagos de las diferentes entidades .....	17
3.2) Matriz DOFA, MEFI, MEFE Y MIME.....	21
3.3) CICLOS DE COMPRA PRODUCTOS .....	25
4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	27
4.1) Resultados y estrategias matrices DOFA .....	27
4.2) Estandarización de las ventas .....	31
4.3) Planteamiento de modelo para control y manejo de inventarios .....	32
4.4) Factores externos que influyen directamente en los precios de productos relevantes e importantes.....	36
4.5) Planteamiento del plan de mercadeo .....	36
5. CONCLUSIONES .....	47
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación anual de las ventas en pesos de gasolina de La Americana.....	17
Tabla 2. Relación anual de las ventas de gasolina de La Americana en galones.....	18
Figura 1. Relación anual de las ventas del almacén de La Americana .....	19
Tabla 3. Tiempos de pago en los créditos .....	19
Tabla 4. Matriz DOFA .....	21
Tabla 5. Matriz MEFI.....	23
Tabla 6. Matriz MEFE .....	24
Figura 2. Matriz MIME.....	24
Tabla 7. Ciclos de Compra de Productos .....	25
Tabla 8. Matriz combinatoria estrategias .....	26
Tabla 9. Estrategias Combinatorias.....	27
Tabla 10. Matriz P.....	28
Tabla 11. Matriz O/E.....	30
Tabla 12. Estandarización de las Ventas .....	31
Tabla 13. Tabla Método PEPS .....	34
Tabla 14. Método PEPS 2 .....	34
Tabla 15. Factores Externos que influyen directamente en los precio de los productos relevantes e importantes.....	36
Tabla 16. Relación Comparativa Entre el Retail de Precio de La Americana vs. sus Competidores .....	42
Figura 3. La Ruleta Americana .....	44
Figura 4. Tasa de Conversión de Puntos.....	45
Tabla 17. Presupuesto Destinado .....	46

## RESUMEN

La estación de servicio “La Americana S.A.S” ha sido una de las primeras estaciones de servicio ubicada en Bucaramanga, dedicada a la comercialización y distribución tanto de gasolina como de los diferentes repuestos y accesorios para los vehículos, razón por la cual desde su fundación y hasta nuestros días, ha venido prestando un servicio destacado, efectivo y cumpliendo siempre con la demanda del mercado proporcionalmente a su consumo.

Del mismo modo dicha experiencia dentro de este sector ha producido que con el transcurrir de los años, algunos entes privados y gubernamentales en su mayoría hayan querido hacer acuerdos y negociaciones organizacionales con dicha estación de servicio; claramente este tipo de alianzas estratégicas y negociaciones son de gran importancia ya que le dan el reconocimiento respectivo a La Americana y es así como esta organización recibe periódicamente ganancias y dineros fijos. Resultado de los acuerdos anteriormente mencionados, cabe resaltar que la mayoría de las ventas que realiza esta estación de servicio son producto de las compras hechas por los vehículos pertenecientes a las entidades gubernamentales y privadas en convenio; es importante mencionar que todas estas ventas se realizan vía crédito y por ende la cancelación del servicio correspondiente se hace uno o dos meses luego de prestado el servicio.

Así mismo también se ha logrado evidenciar que el consumo por parte de los automóviles particulares con el transcurrir del tiempo se ha disminuido drásticamente debido a diversos factores (geográficos, competitivos y de procesos) tanto internos como externos y siendo una razón para que el total de las ventas y posteriores utilidades no sea el esperado. De continuar esto así en un futuro la empresa podría incurrir en serios problemas que afecten su participación dentro de este mercado.

La alta dependencia de las ventas a crédito (entidades públicas y privadas) y la disminución continúa de las ventas de contado (particulares) está ocasionando que la Americana desde ya hace un tiempo tenga baja liquidez financiera y baja rotación de inventarios, así como la disminución considerada de sus utilidades, razón por la cual creemos que la implementación de un modelo de mercadeo así como la creación de un sistema para el conteo y supervisión de los inventarios ayudara a La Americana a poder superar esta pequeña crisis y poder ser una empresa perdurable durante los próximos años .

## **PALABRAS CLAVE**

**Estación de servicio La Americana:** Organización dedicada a la venta de hidrocarburos, accesorios y repuestos para vehículos, ubicada en Bucaramanga y quien será la parte central del estudio y análisis realizado.

**Ventas a crédito:** Modalidad de ventas las cuales se realizan con entidades tanto gubernamentales como privadas que tengan consorcio con la estación de servicio.

**Ventas de contado:** Modalidad de ventas las cuales se realizan con personas que tengan vehículos particulares o de servicio público los cuales cancelan inmediatamente después de prestado el servicio.

**Bucaramanga:** Ciudad capital del departamento de Santander y donde se encuentra ubicada la estación de servicio La Americana.

**Parque automotor:** Hace referencia a todos los vehículos tanto públicos como privados que se encuentran ubicados en un área determinada, para este caso Bucaramanga.

## **ABSTRACT**

The service station “La Americana S.A.S” has been one of the first stations located in Bucaramanga, dedicated to commercialization and distribution of gasoline, spare parts and different accessories for the cars, for this reason since her foundation and until today this company has been providing an outstanding service and always fulfilling with the market demand in proportion with their consume.

In the same way, this experience in this sector has been that over the years, some private and government organizations more, wanted to make organizational agreements and negotiations with the service station, clearly this type of strategic alliances and negotiations have great importance because they give the respective recognition for the Americana and this organization regularly receives profits and fixed money as a result of the aforementioned agreements, it should be noted that most sales made by this gas station are product of all the purchases made by government and private vehicles with agreement; it is important to mention that all of these sales are made by credit mode and therefore the payment of the service is realized one or two months after offer the service.

Likewise, it has been possible to observe that the consumption by particular cars with the passage of time has decreased dramatically due to various internal and external factors (geographic, competitive and processes) and being a reason for the total sales and higher earnings are not the expected, to continue with this way, in the future the company could incur in serious problems involving their participation in this market.

The higher dependence on credit sales (public and private) and the continued decline of cash sales (individuals) is causing that the Americana from some time ago has low financial and low inventory turnover and the considered decrease of her profits, for this reason we believe that the implementation of a marketing model and the creation of a system that count and monitor all the inventories will help La Americana with her problems and overcome this little crisis, all of those actions in benefit of be an enduring company for the next years.

## **KEY WORDS**

**“La Americana” service station:** Organization dedicated to the sales of hydrocarbons, accessories and spare parts for vehicles, located in Bucaramanga and who will be the central part of this study and analysis.

**Credit sales:** Sales mode which are made with governmental and private entities that have consortium with this station.

**Cash sales:** Sales mode which are conducted with people who have private cars or public service which canceled immediately after the service performed.

**Bucaramanga:** Capital city of the department Santander where is located the service station La Americana.

**Car fleet:** That means all the vehicles (privates and publics) that are located in a certain area, in this case refers in Bucaramanga.

## 1. INTRODUCCIÓN

### a) Planteamiento del problema

La Americana S.A.S es una empresa que se fundó en el año 1964 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, dedicada a la comercialización de hidrocarburos y productos relacionados con el automóvil y sus derivados (gasolina, almacén de repuestos y monta llantas). La Americana empezó con tan sólo un surtidor de combustible debido al bajo número de automóviles que rodaban en aquella época, un almacén de repuestos para automóviles, motocicletas y tracto camiones; su ubicación desde esa época ha sido en el centro de Bucaramanga.

En el año 2009, debido a las necesidades crecientes del mercado y por un aumento del parque automotor, (ver tabla anexo 1) se implementaron dos surtidores más de combustible y entre los años 2010 y 2011, con la llegada del gas vehicular a Colombia y su alto impacto en el mercado vehicular nacional, agregó a su oferta dos surtidores más de gas vehicular y además de esto, agregó como servicios complementarios el servicio de cambio de aceite y el de monta-llantas. Durante los periodos de 1980 hasta el 2010, se evidenció un crecimiento fuerte de competencia, pasando de 9 estaciones iniciales en la ciudad a cerca de 50 estaciones de servicio para el periodo 2012-2013. El número de las estaciones de servicio ha crecido en un 30% año por año, teniendo pequeñas oscilaciones e incidiendo en una baja en las ventas de La Americana.

Actualmente el gran reto de La empresa está en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, cómo lograr una diferenciación en el mercado y cuáles podrían ser los negocios alternos o complementarios que podría ésta implementar para lograr una expansión dentro del sector aledaño en el que actualmente se encuentra ubicada la estación.

Para la Americana S.A.S la cadena de valor se compone de varios elementos claves que se deben entender: su modelo de negocio se basa en ser un ente comercializador con contacto directo hacia sus clientes y actualmente sus proveedores se caracterizan por ser nacionales en un 100%, la procedencia de sus productos son traídos en su totalidad desde las ciudades de Bucaramanga y Bogotá. La empresa actualmente cuenta con un portafolio de productos y servicios que se componen de: expendio de gasolina y gas vehicular, una línea de aceites,

filtros tanto de aceite como de aire, plumillas y productos para el embellecimiento del automóvil. Maneja marcas como BOSCH, Simoniz, CRC, Terpel, Mobil, Maxter, Lubrigras, Motor Kote, entre otras.

En cuanto al mercado principal de la estación de servicio (venta de gasolina y gas vehicular), los clientes principales de la Americana están conformados por personas jurídicas e integrantes del sector público (personas contratadas por el estado) en su gran mayoría y éste representa el 60% del total de las ventas de gasolina; cabe resaltar que éste segmento del mercado hace el pago de sus compras siempre a manera de crédito, y el pago de sus obligaciones lo hace a 120 días promedio. En la parte automotriz (almacenes de repuestos, monta llantas,) se tienen dos segmentos de clientes: las personas particulares que deciden comprar en este lugar, y los trabajadores de los talleres del sector, así como los propietarios de estos establecimientos.

Desde su fundación hasta nuestros días, La Americana no ha implementado acciones que ayuden a mejorar su nivel de ventas, mejorar en su competitividad y posicionamiento, en un mercado que hoy en día es bastante competido como lo es el de las estaciones de servicio.

De acuerdo a lo planteado por Vélez Bedoya, “La perdurabilidad de las empresas es, en sí, la del objetivo del saber administrativo; función de servicio a la actividad empresarial y, por tanto, función de servicio social en la medida que se generan empleos, se posibilita el ahorro, se crea riqueza y capital de diversa índole. De la perdurabilidad de las empresas depende la perdurabilidad social de las naciones.” (Vélez Bedoya Ángel Rodrigo). (2010)

Debido a lo anteriormente mencionado, es necesario que esta empresa comience a implementar una serie de estrategias en las diversas áreas funcionales, sobretodo en mercadeo y logística de inventarios para así poder obtener mayores resultados en todos los procesos de su quehacer cotidiano ya que día a día se está viendo que tanto los ingresos como las utilidades han estado disminuyendo en un 40% durante los últimos diez años. Las razones que han afectado la rentabilidad del negocio han sido que de acuerdo a lo revisado con la empresa son: un 70% en capital de trabajo que se encuentra comprometido en cobros de dinero a crédito (para gasolina y demás productos), generalmente desembolsados por sus clientes a finales de cada mes.

## **b) Justificación**

Somos conscientes que una de las necesidades más apremiantes en La Americana es la respuesta ante el cambio; que el entorno que la rodea se va renovando a velocidad vertiginosa, que la sociedad y la cultura evoluciona y así mismo las instituciones lo están haciendo. Además, se conocen gran cantidad de casos de multinacionales que han perdido su emporio por no poseer la capacidad de adaptarse a las condiciones que se dan por el constante cambio, como por ejemplo Kodak, la legendaria empresa fotográfica que el dominio de la era digital la fue arrastrando hasta la quiebra.

Dado que La Americana no ha cultivado esta facultad en la organización y teniendo en cuenta que, para que una empresa sea perdurable a través del tiempo es necesario que se adapte a ciertas condiciones dadas por el entorno, se hace necesario realizar un proceso de evaluación en La Americana el cual tenga como propósito encontrar las falencias más representativas en la organización e implementar y dejar un modelo de herramientas acordes y efectivas a su dependencia.

## **c) Objetivos (generales y específicos)**

### **Objetivo general.**

Establecer un proyecto que ayude a mejorar el nivel de ventas de la empresa mediante un modelo de mejoramiento en sus competencias frente a un entorno de mercado hostil y competitivo, ligado también en establecer una propuesta para mejorar la situación interna financiera; todo esto en beneficio de poder tener una empresa perdurable.

### **Objetivos específicos.**

- Realizar un Diagnóstico de la situación actual de ventas e indicadores financieros de la empresa.
- Incrementar los ingresos de la compañía tanto a mediano como a largo plazo.
- Evaluar, describir y concluir el efecto de la situación actual de la empresa La Americana en términos de la gestión de inventarios.
- Plantear una política de inventarios que se ajuste a las necesidades de la empresa y permita solucionar los problemas identificados.
- Generar un programa de mercadeo en torno a la fidelización del cliente

- Establecer una diferenciación respecto a las demás E.D.S. del sector por medio de las herramientas proporcionadas por el mercadeo comercial.

## 2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL

Inicialmente, mediante un análisis “PESTAL” planteado por Francis Aguilar, y Arnold Brown, se tomarán factores políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos, explicados dentro del modelo para así aplicarlos como tal en el proyecto. Esto adicionalmente se complementará con un desarrollo de un plan de mercadeo y comercial, el cual es planteado por Kotler and Keller, abarcando así todo el macro y micro entorno de mercado definido, tomando así factores decisivos al momento de la toma de decisiones los cuales son experiencias, organizaciones, personas, lugares e información, (Kotler and keller, 2011) así como con una solución de tipo logístico para el manejo de inventarios.

En cuento al análisis de los inventarios, según Casanovas y Cuatrecasas, “la importancia de las actividades logísticas que se desarrollan entre cliente y proveedor (compra, aprovisionamiento, almacenamiento, producción, servicio al cliente), no siempre está explícitamente reconocida y reflejada en la organización de las empresas. Tradicionalmente la organización de las empresas se ha basado en dos funciones principales: la de producción y la de comercialización, considerando al resto de actividades como funciones auxiliares y de apoyo a estas” (Casanovas y Cuatrecasas, 2003). Las organizaciones que no llevan un control y supervisión de los productos que son adquiridos mediante proveedores, antes de llegar al local, en su estadía y posterior compra por parte de clientes, no pueden determinar el óptimo nivel de rentabilidad y margen de ganancias.

Continuando con esto, para Sierra de la Figuera, “en pocos términos, la gestión de la logística organizacional no implica solo la gestión de transportes, almacenamiento, embalaje y manejo de materiales para la distribución, sino también el gestionamiento de pedidos, manejo de inventarios y otros elementos de la producción y de compras. Es decir, donde quiera que exista una acción por el control de los suministros. El movimiento y capacidad de almacenamiento de productos y materiales actualmente se toma como parte de la cadena de suministro total, y en consecuencia, dentro de la responsabilidad de la gestión logística”. (Daniel Serra de la Figuera, 2005).

Ahora, en palabras de Michel Roux, “Cuanto más preciso y sofisticado sea un trabajo a futuro, más riesgo existe de que resista mal los cambios en los datos de base. Por ejemplo, la tendencia en los últimos diez años es aumentar el número de líneas por pedido y disminuir el número de artículos por línea: ¡el <<justo a tiempo>> obliga a ello! Un almacén que estuviera demasiado especializado en los condicionamientos múltiples ¿seguiría siendo eficiente si las interrupciones en el proceso aumentaran de manera importante? Habrá que buscar siempre un equilibrio entre flexibilidad y productividad, incluso aunque ello conlleve el rechazo de soluciones que hoy parecen muy seductoras en beneficio de otras un poco más <<rústicas>>”. La magnitud que implica tener una logística de inventarios interna eficiente y organizada es tal que desde ahí comienzan a entrar en juego las utilidades de la empresa.

Claramente, al analizar y comprender la alta importancia que tiene estructurar y establecer un sistema de inventarios, es claro que gracias a dicho sistema se puede medir el nivel tanto de entrada para los productos adquiridos por medio de proveedores como de salida de los artículos ofrecidos por la empresa, determinando así el tiempo que duran los productos dentro de la empresa antes de ser vendidos; es decir, el nivel de frecuencia con que son rotados los inventarios. Para Olavarrieta de la Torre “el control efectivo de los inventarios consiste en el equilibrio entre lo que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas. Si se presentan faltantes para la producción, esta se interrumpe. Si se tienen faltantes en el inventario del producto listo para la venta, no se puede llegar a cumplir con los pedidos de los clientes. Por lo tanto, el control de inventarios involucra la planeación de la producción, las compras y la futura tendencia en el nivel de ventas; con el fin de evitar los faltantes en los inventarios, y de generar una eficiente rotación de los mismos”. (Jorge Olavarrieta de la torre, 1999),

Por otro lado, el otro eje fundamental del proyecto se centra en crear e implementar el primer sistema de mercadeo comercial dentro de la organización, por lo cual para el profesor Robert J. Dolan, “El objetivo de los empresarios y directores en las operaciones del marketing es encontrar una mezcla que permita obtener utilidades con el producto que se va a vender. Por lo general se trata de una búsqueda empírica, ensayando cambios de política y de procedimiento dentro del programa de marketing para tratar de mantener o mejorar las utilidades. El éxito depende casi en su totalidad de que el experto en marketing comprenda

las fuerzas de mercado que actúan sobre el producto o la línea de productos, o de su capacidad para diseñar una mezcla de métodos encaminados a aprovechar esas fuerzas, todo esto siempre enfocado en la capacidad de penetración comercial generado por la empresa” (Robert J. Dolan, 1995).

Dado esto, en un mercado tan competitivo y globalizado como lo vemos hoy en día, el marketing de cada empresa desempeña un papel fundamental debido a que gracias a este, las compañías generan sus distintas estrategias y maneras de llegarle al cliente de la mejor forma al público objetivo y clientes en general, para que así se sientan atraídos por los productos ofrecidos por dicha compañía, teniendo en cuenta los diferentes factores tanto internos como externos.

Para Johnston y Marshall, “en esencia, las compañías que aplican el concepto de marketing se dirigen a los propios consumidores para obtener la información que les permitirá tomar las decisiones estratégicas respecto de los problemas que comercializaran, donde los comercializaran y como los harán llegar al mercado, a qué precio y como se comunicaran con los consumidores acerca de los productos. Estos cuatro elementos (producto, distribución, precio y promoción) se conocen se conocen como la mezcla del marketing”. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2004).

El marketing le ofrece la oportunidad a las organizaciones de crear y establecer diferentes maneras de promocionar y ofrecer todo el material disponible para la venta, generando así una serie de estrategias para sus productos y/o servicios en los temas de precios, promociones y lugares influyentes; todo esto siempre enfocado especialmente para un público objetivo que será determinado, pero cabe resaltar que el plan de mercadeo está dirigido hacia un horizonte de fidelización y captación del número máximo de clientes ya que concretamente al conocer cada persona la información, se convierte en un cliente potencial.

Implementar las herramientas que brinda el marketing hoy en día es tan práctico y sustancial que también sirve como ayuda al sostenimiento y perdurabilidad de las otras áreas funcionales de la compañía como por ejemplo el área de finanzas, concepto que según Philip Kotler y Gary Armstrong aún se basa en las cuatro P's; producto, precio, plaza y promoción, más un elemento que él introduce en su libro el cual llama la CO-CREACION y la

trascendencia que acarrea cada uno de estos elementos. En relación a lo anterior y en palabras de estos dos autores; “El entorno del marketing abarca un micro entorno y un macro entorno.

El micro entorno consiste en las fuerzas cercanas a las empresas las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de los clientes, competidores y públicos. El macro entorno consiste en las fuerzas mayores de la sociedad que afectan al micro entorno: demografías, economías, naturales, tecnologías, políticas y culturales.” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008).

Todo lo anteriormente mencionado es fácilmente acoplable para organizaciones y compañías que manejen dentro de su portafolio, la comercialización tanto de productos como de servicios ya que todo está inmerso en las interacciones de oferta y demanda de la economía.

Dado esto, es notorio que el marketing puede trabajar de la mano con las demás áreas dentro de la empresa, siempre en busca de un beneficio mutuo y sobretodo el beneficio organizacional en general.

### 3. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1) Recopilación de la información de las ventas y pagos de las diferentes entidades

Para este punto del trabajo de grado cabe resaltar algo fundamental, como ya fue anteriormente mencionado, la estación de servicio La Americana realiza ventas a crédito y de contado, lo cual hace que se tenga que analizar cada situación por aparte para así poder examinar con más detalles la situación interna financiera y organizacional, además de los puntos críticos.

Tabla 1. *Relación anual de las ventas en pesos de gasolina de La Americana*

<b>Relación anual de las ventas en pesos de gasolina de La Americana</b>						
<b>Año</b>	<b>Total</b>		<b>CONTADO (\$)</b>	<b>CREDITO (\$)</b>	<b>Variación en \$\$</b>	<b>Varia-ción en %</b>
2012	\$ 3.539.886.578	-----	227.668.257	3.312.218.321	-----	-----

2013	\$ 4.314.084.783	\$ 774.198.205	308.435.152	4.005.649.631	693.431.310	21%
2014	\$ 3.631.212.157	-\$ 682.872.626	300.166.163	3.331.045.994	-674.603.637	-17%

Tabla 2. *Relación anual de las ventas de gasolina de La Americana en galones.*

<b>Relación anual de las ventas de gasolina de La Americana en galones.</b>			
<b>Año</b>	<b>Total</b>	<b>Crédito</b>	<b>Contado</b>
2012	436.612	415.304	21.308
2013	542.305	487.924	54.381
2014	455.552	436.020	19.532

Como se puede observar en estas tablas, la cantidad de ventas realizadas durante los últimos años se debe en mayor parte a las realizadas vía crédito, superando notablemente a las ventas de contado, en su mayoría por miles de millones, si bien dichas ventas a crédito son bastantes y soportan de gran medida la continuidad organizacional de La Americana, los plazos de pago por parte de los entes gubernamentales y empresas privadas que tienen convenio con la estación de servicio en muchas ocasiones no se realizan de acuerdo a lo acordado, por el contrario se demoran en desembolsar uno o dos meses y hasta más tiempo, produciendo que el flujo de caja y la liquidez estén muy por debajo de los estándares normales y esperados por dicha estación de servicio. Del mismo modo se puede observar con el transcurrir de los años, no sobresale ningún patrón que evidencie el aumento o disminución de las ventas totales de combustible, esta situación nos da a entender que el mercado está totalmente abierto y aún sigue en manos de La Americana el buscar soluciones y herramientas que ayuden a aumentar las ventas de contado y también de crédito, porque no.

Continuando con este tema, si observamos la tabla de ventas de gasolina pero en galones, ocurre el mismo efecto por obvios motivos, sin embargo, hay que añadir que al momento que La Americana solicita a su proveedor el reabastecimiento de combustible, esta debe cancelar inmediatamente el valor correspondiente al proveedor por la prestación de sus servicios; sumado esto con el problema de las ventas a crédito y los correspondientes desembolsos realizados tiempo después, la liquidez y el dinero requerido para realizar las diferentes actividades y operaciones diarias cada vez es menor, derivando en nuevos problemas internos.

Cabe resaltar que actualmente esta estación de servicio no se encuentra en crisis financiera, sin embargo, la tendencia del mercado apunta a un modelo de negocio diferente al cual La Americana se debe adaptar para poder perdurar a través del tiempo.

Figura 1. *Relación anual de las ventas del almacén de La Americana*

Relación anual de las ventas del almacén de La Americana								
Año	Total	Variación vs año anterior	Crédito	Crecimientos en \$\$	% Credito	Contado	Crecimiento en \$\$	% Contado
2012	220.229.082		95.924.087	-----	44%	124.304.995	-----	56%
2013	258.066.706	17%	144.730.292	48.806.205	56%	113.336.414	-10.968.581	44%
2014	306.813.888	19%	198.196.239	53.465.947	65%	108.617.649	-4.718.765	35%

Para el tema de los productos ofrecidos dentro del almacén ocurre algo similar al tema de la gasolina, se puede observar que las ventas a crédito superan a las ventas de contado pero en menor proporción debido a las compras realizadas por los clientes; si se observan las ventas de contado, se logra evidenciar que a partir del año 2012 estas ventas van disminuyendo drásticamente; gracias a la labor conjunta entre la estación de servicio La Americana y nuestro grupo de trabajo, se pudo encontrar que la razón principal del porque ocurre este fenómeno es que debido a la constante y ardua competencia empresarial para este sector, se han creado nuevas estaciones de servicio en sectores y vías principales de Bucaramanga, cercanas a la estación de servicio La Americana, en donde la accesibilidad para los vehículos resulta ser mucho más fácil que si fueran a La Americana, sin embargo, los servicios y productos ofrecidos por estas estaciones de servicio rivales son similares a los de nuestra empresa estudiada y en algunos casos con precios más elevados..

Por lo anteriormente mencionado, la generación de un plan estratégico de mercadeo que logre recuperar un porcentaje de clientes potenciales será la herramienta que ayude a incrementar el porcentaje de ventas de contado tanto para gasolina como para los diferentes productos ofrecidos dentro del almacén.

Tabla 3. *Tiempos de pago en los créditos*

2012												
Nombre del crédito	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Gobernación de Santander												



Como se puede evidenciar en estas tablas, en muchas ocasiones las diferentes alcaldías y organizaciones gubernamentales no realizan sus pagos de manera oportuna, en algunos casos los pagos de todos los meses del año se hacen en una, dos o hasta tres cuotas, ocasionando que la estación de servicio La Americana tenga un estado de liquidez bastante comprometido; por ejemplo para los años 2013 y 2014 la alcaldía de Tona realizo sus pagos de cada año en una sola ocasión pero cubriendo el valor total gastado de todo el año, una situación similar ocurre con la alcaldía de Suratá para los años 2013 y 2014 con la única diferencia de que este ente realizo los pagos correspondientes de cada año en dos ocasiones respectivamente.

El hecho de que esta estación de servicio realice ventas a crédito con empresas y entes gubernamentales en consorcio no es para nada malo, por el contrario, es óptimo y de gran importancia ya que además de recibir dineros resultantes de dichos consorcios, generar posicionamiento y reconocimiento frente a las demás organizaciones del sector; el problema más serio de esta situación son los ciclos de venta y ciclo de recaudo vs los ciclos de pago a proveedores dado que estas distancias entre un ciclo y otro hacen que durante los periodos “muertos” le corresponda a La Americana solventar los problemas de flujo de Caja, quienes se evidencian en torno a esta circunstancia, además de esto, los tiempos de pago presentados junto con la disminución constante en las ventas de contado, están haciendo que la empresa pueda tener una recesión financiera tanto a corto como a mediano plazo.

Es importante resaltar que así los pagos realizados por las organizaciones en consorcio no se realicen oportunamente, los desembolsos siempre se hacen con los valores y montos adecuados de cada mes en que se prestó el servicio

### 3.2) Matriz DOFA, MEFI, MEFE Y MIME

Tabla 4. *Matriz DOFA*

LETRA	FORTALEZAS
A	Experiencia en la contratación con entidades públicas y privadas
B	Perdurabilidad de la E.D.S. La Americana
C	Disponibilidad de una gran área para el desarrollo del almacén
D	Mayor cantidad de servicios ofrecidos
E	Manejo eficaz del sistema de créditos

LETRA	DEBILIDADES
F	Baja liquidez debido al gran manejo de créditos
G	Ubicación geográfica de la E.D.S. La Americana
H	Ausencia de un plan de marketing
I	Falta de una jerarquización y reglamentación formal en la empresa
J	Ausencia de un sistema para el conteo y manejo de inventarios

LETRA	OPORTUNIDADES
1	Crecimiento y reordenamiento del sector industrial en el centro de Bucaramanga
2	Mayores facilidades para fidelizar clientes
3	Marcas interesadas en ampliar su distribución de productos por medio del almacén
4	Impacto tecnológico en la sociedad
5	Ampliación del número de clientes que usan gas vehicular

LETRA	AMENAZAS
6	Perdida de grandes clientes con crédito de combustible
7	Gran cantidad de competidores en las categorías manejadas en el almacén
8	Bajo precio de la gasolina en el sector
9	Disminución del poder adquisitivo del consumidor
10	Auge de los vehículos eléctricos

De acuerdo a lo evidenciado en la matriz DOFA, se puede notar que a pesar de que La Americana cuenta con unas ventajas competitivas, estas no están siendo del todo explotadas y aprovechadas. Continuando con esto, la posición geográfica junto con la liquidez y el control y manejo de inventarios son puntos críticos negativos que como ya es conocido, deben ser contrarrestados y posteriormente mejorados.

Aunque hoy en día el mercado de los combustibles e hidrocarburos es bastante competitivo y mucho más en ciudades capitales como lo es Bucaramanga, este sector tiene una gran ventaja la cual es el constante incremento de vehículos tanto particulares como públicos, este fenómeno hace que el porcentaje de clientes potenciales este en constante aumento y junto con el mismo fenómeno para el mercado de gas vehicular, se pueden buscar estrategias y planes entorno a la fidelización de clientes que logren aumentar las ventas y posteriores utilidades.

## MATRIZ MEFI

Tabla 5. *Matriz MEFI*

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
A	0,08	4	0,32
B	0,07	3	0,21
C	0,05	4	0,2
D	0,15	4	0,6
E	0,15	4	0,6
F	0,05	1	0,05
G	0,2	1	0,2
H	0,1	2	0,2
I	0,04	2	0,08
J	0,11	2	0,22
	<b>100,00%</b>		<b>2,68</b>

La ponderación del resultado da un total de 2,68 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento si bien no han sido las mejores, han dado buenos resultados a la organización, aunque claramente podrían ser mejores. Debe haber mejorías para reducir las debilidades y sacar el mayor provecho a fortalezas.

## MATRIZ MEFE

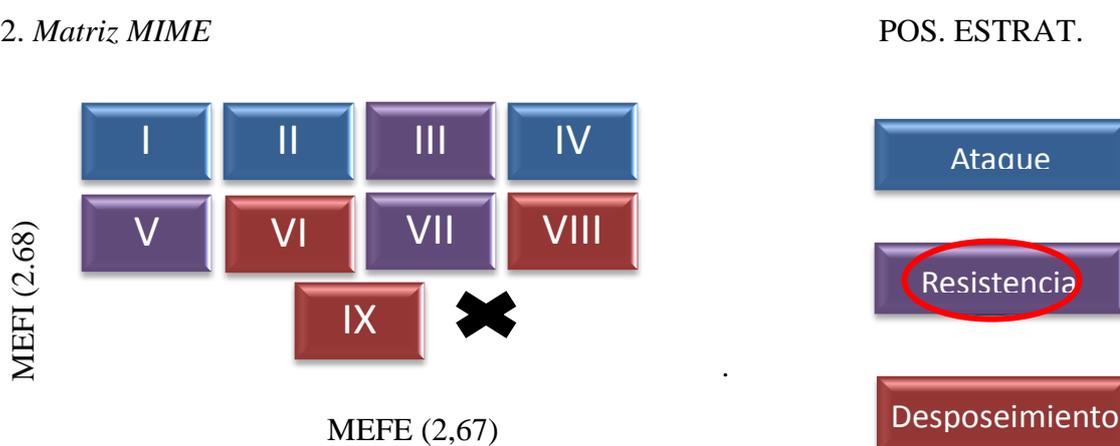
Tabla 6. *Matriz MEFE*

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
1	0,08	3	0,24
2	0,15	4	0,60
3	0,2	4	0,80
4	0,08	3	0,24
5	0,08	3	0,24
6	0,17	1	0,17
7	0,05	2	0,10
8	0,08	2	0,16
9	0,1	1	0,10
10	0,01	2	0,02
	<b>100,00%</b>		<b>2,67</b>

El resultado de esta matriz la cual tiene un ponderado de 2.67 nos da a entender que La Americana responde de una manera promedio a las oportunidades y amenazas del entorno existente en la industria. Es decir, las estrategias de la organización no permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

## MATRIZ MIME

Figura 2. *Matriz MIME*



La posición resistencia que se deriva de la matriz MIME, puede interpretarse como un resultado del contexto actual del sector de Estaciones de Servicio en Colombia. La

Americana se enfrenta actualmente a un cambio social que está teniendo la comunidad Colombiana, el cual radica en ofrecer mayores servicios para poder así lograr brindarle la comodidad al cliente de realizar todas sus compras en un mismo lugar. Así pues, si se analizan los factores externos e internos de La Americana, lo ideal es potencializar la naturaleza de los servicios corporativos que ofrece la empresa para así conseguir un mayor posicionamiento en el mercado de las Estaciones de Servicio a través de la inversión y el desarrollo de estrategias.

### 3.3) CICLOS DE COMPRA PRODUCTOS

Tabla 7. *Ciclos de Compra de Productos*

Fecha	Producto	Cantidad (gl)	Precio unitario	Valor total
miércoles, 2 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	3106	\$ 5.765,67	\$ 17.908.171,02
viernes, 4 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	907	\$ 5.765,67	\$ 5.229.462,69
	GASOLINA EXTRA 8% OXIGENADA	1031	\$ 7.376,48	\$ 7.605.150,88
	BIOACEM B10 (ACPM)	1168	\$ 6.403,43	\$ 7.479.206,24
sábado, 5 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
lunes, 7 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
jueves, 10 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	3106	\$ 5.765,67	\$ 17.908.171,02
sábado, 12 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2076	\$ 5.765,67	\$ 11.969.530,92
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
martes, 15 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
jueves, 17 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
sábado, 19 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
martes, 22 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	3406	\$ 5.765,67	\$ 19.637.872,02
miércoles, 23 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	1031	\$ 5.765,67	\$ 5.944.405,77
	BIOACEM B10 (ACPM)	2075	\$ 6.403,43	\$ 13.287.117,25
sábado, 26 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33
lunes, 28 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	3106	\$ 5.765,67	\$ 17.908.171,02
jueves, 31 de Diciembre de 2015	GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2075	\$ 5.765,67	\$ 11.963.765,25
	BIOACEM B10 (ACPM)	1031	\$ 6.403,43	\$ 6.601.936,33

Tabla 8. *Matriz combinatoria estrategias*

(O;F)	ESTRATEGIAS FO	(O; D)	ESTRATEGIAS DO
1;A	Desarrollo de mercado en zonas periféricas a La Americana (E1)	2,3;H	Aplicación de un plan de marketing que involucre todos los servicios ofrecidos al público (E5)
2;B	Penetración de mercado en torno al almacén y los servicios anexos presentes en La Americana (E2)	2;I	Elaborar manuales de procesos y funciones que guie a los integrantes de las diferentes áreas (E6)
3; D	Diversificación no relacionada que contemple servicios en general y respuestas del parque automotor (E3)	1;G	Buscar la negociación con predios que delimiten hacia vías con gran flujo automotor (E7)
4; D	Desarrollo de un producto o servicio que aumente la participación del mercado de La Americana (E4)	4;F	Apertura de nuevos canales que faciliten la rotación de inventario (E8)
		4;J	Hacer e implementar un sistema de control de inventarios (E9)

La tabla inmediatamente anterior representa las facturas de compra alusivas al mes de diciembre de 2015, se puede observar que el promedio con el que La Americana solicita el reabastecimiento de hidrocarburos es en promedio de dos días, del mismo modo, de acuerdo con la demanda de los clientes y consumidores, la gasolina corriente 8% oxigenada junto con el combustible “BioacemB10” o ACPM son los productos que más son demandados; por otro lado, la gasolina EXTRA es el producto menos cotizado y vendido no solo en el mes de diciembre sino para meses anteriores.

Para el sector de las estaciones de servicio son tan frecuentes los reabastecimientos que el tener un producto estancado resulta bastante negativo y más para La Americana debido a las circunstancias las cuales se encuentra actualmente; por tales motivos y para poder aumentar la venta del producto menos vendido, realizar una estandarización de las ventas para los productos menos vendidos es una solución bastante practica y contundente frente a este problema.

## 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Luego haber realizado todo el estudio y examinación de los datos obtenidos, se derivan una serie de estrategias y posibles soluciones para todas las problemáticas y situaciones adversas ya anteriormente mencionadas. Se espera que todos estos resultados sean desarrollados y posteriormente puestos en marcha por parte de la estación de servicio para que así pueda seguir siendo una organización acorde con la demanda y expectativas de los clientes como también una empresa perdurable a lo largo del tiempo.

Los resultados son los siguientes:

### 4.1) Resultados y estrategias matrices DOFA

Es evidente que todas estas estrategias se enfocan en un solo objetivo, el de garantizar la perdurabilidad de la estación de servicio La Americana, sin embargo, los enfoques y mecanismos para lograr dicha perdurabilidad son diferentes y varían de acuerdo a cada aspecto en específico.

Una ventaja que posee la estación de servicio La Americana es que para el sector de las organizaciones comercializadoras de hidrocarburos, accesorios y repuestos para los vehículos ubicadas en Bucaramanga, este mercado aún no está dominado por ninguna empresa y por ende es tan amplio el porcentaje de posibles clientes potenciales que si las diferentes estrategias de penetración de mercado, diversificación y desarrollo de productos innovadores se aplican de la mejor manera y siempre en función de brindarle un servicio óptimo al cliente, los resultados serán los esperados. Cabe resaltar que dentro del plan de mercadeo y control y manejo de inventarios se pretenden realizar todos estos procesos.

Tabla 9. Estrategias Combinatorias

(A;F)	ESTRATEGIAS FA	(A; D)	ESTRATEGIAS DA
6;C	Asociación empresarial en el almacén con negocios que manejen autopartes de lujo que permita el cobro de un "fee por venta" (E10)	7; I	Aplicación de una reingeniería que deshaga las reglas y políticas convencionales aplicadas con anterioridad, cuyo objetivo sea el de hacer el negocio más productivo. (E12)

<b>7, 8,9; D</b>	Fidelización que otorgue grandes beneficios, como exclusivos descuentos en las distintas categorías a los clientes frecuentes. (E11)	<b>7;H</b>	Realizar un outsourcing con una empresa del sector para realizar envíos provenientes del almacén a los clientes hasta su domicilio (E13)
--------------------------	--	------------	--

Como ya es conocido, las amenazas actuales que está enfrentando la compañía son producto de la constante e incesante globalización, la cual está ocasionando que la competencia sea cada vez mayor y compleja de contrarrestar, el bajo precio de los combustibles, las inesperadas pérdidas de clientes con consorcios a crédito, el auge de los emergentes vehículos eléctricos y demás factores actuales evidentes son puntos críticos que La Americana debe tener muy en cuenta para poder seguir teniendo su porcentaje de participación en el mercado.

Siguiendo con este tema, un punto en contra, derivado de la matriz DOFA menciona que el continuar con la ejecución de las mismas reglas y políticas de hace más de quince años hace que el negocio no resulte del todo productivo y por ende afecte su quehacer cotidiano. El convenio con organizaciones dedicadas a la venta de accesorios y autopartes de lujo es una estrategia contundente para ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por La Americana así como atraer nuevos clientes utilizando estrategias de fidelización (provenientes del plan de mercadeo) son herramientas que ayudaran a cambiar el modelo de negocio actual, en beneficio de lograr ese objetivo de aumentar la productividad.

### **Matriz PEYEA, CPE Y OE**

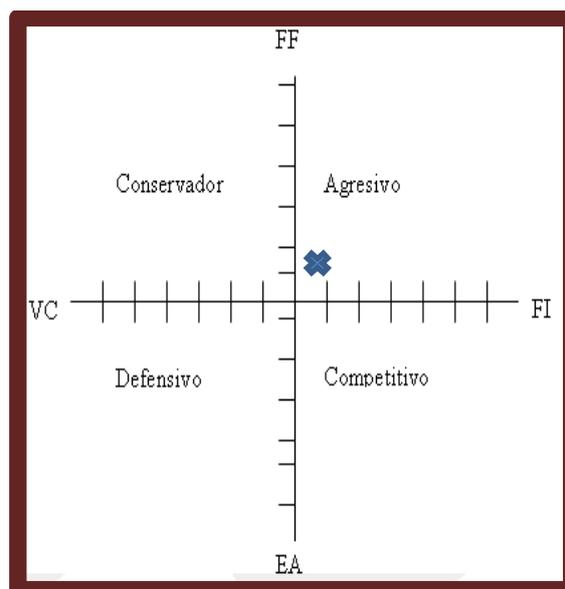
#### **MATRIZ PEYEA**

Tabla 10. *Matriz P*

Fortaleza Industrial (1 a 6)	Calificación	Fortaleza Financiera (1 a 6)	Calificación
Proveedores	4	Liquidez	2
Clientes	6	Endeudamiento	5
Competidores	4	Rentabilidad	5
Riesgo de Ingreso	4	Tasa de ROI	3
Productos Sustitutos	6	Capital de Trabajo	3
Oportunidad de Crecimiento	6	Utilidad	4
Tecnología Disponible	5	<b>Total</b>	<b>3,6666666</b>
Fuerte Capital en Movimiento	4		
Oportunidad de Expansión	5		

Acceso a las Nuevas Tecnologías	5
<b>Total</b>	<b>4,9</b>

X=	0,8
Y=	1,25714286



Clima de Negocios (-1 a -6)	Calif.
Estabilidad macro económica	-1
Seguridad a la Inversión	-2
Estabilidad Política	-3
Estabilidad Jurídica	-3
Infraestructura	-5
Seguridad en todos los niveles	-4
Cambios Tecnológicos	-4
Tasa de Inflación	-5
Precios de Productos	-5
Variabilidad en demanda	-2
Barreras para entrar al mercado	-2
Presión competitiva	-5
Devaluación	-5
Abundancia de Materia Prima	-5
<b>Total</b>	<b>-3,642</b>

Ventaja Competitiva (-1 a -6)	Calificación
Marca	-2
Diseño	-1
Tiempo de Respuesta	-3
Precio	-5
Servicio	-3
Calidad	-2
Participación en el mercado	-2
Lealtad del Consumidor	-2
Negocio Competitivo	-3
Control Sobre Proveedores	-6
<b>Total</b>	<b>-2,9</b>

El resultado de este proceso nos arroja una posición de ataque, lo cual significa que está en una posición con suficientes fortalezas, al igual que buenas oportunidades, por lo tanto sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo del mercado de la mano con un plan de marketing.

Sin embargo, debido a que el rector direccional está bastante cerca del cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, implica también que debe dedicarse a las actividades que domina y encaminar sus estrategias hacia la diversificación no

relacionada, una penetración moderada en el mercado, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

**MATRIZ CPE** (Sera presentada como un anexo debido a su gran extensión)

**MATRIZ O/E**

Tabla 11. *Matriz O/E*

ESTRATEGIAS	FINANZAS			MERCADEREO			PROCESOS		R.H		TOTAL
	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	
Aplicación de un plan de marketing	X	X		X	X	X	X	X			7
Diversificación no relacionada	X	X		X	X	X	X		X	X	8
Apertura de nuevos canales	X	X		X	X	X	X				6
Asociación	X	X	X	X	X	X	X				7
Programa de fidelización	X	X		X		X	X		X		6

FINANZAS
1. Aumentar los ingresos.
2. Equilibrar las ventas de contado y crédito
3. Reducir los costos

MERCADEREO
1. Aumentar las campañas publicitarias
2. Aumentar las alianzas estratégicas.
3. Aumentar el posicionamiento de la marca

PROCESOS
1. Aumentar la eficiencia de los servicios y mejorar la atención al cliente.
2. Mejorar la planeación, ejecución y control de las actividades administrativas

RECURSOS HUMANOS
1. Crear sentido de pertenencia en nuestros empleados.
2. Formalizar la reglamentación interna.

De acuerdo a lo que tienen pensado los líderes y directores de La estación de servicio, estos 4 pilares corporativos necesitan una inminente reestructuración y para algunos casos su creación. Todos estos factores están relacionados y conectados, tanto así que en muchas

ocasiones si algún factor falla, los demás factores también se ven afectados, unos en mayor medida que otros, actuando como una cadena de procesos sucesivos.

La aplicación y ejecución de un plan de mercadeo contundente pensado en la fidelización del cliente es necesario e inminente ya que con este, los problemas financieros y procedimentales se podrían superar, todo con el objetivo de lograr un incremento en la calidad del servicio brindado dentro de la estación, así como sus procesos administrativos, derivando así en un aumento en las ventas, ingresos y posteriores utilidades.

#### 4.2) Estandarización de las ventas

Tabla 12. *Estandarización de las Ventas*

<b>ESTANDARIZACIÓN DE LAS VENTAS</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>ROTACIÓN PROMEDIO</b>	<b>CANTIDAD PROMEDIO (gl)</b>	<b>CANTIDAD TOTAL POR CATEGORÍA</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE VENTAS TOTALES MENSUALES</b>
GASOLINA CORRIENTE 8% OXIGENADA	2,0769 días	2233,07	31263,00	70%
GASOLINA EXTRA 8% OXIGENADA	30 días	907,00	1031,00	2%
BIOACEM B10 (ACPM)	3 días	1149,10	12522,00	28%

Para lograr un incremento en las ventas es necesario evidenciar cuales productos son los que tienen menos rotación y posteriores ventas, para así poder analizar por qué están en esta situación y con todo esto generar las correspondientes estrategias que logren incrementar el porcentaje de ventas, es evidente que los productos menos vendidos tienen este fenómeno porque algún proceso interno está defectuoso o en su gran mayoría porque a los clientes no les interesa adquirirlo ya que no llena sus expectativas.

Para el caso de La Americana, la gasolina extra 8% oxigenada es la que posee el nivel más bajo en cuanto a rotación, con un 2% sobre el total de las ventas de combustible, luego le sigue la gasolina Bioacem b10 (ACPM) con un 28% sobre el total de las ventas de combustible. Si bien la gasolina extra a lo largo de los últimos años ha venido disminuyendo

en su demanda en todo el país, incrementar las ventas de este combustible es de gran prioridad para que así se logre un equilibrio tanto en demanda como en oferta con los otros combustibles, llegando a tener una rotación equilibrada para los diferentes productos.

Dicho todo esto, la idea que creemos ideal para poder lograr una estandarización de las ventas adecuada y pertinente es que para la gasolina ACPM y EXTRA sobre todo se generen estrategias de choque brindadas por el plan de mercadeo a crear en donde el eje principal circule en torno a incentivar el consumo por medio de promociones y estímulos de compra que hagan sentir al cliente confortable y a gusto, palabras más, palabras menos, que tenga ganas de volver a la estación de servicio; los bonos de compra, los bonos de descuento y promociones a los clientes continuos son herramientas que podrían ayudar a conseguir dicha estandarización.

#### **4.3) Planteamiento de modelo para control y manejo de inventarios**

Como ya anteriormente se había mencionado, La Americana desde el año de su fundación (1964), hasta el 31 de diciembre de 2015 no había realizado un control estructurado y supervisión constante de sus inventarios; dejando todos los productos tanto adquiridos como vendidos sin un conteo o seguimiento en todo su proceso con la estación de servicio. Debido a todo lo anteriormente mencionado y a que hoy en día, el contar con un sistema de inventarios efectivo es indispensable, se realizó el primer conteo del inventario de productos ofrecidos por La Americana (del 1 de Enero hasta el 29 de Marzo de 2016), el cual se encuentra en los anexos de este trabajo.

De acuerdo a todo esto, y con la problemática actual que posee la estación de servicio La Americana, creemos que el modelo que más se acopla para el control y manejo del inventario junto con el costo de los productos inmersos en dicho inventario es el denominado sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) el cual de acuerdo a los señores Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr. Y Linda Smith Bamber “es un método en el que el costo de las mercancías adquiridas con mayor antelación se asigna primeramente al costo de las mercancías vendidas. El inventario final se basa en el costo de las compras más recientes. La compañía debe llevar el registro del costo de cada unidad de inventario adquirida; los costos unitarios en el inventario final pueden diferir del costo unitario utilizado para calcular el costo de mercancías vendidas” (Horngren, Harrison Jr., Smith Bamber 2003).

## **Sistema de control y manejo de inventarios modelo PEPS (primeras en entrar, primeras en salir)**

Como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo a la situación actual que tiene La Americana en cuanto al tema de los inventarios creemos que el mejor sistema que se adapta a las necesidades y proporciones de la estación de servicio es el modelo PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) el cual tiene un sistema de operación eficiente y eficaz para los establecimientos que deseen requerir sus funciones y con la implementación de un conteo constante y periódico de los productos por parte de la estación de servicio se logran superar todos los contratiempos presentados con antelación.

### **Método para conteo de inventarios PEPS o FIFO (first in, first out)**

Principalmente este sistema nos muestra el inventario más reciente con el costo a su vez más reciente con el que se hayan adquirido los productos. Dado que con el paso del tiempo los costos de los diferentes productos van aumentando por la inflación y demás temas económicos, el PEPS evidencia un porcentaje de ventas y utilidades más alto; es decir, si se adquirió cierto producto hace ya vario tiempo con x costo y para estos días cierto producto aún no se ha vendido, el precio de venta de este producto para estos días será el que este acordado para la época con costos actuales, obteniendo así un beneficio relativo.

Creemos que este sistema es el que más se adecua a las necesidades y problemáticas que posee hoy en día la estación de servicio La Americana ya que además de ser bastante efectivo, es demasiado práctico para ser implementado por empresas y organizaciones que aún no cuentan con un modelo estructurado como tal para el conteo y supervisión de inventarios.

### **Aplicación y ejecución del método**

De acuerdo a lo escrito anteriormente y con el primer conteo de inventarios hecho a la estación de servicio La Americana realizado en conjunto con dicha organización, se mostrara a continuación a manera de ejemplo como funciona este sistema y la idea que se tiene para que la estación de servicio lo empiece a implementar.

Se realizara dicho ejemplo para dos productos del almacén, logrando con esto una mejor comprensión acerca de este modelo.

Tabla 13. *Tabla Método PEPS*

ACEITE MAXTER 15W40 GALON *CF-4 MULTIGRADO			
	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO DE CADA UNIDAD	VALOR TOTAL
INVENTARIO INICIAL	10	\$ 37.300	\$ 373.000
ADQUICISION	6	\$ 38.560	\$ 231.360
NUMERO TOTAL DE UNIDADES DEL PRODUCTO	16	\$ 37,772	\$ 604.360
VENTAS REALIZADAS ENTRE 01/ene/2016 Y 05-mar- 2016	4	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
PRODUCTOS RESTANTES	12	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

Modelo referenciado tomado de <http://administracion-inventarios.blogspot.com/2011/09/metodos-peps-ueps-y-promedio-ponderado.html>. Tomado el día 31/02/2016.

- Luego de haber realizado la tabla correspondiente de conteo, se procede a averiguar los valores y precios que se le deberían ajustar al inventario más reciente. Básicamente para conocer estos valores se realiza la multiplicación entre el número de producto restante y el costo de cada unidad adquirida (# de producto restante \* costo de cada unidad adquirida).

12 unidades restantes \* \$38.560 = \$462.720 => Valor del costo de producto para el inventario más reciente.

- Finalmente, para la actualización del conteo y manejo de los inventarios de La Americana, se le asignara el precio más actual a los productos ubicados dentro del almacén y que aún no hayan sido adquiridos por los clientes; estandarizando así que los productos del inventario más reciente quedaran con los costos promediados, hallado en el paso anterior.

Para tener una mayor claridad con el sistema PEPS o FIFO se realizara otro ejemplo con otro producto del almacén.

Tabla 14. *Método PEPS 2*

GRASA PARA LUBRICACION INTERNA LUBRY ESPECIAL 2000 EP2 *2K			
	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO DE CADA UNIDAD	VALOR TOTAL
INVENTARIO INICIAL	35	\$ 16.879	\$ 590.765

ADQUICISION	30	\$ 17.734	\$ 532.020
NUMERO TOTAL DE UNIDADES DEL PRODUCTO	65	XXXXXXXXXX	\$ 1.122.785
VENTAS REALIZADAS ENTRE 01/ene/2016 Y 05-mar-2016	30	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
PRODUCTOS RESTANTES	35	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX

Modelo referenciado tomado de <http://administracion-inventarios.blogspot.com/2011/09/metodos-peps-uaps-y-promedio-ponderado.html>. Tomado el día 31/02/2016.

35 unidades restantes \* \$17.734 = \$620.690 => Valor del costo de producto para el inventario más reciente.

Se espera que con la implementación de este método para el control y manejo de los inventarios, la americana pueda controlar de una mejor forma todo lo relacionado tanto con las entradas como con las salidas de todos los productos que se encuentran dentro del almacén y así poder dar un paso más hacia el propósito de tener una organización contundente y perdurable a través de los próximos años.

Del mismo modo, Ya con la ejecución e implementación del sistema PEPS dentro de las instalaciones de la estación de servicio La Americana, se pretende instruir y explicarle a los empleados que manejen continuamente los productos tanto presencial como sistemáticamente, además de su contabilización y digitalización dentro del sistema interno, en que consiste y como funciona esta herramienta para que así entiendan todo lo relacionado con el tema y lo puedan ejecutar a la perfección. De acuerdo a la contabilización (entradas y salidas) de todos los productos, los cuales La Americana comenzó a adquirir y vender desde el primero de enero del presente año, la idea es que el sistema PEPS ya conocido previamente por el personal que realizara esta labor, sea ejecutado para cada uno de los productos contabilizados dentro del inventario el cual se realizara periódicamente.

Cabe resaltar que el primer conteo de los inventarios (de enero a marzo de 2016) en su momento se realizó por nuestro grupo de trabajo y se podrá encontrar en los anexos de este trabajo de grado.

#### 4.4) Factores externos que influyen directamente en los precios de productos relevantes e importantes

Tabla 15. Factores Externos que influyen directamente en los precio de los productos relevantes e importantes.

<b>FACTOR</b>	<b>PROMEDIO 2012-2015</b>
INFLACION	3,70%
P.I.B NACIONAL	AUMENTO DEL 3.92%
CRECIMIENTO VEHICULOS	AUMENTO DEL 4,15%
CRECIMIENTO MOTOCICLETAS	AUMENTO DEL 4.58%
\$ PETROLEO	\$ 59.25

Información tomada de la página web del departamento nacional de estadística (DANE).

Como se puede observar en esta tabla, durante los últimos tres años el crecimiento tanto de vehículos como de motocicletas en la ciudad de Bucaramanga ha venido incrementándose constantemente, elevando de igual manera el mercado potencial para las estaciones de servicio y sus derivados; la inflación y el P.I.B nacional también han tenido un comportamiento constante, haciendo que ningún procedimiento se altere ni se produzca algo fuera de lo normal. El petróleo por el contrario si ha tenido acontecimientos particulares los cuales han hecho que por diversos factores, en los últimos años su precio haya venido disminuyendo drásticamente y por ende el índice de precios de todos los hidrocarburos y demás derivados de este recurso no renovable afectando directamente a los precios de La Americana.

#### 4.5) Planteamiento del plan de mercadeo

Si la Americana desea y quiere volver a recuperar el porcentaje de mercado el cual ha perdido durante los últimos años, es necesario que incremente su participación en el negocio con respecto a sus competidores directos y sobretodo sus ventas, por estas razones y por la actual situación de la estación de servicio, nuestro grupo de trabajo junto con la tutora de este proyecto de grado, creímos conveniente y necesaria la implementación de un plan de mercadeo simple pero concreto y efectivo, que se ajuste a las necesidades y preferencias de compra del cliente, llegando así a generar un nivel de fidelización organizacional para cada

uno de los clientes particulares ubicados en Bucaramanga, siendo este objetivo el principal a cumplir con dicho plan de mercadeo.

Cabe resaltar que este plan de mercadeo será diseñado y pensado solo para los clientes particulares, que realicen compras al detal y en cantidad dentro del almacén o la estación de servicio; esta decisión se tomó de esta manera ya que una de las principales metas trazada a mediano y largo plazo por esta organización es poder recuperar un porcentaje de las ventas de contado de tal manera que al momento de tener el total de las ventas (a crédito y contado) de cierto periodo, el 50% de dicho total corresponda a las ventas realizadas de contado y hacia clientes particulares.

### **Estrategia de mercadeo (segmentación de mercado, segmento objetivo y posicionamiento)**

**Segmentación del mercado:** De acuerdo a los estudios y análisis realizados por el grupo de trabajo, se decidió separar el mercado en dos grandes grupos de clientes potenciales, consecuentemente a como la organización ya lo venía haciendo indirectamente; por un lado tenemos a los clientes institucionales (empresas tanto del estado como privadas) y por otro lado tenemos a los clientes particulares y personas del común (a los cuales este plan de mercadeo estará más enfocado), quienes con el transcurso de los días están disminuyendo tanto en la frecuencia de visita a la estación de servicio como la disminución en su consumo y adquisiciones en comparación con los clientes institucionales (ventas a crédito).

- **Clientes institucionales:** Organizaciones públicas u organizaciones privadas.

#### **-Clientes particulares:**

- Vehículos de servicio público (buses, taxis o cualquier vehículo con placas blancas).
- Vehículos tanto privados como particulares.
- Vehículos tanto privados como públicos con características especiales (gas vehicular o con mejoras dentro de su sistema mecánico e hidráulico necesiten los repuestos correspondientes).
- Motocicletas y derivados.

Como se mencionó ya anteriormente, el segmento objetivo al que le está apuntando ya la americana es todo el público y clientes particulares (personas que cancelen inmediatamente después de prestado el servicio); si bien las ventas a crédito que la Americana realiza con las

diferentes instituciones tanto públicas como privadas en convenio son de vital importancia para el sostenimiento de la compañía, actualmente dichas ventas están muy bien consolidadas y las organizaciones que están en convenio con La Americana ya llevan su trayectoria cada una correspondientemente, por lo cual cada vez más organizaciones están deseando entablar relaciones empresariales con la estación de servicio, siendo esto motivo para que el aumento de este tipo de ventas no sea tan relevante como las ventas de contado, las cuales actualmente se encuentran en recesión, teniendo que ser incrementadas lo más pronto posible y junto con la ayuda de este plan de mercadeo el cual girara y estará diseñado en torno a la fidelización del cliente, pueda lograr dicho objetivo.

**Estrategia de posicionamiento:** Principalmente, para lograr posicionar a La Americana dentro del mercado de estaciones de servicio ubicadas en Bucaramanga es de vital importancia gestionar y realizar acciones que aún no hayan sido implementadas por la competencia y que generen gran impacto tanto para los clientes como para la organización; dicho en otras palabras, el innovar en las diferentes estrategias es a lo que le está apuntando tanto la estación de servicio como nuestro grupo de trabajo para así poder obtener el mejor resultado posible.

**Factor diferenciador:** El factor diferenciador al que le está apostando la estación de servicio, como ya se ha mencionado anteriormente es el de generar cierto grado de fidelización para cada uno de los clientes que frecuentan el lugar, siendo dichos clientes antiguos o recientes independientemente; esta fidelización se desea lograr por medio de incentivos y estímulos de compra, además de bonificaciones y reconocimientos a los clientes, estas estrategias serán explicadas y definidas más a fondo posteriormente.

Específicamente, para el tema de los estímulos e incentivos de compra se desea realizar una especie de tarjetón o ficha en donde se plasme el número y cantidad de compras, además de su valor, que realiza un determinado cliente; con este modelo para incentivar el consumo se desea llevar un conteo periódico acerca de la frecuencia de compra y producto que tiene cada determinado cliente el cual se sienta atraído por este modelo de promoción, así como saber el producto el cual está comprando, al completar cierto número de compras y adquisiciones tope propuestas por La Americana, se le obsequiara un producto o algún servicio totalmente gratis como resultado de sus constantes adquisiciones dentro del establecimiento.

**Mix de mercadeo:** De acuerdo a como está constituida y estructurada organizacionalmente la estación de servicio, nuestro grupo de trabajo decidió hacerle unas pequeñas modificaciones al modelo original que posee el marketing mix debido a que La Americana maneja y está inmersa en un entorno con características particulares.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las 4 P's que más se ajustan al modelo propuesto para esta estación de servicio son producto, precio, promoción y "planeación con enfoque al cliente"; creemos que la plaza no es tan relevante ya que hoy en día el único lugar en donde se pueden comercializar los diferentes productos es la estación de servicio como tal, con respecto a este tema cabe resaltar que últimamente el área de gerencia y dirección de esta compañía ha tenido la idea de abrir un nuevo canal de distribución de sus productos vía internet, creando así un amplio portafolio en donde se evidencie cada producto específico junto con su envío correspondiente, aunque como ya se mencionó anteriormente es un proyecto para mediano y largo plazo.

Para el autor Ildefonso Grande Esteban, "La inclusión de la quinta P (people), las personas, es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los productos y servicios no pueden sustraerse de las personas que lo suministran, quienes, incluso llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. El cuidado de un niño, el asesoramiento legal, las reparaciones de los bienes o la docencia solo pueden ofrecerlos personas. La calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste. Por el contrario, la calidad intrínseca de un bien no depende del establecimiento donde se adquieran de quien sea el vendedor".

**Producto:** Para este factor, lo que se desea realizar es la generación de medios y herramientas que hagan que cada uno de los diferentes clientes tenga pleno conocimiento de que clase, denominación y tipo de productos se venden dentro de la estación de servicio.

La manera más conveniente para poder realizar lo anteriormente mencionado es la generación de cuestionamientos e inquietudes hacia los clientes acerca de si conocen plenamente cuales productos y de qué tipo son ofrecidos por la estación de servicio, más allá de si los van a comprar o no, la idea que se tiene para este modelo es que cada uno de los distintos clientes (de contado) conozca la mayor cantidad de productos y servicios que se encuentran dentro de la organización; para que así se tenga el pleno conocimiento de que para

cualquier eventualidad fuera de lo previsto o simplemente porque el vehículo lo requiere, podrán dirigirse hacia La Americana a adquirir dicho producto o servicio.

La primera iniciativa será hacerles preguntas inteligentes a los clientes, para las preguntas se tiene pensado, que mientras los clientes están dentro de La Americana adquiriendo sus productos o servicios, el equipo de ventas realizará preguntas inteligentes relacionadas con el portafolio de La Americana con el objetivo de familiarizar a los clientes con el portafolio de la estación de servicio. Posteriormente se desea entregar a cada una de estas personas volantes o folletos en donde puedan encontrar el catálogo con los diferentes productos y servicios, así como cada una de sus referencias; con esto el cliente tendrá una mejor perspectiva tanto de los productos disponibles como del modelo de comercio utilizado por La Americana.

Adicional a esto, en el almacén se hará un “Quién quiere ser Millonario” de tipo informativo el cual tendrá como objetivo hacer que el cliente conozca más acerca de La Americana, los productos y servicios que ofrece y su historia. Esta iniciativa se realizará por medio de una plantilla en acrílico la cual tendrá unas casillas vacías en las que se podrán poner preguntas y respuestas que se estarán cambiando mensualmente.

**Personas:** Durante los últimos años este elemento ha venido cogiendo una gran importancia dentro del mix de mercadeo debido a que de una u otra forma, tanto la organización como el actor central que hace sustentable su razón social (clientes) están conformados por seres humanos, los cuales tienen comportamientos y pensamientos similares pero nunca iguales.

Por esta razón, esta P durante la última década ha sido considerada como una de las más importantes y con más peso dentro del modelo que constantemente va evolucionando; una de las cosas más complejas para tratar y direccionar las diferentes organizaciones, es el relacionamiento con las personas a través de los colaboradores que junto con su imagen, presencia y servicio reflejado hacia los clientes y terceros, les transmite un impacto bien sea positivo o negativo.

Ya concretamente para la estación de servicio, este elemento se desea enfocar en dos puntos fundamentales:

- **Selección de empleados idóneos:** Como ya es conocido, una organización es exitosa y perdurable a través del tiempo si su propuesta de negocio es bien aceptada por los clientes, además de ofrecer un producto o servicio contundente y de calidad; pero hoy en día esto no es suficiente para poder generar el posicionamiento deseado debido a que los productos no se venden solos, de cierta manera. Por lo general siempre existe un intermediario, quien realiza la transacción entre producto-cliente (miembro de la organización) y quien después de todo resulta siendo la primera imagen que se lleva el cliente sobre la compañía.

Concretamente ya para la estación de servicio se desea que el perfil del empleado que labore en La Americana esté ligado con capacidades actitudinales agradables, perseguidores de metas de un plan de beneficios, de buen trato, además de una excelente disposición hacia el cliente; generando así una ventaja competitiva frente a las estaciones de servicio competidoras.

De la misma manera, para incrementar el porcentaje de ejecución se hará una serie de capacitaciones en ventas, servicios tecno mecánicos y relación con el cliente.

- **Motivación y sobrecumplimiento:** De cierto modo, los empleados de La Americana nunca han sido motivados ni estimulados por medio de incentivos. Si bien la empresa algunas veces bonifica a algunos de ellos por sus logros y méritos conseguidos, además de que en ocasionales fines de semana los invita a almorzar, no existe un indicador que evidencie cuáles de ellos realmente se han destacado y cuáles del grupo no; haciendo de todo esto un resultado algo disparate para aquellos que realmente “se han destacado por realizar sus tareas de la mejor manera”. Por este motivo, en este caso la propuesta más idónea para La Americana es la implementación de un plan de incentivos interno para los colaboradores.

Este plan de incentivos seguirá un modelo cuyo propósito es el de aumentar las ventas anuales, siguiendo como referencia las metas de cumplimiento mensuales dadas por el coeficiente estacional. Así mismo y explicando de manera detallada, el premio que se quiera ganar cada colaborador estará sujeto a una base que está ligada al efecto multiplicador que aumentará o disminuirá dependiendo del cumplimiento mensual, trimestral y anual de las metas de carácter individual y grupal.

**Precios:** Para el tema de los precios es importante resaltar que La Americana es de las estaciones de servicio que maneja un estándar promedio y con tendencia a ser bajos en algunas de sus categorías.

A continuación se mostrara una tabla comparativa alusiva a los precios de los productos más comunes que maneja cada E.D.S, debido a que cada una de las E.D.S que se muestran a continuación maneja un cluster (socio estratégico) diferente, los datos son los siguientes:

Tabla 16. *Relación Comparativa Entre el Retail de Precio de La Americana vs. sus Competidores*

<b>TABLA COMPARATIVA ENTRE EL RETAIL DE PRECIOS DE LA AMERICANA VS E.D.S QUE COMPITEN DIRECTAMENTE</b>					
	<b>E.D.S. La Americana</b>	<b>E.D.S Lusitania</b>	<b>E.D.S Libertador</b>	<b>E.D.S Mobil la 21</b>	<b>E.D.S Esso calle 21</b>
Gasolina corriente	\$ 7.430	\$ 7.178	\$ 7.189	\$ 7.179	\$ 7.490
Gasolina extra	\$ 9.880	XXXXX	XXXXX	\$ 9.999	\$ 9.590
A.C.P.M	\$ 7.300	\$ 7.199	\$ 7.099	\$ 6.989	\$ 7.170
Gas vehicular	\$ 1.599	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Aceite lubricante MAXTER 1 lt. 50	\$ 11.700	\$ 9.800	\$ 12.300	XXXXX	XXXXX
Aceite lubricante OILTEC 1 lt.20w50	\$ 17.000	\$ 12.000	\$ 16.000	XXXXX	XXXXX
Aceite lubricante MAXTER 1 lt. 15w40	\$ 13.000	\$ 13.300	\$ 13.200	XXXXX	\$ 13.500
Aceite lubricante celerity naranja 4T 1 lt. 20w50	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 14.700	\$ 15.500	XXXXX
Refrigerante freezetone 1/4 verde	\$ 6.000	\$ 6.400	\$ 6.500	XXXXX	XXXXX

Refrigerante freezestone galon verde	\$ 20.000	XXXXXX	XXXXXX	\$ 21.000	\$ 20.500
Refrigerante lubristone 1/4 rojo	\$ 8.000	XXXXXX	\$ 8.000	\$ 8.500	XXXXXX
Refrigerante lubristone galon rojo	\$ 25.000	XXXXXX	\$ 26.000	XXXXXX	XXXXXX

Siguiendo con este tema, se ha consultado previamente con esta organización acerca de cómo se maneja actualmente el control y manejo interno de los precios para cada producto y de acuerdo a lo que nos comenta la gerente y directora de la organización, desean continuar con la estrategia y método que vienen utilizando para este tema ya que de acuerdo a un análisis realizado anteriormente por esta persona junto con el equipo administrativo de la compañía, han descubierto que el margen para dichos precios es el más adecuado debido a que no es el más costoso ni el más barato de todos (aunque estos precios se ubican en un rango económico) y por ende el disminuir o aumentar los precios afectaría drásticamente tanto el nivel de ventas como de utilidades.

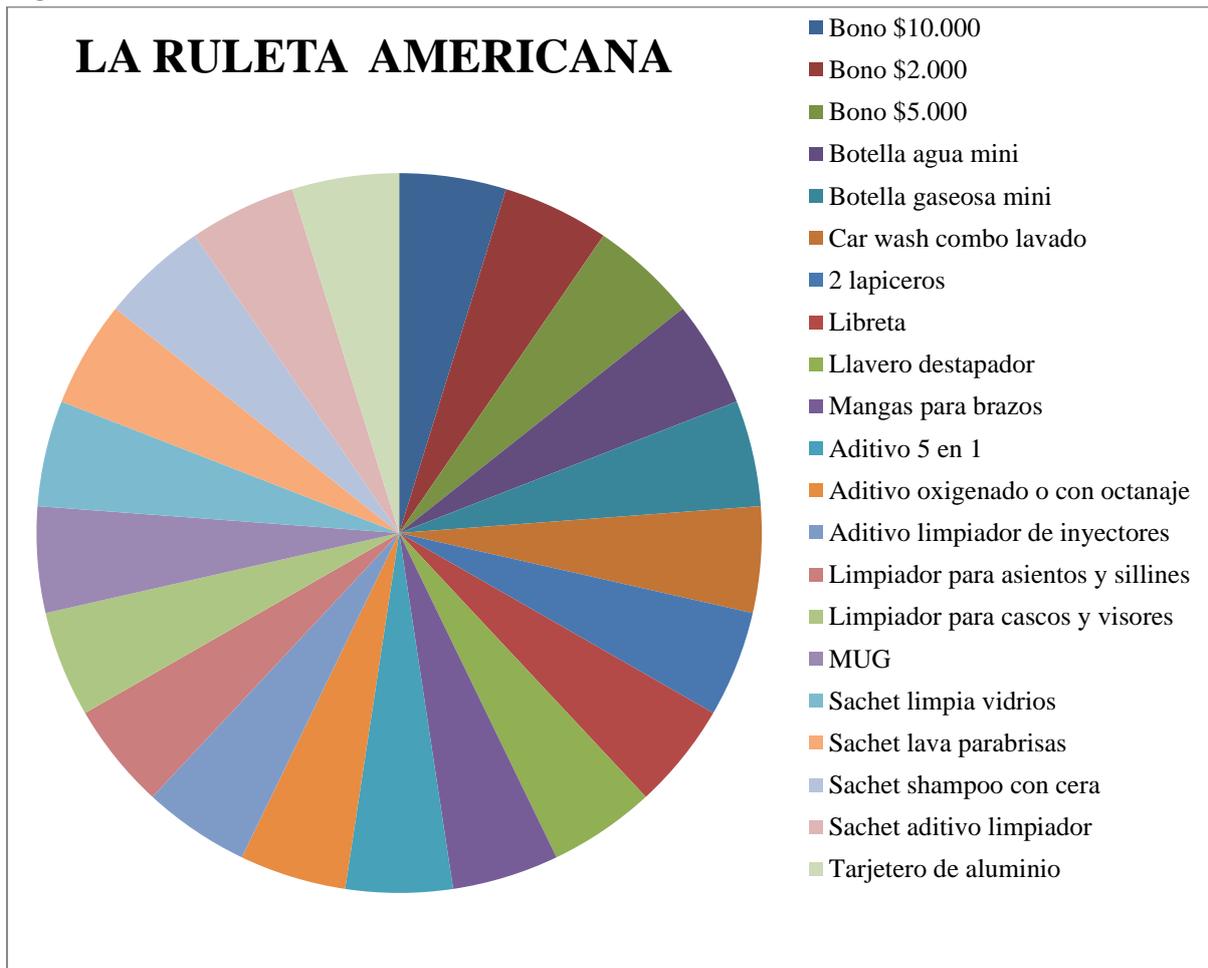
Por estos motivos, para el tema de los precios se ha tomado la decisión conjunta de dejar este tema tal cual lo venía manejando La Americana.

**Promoción:** La Americana, indirectamente a la propuesta de marketing mix plasmada en este proyecto de grado, ya ha tenido la idea de realizar una estrategia promocional con varios de sus productos dentro de la estación de servicio; De acuerdo a esto, la idea que se tiene pensada para esta estrategia promocional se centrará en la generación de valor en torno a la fidelización del cliente. De este modo, ya informando el actual acontecimiento, se implementará una estrategia promocional en la cual el elemento principal será una ruleta, la tendrá por nombre “La Ruleta Americana”.

Este modelo promocional consiste en que por la acumulación en compras mayores o iguales a los \$35.000 en el almacén, el cliente (de contado) tendrá el derecho a participar girando “La Ruleta Americana” para ganar una serie de premios que irán desde lapiceros, libretas, mangas para el brazo, productos para el embellecimiento del vehículo, productos de la marca propia y bonos de dinero para consumir en el almacén.

Adicional a esto, si el cliente llegase a tener un acumulado mayor o igual a los \$55,000 este tendrá el beneficio de poder girar la ruleta una segunda vez teniendo la oportunidad de elegir el premio que más le agrade ,y, adicional a esto, si el acumulado llega a ser mayor o igual a los \$80,000 el cliente tendrá el beneficio de poder girar la ruleta por una tercera vez pudiendo elegir uno de los premios de las tres oportunidades que se le dio para girar la ruleta, obteniendo así su premio oficial. La forma de la ruleta se diseñó de la siguiente manera:

Figura 3. *La Ruleta Americana*



Continuando con la explicación de esta estrategia promocional (La Ruleta Americana), se diseñará un tarjetón el cual evidenciará las compras de cada cliente realizadas en el almacén; de acuerdo a esto el cliente tendrá la opción de utilizar su saldo de la manera más deseada en un periodo menor a los 3 meses antes del vencimiento de su acumulado. El modelo del tarjetón se empezará a trabajar en conjunto con una empresa de diseño con el objetivo de hacerlo lo más persuasivo a la vista.

Continuando con la idea anterior, se ha decidido que es necesario que exista una tasa de conversión de puntos que represente las compras que los clientes han hecho. En base a esto, de acuerdo a la rentabilidad promedio del total de productos del almacén se realizó un respecto análisis el cual se muestra a continuación:

Figura 4. *Tasa de Conversión de Puntos.*

TASA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS							
Rentabilidad Promedio		Porcentaje de retorno al cliente					
18%		4%					
TASA DE CONVERSIÓN	Valor de la Compra	Rentabilidad Promedio	Porcentaje de Retorno	Rentabilidad del Negocio Despues de Retorno	Rentabilidad en Pesos	# de puntos	Pesos de Retorno al Cliente por Punto
	\$ 1.000	18%	4%	14%	\$ 140	1	\$ 40

Este sistema de puntos se realizó con el propósito de aumentar la frecuencia de compra de los clientes, de tal manera que ellos sientan que forman parte de la propuesta que tiene la organización. Es decir, que todo esto se usará para darle la posibilidad a La americana de realizar toda una serie de promociones en base a este sistema.

Ya finalizando este tema, el autor Ildelfonso Grande Esteban nos comenta que “Sin embargo, el principio de marketing de empresa orientada a los consumidores todavía no ha sido adoptado por muchas organizaciones, incluso productoras de bienes. Para muchos directivos el marketing solo son técnicas de ventas, publicidad, relaciones públicas o investigación comercial. Estas deficiencias se agudizan aún más cuando se trata de productos y servicios. Es frecuente encontrar empresas de este sector que consideran que el desarrollo de productos, la localización de puntos de venta, la fijación de precios, etc. Son aspectos de la gestión de la empresa al margen del ámbito del marketing”.

### **Cifras financieras**

En concordancia a lo hablado anteriormente tanto en la propuesta para el manejo y supervisión del inventario como en lo pensado para el mix de mercadeo, nace el hecho de que sea de suma importancia valorar el costo de implementar las iniciativas propuestas de manera rigurosa y realista. Siendo así, se hace indispensable el soporte monetario para estas ideas, su viabilidad y las repercusiones que tendrán en el corto, mediano y largo plazo. De

acuerdo a esto, la tabla presupuestal que se cree más conveniente será expuesta a continuación:

Tabla 17. *Presupuesto Destinado*

FACTOR	PRESUPUESTO DESTINADO
Plan de inventarios	\$3.500.000
Producto	\$3.000.000
Promoción	\$4.000.000
Personas	\$2.000.000
TOTAL	\$12.500.000

Estas cifras financieras fueron elegidas de tal manera que la flexibilidad en su implementación sea de carácter amplio, sin limitaciones, pero tampoco sin excesos. Y acuerdo con el presupuesto de la empresa estamos seguros que son las ideales y pertinentes para el plan a implementar. Es de carácter indispensable que, al momento de realizar estos planes, el presupuesto sea verificado, analizando la propuesta de valor de los distintos proveedores que se encuentran en el mercado.

## 5. CONCLUSIONES

No cabe duda que dada la problemática de La Americana, la metodología usada, las investigaciones realizadas, el análisis metódico y la suma de esfuerzos del equipo de esta organización, las recomendaciones que debe seguir la empresa para alcanzar las metas propuestas en las diferentes áreas de estudio deben ser:

- Invertir en la capacitación del personal con el propósito de mejorar la calidad de la fuerza de ventas y disminuir el índice de rotación.
- Enfocarse en prestar servicios especializados que marquen la diferencia sobre sus competidores.
- Establecer un sistema de incentivos que promueva el sobrecumplimiento de los miembros de La Americana y así mismo, otro sistema de incentivos para los clientes de contado.
- Evaluar constantemente las tendencias del mercado para acercarle al cliente los productos más idóneos de manera asertiva.
- Tener en cuenta en sus futuras inversiones de inventario que el mercado más grande lo comprenden las motos (57%), y así mismo que las promociones vigentes deben estar alineadas con la apertura de procesos de orden de compra que faciliten la rotación del producto.
- Ejecutar e implementar el modelo de inventario PEPS, para así mejorar los procesos internos del almacén, así mismo, evaluar mensualmente los resultados obtenidos, tropiezos y soluciones.

Ya para finalizar, lo que principalmente se espera con la realización de este proyecto de grado es que a la estación de servicio le ayuden cada una de las iniciativas propuestas a lo largo de este escrito, para que así pueda recuperar el posicionamiento que poseía hace más de dos décadas, por medio de un sistema interno organizacional eficiente y eficaz para cada una de sus diferentes áreas en ejecución.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bedoya, A. R. (2010). *Aprendizajes estrategicos para la perdurabilidad: reseña de investigacion de casos latinoamericanos. Revista universidad y empresa vol 4(9) 86 99.*
- Francis J. Aguilar y Arnold Brown. (1967). *Scanning the business enviroment.* Nueva York : New York. Mc. millan.
- Philip Kotler y Kevin Keller. (2003). *Marketing managment.* Ciudad de Mexico: Pearson education.
- Cuatrecasas, A. C. (2003). *Logistica empresarial: Gestion integral de la informacion y material de la empresa.* Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Figuera, D. S. (2005). *Logistica empresarial en el nuevo milenio.* Barcelona.
- Roux, M. (2009). *Manual de logistica para la gestion de almacenes: las claves para crear o mejorar su almacen.* Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Torre, J. O. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalziacion y competitividad para la pequeña y mediana empresa.* Ciudad de Mexico D.F: Universidad Iberoamericana, plantel Santa Fe.
- Dolan, R. J. (1995). *La escencia del marketing, plan de accion/.* Bogota: Norma.
- Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, (2004). *Administración de ventas.* Madrid. Mc Graw Hill interamericana.

- Philip Kotler y Gary Amstong. (2008). *Fundamentos del marketing*. Monterrey: Pearson education.
  
- Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr. Y Linda Smith Bamber (2003). *Contabilidad, quinta edición*. Atlacomulco, México. Pearson educación.
  
- ver, (2011), tomado el 31 de Febrero de 2016, <http://administracion-inventarios.blogspot.com/2011/09/metodos-peps-ueps-y-promedio-ponderado.html>.  
Administración de inventarios, España.
  
- Ildefonso Grande Esteban (2005), *Marketing de los servicios cuarta edición*, Madrid, España, Esic editorial.
  
- Ildefonso Grande Esteban (2005), *Marketing de los servicios cuarta edición*, Madrid, España, Esic editorial.