

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO “LA
VICTORIA”**

TATIANA CÓRDOBA LADINO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS ACADEMICAS
PEREIRA 2011**

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO “LA
VICTORIA”**

TATIANA CÓRDOBA LADINO

INFORME DE PRÁCTICA ACADÉMICA

TUTOR

HAROLD SALAZAR A

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS ACADEMICAS

PEREIRA 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	10
1.2 VISIÓN.....	10
1.3 MISIÓN	10
1.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	11
1.5 NÚMERO DE EMPLEADOS.....	11
1.6 ORGANIGRAMA.....	12
1.7 DEPARTAMENTO EN DONDE SE REALIZA LA PRACTICA	12
1.8 COMPETENCIA DIRECTA.....	13
1.9 COMPETENCIA INDIRECTA	13
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN	14
2.1 METODOLOGÍA	15
2.1.1 Fuentes de recolección de datos.....	16

2.1.2	Técnicas de Recolección de Información	16
3.	EJE DE INTERVENCIÓN	17
4.	JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN	18
5.	OBJETIVOS	22
5.1	OBJETIVO GENERAL	22
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6.	MARCO TEÓRICO	23
6.1	ESTRATEGIA	24
6.2	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	24
6.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	26
7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS	29
8.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
8.1	ESTRATEGIA # 1: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	32
8.1.1	Objetivo de la estrategia	34
8.1.2	Estrategia de lanzamiento	34
8.1.3	Funcionamiento del plan cliente fiel	35
8.2	ESTRATEGIA # 2: SEÑALIZACIÓN	37

8.3	ESTRATEGIA # 3: COMERCIALIZADOR INDUSTRIAL	38
8.4	ESTRATEGIA # 4: CAJERO AUTOMÁTICO	38
	CONCLUSIONES	40
	RECOMENDACIONES	43
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
GRAFICO 1. Productos que ofrece la EDS La Victoria.....	11
GRAFICO 2. Organigrama de la EDS La Victoria	12
TABLA 3. Ventas de diesel de la EDS La Victoria	14
TABLA 4. Ventas de gasolina corriente de la EDS La Victoria	14
TABLA 5. de gasolina extra de la EDS La Victoria.....	15
TABLA 6. Estaciones de Servicio funcionando en los municipios del norte del Valle	19
GRAFICO 7. Modelo para los elementos de la dirección estratégica	25
GRAFICO 8. Sistema general de marketing de una compañía: marco de los recursos internos que actúan dentro de un conjunto de fuerzas externas ...	27
TABLA 9. Variación de ventas de la EDS La Victoria	31
TABLA 10. Participación de las ventas de diesel, corriente y extra en el total de ventas de combustible de la EDS La Victoria.....	32
GRAFICO 11. Catalogo de puntos.....	36
GRAFICO 12. Ubicación de la señalización de la EDS La Victoria en el municipio de La Victoria – Valle	37
GRAFICO 13. Proceso de venta	41

SINTESIS
<p>La estación de servicio La Victoria en su continuo proceso de desarrollo a nivel competitivo, ha venido presentando una disminución en las ventas por diversos factores como la conversión de los vehículos a gas, las temporadas de lluvias, la sobreoferta de estaciones de servicio, etc. Estos factores devengan la necesidad de estudiar desde la teoría de administración, el proceso de dirección estratégica, con el fin de formular estrategias que permitan alcanzar y mantener el posicionamiento de la estación de servicio La Victoria La Victoria en el Norte del Valle.</p> <p>Este trabajo condujo a la formulación de las diversas estrategias de mercadeo que en el momento de ponerlas en marcha en la estación de servicio La Victoria ayudaran satisfactoriamente con el incremento de sus ventas de combustibles.</p> <p>Palabras clave: Estrategia, ventas, mercadeo, posicionamiento.</p>

ABSTRACT
<p>The service station La Victoria in its current development process at a competitive level, has been showing a decline in sales by several factors including the conversion of gas vehicles, the rainy season, the oversupply of service stations, etc. These factors bear the need to study the theory of management, strategic management process in order to formulate strategies to achieve and maintain the position of the service station La Victoria in the Valle's north.</p> <p>This proyect led to the formulation of different marketing strategies at the time of implementing them in the service station's Victoria successfully to help increase fuel sales.</p> <p>Keywords: strategy, sales, marketing, positioning</p>

INTRODUCCIÓN

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

Hoy en día han adquirido suma importancia las estrategias que se implementan en las empresas para alcanzar sus objetivos y metas planteadas, ya que de esto depende el progreso y la permanencia de una empresa en el mercado. La aplicación y desarrollo de dichas estrategias, toma como base la situación actual de la organización, las oportunidades que ofrece el sector respectivo de cada empresa, las metas deseadas de los socios o accionistas, dejando al alcance, las iniciativas estratégicas que permitan el rendimiento esperado.

Por esta razón la Estación de Servicio (EDS) “La Victoria, está orientando sus acciones al estudio y determinación de factores que inciden en la variación del volumen de ventas, razón por la cual establecer unas estrategias que permitan aumentar de forma significativa los ingresos.

La pregunta que orientó el desarrollo de este proyecto y su objetivo general “Formular estrategias de mercadeo que permitan alcanzar y mantener el posicionamiento de la EDS La Victoria en el Norte del Valle” condujeron a la obtención de un conocimiento más amplio sobre la situación actual del sector petrolero, la evolución detallada de las ventas de la EDS La Victoria durante los últimos años y también la identificación un plan estratégico orientado a incrementar las ventas para esta organización.

Dicho proceso se abordó teóricamente desde la dirección estratégica y el análisis estratégico. Pues en este caso se deben tomar cursos de acción orientados al alcance de los objetivos planteados, tales que permitan un buen posicionamiento frente a los competidores del mercado.

Este proyecto llevo a formular estrategias de comunicación, canales y fidelización de clientes con el único fin de mantener un buen posicionamiento en sector y así incrementar los ingresos percibidos por las ventas en la EDS La Victoria.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Para el 28 de julio de 1974 la empresa “Esso Colombiana S.A.” Le compró un inmueble a Essau Aragón ubicado en la carrera 7 # 12-09 y creó la Estación De Servicio (EDS) llamada “Esso 74 La Victoria”. Fueron instalados precariamente tanques elevados y surtidores y así, empezó a vender gasolina, ACPM y petróleo,

El 30 de septiembre de 1974 Alberto Castaño Franco compró a Esso Colombiana S.A. la EDS, empresa que era atendida por su propietario y sus hijos. El 29 de septiembre de 1977, Carlos Arturo Córdoba, compró la EDS y en 1980 compró un carrotanque para el transporte del combustible propio y prestar el servicio de transporte de combustible a otras empresas y fincas. En 1988 realizó ciertas mejoras en su infraestructura, como la construcción de una cafetería, oficinas, zona de lavado, parqueo, montallantas y una isla con seis surtidores, quedando remodelada totalmente.

Fallecido Carlos Arturo, a partir del 18 de febrero de 1999, la estación se registra a nombre de su hijo Hernando Córdoba actual propietario. Hoy en día la EDS se encuentra certificada por el ICONTEC, por lo cual ha pasado por unos procesos de transformación para adaptarse a los requerimientos necesarios de dicha certificación

1.2 VISIÓN

Ser una empresa exitosa comprometida con nuestro entorno social, con mayor participación en el mercado, maximizando los recursos materiales y humanos.

1.3 MISIÓN

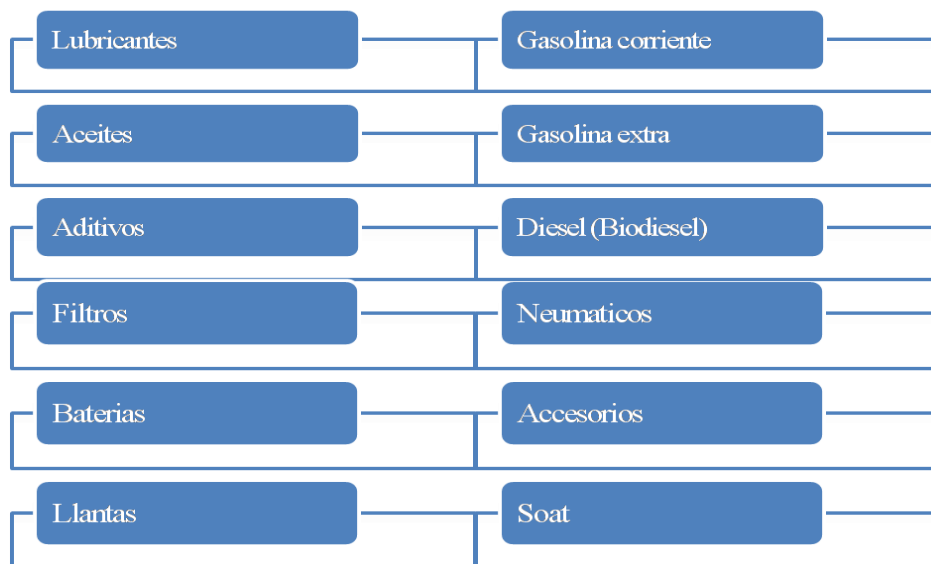
Somos una estación de servicio comprometida con nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con calidad y eficiencia, apegados a nuestros

valores, siempre orientados al trabajo en equipo y al crecimiento permanente.

1.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La EDS La Victoria es una empresa dedicada principalmente a la comercialización de combustibles, lubricantes, filtros y accesorios pero también cuenta con servicio de engrasado, lavado y montallantas.

GRAFICO 1. Productos que ofrece la EDS La Victoria



Fuente: Elaboración propia

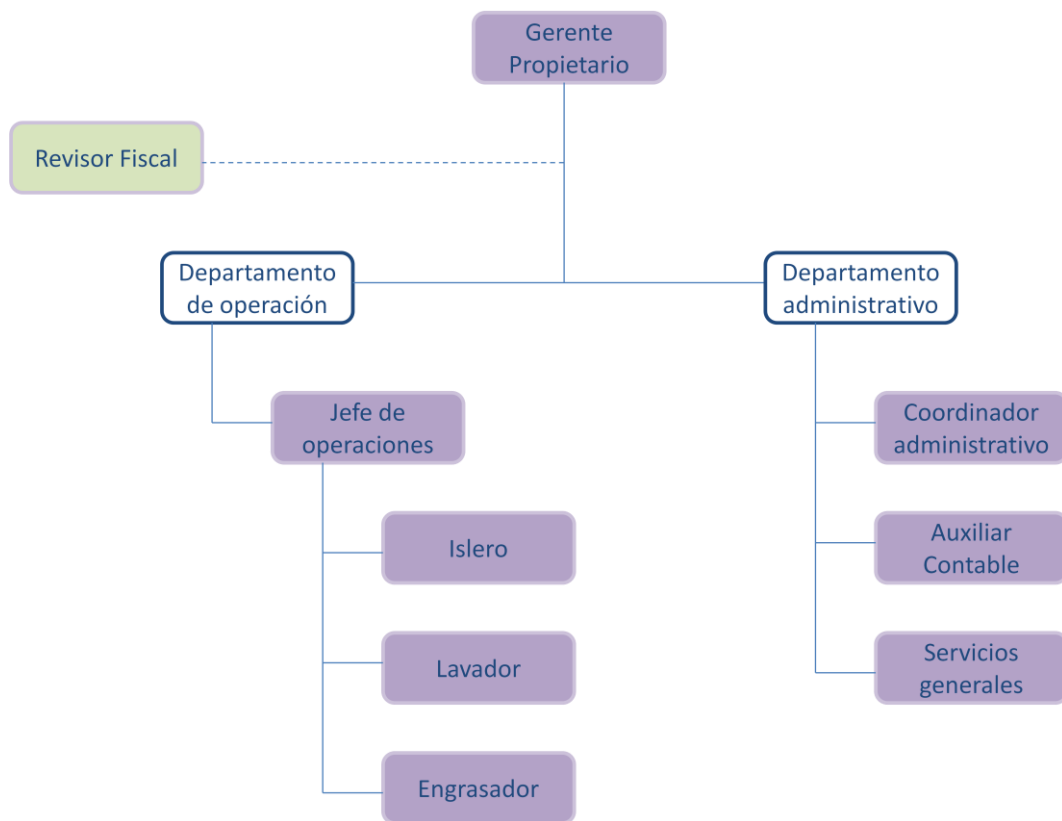
1.5 NÚMERO DE EMPLEADOS

Actualmente la EDS La Victoria cuenta con once empleados, de los cuales tres pertenecen al departamento administrativo y ocho al departamento de operación.

1.6 ORGANIGRAMA

La EDS La Victoria cuenta con un departamento de operación y un departamento administrativo. El departamento de operación consta de un jefe de operaciones, que tiene bajo su supervisión a isleros, lavadores y engrasadores. El departamento administrativo cuenta con un coordinador administrativo, un auxiliar contable y una persona encargada de servicios generales.

GRAFICO 2. Organigrama de la EDS La Victoria



Fuente: Elaboración propia

1.7 DEPARTAMENTO EN DONDE SE REALIZA LA PRACTICA

La EDS La Victoria, al ser una pequeña empresa solo cuenta con dos áreas que son: Administrativa y de operación. El área en el que se desarrolla la práctica es el área administrativa, en la que se encuentra el cargo

ASISTENTE DE GERENCIA, en el cual se desarrollan tres funciones básicas, la primera es llevar un control y seguimiento sobre las ventas. La segunda se enfoca en el control físico de los inventarios y la tercer es realizar los pedidos de combustible de forma oportuna.

1.8 COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa de la EDS La Victoria son las EDS ubicadas en los municipios vecinos como Obando, La Unión, Zarzal y Roldanillo. Entre estas se encuentran: EDS Obando, EDS Santa Lucia, EDS Las Lajas, EDS La Andina, EDS Biomax, EDS El Sol, EDS Servinorte. Estas EDS prestan los mismos servicios y productos a un mismo mercado.

1.9 COMPETENCIA INDIRECTA

La competencia indirecta de la EDS La Victoria la compone principalmente la Cooperativa de Transportadores La Victoria (Coovictoria), ya que venden biodiesel, aceites, lubricantes y accesorios y además de esto prestan los servicios de engrase, lavado y parqueadero.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

A lo largo del tiempo, la EDS La Victoria ha venido presentando una disminución considerable en las ventas de combustibles, lo cual ha venido afectando los ingresos de la empresa.

TABLA 3. Ventas de diesel de la EDS La Victoria

Ventas de diesel de la EDS "La Victoria"		
Año	Galones	Variación
2006	200.919	0
2007	196.598	-2,2%
2008	179.937	-9,3%
2009	238.324	24,5%
2010	171.613	-38,9%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los galones vendidos de diesel año tras año han venido disminuyendo. Aunque para el 2009 los galones vendidos de este tuvieron una variación positiva de un 24.5% con respecto al 2008, para el 2010 disminuyó notablemente en un 38.9% con respecto al 2009.

TABLA 4. Ventas de gasolina corriente de la EDS La Victoria

Ventas de gasolina corriente de la EDS "la victoria"		
Año	Galones	Variación
2006	271192	0
2007	255.275	-6,2%
2008	248.677	-2,7%
2009	272.559	8,8%
2010	278.970	2,3%

Fuente: Elaboración propia

Para la gasolina corriente ha ocurrido algo diferente al diesel. Ya que los galones vendidos de gasolina corriente estuvieron presentando disminuciones hasta el 2007, pero a partir del 2009 los galones vendidos de la gasolina corriente empezaron a tener una variación positiva, llegando a superar las ventas del 2006.

TABLA 5. de gasolina extra de la EDS La Victoria

Ventas de gasolina extra de la EDS "la victoria"		
Año	Galones	Variación
2006	5642	0
2007	4.853	-16,3%
2008	4.065	-19,4%
2009	2.791	-45,6%
2010	3.909	28,6%

Fuente: Elaboración propia

Desde el 2006 hasta el 2009, la gasolina extra presentó decrementos en sus ventas hasta del 45.6%. Pero se puede observar que para el 2010 sus ventas se incrementaron hasta en un 28.6%. A pesar del aumento de las ventas para la gasolina extra en el 2010, sigue siendo un volumen bajo con respecto a años anteriores, como el 2006.

Lo anterior refleja la necesidad de generar unas estrategias que permitan disminuir el impacto de dichos factores en las ventas de combustibles, y así poder dar cumplimiento a las expectativas del propietario.

2.1 METODOLOGÍA

Para este proyecto se realizó la formulación de estrategias, con el fin de mantener un buen posicionamiento de la EDS La Victoria en el norte del Valle.

2.1.1 Fuentes de recolección de datos

Si se hace énfasis en los datos recogidos para la realización de un proyecto pueden haber dos tipos de diseño: diseño de campo o datos primarios, y diseño bibliográfico o datos secundarios. Para este proyecto se implementaron los dos tipos de diseño, tanto de campo como bibliográficos, con el fin de obtener los datos necesarios para darle soporte y veracidad a los argumentos.

2.1.2 Técnicas de Recolección de Información

Para el sustento de este proyecto, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

Documentación: Para estar al tanto de lo que ocurre en el sector petrolero, fue pertinente remitirse a periódicos como El Tiempo e investigaciones de Fendipetroleo. También se analizaron documentos históricos de la EDS La Victoria, con el fin de analizar el comportamiento de las ventas de combustibles.

Entrevista: Se realizó una entrevista semi-estructurada a la gerente y propietaria de la EDS La Victoria, con el fin de indagar sobre el comportamiento del sector y de las estaciones de servicio en particular.

3. EJE DE INTERVENCIÓN

El área administrativa de la empresa será el área a intervenir. Bajo el cargo de ASISTENTE DE GERENCIA se indagará sobre el manejo que la EDS La Victoria le da a sus precios, a sus instalaciones, las promociones, las políticas de calidad, el servicio y atención al cliente, para así plantear estrategias que permitan conjugar dichas variables y lograr un buen posicionamiento y por ende satisfacer los niveles de ingresos de la organización.

Desde una visión general, el departamento administrativo en la EDS La Victoria, se crea como una respuesta ante la necesidad de cumplir con los objetivos propuestos por la organización. Es decir, administrar eficientemente el presupuesto de la empresa y tener un manejo adecuado de inventarios, costos, compras, ventas, entre otras variables de las que depende la maximización de recursos.

Dicha necesidad es producto de la evolución que ha venido presentando la empresa a lo largo de los años. Por lo tanto, actualmente se requiere de un manejo eficiente de la información, con el fin de actuar proactivamente y dar respuesta a todo evento interno y externo que tenga impacto sobre la organización.

4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN

La EDS La Victoria, pertenece a un sector económico que con el paso del tiempo se vuelve mas competido. Se puede observar que para el 2005 en Colombia habían 2.200 estaciones de servicio y, para el 2010, esta cifra ya alcanzó las 4.415 estaciones; “lo que significa una alta oferta de servicio, mientras que la demanda ha disminuido, pues en este mismo período de tiempo se ha pasado de vender 96 mil galones de gasolina al mes, para vender solo 44 mil galones.” (Yepes, 2010)

Se puede decir que la sobreoferta de estaciones de servicio, ha sido uno de los diversos factores que han generado un impacto negativo sobre la EDS La Victoria. Ya que aproximadamente hace 15 años la EDS La Victoria vendía 95 mil galones de combustibles, y hoy en día sus ventas se han visto reducidas en un 40%.

En el mundo la venta mínima para garantizar la estabilidad de una estación es de 66 mil galones al mes. Actualmente, en Colombia, cerca del 80% de estaciones vende menos de 44 mil galones, el 10% estarían vendiendo unos 60 mil galones y solo un 10% alcanzaría a vender 80 mil galones. (Yepes, 2010)

En los últimos años, el gobierno ha fijado unos precios del combustible supremamente altos. Según Silva (2010) el nivel de precios en Colombia es de 7.377 pesos/galón, en lugares donde menos cuesta. En Estados Unidos, es de 5.540 pesos/galón, promedio entre estados; en Venezuela: 1.132 pesos/galón. México: 5.400 pesos/galón; Precios comparativos en pesos colombianos del 02-12-2010. Esta política precios de los combustibles impuesta por el gobierno, afecta gravemente el desarrollo nacional, ya que afecta todas las actividades socioeconómicas del país.

Por cada 100 pesos de incremento en el costo por galón de combustible, el ingreso por venta de combustibles crece en 300.000 millones de pesos/año, lo que significa que en el presente los colombianos dejaron de gastar en otros bienes más de 1,5 billones de pesos por alzas en los combustibles. (Silva, 2010)

Los altos niveles del precio de combustible en Colombia, han generado una serie de consecuencias que han afectado negativamente a los distribuidores minoristas de este. Se pueden resaltar las siguientes:

La conversión de los automotores a gas natural. Según Gómez (2010), por el país circulan más de 400 mil vehículos a gas; Se estima que en el Distrito Capital y sus alrededores circulan unos 100 mil vehículos que consumen este combustible, mientras que en el ámbito nacional la cifra es cercana a los 340 mil.

Una de las principales razones para ese cambio, es el evidente ahorro económico con el uso de este combustible, pues se ahorra entre el 40 y 50 por ciento del costo frente al consumo equivalente de gasolina corriente y además la inversión inicial se recupera entre 12 a 18 meses para los vehículos particulares. Para satisfacer esta demanda, Colombia tiene hoy una red de 547 estaciones de servicio a Gas Natural Vehicular (GNV), ubicadas a lo largo y ancho del país. Lo cual representa una fuerte competencia para las estaciones de servicio de gasolina.

Para la EDS La Victoria representa una latente amenaza, ya que a tan solo 20 minutos, en el municipio de Roldanillo, se encuentra la única EDS de GNV de este sector del norte del Valle. Por lo tanto, cada día son más los propietarios que realizan la conversión a gas en esta zona. Restándole clientes a las EDS de gasolina de La Victoria, La unión, Zarzal, Bolívar y Obando.

Gracias a una infraestructura vial en excelente estado, el norte del Valle cuenta con un fácil acceso a sus municipios. Los recorridos son cortos y seguros entre estos, haciendo que las personas puedan desplazarse con facilidad de un municipio a otro para adquirir el combustible, en busca de precios bajos, mejores servicios y promociones que se acomoden a sus gustos.

TABLA 6. Estaciones de Servicio funcionando en los municipios del norte del Valle

Estaciones de servicio cercanas a la EDS La Victoria	
Roldanillo	2
Obando	2
La Unión	3
Zarzal	4
La Victoria	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, hay aproximadamente 12 estaciones de servicio cercanas a la EDS La Victoria. Tanto los precios como las promociones generalmente varían entre cada municipio. Por lo cual algunos consumidores prefieren dirigirse a las estaciones donde obtengan más beneficios con las promociones y los precios.

Los altos precios de la gasolina, también han obligado a las personas a racionar el consumo de gasolina. Es decir, las personas algunas veces prefieren usar medios de transporte sustitutos, tales como las bicicletas o las motos que consumen menos que un automóvil; y en el caso de viajar, prefieren hacerlo en transporte público terrestre o aéreo. Con el fin de evitar los altos costos de proveerle gasolina a su automóvil.

Actualmente la EDS La Victoria es la única EDS constituida legalmente en el municipio de La Victoria. Pero desde hace 1 año, la cooperativa de transportadores del municipio de La Victoria “Coovictoria”, empezó a comercializar diesel en sus instalaciones, obligando a sus socios, a adquirirlo allí mismo. Pero además de venderles a sus socios, hace poco tiempo también empezó a comercializar el combustible a vehículos particulares. Este suceso ha representado un bajón en las ventas de la EDS La Victoria, ya que el consumo de diesel de las busetas y automotores de esta cooperativa representaban la venta de aproximadamente 10.500 galones mensuales.

Con el pasar de los años, han llegado temporadas de lluvias que afectan fuertemente la agricultura del país. Según Domínguez (2010) Para diciembre de 2010 la ola invernal dejó 1,32 millones de hectáreas inundadas. Estas inundaciones impiden que los agricultores puedan explotar la tierra normalmente.

La producción de café creció apenas 10% y no el 33% como se tenía previsto en diferentes pronósticos. A eso se debe sumar el hecho de que la producción de cultivos transitorios, sin café, cayó 11%, siendo los productos más afectados el trigo, el maíz, el arroz, la papa, el frijón y las hortalizas. (Domínguez, 2010)

La principal fuente de economía del norte del Valle radica en la actividad pecuaria y agrícola. Pero la ola invernal prescinde de la explotación de la tierra. Para la EDS La Victoria esta variable representa una disminución en las ventas de diesel ya que la actividad agrícola demanda un alto volumen de este combustible para la utilización de la maquinaria en los cultivos.

A raíz de esta problemática que afecta a más del 80% de las estaciones de servicio del país, se considera importante poner en marcha las

estrategias que ayuden a la generación de valor de la EDS La Victoria. En especial estrategias que ayuden a maximizar los ingresos percibidos de las ventas. Pues hasta el día de hoy, este tema no se abordado con profundidad en dicha organización.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias de mercadeo que permitan alcanzar y mantener el posicionamiento de la EDS La Victoria en el Norte del Valle.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar estrategias de comunicación de medios.
- Definir estrategias que permitan mejorar canales.
- Plantear una estrategia de fidelización para los clientes.

6. MARCO TEÓRICO

Actualmente la competitividad de las organizaciones juega un papel fundamental, ya que es el factor que permite que una empresa tenga una buena posición en el mercado y pueda llevar un nivel aceptable de crecimiento. Hoy en día, el mundo ha logrado atravesar por una serie de cambios que afectan directamente la economía, por este motivo, es de vital importancia que las organizaciones estén atentas y flexibles, para tomar decisiones eficientes y oportunas, que puedan mantener la empresa en marcha pero siempre y cuando le permitan maximizar los beneficios y cumplir con el objetivo básico financiero, mediante un proceso generación de valor en la organización. “La generación de valor enlaza variables macroeconómicas relacionadas con el direccionamiento administrativo, la estructura organizacional, la gestión financiera y el componente mercadológico” (Cubillos, 2006, p. 5)

Una empresa logra buenos resultados siempre y cuando busque y mantenga la relación entre tres elementos: su estrategia, el diseño de su organización y el entorno en el que opera. Partiendo de esto, se puede decir que las decisiones estratégicas definen el futuro de las organizaciones. Según Fred (1999), una buena estrategia, permite obtener ventajas mediante la configuración de los recursos, con el fin de enfrentar las necesidades y exigencias del mercado y satisfacer al consumidor.

Garrido, (2006) afirma que el éxito de una estrategia depende de diversos factores, tales como:

1. Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
2. La evaluación que se haya hecho de los competidores.
3. La evolución del entorno y su consonancia con las provisiones, planes y cálculos.
4. Las acciones de la competencia.

Está claro que este conjunto de factores difícilmente pueden predecirse, pero así mismo es la naturaleza de la actividad empresarial. Por ende, tiene gran valor el pensamiento estratégico. Ya que por pequeño que sea la

empresa, debe buscar un posicionamiento y una ventaja diferencial de difícil imitación, en aras de apuntar a un buen posicionamiento en la mente del cliente. Por lo que resulta importante que tenga la habilidad de comprender a los clientes “para que puedan satisfacer sus necesidades mejor que los competidores” (Zikmund y d’Amico, 2002, p.17)

6.1 ESTRATEGIA

La estrategia es “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.” (Jhonson, Scholes y Whittington 2005, p11) Para alcanzar los objetivos y metas planteadas en una organización, depende de la estrategia, del entorno y de la organización. Pero no existe una estrategia que se pueda considerar la mejor ni una forma de organizarse que sea la óptima. Por esto, una estrategia depende únicamente de lo bien que encaje en el entorno en que opera la organización.

Toda estrategia tiende a buscar que la empresa logre diferenciarse de las demás, pues de otra forma, la competencia será la que se diferencia, lógicamente por medio de diferencias generadoras de ventajas competitivas sostenibles. En general, “una estrategia debe ser concebida como un elemento de diferenciación o una línea de acción encaminada a establecer o a mantener diferencias o ventajas competitivas a largo plazo. Una estrategia es pues, una acción de diferenciación.” (Garrido, 2006, p. 14)

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

6.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse a continuos cambios en el marco político, social, tecnológico, medioambiental y legal. Por esta razón, es fundamental para las organizaciones, tomar las decisiones pertinentes para poder asimilar el cambiante y complejo mundo actual.

Johnson et al., (2005) definen este proceso como dirección estratégica. Pues se encarga de la complejidad que nace de las situaciones confusas y no rutinarias con consecuencias que impactan toda la organización y no a una determinada operación o proceso.

Para Garrido (2006) la dirección estratégica es un planteamiento metodológico que hace referencia al modo de coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno en competencia. Para lograr esto, los gestores de una organización, se basan en una serie de conocimientos basados en la experiencia, la intuición y el análisis. Todo esto enmarcado en la utilización de herramientas metodológicas y tecnológicas.

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

GRAFICO 7. Modelo para los elementos de la dirección estratégica



Fuente: Johnson et al. (2005)

La dirección estratégica está compuesta por tres elementos o ejes básicos que son: La posición estratégica, las elecciones estratégicas y la estrategia en acción. Como se puede ver en el gráfico anterior, de estos tres elementos se desprenden las tres funciones principales que los conforman. De igual forma se observa que los elementos están relacionados entre sí, y se informan bilateralmente.

Dicho de otro modo, se analiza la situación con una visión orientada a la acción en la competencia, o sea, orientada a fijar cursos de acción que permitan posicionar u obtener ventajas frente a los competidores. La elección de la estrategia conlleva a evaluar la información e identificar sus pros y sus contras y formular alternativas estratégicas para la elegir alguna que se acomode a las capacidades y las circunstancias. Una vez elegida la estrategia, se procede a ponerla en marcha.

6.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

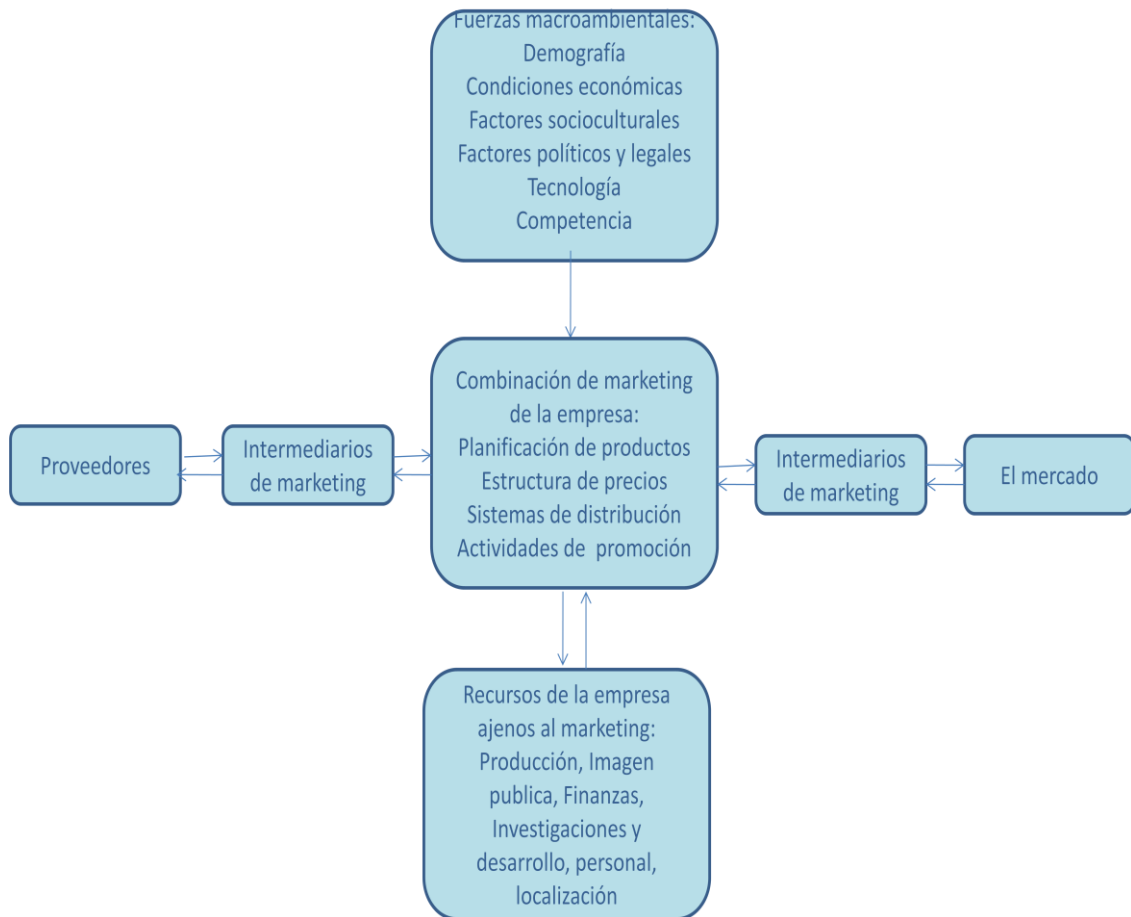
El análisis estratégico está orientado al diseño de estrategias de acción que permitan alcanzar los objetivos planteados en la confrontación con otros competidores en un mismo mercado y/o sector. Para Johnson et al. (2005) el análisis estratégico busca identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas. El análisis estratégico se orienta al descubrimiento de amenazas y oportunidades del entorno externo y de los recursos de la organización como sus potencialidades. Claro está, que habiendo fijado antes unos objetivos, ya que es imposible escoger el camino adecuado sin saber a dónde llegar.

Michael Porter es el autor más conocido en que refiere a análisis estratégico y las metodologías desarrolladas para el mismo. Porter plantea una metodología de análisis donde sobresale el modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores, la cadena de valor de una empresa o sector y la clasificación de las estrategias.

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

cada una de las áreas.

GRAFICO 8. Sistema general de marketing de una compañía: marco de los recursos internos que actúan dentro de un conjunto de fuerzas externas



Fuente: Stanton, Buskirk y Spiro (1997)

El sistema de marketing es afectado en gran medida por seis fuerzas que generalmente no son controlables por su dirección: Demografía, condiciones económicas, factores socioculturales, factores políticos y legales, tecnología y competencia. Además de de estas fuerzas están los proveedores y el mercado y los intermediarios de marketing de la empresa en cuestión, aunque la empresa puede incidir más sobre estos tres últimos.

Hay una serie de metodologías para analizar el ámbito interno de la empresa, con el fin de formular alternativas estratégicas viables. Principalmente se trata de "identificar las variables clave de la organización, sus fortalezas y debilidades para poder evaluar su posición competitiva

confrontándolo dichos factores con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, y en consecuencia, poder diseñar unas estrategias de acción” (Garrido, 2006, p. 125) en aras de mejorar, mantener o modificar sus ventajas o posiciones competitivas. Las técnicas que generalmente se usan son la auditoria de procedimientos, análisis de estados financieros, entre otras.

Cuando se va a generar una estrategia se deben tener en cuenta ciertos aspectos comerciales, relacionados con el proceso de anticipar, definir y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Toda clase de decisiones de comercialización afectan “al análisis de la clientela, la venta, la planificación de productos y servicios, las políticas de precios, la distribución, la investigación de mercados y la ética y responsabilidad social de la empresa.” (Garrido, 2006, p.130)

Existen un amplio número de métodos para seleccionar estrategias, entre las más usadas se encuentran las matrices estratégicas, el método de los escenarios, método del mantenimiento de la posición, auto diagnóstico, análisis morfológico, entre otras.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio					
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Informe de ubicación																						
PRIMER INFORME																						
Presentación de la organización																						
Diagnóstico del área de intervención																						
Eje de intervención																						
Justificación del eje de intervención																						
Objetivos del trabajo																						
Avance marco teórico																						
SEGUNDO INFORME																						
Correcciones del primer informe																						
Finalización del marco teórico																						
Presentación previa de análisis y resultados																						
BORRADOR FINAL																						
Correcciones del segundo informe																						
Conclusiones																						
Recomendaciones																						

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para poder darle solución a la problemática que ha venido presentando la EDS La Victoria con respecto a la disminución de sus ventas, es necesario realizar un seguimiento al comportamiento de las ventas de combustible en los últimos años.

Partiendo del conocimiento previo de las variables que generan el impacto negativo sobre las ventas, se procede a hacer un análisis interno, específicamente sobre datos históricos de galones vendidos de gasolina corriente, extra y diesel.

TABLA 9. Variación de ventas de la EDS La Victoria

Año	Diesel	Corriente	Extra
2006	0	0	0
2007	-2,20%	-6,20%	-16,30%
2008	-9,30%	-2,70%	-19,40%
2009	24,50%	8,80%	-45,60%
2010	-38,90%	2,30%	28,60%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, muestra las variaciones que han tenido las de ventas de combustibles de la EDS La Victoria en los últimos años. Se observa que las ventas de la gasolina corriente desde el 2008 presentaron variación negativa y para el 2009 alcanzaron un crecimiento satisfactorio, logrando mantenerlo para el 2010.

Por otro lado las ventas de la gasolina extra presentaron un decrecimiento de 2007 a 2009 y para el 2010 lograron una variación positiva satisfactoria. A diferencia del comportamiento de las ventas de gasolina corriente y la extra, el diesel tuvo una variación negativa para el 2007 y 2008, para el 2009 crecieron, pero el retroceso de las ventas para el 2010 es realmente alarmante.

TABLA 10. Participación de las ventas de diesel, corriente y extra en el total de ventas de combustible de la EDS La Victoria

Año	Total de galones vendidos	Diesel	Corriente	Extra
2006	477.753	42%	57%	1%
2007	456.726	41%	53%	1%
2008	432.679	38%	52%	1%
2009	513.674	50%	57%	1%
2010	454.492	36%	58%	1%

Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la tabla anterior, durante los últimos cuatro años, el diesel y la gasolina corriente han representado el 99% del total de combustible vendido en la EDS La Victoria. Por su lado la gasolina extra representa tan solo el 1% de las ventas totales en los últimos 4 años.

De acuerdo a lo anterior, se puede focalizar como punto crítico, las ventas de diesel. Ya que representan aproximadamente un 41% de las ventas totales de combustible de la EDS La Victoria, lo cual es una porción importante. Además de esto, año tras año han venido disminuyendo en mayor proporción que los otros productos.

A raíz de esta problemática, las estrategias de mercadeo están orientadas a recuperar la porción del mercado que se ha perdido año tras año. La cual pertenece a los consumidores del diesel.

Según el análisis de las necesidades y expectativas de la EDS La Victoria es ideal realizar un plan estratégico que ayude a elevar el nivel de ventas de la organización.

8.1 ESTRATEGIA # 1: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes satisfechos con la calidad del servicio que reciben están inclinados a continuar comprando a la misma organización. Partiendo de un análisis previo de los recursos de la EDS La Victoria, la estrategia principal radica en un plan de fidelización para los clientes. El plan se llamará plan

cliente fiel, el cual será dirigido en un principio para clientes que consuman diesel.

El plan cliente fiel consiste en motivar e incentivar al cliente para repetir el consumo de combustible en el largo plazo en la EDS La Victoria. El cliente se vincula a la organización y obtiene una tarjeta con código de barras o banda magnética.

Por medio de un software, esta tarjeta permite tener claro conocimiento sobre el número de visitas, el volumen de compra por visita o despacho, volumen de compra diario, semanal o mensual, el producto que consume y los horarios de visita y/o por días de cada cliente.

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

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

Con base en la información que permite recolectar el software, se pueden clasificar los clientes en tres grupos, teniendo como parámetro de segmentación la facturación:

- Cliente Oro
- Súper Cliente
- Cliente ocasional

El cliente oro se debe tratar de una forma especial, buscando retenerlos y que aumenten su nivel de compra. De igual manera, se debe buscar que una porción significativa del súper cliente suba a la categoría de cliente oro. Finalmente, que una porción de los clientes ocasionales suban a la categoría de súper cliente.

Posteriormente a esta clasificación se pueden hacer ofertas y descuentos dirigidos a cada segmento.

8.1.1 Objetivo de la estrategia

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

8.1.2 Estrategia de lanzamiento

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

El lanzamiento del plan de fidelización será un evento dirigido a transportadores de carga y de personas, desde las cuatro de la mañana hasta las seis de la mañana en las instalaciones de la EDS La victoria. El cual, consiste en lo siguiente:

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

Para comunicar sobre el evento de lanzamiento en la EDS La Victoria, se hará una campaña de expectativa con un mes de anticipación, en la que se invita a los transportadores de carga y de personas a asistir al evento que se realizara en las instalaciones de la EDS La Victoria. Se llevarán flyers

a las cooperativas de transportadores de la zona, a los restaurantes y sitios que frecuentan estos. De igual forma saldrá al aire una cuña publicitaria en las emisoras de La Victoria, La Unión y municipios cercanos.

8.1.3 Funcionamiento del plan cliente fiel

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

8.1.3.1 Descuento directo sobre el precio del galón de diesel

La EDS La Victoria a su conveniencia y elección podrá fijar el valor a descontar al precio del diesel cada seis meses. Para la apertura del plan, se empezará con un descuento de sesenta pesos (\$60) por galón durante seis meses.

Si el cliente fiel consume como mínimo 250 galones de diesel al mes, este descuento de sesenta pesos continuará vigente para el mes siguiente, y de esta misma forma, sucesivamente durante todos los meses que permanezca como cliente fiel.

8.1.3.2 Acumulación de puntos

Los clientes fieles acumularán puntos mediante la compra de diesel a razón de un punto por cada galón comprado. El cálculo de los puntos será efectuado sobre la base de número enteros, por tanto, los decimales de los puntos no serán tomados en cuenta en el cálculo de los puntos.

El cliente fiel podrá acumular puntos durante todo el período de vigencia del programa, sin vencimiento de los mismos, no obstante aquellos clientes que no presenten compras durante el transcurso de un (1) mes perderán los puntos que hayan acumulado anteriormente, sin que esto signifique su exclusión del plan cliente fiel.

En las facturas emitidas a los clientes fieles, se les hará saber el número de puntos acumulados en el período de facturación.

La EDS La Victoria hará del conocimiento de sus clientes fieles a través de los medios de comunicación escritos o bien por medio del catálogo en las instalaciones de la EDS La Victoria, los bienes y/o servicios que estén participando en el programa, así como el valor de puntos necesarios para canjearlos si lo considera conveniente.

El Cliente fiel podrá redimir los puntos acumulados, única y exclusivamente por los productos, opciones y alternativas que determine la EDS La Victoria en el mencionado catalogo. Los puntos redimidos serán descontados inmediatamente del saldo acumulado de puntos. Redimidos los puntos estos no podrán ser devueltos, reemplazados, reembolsados, ni cambiados por otros productos ni por puntos.

8.1.4 Obsequios por puntos

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

GRAFICO 11. Catalogo de puntos

Puntos acumulados	Obsequios
700	• Engrase
900	• ¼ de aceite
1200	• Lavada sencilla
1800	Lavada con motor

Fuente: Elaboración propia

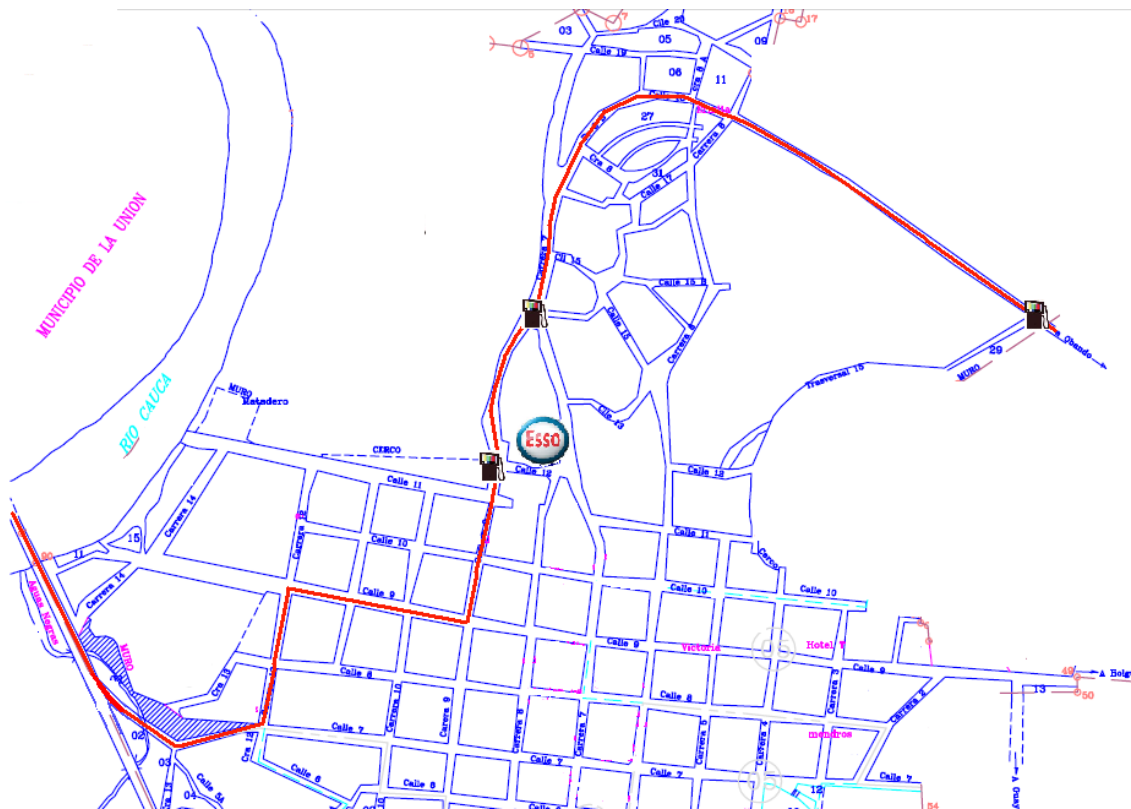
8.2 ESTRATEGIA # 2: SEÑALIZACIÓN

Actualmente, la EDS La Victoria no cuenta con señalización en ningún lugar del municipio, ni en las vías de acceso al municipio de La Victoria.

Las instalaciones de la EDS La Victoria se encuentran a solo 3 kilómetros de la vía Pereira – Cali y a una distancia de aproximadamente sesenta kilómetros se encuentran las próximas EDS.

La vía por la cual deben transitar los vehículos que vienen del norte del Valle y se dirigen hacia La Unión, Versalles y Roldanillo es la carrera novena desde la calle trece hasta la calle novena; y la EDS La Victoria se a dos cuadras de esta vía. El paso obligatorio de estos vehículos se puede ver como una oportunidad para la EDS, ya que con señalización por esta vía se podría informar a clientes potenciales de la existencia de una EDS a pocos metros de distancia. Por lo tanto se pondrían señalizaciones de la siguiente manera:

GRAFICO 12. Ubicación de la señalización de la EDS La Victoria en el municipio de La Victoria – Valle



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el grafico anterior, El logo de ESSO muestra la ubicación de la EDS La Victoria, la cual esta a cien metros aproximadamente de la ruta principal que deben tomar los vehículos que se dirigen hacia los municipios de La Unión, Roldanillo y Versalles (Línea roja). El símbolo del surtidor de gasolina indica los puntos donde se deben ubicar las señalizaciones.

La señalización que se instalará en estos puntos, especifican la distancia en la que se encuentra ubicada la EDS La Victoria desde ese lugar. Esta estrategia busca captar nuevos clientes que transitan por la vía Pereira–Cali o entran directamente al municipio de La Victoria y desconocen que a tan solo pocos metros se encuentra ubicada una EDS que puede satisfacer sus necesidades.

Las señales contarán con la distancia en metros o kilómetros como sea el caso, las flechas que permitan la orientación y el logo de la ESSO, que es la marca bajo la cual opera la EDS La Victoria.

8.3 ESTRATEGIA # 3: COMERCIALIZADOR INDUSTRIAL

Un comercializador industrial “es el distribuidor minorista que utilizando vehículos tipo carrocería tanque o barcazas habilitadas para almacenar y distribuir combustibles líquidos derivados del petróleo.” (Decreto No. 1717 de mayo 21 de 2008) Esto quiere decir que si la EDS La Victoria lograra ser un comercializador industrial podría ofrecer sus servicios a los agricultores y demás clientes potenciales de la zona, que solicitan el transporte del combustible por medio de un carrotanque, al lugar que este mismo lo desee.

8.4 ESTRATEGIA # 4: CAJERO AUTOMÁTICO

Actualmente el municipio de La Victoria cuenta con dos cajeros que tan solo aceptan tarjetas del Banco de Bogotá y del Banco de Occidente. Siendo un gran inconveniente ya que es necesario el desplazamiento hacia otros municipios en busca de cajeros automáticos que acepten tarjetas de otros bancos. Otra problemática que se percibe con estos dos cajeros, es que en fines de semana con algún día festivo generalmente se quedan sin dinero disponible para el usuario, por lo cual las personas deben dirigirse a otros municipios en busca de otro cajero automático.

La EDS La Victoria, podría ofrecer el servicio de cajero automático para todas las tarjetas durante las veinticuatro horas del día. Este servicio es ideal para los clientes de la EDS La Victoria que se acercan a adquirir los productos y servicios y no poseen dinero en efectivo. Por otra parte, tendría gran aceptación por la comunidad en general del municipio de La Victoria, ya que evitaría que estos se desplacen hacia otros municipios en busca de dinero en efectivo.

Además de las ventajas mencionadas anteriormente, este servicio representaría una entrada extra de dinero para la EDS La Victoria, ya que las entidades pagarían una especie de arriendo por la ubicación del cajero en las instalaciones de la organización.

CONCLUSIONES

- A. La crisis económica de los últimos años ha cambiado las reglas del juego en el mercado. Hoy en día el cliente es más racional en el momento de gastar su dinero, ya que siempre está buscando la mejor manera de ahorrarlo. Por esta razón, el mercado ha obligado a las empresas a enfocar sus estrategias en la retención de clientes, dejando a un lado las estrategias para conquistar los clientes.

Generalmente las organizaciones tienen una visión cortoplacista de los clientes, o sea, su objetivo principal es vender un producto. Lo cual, impide que la empresa pueda actuar en pro de mantener altos niveles de satisfacción para el cliente.

Cuando se trata de estrategias para conquistar nuevos clientes, se requiere de un gran esfuerzo en términos de inversión. Las inversiones en comunicación y promociones son altamente costosas. A diferencia de las estrategias de fidelización que ayudan a retener en el tiempo los mejores clientes. Por esto es realmente importante mantener un cliente satisfecho, ya que estos representan la mayor fuente de ingresos de la empresa y permiten que la EDS La Victoria se mantenga en el tiempo con un buen posicionamiento.

A razón de la satisfacción del cliente, se plantearon las estrategias de fidelización de clientes y señalización, y dos estrategias más, que se relacionan con introducción de nuevos servicios como los de comercializador industrial y de cajero automático.

- B. La fidelización de clientes, mediante la estrategia del plan cliente fiel, garantiza que el cliente repita la compra. Por esta razón es importante cuidar al cliente, ofreciéndole promociones y ofertas que representen un significativo ahorro. Con el fin de incentivarlos a futuras compras y que recomienden la EDS La Victoria.

El proceso de venta que se debe poner en marcha en la EDS es el siguiente:

GRAFICO 13. Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de las ventas de la EDS La Victoria suceden las dos primeras fases del proceso. Por lo tanto el objetivo a largo plazo de la empresa, debe estar orientado en realizar esfuerzos para satisfacer y fidelizar los clientes ya que son las fases que aseguran que la empresa sea sostenible y mantenga un buen posicionamiento en el norte del Valle.

Cuando un cliente adquiere un status dentro de una organización, decide ser fiel a esta, ya que cambiarse de organización involucraría perder las ventajas y beneficios que conlleva dicho status. Es decir, los costos asociados por sustituir la organización por otra, le implicarían una pérdida representativa de importantes beneficios.

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

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

- Se mejora la imagen de la organización, lo cual la hará más competitiva.
- Facilita realizar marketing directo por medio de mails, logrando una continua comunicación personalizada.

- C. Con el fin de captar un nuevo segmento del mercado, es necesario que la EDS La Victoria adquiera el título de comercializador industrial. Pues con este, ofrecer el servicio de llevar grandes cantidades de combustibles por medio de un carro tanque, a donde el cliente desee.

Este nuevo servicio permite ampliar los canales de distribución de la EDS La Victoria y además presenta grandes beneficios para el cliente, que al mismo tiempo se traducen en beneficios para La EDS La Victoria. Ya que se venden grandes cantidades de combustible, se puede aplicar un buen descuento sobre el precio del galón de combustible, lo cual aumenta el nivel de satisfacción del cliente y un incremento en las ventas de la organización.

- D. Las organizaciones frecuentemente se ven afectadas por la carencia o insuficiencia de estrategias de comunicación y de información. Por esta razón una de las estrategias planteadas es la de ubicar medios de señalización en el municipio de La Victoria, con el propósito de mantener informados a los clientes potenciales de la existencia de la EDS La Victoria.

La señalización, además de ser una estrategia de comunicación, permite complementar y servir como apoyo a las demás estrategias formuladas para la EDS La Victoria. Puesto que al atraer nuevos clientes, se aumentan las posibilidades de aumentar el número de miembros del plan cliente fiel, o de usuarios de los servicios de comercializador industrial y del cajero automático.

RECOMENDACIONES

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

- Es de vital importancia continuar desarrollando estrategias de recompensación a los clientes más rentables. Es decir, premiar la lealtad del cliente. Incentivarlo con promociones, descuentos y regalos.
- Es elemental que las estrategias y el plan de fidelización como tal, involucren cien por ciento todos los componentes de la empresa, desde el personal del área administrativa hasta el más nuevo de los empleados deben tener el mayor grado de conocimiento sobre el plan de fidelización y demás estrategias.
- Es necesario un diálogo continuo e inteligente con los clientes, es decir, utilizar la información que el cliente suministra para modificar el catálogo de regalos y el servicio al cliente. Cuando los clientes se sienten valorados y escuchados, es más probable que regresen.
- Analizar los estándares de compra de los clientes y usar esta información para generar ofertas direccionadas.
- Mantener los clientes informados de las promociones a través de un medio impreso o digital (correo electrónico).
- Establecer un grupo objetivo de clientes objetivos y así fijar una serie de promociones y ofertas dirigidas a este pequeño grupo. Los esfuerzos, el tiempo y el dinero son muy limitados, por lo que se deben orientar a un grupo definido y rentable.

- Con el fin de complementar el plan cliente fiel, se debe mantener publicidad permanentemente en las instalaciones de la EDS La Victoria, que informen a los clientes sobre la existencia del plan y los motive a preguntar y a inscribirse en éste.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barcelata, Chávez, H. (2010) “La crisis financiera en Estados Unidos” en Contribuciones a la Economía. Recuperado el 11 de abril de 2011 de <http://www.eumed.net/ce/2009a/agc2.htm>
- Calderón, C. (2006) La generación de valor como desafío esencial de la gerencia financiera actual. Tesis no publicada de Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia – Manizales, Caldas, Colombia.
- Decreto No. 1717 de mayo 21 de 2008. Recuperado el 19 de abril de 2011 de http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas_hidrocarburos.jsp?parametro=1651&sit e=17
- Domínguez, J. (2010) 'No se descarta importación de alimentos': Ministro de Agricultura. Recuperado el 15 de abril de 2011 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8675124>
- Fred, D. (1999). Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. México: Prentice hall.
- Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. Segunda edición. Madrid: Mc Graw Hill.

- Gómez, F. (2010) Más de 8 mil carros se han pasado al gas. . Recuperado el 12 de abril de 2011 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4028658>
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). Dirección estratégica. Séptima edición. España: Pearson Prentice Hall.
- Silva, M. (2010) La pesadilla con los combustibles. Recuperado el 12 de abril de 2011 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8595722>
- Stanton, W., Buskirk, R. & Spiro, R. (1997) Ventas. Conceptos, planificación y estrategias. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Yepes, C. (2010). Fendipetróleo alerta sobre aumento desmedido de estaciones de servicio en Colombia. Recuperado el 8 de marzo de 2011 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7909494>
- Zikmund, W. & d'Amico, M. (2002) Marketing. Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e. Volumen I. Séptima edición. México: Editorial Thomson Learning