

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE  
IPIALES S.A EN SUS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS,  
TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE  
PASTO 2010-2011**

**LUCELLY DEL CARMEN IMBACUAN MORAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE  
IPIALES S.A EN SUS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS,  
TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE  
PASTO 2010-2011**

**LUCELLY DEL CARMEN IMBACUAN MORAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor  
Esp. HECTOR MUÑOZ MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autora”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma presidente de Tesis**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**San Juan de Pasto, Mayo de 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

La universidad de Nariño por que por más de cinco años me guio en el proceso de formación profesional.

Los docentes que hacen parte del programa de Comercio internacional y mercadeo.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad de Nariño.

Docente Héctor Muñoz Martínez. Asesor de trabajo de grado.

La empresa Transportadores de Ipiales S.A. que hizo posible la realización de este proyecto y que me acogió como parte de su equipo de trabajo.

Todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de grado principalmente a DIOS por ser el principal testigo y el motor de mi vida, a mis padres LUIS IMBACUAN y GLADYS MORAN fuente de apoyo y sabiduría, que con su paciencia abnegación y amor desinteresado han hecho posible el inicio y la terminación de mis estudios.

A mi hijo JULIÁN quien es la inspiración para el logro de las metas propuestas.

A mis hermanas, DORA Y MARICEL por su respaldo y cariño.

A mi compañero ALBERTO, por su apoyo y comprensión

A mis profesores que con su conocimiento y vocación han contribuido a darle forma a mis proyectos.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene con finalidad diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Transportadores de Ipiales S.A. en sus unidades estratégicas de negocios Transporte de pasajeros y carga para lo cual se realizo el diagnostico estratégico, a través de la utilización de herramientas o instrumentos como son, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Posteriormente se realizo la formulación estratégica en la que se analizan las matrices DOFA, PEEA, IE, MCPE a partir de lo cual se define y plantea claramente las estrategias que se deben adoptar para el logro de la visión, misión y objetivos de mercadeo.

Finalmente se realizo el plan de acción para implantar objetivos de mercadeo, buscando su estabilidad, posicionamiento y funcionamiento en la ciudad de Pasto y en las agencias que tiene a nivel nacional, propiciando el desarrollo de esta al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo niveles de incertidumbre y preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presentan, con mayor garantía de éxito dentro del sector transporte.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. INTRODUCCION .....	14
2. GENERALIDADES .....	16
2.1 TITULO .....	16
2.2 TEMA.....	16
2.3 COBERTURA DE ESTUDIO .....	16
3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA .....	17
3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	17
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
3.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
3.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
5. JUSTIFICACION.....	20
6. MARCO DE REFERENCIA .....	21
6.1 MARCO TEORICO .....	21
6.2 MARCO CONCEPTUAL .....	26
6.3 MARCO LEGAL.....	30
6.5 MARCO CONTEXTUAL .....	32
7. DISEÑO METODOLOGICO .....	37
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
7.2 METODO DE INVESTIGACION .....	37
7.2.1 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	37
7.2.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION .....	38
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	39
8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	39
8.1.3 Política De Calidad .....	39

8.2	ANÁLISIS EXTERNO TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. ....	41
8.2.1	Entorno Económico.....	41
8.2.2	Entorno Sociocultural.....	46
8.2.3	Entorno Político - Legal.....	48
8.2.4	Entorno Tecnológico.....	49
8.2.5	Entorno geográfico.....	51
8.2.5	Entorno Ambiental .....	56
8.3	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	56
8.4	INVESTIGACION DE MERCADOS .....	58
8.4.1	caracterizacion del mercado meta .....	58
8.6	ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO.....	71
8.7	ANÁLISIS DE LA SITUACION INTERNA. ....	77
8.7.1	Capacidad directiva. ....	78
8.7.2	Capacidad Financiera.....	82
8.7.3	Capacidad de Mercadeo y Ventas - Mezcla De Mercadeo .....	85
8.7.4	Capacidad Tecnológica .....	99
8.7.5	Capacidad del Talento Humano .....	101
8.8	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	103
8.9	CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO .....	104
9.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	107
9.1	MISION.....	107
9.2	VISIÓN ACTUAL.....	107
9.1.1	Misión Propuesta: Transporte De Pasajeros. ....	107
9.1.2	Misión Propuesta: Transporte De Carga Y Encomiendas.....	108
10.	FORMULACION ESTRATEGICA.....	109
10.1	MATRIZ DOFA.....	110
10.2	MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y ACCION – PEEA.....	114
10.3	MATRIZ EXTERNA E INTERNA.....	120
10.4	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	122
11.	PLAN ESTRATEGICO.....	125

11.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	125
11.1.1	Objetivos específicos.....	125
11.2	PLAN OPERATIVO ÁREA DE MERCADEO .....	126
11.3	ACTIVIDADES QUE SE DEBEN LLEVAR A CABO EN LA DEPENDENCIA DE PUBLICIDAD Y MERCADEO, SERVICIO AL CLIENTE.....	134
11.4	PROPUESTA PLAN DE MEDIOS PARA LAS UNIDADES DE NEGOCIOS TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA ENCOMIENDAS. ....	136
11.5	PRESUPUESTO.....	139
12.	COORDINACIÓN Y CONTROL.....	141
	CONCLUSIONES .....	146
	RECOMENDACIONES.....	148
	BIBLIOGRAFIA.....	149
	NETGRAFIA .....	150
	ANEXOS.....	151

## LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Matriz de Evaluación Factores Externos Transportadores de Ipiiales S. A.....	57
Cuadro 2. Segmento ruta Cali.....	61
Cuadro 3. Segmento Rutas Poblaciones de Nariño.....	62
Cuadro 4. Segmento Ruta Putumayo. ....	62
Cuadro 5. Segmento Ruta Mocoa.....	63
Cuadro 6. Matriz de perfil competitivo Ruta poblaciones de Nariño.....	72
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo Cali (valle del cauca).....	73
Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo Ruta Putumayo .....	75
Cuadro 9. Matriz de Perfil competitivo Carga y Encomiendas .....	76
Cuadro 10. Matriz de Evaluación Factores Internos MEFI.....	103
Cuadro 11. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción transporte de pasajeros.....	114
Cuadro 12. Matriz de la Posición estratégica y evaluación transporte de Carga y encomiendas. ....	118
Cuadro 13. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica. ....	122
Cuadro 14. Plan operativo mezcla de mercadeo: Servicio.....	126
Cuadro 15. Plan operativo mezcla de mercadeo: Servicio (continuación) .....	127
Cuadro 16. Plan operativo mezcla de mercadeo: Precio. ....	129
Cuadro 17. Plan operativo mezcla de mercadeo: Plaza .....	130
Cuadro 18. Plan operativo Mezcla de Mercadeo: Promoción. ....	131
Cuadro 19. Plan de Medios.....	136
Cuadro 20. Cronograma de implementación y verificación del plan de mercadeo TRANSIPIALES S. A.....	142

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. PIB Departamental.....	42
Tabla 2. Tasa de desempleo nacional .....	44
Tabla 3. Tasas de interés reales .....	45
Tabla 4. Accidentalidad 1999-2008.....	47
Tabla 5. Población encuestada de acuerdo al tipo de servicio que utiliza. ....	59
Tabla 6. Población encuestada de acuerdo a la Ocupación. ....	60
Tabla 7. Frecuencia con la que utiliza los servicios de transporte de pasajeros y carga. ....	63
Tabla 8. El tiempo de uso de los servicios. ....	64
Tabla 9. Población encuestada de acuerdo al destino donde viaja y envía mercancías.....	64
Tabla 10. Población encuestada de acuerdo a tipo de servicio que utiliza. ....	65
Tabla 11. Evaluación Trato que recibe de los trabajadores de la empresa.....	65
Tabla 12. Satisfacción con los servicios prestados.....	66
Tabla 13. Comparación de los Servicios Frente a la Competencia.....	66
Tabla 14. ¿Usted Ha recomendado los servicios?:.....	68
Tabla 15. Oficinas y agencias en el país empresa TRANSIPIALES. S. A. ....	94
Tabla 16. Indicadores de gestión, servicio al cliente.....	98
Tabla 17. Edad del parque automotor Transportadores de Ipiales S. A.....	100
Tabla 18. Presupuesto plan estratégico de mercadeo. ....	140

## LISTAS DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Servicio Corriente Categoría C. ....	86
Figura 2. Servicio Dorado Categoría C .....	86
Figura 3. Servicio Preferencial categoría C.....	87
Figura 4. Servicio Microbuses Categoría A.....	88
Figura 5. Servicio Categoría A y B. Microbuses.....	89
Figura 6. Servicio Categoría A. Taxis.....	89
Figura 7. Furgón para Transporte de Carga y encomiendas.....	90
Figura 8. Mapa de oficinas .....	93
Figura 9. Ruta Ipiales Cali. ....	95
Figura 10. Ruta Pasto Putumayo. ....	95
Figura 11. Ruta Bogotá- Pasto.....	96
Figura 12. Ruta Pasto Tumaco. ....	96
Figura 13. Vectores PEEA .....	115
Figura 15. Vectores PEEA .....	119
Figura 16. Matriz Interna Externa.....	121

## 1. INTRODUCCION

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan estratégico de mercadeo. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa, además se tiene en cuenta que el proceso administrativo es fundamental para el desarrollo de una empresa u organización, por ello de su fortalecimiento y consolidación depende todo el accionar y el progreso de la misma.

En este estudio se aborda la temática sobre las actividades que se han realizado desde la gerencia y el área publicidad y mercadeo dentro de la empresa Transipiales S.A. (haciendo referencia a su conformación dinámica, sus resultados, o sea su previsión, planeación, organización, dirección, coordinación y control), considerando que todos los procesos se integran en un todo, de lo cual depende el éxito de la gestión administrativa, a nivel global y en cada una de las distintas actividades.

Para ello se ha realizado el diagnóstico de los factores internos y externos que han incidido en el proceso administrativo, a partir del cual se ha elaborado un diagnóstico estratégico que permitió orientar la formulación de acciones que lleven al logro de los objetivos propuestos en este trabajo.

El trabajo se ha estructurado en cinco capítulos:

El primer capítulo corresponde a los elementos de identificación del proyecto donde se describe el problema y se hace la formulación respectiva, se plantean los objetivos tanto generales como específicos, se presenta la justificación, el marco de referencia y la metodología.

El segundo capítulo hace referencia al diagnóstico interno donde se analizan los aspectos administrativos de las diferentes áreas desde la Gerencia general hasta el área de Publicidad y mercadeo, determinando las fortalezas y debilidades.

El tercer capítulo se refiere al diagnóstico externo donde se analizan las variables correspondientes y se establecen oportunidades y amenazas que tienen que ver con los usuarios del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas

El cuarto capítulo comprende la formulación del plan de acción estratégico donde se plantean actividades que permiten el desarrollo de las estrategias.

El quinto capítulo corresponde al diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del plan de acción estratégico.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## 2. GENERALIDADES

### 2.1 TITULO

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A EN SUS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS, TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA.

### 2.2 TEMA

El presente plan de mercadeo se orienta mantener a la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A como empresa líder en el mercado de transporte de pasajeros y carga, estableciendo estrategias, y planes de acción para alcanzar los objetivos planteados, en este proyecto, cuyas expectativas y logros se verán reflejados en el grado de aceptación y fidelidad de sus clientes y en la rentabilidad e incremento de ventas.

### 2.3 COBERTURA DE ESTUDIO

El plan de mercadeo propuesto comprende las siguientes dimensiones:

**Temporal:** el diseño del plan alcanza un periodo de seis meses contados a partir del 25 de Febrero de 2010 hasta el 25 agosto de 2010, tiempo del desarrollo de la pasantía.

**Espacial:** el plan se refiere a la empresa Transportadores de IpiALES S. A, con sede principal en el municipio de Pasto departamento de Nariño con proyección nacional.

### **3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

#### **3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Incidencia de la planeación estratégica de mercadeo en el proceso de toma de decisiones de éste, en las unidades estratégicas de negocios Transporte de Pasajeros y Carga de la empresa Transportadores de Ipiiales S. A.

#### **3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Varias de las empresas del departamento, presentan dificultades para realizar planes a largo plazo; incluso se han mantenido sin el direccionamiento estratégico, sin la misión o una visión y valores corporativos, que orienten sus esfuerzos de mejor manera; más aún consideran exagerado o propio de las grandes empresas la realización de planes de mercadeo y por ello realizan acciones en ésta área basándose en conocimientos empíricos o en proyecciones pasadas y aunque algunas veces han tenido éxito, éstas acciones no poseen un fundamento de continuidad que les permita posteriormente a las empresas adueñarse del mercado.

Tal situación obedece a factores como la falta de impulso e iniciativa desde el área administrativa y operativa, cuando se resta importancia a los planes estratégicos de mercadeo, por lo cual es necesario que la administración general dentro de sus funciones, implemente planes anuales de corto, mediano y largo plazo, que le permitan apropiarse de un mercado cambiante y obtener así ventajas competitivas en mercadeo y por ende en las secciones de la empresa; la formulación y puesta en marcha de un plan de mercadeo en la empresa Transipiales S. A. que genere estrategias de comercialización con miras al crecimiento sostenido permitirá a la misma planear acciones no únicamente para solucionar problemas presentes y cumplir con cuotas de ventas, sino para aumentar su participación en el mercado permitiendo un mejor posicionamiento y desarrollo.

En tal sentido, se requiere orientar a la gerencia para evitar que continúe manejando el mercadeo como hasta hoy lo está haciendo, debido al desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión, y contribuir así al mejoramiento del papel de la dirección en cuanto a la planeación estratégica de mercadeo, como la función más importante a desempeñar para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

La forma en que se maneja actualmente la planeación del mercadeo puede llevar a la empresa Transipiales a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con las que cuenta, como la tradición en el mercado por 50 años, lo que a su vez impide desarrollar una estrategia integral en el plan estratégico de

mercadeo que garantice un éxito futuro, y establecer un ambiente de motivación, trabajo en equipo y creatividad, que permita a los miembros de la organización planear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo a los acontecimientos, y fortalecer el sistema de gestión de calidad que se está implementando actualmente.

La situación presentada en Transipiales, hace necesaria la implementación de la planeación estratégica de mercadeo, con una adecuada participación de los miembros de la misma, estableciendo los objetivos de mercadeo encaminados a las áreas de transporte de pasajeros y encomiendas y de esa forma poder comprometer a los colaboradores en las diferentes áreas, en el logro de dichos objetivos y en favor de la organización.

De este modo, el plan estratégico de mercadeo se convierte en una herramienta indispensable para la empresa Transipiales que le permite posicionarse y mantenerse competitivamente en el mercado, brindándole un óptimo aprovechamiento de sus recursos en acciones que le generen buena rentabilidad en un futuro imprevisto.

### **3.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de la planeación estratégica de mercadeo en el proceso de toma de decisiones de para los sectores Transporte de Pasajeros y carga en la empresa Transipiales S. A?

### **3.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las unidades estratégicas de negocios de transporte de pasajeros y carga de la empresa Transipiales S. A.?

¿Cuál es la situación actual de la empresa Transipiales S. A. mediante el diagnostico de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de los sectores transporte de pasajeros y encomiendas?

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo más adecuadas para la empresa?

¿Qué características debe tener el plan de acción anual de mercadeo?

¿Qué alternativas de mejoramiento estratégico se proponen en el áreas de publicidad y mercadeo?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico De Mercadeo tomando como referencia, los sectores Transporte de Pasajeros y Carga para la empresa Transipiales S. A, de la ciudad de San Juan de Pasto periodo febrero agosto 2010.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar las unidades estratégicas de negocios de transporte de pasajeros y carga mediante el análisis interno y externo.
- Desarrollar un diagnóstico integral en la empresa Transipiales S. A. mediante un análisis situacional utilizando la matriz DOFA, en las áreas de transporte de pasajeros y encomiendas.
- Formular estrategias de mercadeo más adecuadas para la empresa Transipiales S. A.
- Proponer un plan de acción anual de mercadeo mediante el análisis del inventario de matrices evaluadas previamente.
- Proponer alternativas de mejoramiento estratégico para área de publicidad y mercadeo.

## 5. JUSTIFICACION

La investigación que se realizó en Transipiales S. A., es de carácter exploratorio, debido a que hubo necesidad de reunir toda la información acerca de la compañía, la cual permitió identificar las falencias que existen en el manejo interno de la empresa.

Se llevó a cabo una investigación teórico práctico, ya que el propósito de la misma era generar unas posibles estrategias basadas en los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y en la bibliografía utilizada en el presente estudio; esto con el fin de identificar posibles soluciones a los problemas encontrados en la empresa.

La importancia de llevar a cabo la investigación se fundamenta en el aporte que brinda a Transipiales S.A. como institución empresarial, en cuanto a la identificación de debilidades y propuestas que surjan para lograr el mejoramiento de la empresa y con base en la aplicación de conceptos básicos de mercadeo, describir la incidencia de variables de éste, situaciones internas como disminución en ventas y externas, análisis de la competencia, entre otras. Además, los resultados que arroje el proyecto servirán como base para la toma de decisiones por parte de la gerencia general con el objeto de mejorar el posicionamiento; búsqueda de mecanismos de diferenciación y aumento de liderazgo de Transipiales S.A. en el mercado.

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se determinan las variables que influyen para un Plan Estratégico de mercadeo para Transipiales S. A. en el cual se detalla el papel que corresponde a la empresa, la distribución de recursos específicos necesarios y aplicaciones, al igual que personas responsables de su implementación; la acción conjunta de todos conllevará a que se recupere e incremente la participación en el mercado generando un aumento de ventas.

El diseño de un plan estratégico de mercadeo es importante ya que puede mejorar la coordinación de los esfuerzos de la empresa Transipiales S. A. hacia los objetivos planteados, proporcionando una visión del papel que desarrolla cada integrante del área de marketing y de la empresa en general, lo cual posibilita lograr un alto nivel de compromiso, y conlleva a mejorar la situación competitiva y de ventas en la empresa.

Además, la realización de este trabajo de pasantía permitirá a la empresa Transipiales dejar un documento importante para la administración ya que servirá de instrumento de control y evaluación para el área de publicidad y mercadeo; permitirá mejorar la coordinación de los esfuerzos de Transipiales S. A., hacia los objetivos planteados, con compromiso y dedicación, y lograr que se haga más competitiva y mejore su nivel de ventas.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 REFERENTES TEORICOS

#### **Planeación estratégica.**

Es uno de los elementos teóricos básicos que se tienen en cuenta para realizar el presente trabajo.

Planeación Estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.<sup>1</sup>

Sallenave afirma “que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisión en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La utilización de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica da lugar a numerosos beneficios entre los que se encuentran<sup>2</sup>:

Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro

Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico.

Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades

Menor resistencia al cambio, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal.

Lleva orden y disciplina a toda la organización.

---

<sup>1</sup> THOMPSON, A. A., y STRICKLAND, A. J.. Administración Estratégica, citado por HELLRIEGEL, Don, y SLOCUM, Jhon. Administración. Edición 7. México: Thompson editores, 1998. p.159.

<sup>2</sup> DAVID, Fred. Gerencia Estratégica. Segunda Edición,1998. 3R editores

Estos conceptos permiten establecer que la planeación estratégica conlleva una función de orientación hacia el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, y en particular a las empresas de servicio de transporte.

### **Plan estratégico de mercadeo.**

El Plan Estratégico de Mercadeo acorde con el concepto de planeación estratégica tiene como finalidad orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, que le ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad; además el mercadeo estratégico intenta seleccionar el mercado meta y la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del cliente.

El plan de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados; no se puede olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, personal etc.)

De esta manera el Plan Estratégico de Marketing se convierte en una herramienta que le permite a la empresa mantenerse en el camino para llegar a un lugar concreto, logrado a través de dar respuesta a los siguientes interrogantes:  
¿Dónde está la empresa en estos momentos? ¿Dónde se quiere ir? ¿Cómo se puede llegar a donde se quiere ir?

Por tanto el plan estratégico de mercadeo es un aspecto fundamental para superar deficiencias o dificultades que se presenten en una organización y en el caso concreto de las empresas de servicio de transporte, por ello es indispensable hacer referencia a los pasos básicos del plan estratégico de mercadeo.

### **Etapas del plan estratégico de mercadeo.**

Las principales etapas se describen en la siguiente forma:

**Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización. Corresponde al análisis del Direccionamiento actual, ya que toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente estos sean ideas sugeridas por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa servirá de marco de referencia para iniciar el diagnóstico de la situación actual.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

**Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Comprende el análisis externo e interno de la situación de la empresa.

#### Análisis externo

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente. En esta fase se debe analizar entre otros los siguientes factores: económico, Político, Social, Tecnológicos.<sup>4</sup>

En esta fase se debe analizar los siguientes factores: Factor económico, Factor Político, Factor Social, Factores Tecnológicos, Factores Geográficos, Factor Competitivo

Este análisis da como resultado las oportunidades y amenazas que serán analizadas mediante matrices como la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE, las cuales son una herramienta de formulación de estrategias.

Además en el análisis externo es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos. El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se analiza mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo.

Igualmente el análisis externo también incluye el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter; según éste experto, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial estas son:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de traspasar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

---

<sup>4</sup> Ibid.

**Rivalidad entre los competidores.** Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen demasiados productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria

### **Análisis interno**

El análisis interno corresponde a la auditoría interna de la empresa; comprende la evaluación de las siguientes capacidades: Capacidad directiva, Capacidad competitiva o de mercadeo, Capacidad financiera, Capacidad tecnológica, Capacidad de Talento Humano. Dicho análisis concluirá con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa.

**Decisión Estratégica.** Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van a servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser

exitosa<sup>5</sup>

David Fred define este paso como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir y evaluar objetivamente las mejores estrategias alternativas por medio de la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de la matrices de Evaluación del Factor Externo(MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA, Matriz Interna Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

Ricardo Romero, en su libro "Marketing", menciona las siguientes estrategias de mercado:

**Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado [3].

**Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.

**Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

**Planes de Acción.** En el plan de acción se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing; sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan debe ser consistente con los objetivos de mercadeo. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar. El plan es importante ya que permite coordinar las actividades y presupuestos.

**Seguimiento:** El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas

---

<sup>5</sup> GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**Evaluación:** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

### **Marketing Mix<sup>6</sup>.**

Los especialistas en marketing utilizamos una serie de herramientas para alcanzar las metas que nos hayamos fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

*Product* --> Producto  
*Place* --> Distribución - Venta  
*Promotion* --> Promoción  
*Price* --> Precio

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar algunos autores toda estrategia del marketing dentro de la empresa. Según nuestro criterio existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa. Pensemos un momento hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico; por tanto, podemos afirmar que el éxito de una empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

## **6.2 GLOSARIO**

**ANÁLISIS DOFA:** está diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

---

<sup>6</sup> Marketing mix. Disponible desde internet en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

**AMENAZAS:** Son factores del entorno externo cuyo efecto potencial es hacer que los productos servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las supervivencia a largo plazo.

**ANÁLISIS DE PRECIO:** Investigación que realiza un comprador sobre el costo que representa para un proveedor fabricar un artículo con el objetivo de que el primero pueda negociar un precio cercanamente paralelo al costo de producción.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** Estrategia que realiza una empresa para aumentar sus ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos.

**DESARROLLO DEL PRODUCTO:** Intento de una empresa para aumentar sus ventas mediante el desarrollo de productos nuevos o mejorados para sus mercados actuales.

**DEBILIDADES:** Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio exterior en forma eficaz.

**DESTINATARIO:** La apersona natural o jurídica cuyo nombre esta manifestado o se envían las mercancías y que como tal es designada en la carta de porte por carretero en el contrato de transporte.

**ESTRATEGIA DE MERCADEO:** Plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO:** Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias [1]:

**ESTRATEGIA PENETRACIÓN DE MERCADOS:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

**FORTALEZAS:** Son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades, son capacidades distintivas que muestran que la empresa es competente.

**GARANTÍA:** Seguridad dada al cliente que cubre un periodo fijo de tiempo y certifica que el fabricante o el detallista sustituirán un producto o concederá una devolución plena si el producto resulta defectuoso o no llena las condiciones estipuladas por el fabricante.

**HÁBITO DE COMPRA:** Modo acostumbrado de comportarse del comprador con respecto a los lugares de compra, desplazamientos, tipos de establecimientos visitados, frecuencia de compra, momento de la compra y clases de productos adquiridos, así como los criterios de elección que regularmente utiliza y las actitudes y opiniones que suele tener sobre los establecimientos comerciales.

**MANIFIESTO DE CARGA:** Documento de control aduanero que ampara las mercancías que se transportan por carretera, desde el lugar desde donde son cargadas a bordo de un vehículo o unidad de carga, hasta el lugar en donde se descargan para su entrega al destinatario.

**MERCADO:** Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

**MERCADEO:** Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones (AMA).

**MEZCLA DE MERCADEO:** Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

**MISIÓN:** Es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

**OBJETIVOS DE MERCADEO:** Los objetivos de mercadeo son planes estratégicos funcionales del área de mercadeo (ventas), para su realización se debe tener especial cuidado al integrarlos con el plan corporativo, con el fin de evitar

complicaciones en tiempo y recursos<sup>7</sup>.

Los objetivos de Mercadeo deben formularse como resultado de las estrategias corporativas, puesto que son estas las que enmarcan el desarrollo integral de la empresa.

**PARQUE AUTOMOTOR:** Está constituido por todos los vehículos que circulan por las vías de la ciudad, entre los que se encuentra automóviles particulares, vehículos de transporte público y vehículos de transporte de carga. Su incidencia ambiental está representada en la contribución de contaminantes por tipo de combustible y la circularidad vehicular.

**PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Estrategia de mercadeo que consiste en atacar con un producto actual a un mercado actual, buscando incrementar la participación en el mercado con productos y mercados existentes

**PLAN DE MEDIOS:** Resultado de la planificación de los medios de comunicación que se usarán en una campaña publicitaria. El documento en el que se muestra la planificación de medios.

**PROMOCIÓN:** Tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para que realicen la elección o compra de cierto producto o servicio.

**PRESUPUESTO:** Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

**PUBLICIDAD:** Practica de crear y difundir información acerca de la compañía, sus productos, servicios o sus actividades corporativas para asegurar noticias favorables en los medios de comunicación de manera gratuita. Un anuncio pagado que aparece en un medio, el cual esta diseñado para llegar a una gran parte de la población.

**RELACIONES PÚBLICAS:** Comunicaciones formales y de otros tipos que tiene una empresa con sus diferentes auditorios (es decir, cliente, accionistas, empleados, gobierno y vecinos de las instalaciones). Están destinadas a crear imagen favorable.

**SERVICIO:** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** Consiste en la división del mercado en grupos más Pequeños que comparten ciertas características. Existen cuatro patrones: -

---

<sup>7</sup> SERNA, Humberto; Gerencia Estratégica; 2003 3R editores.

segmentación geográfica: los criterios de localización de los distintos consumidores definen el segmento- segmentación demográfica: las características de edad, sexo, raza, ingresos, miembros de la unidad familiar, son los determinantes para establecer un segmento- segmentación psicológica: los rasgos de personalidad o el estilo de vida definen el segmento.

**TRANSPORTE DE PASAJEROS:** El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad.

**TRANSPORTE DE MERCANCÍAS:** El Transporte de Carga es una actividad fundamental, puesto que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de recursos y por último dinamice la Economía.

**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS:** Las unidades estratégicas de negocios, UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

### **6.3 MARCO LEGAL**

Se presenta de forma general toda la normatividad que rige el transporte de pasajeros y carga en el territorio nacional que debe tener en cuenta la empresa para desollar eficazmente todas las actividades conforme a su objeto social.

#### **En relación al Proceso de transporte de pasajeros.**

Resolución No. 00081 de 19 de abril de 2002, por la cual se le da la habilitación de la empresa Transportadores de Ipiales para operar como empresa de transporte público terrestre automotor de transporte de pasajeros

Decreto Ley 1393 de 1970. Estatuto Nacional de Transporte-. Busca el fortalecimiento del sector empresarial al establecer diferentes categorías (A, B y C); a cada una de ellas correspondía una duración de la licencia de operación y permitía llegar secuencialmente a la mayor de ellas.

Decreto 105 1995. Por el cual se reglamenta la Ley 105 de 1993. Determina los factores que deben tener en cuenta las autoridades competentes del orden metropolitano, distrital y municipal para la fijación de tarifas.

Decreto 3109 1997, por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de Transporte Masivo de Pasajeros y la utilización de los recursos de la nación en desarrollo de la Ley 336 y la Ley 310.

## **En relación al proceso Transporte de carga y encomiendas.**

Código de comercio, capítulo III transporte de cosas, artículos 1008 y S.S.

Artículo 1008 por el cual se establece que se tendrá como partes en el contrato de transporte de cosas, el transportador y el remitente. Hará parte el destinatario cuando acepte el respectivo contrato.

El transporte bajo carta de porte, póliza o conocimiento de embarque, se regirá por las normas especiales.

Ley 24653: Fija las normas para la administración del Sistema de Transporte de Cargas por automotor

Decreto 105/98: Fija las políticas del Transporte de Cargas y las Normas Generales del REGISTRO UNICO DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR (R.U.T.A.). Establece el Régimen Sancionatorio aplicable a aquellas personas que realicen servicios de autotransporte de cargas

Decreto 173 de 2001, Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

Ley 105 de 1993, Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones

Resolución 3175 de 2008, Por la cual se establece las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de Transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 3366 de 2003. Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos, las disposiciones del presente decreto, se aplicarán por las autoridades competentes a las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor, a los remitentes de la carga, a los establecimientos educativos con equipos propios que violen o faciliten la violación de las normas de transporte y los propietarios de los vehículos de servicio público y de servicio particular que prestan el servicio público especial, de acuerdo con lo previsto en el artículo 54 del Decreto 174 de 2001 o la norma que lo modifique o sustituya.

Resolución 888 de 2006, Por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 2663 de 2008, Por el cual se establecen los criterios en las relaciones entre el remitente y/o generador, la empresa de servicio público de transporte terrestre automotor de carga y el propietario del vehículo y se dictan otras disposiciones

Decreto 2868 de 2006, Por el cual se regula el ingreso de vehículos al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

Resolución 03924 del 17 de septiembre de 2008, mediante la cual se adopta el aplicativo MANIFIESTO DE CARGA ELECTRÓNICO para la generación y expedición del Manifiesto Único de Carga.

Con el objeto de mejorar la transparencia en las relaciones económicas entre los actores de la cadena del transporte de carga, de ejercer un control efectivo en la generación y expedición del Manifiesto de Carga y contar con un sistema de información en línea sobre la movilización de mercancías en el transporte terrestre automotor a nivel nacional, el Ministerio de Transporte desarrolló el aplicativo denominado Manifiesto de Carga Electrónico.

Resolución 3924 del 17 de septiembre de 2008, por la cual se adoptó el aplicativo manifiesto de carga electrónico como herramienta única a nivel nacional para la generación y expedición del manifiesto de carga.

La Resolución 4539 del 29 de Octubre de 2008 la cual establece el costo del manifiesto electrónico que debe asumir la empresa de Transporte.

## **6.5 MARCO CONTEXTUAL**

### **Presentación de la empresa**

Quiénes somos

“Somos la empresa líder de transporte terrestre automotor en el Suroccidente de Colombia, con más de cincuenta años de experiencia en la prestación del mejor servicio de transporte de pasajeros, carga y encomiendas. Nuestras Oficinas Principales se encuentran en la ciudad de Pasto, desde donde se dirigen las operaciones al resto del país.

A lo largo de estos años nos hemos caracterizado por liderar y aportar al

desarrollo de Colombia, integrando el sur del continente y los departamentos de Nariño y Putumayo con el resto del País. Somos pioneros en la prestación de estos servicios a las regiones más apartadas de estos departamentos fronterizos. Con la capacidad de superar cualquier obstáculo podemos decir que somos “La imagen de Nariño por las Carreteras de Colombia”.

Gracias a nuestras ganas de servir, al emprendimiento, pujanza y a la fortaleza espiritual, nos hemos consolidado como la empresa preferida entre los habitantes de los departamentos de Putumayo, Huila, Cundinamarca, Valle, Cauca y Nariño y además en el distrito capital de Bogotá”<sup>8</sup>

### **Reseña histórica.**

El 11 de junio de 1959 se funda a TRANSPORTADORES DE IPIALES como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corridas en la notaria primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal.

Las personas que tomaron la decisión de crearlas fueron un grupo de honorables Nariñenses quienes en su mayoría han fallecido, ciudadanos emprendedores y llenos de esperanza cuya iniciativa trascendería fronteras. A ellos se debe el inicio de TRANSPORTADORES: Dr. Abelardo Ruiz Ruano, José Celito Rosero, José Antoni Cabezas, Eduardo Enríquez, Hernando Cabrera, Segundo Cisneros, Simón Braulio y Luis Montenegro, Leonardo Cabrear , Lucio Efraín Montenegro, Miguel Bastidas, Alonso Villacis, Felipe Bravo, Segundo Goyes, Elías Ruano, Marco Tulio Velásquez, José Elías Coral, Rosa Imelda Salazar, Marco Recalde.

TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA por intermedio del Dr. Abelardo Ruiz Ruano compra la empresa “EXPRESO NACIONAL” a Francisco Ramírez por un valor de \$ 22.000.

El día 27 de febrero de 1967 recibe una buena noticia para la empresa y es nada menos que el interés de CARLOS JULIO DIAZ RODRIGUEZ, gerente de Bolivariano para trabajar mancomunadamente con los nariñenses en el propósito de hacer de esta empresa una de las más importantes del sur de Colombia; la junta de ese entonces aprueba la iniciativa de Díaz, y en las conversaciones adelantadas se confirmarían mediante la vinculación de dicha empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA.

El 01 de septiembre de 1971, bajo la dirección de Ricardo Sepúlveda Oviedo, por recomendación de Carlos Julio Díaz Propone a la sociedad reformar los estatutos,

---

<sup>8</sup> GAMEZ GUERRERO, Luis Fernando. Información institucional. {En línea}. Fecha. {10 de abril 2010}. Disponible en: ([www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com))

se ordena en dicha reforma cambiar el domicilio principal de Ipiales a la ciudad de Pasto y con ello al establecimiento de agencias en las ciudades de Ipiales, Popayán, Cali, Tumaco, Puerto Asís, entre otras.

En Pasto el 05 de septiembre de 1972, la asamblea general de accionistas celebrada el 23 de octubre de 1972 establece unos nuevos estatutos en el sentido de transformar la empresa en una sociedad anónima con un capital de \$ 800.000 dividido en 16.000 acciones; como consta en la escritura pública número 3470 del 5 de diciembre inscrita en la notaria segunda de Pasto.

Un nuevo grupo de personas visionarias forman parte de la nueva sociedad, con el tiempo toma la gerencia una persona emprendedora quien en corto plazo posiciona la empresa logrando hacer de ella una de las más reconocidas de sur occidente Colombiano; CARLOS ALBERTO DIAZ BARRETO (Q.E.P.D) lanza un nuevo servicio de lujo siendo este el pionero a nivel nacional el servicio fue ejecutivo y se denominó "servicio dorado" con buses nuevos, confortables y con novedades como televisión, nevera y azafata entre otros servicios. Servicio que proyectó a la empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

En su larga trayectoria cercana a los 50 años de existencia, la empresa ha sido protagonista principal del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas de los departamentos de Nariño y Putumayo.

La Costa nariñense, Tumaco, barbacoas, comenzaron su integración al departamento con TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. al igual que lo hicieron otras poblaciones del territorio sureño, como La Unión, San Pablo, Génova, Belén, San José, Linares, Berruecos, Samaniego, Sotomayor, La Llanada, El Tablón, El Tambo, Sandoná, y Anchura, entre otros.

El departamento del Putumayo merece mención aparte, pues TRANSIPIALES la primera empresa empeñada en sacar del anonimato total a esa olvidada región del territorio patrio; hoy se prestan servicios a todo el departamento y se une al Putumayo con Nariño, Cauca, Valle, Huila, Tolima y Cundinamarca. En la actualidad se cubren 54 rutas distribuidas en los departamentos mencionados, servidas a través de los niveles de servicio vigentes.

El servicio de carga y encomiendas, se estableció de manera oficial en 1993, cuando obtuvo licencia de funcionamiento para operar, con radio de acción nacional. Sin embargo vale recordar que fue el espíritu de servicio del personal operativo el que originó esta modalidad, puesto que comenzó a transportar paquetes por encargo, en las diferentes rutas que se prestaba el servicio de pasajeros.

A través de la modalidad de carga se opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio nacional.

Así mismo la empresa adquiere una estación de servicio para abastecer la demanda de combustibles de los vehículos afiliados se implemento un taller de servicio mecánico, lavado y aislamiento.

La empresa ha evolucionado en todo sentido. De una reducida planta de personal con la que inicio labores en 1959 hoy se ubica como la cuarta generadora de empleo en Nariño, con 135 trabajadores en la administración 260 en operativa y más de 1000 trabajos indirectos con los cuales fortalecemos el sustento de un número mayor de familias colombianas.

La administración aplica todas las estrategias necesarias para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad adscrita a través de incentivos laborales, económicos, capacitaciones, salud, recreación y deporte.

La empresa cuenta con un parque automotor distribuido en diferentes servicios, lo cual le permite ofrecer al usuario varias alternativas para sus viajes.

En el año 2005, inicio una ardua labor de renovación del parque automotor, tarea sumada a la implementación de mas sistemas de comunicación y proyección empresarial, lanzo al mercado el servicio preferencial con lo último en equipos automotores en Colombia.

En el año 2006, para garantizar un adecuado servicio , la empresa por intermedio del consorcio gremial Transportador implemento la unidad de alcoholimetría , esta fue una iniciativa de las voluntades de las empresas COOTRANAR LTDA., SUPERTAXIS DEL SUR Y TRANSIPIALES S. A. ha conseguido los objetivos inicialmente propuestos de prevención y control del alcoholismo en el personal operativo de las empresas en su conjunto, por otra parte en este año se ha implementado un plan de revisión técnico mecánica que cubre aspectos como verificación del estado de los vehículos, documentación estandarización de imagen publicitaria, el propósito fundamental de este plan es: lograr cero accidentes de tránsito.

En el 2009 la empresa llega a sus bodas de oro cumplió 50 años de su fundación. En su gestión más reciente bajo la dirección de la señora Amanda Díaz de Albarracín la empresa adelanta e implementa en todos los procesos para certificarse en el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2000. Este último proyecto se suma a la constante capacitación y optimización laboral de los más de 120 empleados de la compañía, con el fin de mantener un estándar de calidad y mejoramiento continuo en la prestación del servicio y atención al cliente, que siempre opta por la mejor alternativa.

En el 2010 noventa conductores recibieron la CERTIFICACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES EN LA NORMA 280601001 ALISTAMIENTO. El compromiso de la gerencia es mantener activo el convenio suscrito con el SENA para certificar el cien por ciento del personal operativo. Es importante este proceso ya que contribuye al crecimiento personal y desarrollo de la organización en cuanto a la prestación del servicio.

En el inicio de la segunda mitad del siglo de existencia, la empresa lidera los más importantes ejemplos de organización empresarial en consecuencia con la transformación del sistema que adelanta el Ministerio de Transporte; en este año se continua con El fortalecimiento de la empresa a través del Sistema de Gestión de la Alta Calidad cuya certificación se ha programado en las distintas unidades de negocios; actualmente ya se cuenta con la Certificación de Requisitos Técnicos de la estación de servicios SERVICENTRO TRANSPORTALES por la firma Bureau Veritas Quality Internacional.

Se mantienen las alianzas estratégicas con las empresas e instituciones, en la proyección de la administración de la prestación del servicio de transporte de pasajeros por carretera a través de corredores viales.

La participación activa dentro de las diferentes agremiaciones, incluyendo ser miembros de Juntas Directivas y Comités de Gestión de algunas de estas.

La empresa está afiliada a la ASOCIACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTADORES –ASOTRANS- entidad gremial del orden nacional que trabaja por el bienestar de los empresarios y de los trabajadores de las diferentes modalidades de transporte.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>. MANUAL DE CALIDAD TRANSPORTADORES DE IPIALES. Presentación de la empresa, reseña histórica p.15-18

## 7. DISEÑO METODOLOGICO

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo porque se trataba de medir, evaluar y analizar diversos aspectos, componentes o dimensiones la empresa TRANsipiales , con el objetivo de extractar información para que sirva de base en la ejecución de las acciones, soportado en apoyo empírico moderado, con lo cual permite abordar el desarrollo del Plan en sus diferentes fases como la formulación del plan estratégico y la elaboración del plan de acción.

De igual manera se trata de un estudio exploratorio, por cuanto no tiene antecedentes en la empresa de esa forma a partir de este puede constituirse otros proyectos de características similares, debido a que se pretende dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, temas y tópicos respecto del problema investigado.<sup>10</sup>

### 7.2 METODO DE INVESTIGACION

El método utilizado es el inductivo deductivo, por cuanto se usa simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico.

El método deductivo para ello se utiliza el marco conceptual en el cual se fundamenta el trabajo.

El método inductivo, que concreta la realidad específica que rodea a la empresa transportadores de Ipiales S.A. y sus oportunidades en el mercado.

#### 7.2.1 Fuentes y técnicas de recolección de información.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron tres fuentes de información:

##### **Fuentes Primarias.**

Este tipo de fuentes son la base para la recolección de la información básica y para el óptimo desarrollo de la Pasantía. Fuentes primarias: el personal de la organización, quien suministro la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Fuentes secundarias.

---

<sup>10</sup> Diseño exploratorio. Disponible desde internet en: [http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodis\\_e\\_o.htm](http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodis_e_o.htm)

Se cuenta con la totalidad de la información referente a la empresa Transportadores de Ipiales s.a. de su sede principal, para la recolección de la información se tiene en cuenta la colaboración del personal administrativo y operativo con el que cuenta la organización y los clientes que han utilizado los servicios, información del material bibliográfico: libros de administración, planeación estrategia, gerencia estratégica, mercadeo (marketing), planeación de mercadeo, investigación de mercados; trabajos y documentos relacionados con el temas de investigación, textos de metodología de la investigación, y documentos de información de Transipiales S. A. entre otros.

- Estatutos de TRANSIPIALES S. A.
- Reglamento Interno de trabajo
- Informe de Gestión Financiera TRANSIPIALES S. A. 2008-2009
- Otros documentos y registros de TRANSIPIALES S. A.

En el desarrollo del estudio se acude a este tipo de fuentes, ya que se suministra información en forma de datos, textos, literaturas, formulas y teorías. Además, se debe tener en cuenta que dicha información puede ser de origen interno por lo que es propia de la empresa como lo es el caso y de origen externo en la medida que se aplique al macro ambiente de la misma. Este tipo de información se encuentra básicamente en libros e informes, pertenecientes a entidades gubernamentales y privadas como también de la propia empresa.

### **Fuentes Terciarias**

Se toma como fuentes terciarias, los documentos, datos o información obtenida a través de Internet, herramienta que es de una importancia fundamental a la hora de obtener información actualizada del sector Transporte.

### **7.2.2 Tratamiento de la información**

Toda la información obtenida por medio de las diferentes actividades y que se utilice para el desarrollo del presente proyecto, que se ordena, clasifica y analiza según el problema formulado y las expectativas de cada objetivo propuesto tabulado y analizado en el software conocido con el nombre de Excel.

La forma a través de la cual se llevo a cabo el procesamiento de la información comprende:

Revisión y corrección de los instrumentos de recolección de la información teniendo en cuenta las incongruencias que pueden existir por errores en la aplicación de las mismas

Codificación de la información obtenida a través de los instrumentos atribuyéndole un ordenamiento sistemático que permita el mejor manejo y procesamiento.

Tabulación de datos, lo que significa el ingreso de la información al computador.

A continuación se hará un análisis de resultados por medio del software Excel con el fin de facilitar y agilizar el análisis estadístico.

## **8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

### **8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **8.1.1 Misión**

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.<sup>11</sup>

#### **8.1.2 Visión**

A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente Colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.<sup>12</sup>

#### **8.1.3 Política De Calidad**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros, carga y encomiendas, para lo cual contamos con un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.<sup>13</sup>

#### **8.1.4 Objetivos de calidad**

- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de una cultura de excelencia en el servicio
- Lograr compromiso y concientización de nuestros afiliados para alcanzar una mejor prestación del servicio de pasajeros, carga y encomiendas.
- Cumplir con las exigencias y compromisos legales enfocados al mejoramiento continuo de nuestros servicios

---

<sup>11</sup> MANUAL DE CALIDAD TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A, P. 17

<sup>12</sup> *Ibíd.* p. 17

<sup>13</sup> *Ibíd.* P. 17

- Mejorar e incentivar la comunicación interna orientada a un excelente manejo del tiempo requerido en el desarrollo de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las normas de manera oportuna.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal con el fin de responder con eficiencia, idoneidad y competencia a las políticas de calidad, misión y visión de nuestra institución.
- Optimizar la prestación de nuestros servicios con el mejoramiento y renovación del parque automotor de la empresa acorde a los requerimientos legales, ambientales e institucionales.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevas rutas que permitan a la empresa brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.<sup>14</sup>

### 8.1.5 Valores corporativos

**Servicio:** Nos caracteriza nuestra vocación de servicio. Nos complace servir y crear relaciones positivas. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, trato personal, cordial y digno, que vaya más allá de satisfacer las necesidades de los demás. La excelencia en el servicio será siempre nuestro objetivo principal; apoyada en la experiencia, trayectoria y cobertura a nivel regional y nacional, siendo pioneros en la transformación, proyección e innovación de nuestros procesos.

**Respeto:** Es la base fundamental para la convivencia sana. Prima la persona por encima de todo. Nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro, entendiendo que mis derechos terminan cuando empiezan los de los demás. Este valor regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, comunidad y entorno ecológico, con la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

**Responsabilidad:** Es el compromiso de hacer nuestro mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales con eficacia, eficiencia y efectividad, puesta al servicio de la productividad en todos los procesos, tomando decisiones justas y a tiempo conscientes de las consecuencias, cuidando su impacto en los demás, la organización, la comunidad y el medio ambiente.

**Integridad:** Es nuestra capacidad de hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás, acordes a lo que decimos y pensamos, con transparencia y responsabilidad en todas nuestras actuaciones, demostrada con el

---

<sup>14</sup> MANUAL DE CALIDAD TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A, P. 19

cumplimiento de las normas y reglamentaciones y nuestro compromiso con la verdad al brindar información clara, abierta y real para todos.

**Lealtad:** Estamos comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas. Hay muchas cosas que inspiran lealtad y merecen lealtad, una de las más importantes es la organización en la que se trabaja. La persona leal es constante en sus afectos y cumplidor de su palabra demostrando su alto sentido de compromiso y fidelidad.<sup>15</sup>

## **8.2 ANALISIS EXTERNO TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.**

Esta evaluación se realiza con el propósito de crear una lista definida de las oportunidades que podrán beneficiar a la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES y amenazas que deben minimizarse teniendo en cuenta las variables de los diferentes entornos

### **8.2.1 Entorno Económico**

Nariño debido a la ubicación geográfica y su gran variedad de climas y relieves centra sus actividades económicas en la agricultura, minería, producción de leche, explotación forestal y pesca principalmente, por esta razón el sector primario es el que tiene mayor trascendencia en el departamento, seguido en importancia por el comercio, servicios y otros sectores productivos.

Se analizan variables económicas que tienen incidencia en la empresa

#### **PIB departamental**

El comportamiento del PIB departamental se representa en la gráfica 1.

Se considera el PIB como índice que permite medir el nivel de actividad económica y utilización de los recursos productivos. La variación del Producto Interno Bruto mide la producción de bienes finales, realizadas dentro de territorio nacional en un período determinado y valorada a los precios de un año base.

Así, el crecimiento observado en la Economía Colombiana durante el año 2009 fue de 0,4%, cifra menor a la registrada en el año 2008 cuando la variación fue de 2,5%.<sup>16</sup>

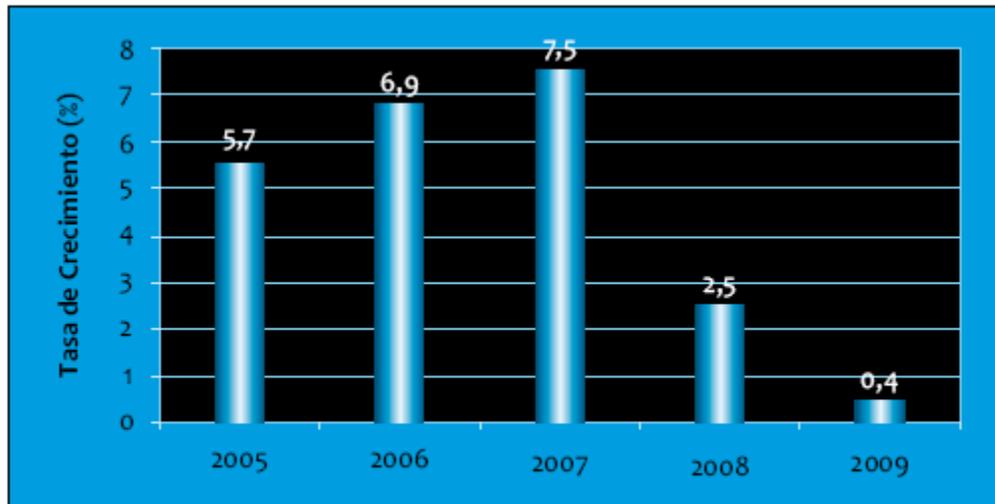
---

<sup>15</sup> MANUAL DE CALIDAD TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A, p. 20

<sup>16</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico 2009. P. 4

La tendencia de este indicador durante los últimos cinco (5) años se presenta en la gráfica 1.

**Tabla 1. PIB Departamental**



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

De acuerdo con la gráfica 1 para el año 2009 se tiene un crecimiento del PIB de 0.4%, para el 2008 de 2.5%, para el 2007 de 7.5%, para el 2006 de 6.9% y para el 2005 de 5.7%, observándose un crecimiento progresivo del 2005 a 2007 pero un decrecimiento significativo desde este año hasta el 2009.<sup>17</sup>

Esta situación que se presenta en los últimos años a nivel nacional indica que ha decrecido el nivel de la actividad económica de los sectores económicos lo se constituye en una amenaza que incide negativamente en las condiciones de vida, y que a su vez influye en los sectores económicos.

Además al comparar los resultados del PIB y por ramas de actividad, se destaca la variación de 2.1% en el 2008 a 1.3% en 2009 para el sector servicios<sup>18</sup>, al que corresponde la actividad de la empresa de transporte.

Se observa que la participación del sector en el PIB decrece notoriamente y por tanto hay una menor participación en el mercado, y por tanto menores posibilidades de empleo.

<sup>17</sup> PASOS AGREDA, Bernardo, "Informe de Coyuntura Económica de Nariño", {En línea}. {10 marzo de 2010} disponible en: ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)).

<sup>18</sup> Ibid. P 4

## **Importancia del sector Transporte**

El transporte guarda estrecha relación con el desarrollo económico del país, gracias al desempeño que ha tenido a lo largo del tiempo como apoyo para sectores tales como: agricultura, industria, servicios, educación, salud, comercio interior y exterior y turismo; debido a los diversos modos de transporte y a una infraestructura vial en desarrollo que permite llegar a la mayoría de los sitios de acopio.

Además, la distribución de los productos y bienes nacionales, la movilización de insumos y productos agropecuarios, la carga de productos alimenticios para los colombianos, el correo y la salida de productos al exterior, la movilización de papelería, libros y demás útiles indispensables para la educación, el traslado de personal, la movilización de turistas, medicamentos y equipos médicos, entre otros, que favorecen el crecimiento y el desarrollo del país.

## **Inflación.**

Según el DANE a agosto de 2010 se tiene lo siguiente: Inflación mensual julio/210 de -0.04%, inflación corrida (diciembre/2009 – julio/2010) de 2.42%, inflación anual (julio/2009 – julio/2010) de 2.24%.<sup>19</sup>

Así mismo la ciudad de Pasto se situó entre las de menor variación (1,61%); los gastos básicos que presentaron crecimientos superiores en la variación anual fueron: otros gastos (4,95%); vivienda (4,75%); salud (3,87%) y comunicaciones (2,27).

Como se observa la variación del IPC en Pasto es inferior al nacional en el año 2009, situación que posibilita un mayor poder adquisitivo para los consumidores. El comportamiento del IPC en el último año ha sido favorable, y si continúa con esa tendencia este aspecto sería favorable para mejorar la capacidad de adquisición favoreciendo a la empresa que tiene a la disposición del público servicios de transporte

## **Desempleo.**

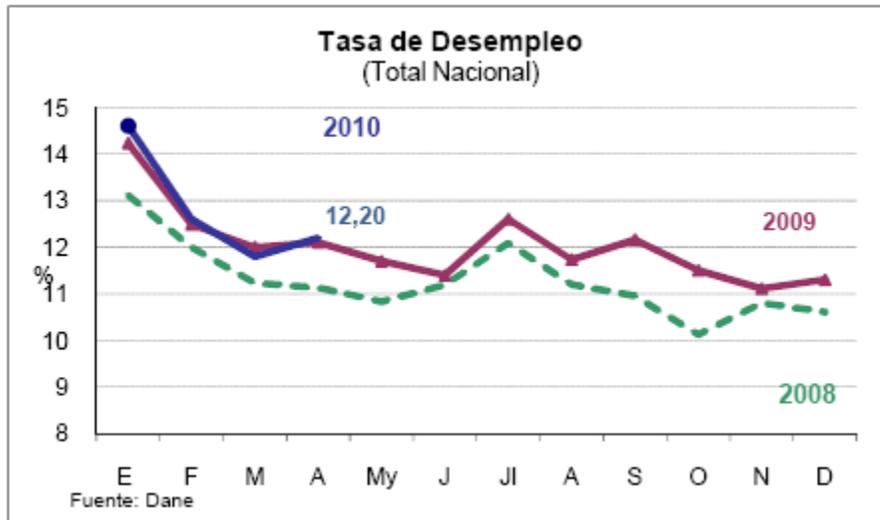
En el período promedio enero-diciembre de 2009 la tasa de desempleo nacional se ubicó en 12,0%, en comparación con la registrada el año anterior, que fue de 11.3%.<sup>20</sup> (ver gráfica 2)

---

<sup>19</sup> DANE. Indicadores económicos. Agosto 2010

<sup>20</sup> Ibid. p 7

**Tabla 2. Tasa de desempleo nacional**



En dicha gráfica se observa además que en los primeros meses del año 2010 el comportamiento del desempleo es bastante similar al del 2009. Según el DANE para enero fue de 14.6%, febrero 12.6%, marzo 11.8%, abril 12.2%, mayo 12.1%, junio 11.6%.<sup>21</sup>

Igualmente en el período comprendido entre enero–diciembre de 2009, la ciudad de Pasto registró una tasa de desempleo de 16,9%, en comparación con el año anterior 14.1%.<sup>22</sup>

Como se puede observar la tasa de desempleo de Pasto es superior a la nacional, situación que se ha dado a través de los años, convirtiéndose en un un factor permanente.

Este es un aspecto desfavorable ya que incide negativamente en la demanda de cualquier producto o servicio, ya que inciden negativamente en la capacidad adquisitiva.

Pero teniendo en cuenta el objeto social de la empresa, el desempleo paradójicamente se convierte en una oportunidad para que ésta pueda disponer de los perfiles más adecuados de personal ya que existe mano de obra calificada desocupada disponible y de conseguir mayor número de asociados que buscan una estabilidad laborar ante el problema del desempleo.

Además es indispensable tener en cuenta las consecuencias que tiene el

<sup>21</sup> DANE. Indicadores económicos. Agosto 2010.

<sup>22</sup> Ibid. p 7

desempleo, como la violencia que se genera, la inseguridad, que son aspectos que se constituyen en amenaza para el sector empresarial en general que le impide su progreso.

### Tasas de interés

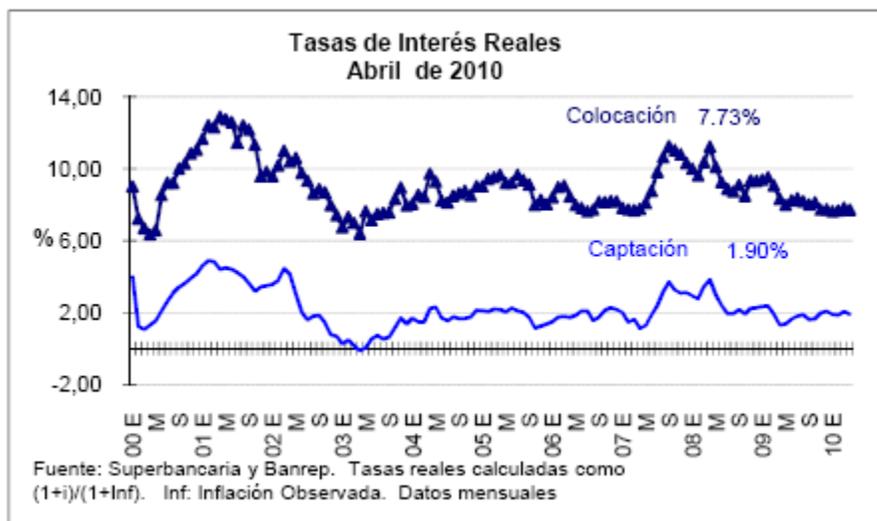
Las Tasas de Interés Reales a diciembre de 2009 fueron, la tasa de colocación de 7.76% y de captación de 2.08%.<sup>23</sup>

Pero siguieron bajando, por ello para enero de 2010 la tasa de colocación fue de 7.73% y de captación de 1.9%.<sup>24</sup> (ver gráfica 3)

La baja en las tasas de interés por parte del Banco de la República, se constituye en un factor que permite bajar las tasas de colocación para la adquisición de créditos para inversión de parte de los productores, y de créditos de consumo para los demandantes, con lo cual se ofrece la posibilidad de aumentar la capacidad de los individuos para alcanzar o acceder a los créditos.

Las bajas tasas de interés se constituyen en una oportunidad para la empresa, por cuanto los asociados pueden adquirir créditos bancarios con tasas de interés bajas, para la adquisición de cambio de parque automotor.

**Tabla 3. Tasas de interés reales**



<sup>23</sup> DANE. Dirección de Estudios Económicos. Indicadores líderes de la actividad económica. Datos a enero 15 de 2010

<sup>24</sup> DANE. Op. Cit. Datos a junio 4 de 2010

## **8.2.2 Entorno Sociocultural**

El departamento del Nariño, cuenta con una gran variedad de grupos sociales, tales como la cultura campesina, formada por los agricultores, y ganaderos quienes han emigrado de otras regiones del país; siendo este, uno de los grupos más grandes de la región, el cual tiene parte muy representativa en la economía regional; convirtiéndose para el sector de transporte en una fortaleza, puesto que continuamente y debido a su actividad necesitan el servicio de transporte para trasladarse desde sus veredas hasta los centros urbanos en busca de alimentos e implementos que les permitan desarrollar sus actividades, y . ha sido una de las empresas que se ha ganado la confianza, el respeto y la preferencia de estos pobladores, debido a la calidad, cumplimiento y responsabilidad en la prestación del servicio de transporte.

### **Hábitos de consumo.**

La población hoy en día requiere un transporte eficiente y competitivo con bajos costos, reducción de tiempos, altos niveles de prestación del servicio; por ello las empresas deben afianzarse a un modelo de desarrollo dentro del mundo globalizado y permitir el acceso a nuevos mercados como el sistema de Corredores Viales para estar a la par de los hábitos de consumo actuales.

Los motivos porque utilizan los servicios de transporte son: necesidad, salud, estudio, visita a familiares, vacaciones, turismo, y la motivación del cliente adquirir los servicios es que la empresa maneja precios bajos en rutas hacia las poblaciones de Nariño y a los departamentos en que tiene agencias comerciales, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa si con el tiempo cumple con los parámetros básicos del servicio y logra diferenciación en el mercado.

### **Situación de orden público.**

El departamento de Nariño está ubicado en una zona de confluencia de dos bloques de las FARC, los cuales hacen presencia con los frentes: Bloque occidental: frente 29 y 8 presente en la región pacífica del departamento (Barbacoas). Bloque sur: frentes 2,13,48 y 63, desde la región del Macizo Colombiano hasta Ipiales, incluyendo al municipio de Pasto en su área rural<sup>25</sup>.

Esto se convierte en una amenaza para las empresas debido al riesgo que corren de sufrir extorsiones u otras acciones que vayan en contra de la integridad física de las personas o de los bienes materiales que poseen.

---

<sup>25</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007, P. 50

## Seguridad vial.

Se han mantenido estables los niveles de accidentalidad en carreteras: aunque en el total nacional se presentó un pequeño aumento de 952 casos en el 2008 con respecto al 2007, sí se logró disminuir en el tema de las carreteras nacionales donde la cifra bajó de 7.377 a 6007 accidentes durante el mismo periodo. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los accidentes de tránsito a nivel nacional comparada con la de los accidentes en las carreteras nacionales.

**Tabla 4. Accidentalidad 1999-2008.**



FUENTE: hasta el año 2005: Fondo de Prevención Vial - Policía de Carreteras / Del año 2006 en adelante: Subdirección de Tránsito Mintransporte - Grupo de Seguridad Vial

Como se observa, mientras que los accidentes a nivel nacional se mantienen entre 200.000 y 230.000 accidentes / año hasta el 2005, y en promedio 180.000 del 2006 en adelante, los accidentes en las carreteras nacionales fueron disminuyendo lenta pero casi constantemente desde el 1998, hasta el 2005; la cifra del 2006 se incrementó notablemente respecto de los años anteriores debido al cambio de la fuente que suministró la información.<sup>26</sup> La seguridad vial se convierte en una oportunidad para la empresa puesto que el parque automotor puede viajar de manera regular y optima por las carreteras donde tiene cobertura.

## Accidentes de Tránsito.

Durante el 2009 se reportaron 44 accidentes de tránsito ocasionando lesiones en 55 personas, 28 pasajeros y 27 peatones u ocupantes de otros automotores y el fallecimiento de 12 personas siendo 2 pasajeros un conductor y 9 entre peatones u ocupantes de otros automotores.

Existe un incremento de la siniestralidad y los prejuicios que se derivan pero el

<sup>26</sup> MINISTERIO DE TRANSPORTE, Diagnostico sector Transporte 2009, P.20

acercamiento inmediato con los perjudicados y autoridades civiles, militares, judiciales, con los organismos de socorro y de servicios de salud y los reconocimientos ágiles por parte de aseguradoras han permitido reducir las reclamaciones y procesos judiciales. Los desembolsos de la aseguradora ascendieron en el 2009 a 70 millones de pesos aproximadamente por pagos indemnizatorios por daños, lesiones, y muertes en accidentes de tránsito.<sup>27</sup>

Se convierte esta variable en una amenaza baja para la empresa, puesto que se están llevando a cabo procesos satisfactorios para la solución de los conflictos derivados de los accidentes.

### **8.2.3 Entorno Político - Legal.**

#### **Regulaciones gubernamentales.**

El transporte a nivel general está reglamentado por la Constitución Nacional, y en forma particular en el numeral 11 del artículo 189, el código del Comercio, y además con base en la ley 105 de 1993 y la ley 336 de 1996.

Los decretos 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176 del 5 de febrero de 2001, reglamentan el transporte a nivel nacional asignando horarios y rutas a las diferentes empresas, de acuerdo a estudios previos, realizados por la empresa interesada en adquirir nuevas rutas y horarios y ampliación de las mismas, que demuestren una demanda insatisfecha de la prestación del servicio de pasajeros y carga por carretera; para la asignación de rutas y horarios, el Ministerio de Transporte tiene en cuenta la modalidad de vehículos, modelos y disposición del parque automotor, que garantice, seguridad y comodidad al usuario.

#### **Proyecto de ley corredores viales**

Por el cual se reglamenta la prestación e implementación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera bajo el Sistema de Operación por Corredores de Transporte – SOCT

Este decreto tiene como objeto reglamentar la prestación e implementación del Servicio Público Terrestre Automotor de Transporte de Pasajeros por Carretera bajo el Sistema de Operación por Corredores de Transporte – SOCT.

Esta ley tiene por objeto la adopción de medidas para la reposición de los vehículos de servicio público de transporte terrestre, encaminadas a garantizar la

---

<sup>27</sup> INFORME DE GESTIÓN TRANSPORTADORES DE IPIALES 2009, P. 18

atención efectiva de la demanda, la actualización tecnológica de los vehículos, a mejorar las condiciones de seguridad en el tránsito y a la preservación del medio ambiente.

En las actuales condiciones el servicio de transporte debe garantizar a sus usuarios, e inclusive dentro de la visión de la empresa se encuentra inmersa, la reposición de su parque automotor; por este motivo el fondo de reposición se convierte en una oportunidad para la empresa para contribuir de algún modo a renovar dicho parque y en consecuencia vincular vehículos que se encuentren en condiciones adecuadas para la prestación del servicio.

### **Ley 300 de 1996**

El objetivo del Fondo de Promoción Turística es administrar los recursos provenientes de la contribución parafiscal creada bajo el Artículo 40 de la ley 300 de 1996 los cuales destinan exclusivamente a planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector turístico para incrementar el turismo nacional e internacional, recursos que se someten a los lineamientos de la Política Turística definidos por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El transporte terrestre intermunicipal de pasajeros es esencial para el desarrollo del turismo en Colombia; la gran mayoría de viajeros se moviliza por carretera. Esto lo convierte en un sector estratégico especialmente cuando se va a entrar a un proceso de reestructuración, con la instauración de operadores, establecidos por las mismas empresas de transporte para una mejor organización del sector. Dada la importancia de este tema el fondo de promoción turística ha mostrado interés y se ha cooperado en la financiación de una serie de foros para que se analicen las diferentes alternativas y se capacite a los transportadores para afrontar los grandes retos que se plantean y en una labor conjunta con ADITT, proponer nuevas alternativas de negocio que impulsen el desarrollo del turismo en Colombia, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa si hace parte del proyecto de corredores viales.

Debido a que la empresa cumple con todos los requisitos exigidos por la ley, lo anterior se convierte en una oportunidad en la medida en que se realice un buen sistema en la prestación del servicio de buena calidad y por lo tanto el usuario va a preferir estos frente a otros que carezcan de dichas certificaciones.

### **8.2.4 Entorno Tecnológico**

A nivel tecnológico, las empresas de transporte terrestre de pasajeros y carga, se

rigen a través del Ministerio de Transporte, quien reglamenta y clasifica los vehículos, de acuerdo a la capacidad de pasajeros, y modelo apto para la prestación del servicio, con el fin de garantizar seguridad y comodidad de los usuarios, a los cuales se los cataloga así:

- A.4 – 9 pasajeros
- B.10 – 19 pasajeros
- C 20 – 32 pasajeros
- D 32 en adelante <sup>28</sup>

Las empresas de transporte que prestan el servicio en algunos departamentos no cuentan con un parque automotor en todas sus modalidades, con una tecnología acorde las vías terrestres departamentales en los que tiene cobertura, con modelos que permitan una movilización cómoda y segura, tanto para los operarios como para usuarios, acorde a las normas y reglamentos del Ministerio de Transporte en lo que se refiere a tecnología disponible en Colombia para las empresas de servicio público de transporte de pasajeros y carga.

### **Avances tecnológicos en el sector Transporte.**

En la actualidad debido al avance tecnológico las empresas de transporte pueden acceder a vehículos con sistemas que protegen el medio ambiente, permiten la localización satelital entre otras ventajas, ofreciendo valores agregados a la prestación del servicio y generando confiabilidad del usuario, representado una oportunidad para la empresa si decide acceder a dichos avances tecnológicos.

Las empresas de transporte de carga y encomiendas, manejan elementos indispensables de logística para el transporte de mercancías, que logran la eficacia y eficiencia en su distribución; en esto la empresa se encuentra en una mala posición que le hace perder eficacia en los procesos de la cadena de abastecimiento; si adquiere tecnología para estos procesos representara una oportunidad para ser competitivos frente al mercado.

### **Avances en los sistemas de informática y telecomunicación.**

La tecnología en el campo de la telecomunicación y la informática está contribuyendo a cambios en la sistematización de la información y en los medios masivos de comunicación; esto permitirá a la empresa a acceder a software que le permita adquirir una base de datos de clientes, sistematización de agencias comerciales, mejorar los canales de comunicación entre agencias, las

---

<sup>28</sup> TRANSIPIALES S. A. Registros.

transacciones contables y comerciales, representando una oportunidad para la empresa, si se decide adquirir nueva tecnología.

### **Costos de tecnología**

La tecnología para el sector transporte no es flexible y no es posible adquirirla en el mercado nacional por lo cual se debe comprar el parque automotor en el extranjero y en algunos casos el Internet se convierte en una buena herramienta para las negociaciones y cotizaciones de los equipos. En cuanto a los costos estos son altos y la importación de vehículos es muy costosa, pues estos trámites generalmente se hacen por concesionarios al mismo tiempo que son largos y dispendiosos.

Esto es una amenaza para la empresa ya que los elevados costos impiden el cambio de los equipos y la adquisición de nueva tecnología necesaria para mejorar la competitividad en la prestación del servicio.

### **8.2.5 Entorno geográfico.**

#### **El Plan de Ordenamiento Territorial**

Es el instrumento técnico y normativo, mediante el cual la administración municipal concertadamente con los actores sociales y particulares fijan objetivos, directrices, políticas, programas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo del municipio (áreas urbana y rural) a corto, mediano y largo plazo, para mejorar el nivel y calidad de vida, (en concordancia con el modelo de desarrollo socioeconómico y) en armonía con el medio ambiente y las tradiciones históricas y culturales de la región<sup>29</sup>. El POT se convierte en una oportunidad para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

#### **Cadena de económica turismo.**

En la construcción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad, la gobernación de Nariño identificó la cadena del turismo como una de las de mayor potencialidad y futuro para el departamento. Por eso la Secretaría de Planeación Departamental, la Oficina de Turismo y diferentes entidades del orden público y privado trabajan en la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico cuyo propósito fundamental es generar las condiciones para que Nariño se constituya en destino

---

<sup>29</sup> ALCALDIA DE PASTO, Plan de ordenamiento territorial, documentos POT disponible en [www.pasto.gov.co](http://www.pasto.gov.co)) [citado en junio de 2010].

turístico, con ventajas comparativas y competitivas en el mediano plazo.<sup>30</sup> . De igual manera se realizarán mesas de trabajo con los gremios transportador, hotelero, agencias, restaurantes y productivos para establecer responsabilidades en el desarrollo del Plan de Estratégico de Turismo; en éste se identificaron seis variables: formación, asociatividad, infraestructura, promoción, seguridad e inversión con las que se consolida un plan de acción para que se proyectará hacia el año 2011.

Es una oportunidad para la empresa porque, el departamento de Nariño es considerado como uno de los potenciales turísticos del país, gracias a su posición geoestratégica; se encuentra rodeado por una cadena volcánica y posee incomparables reservas naturales, lagunas y paisajes como escenarios para la oferta turística y mercados verdes.

### **Cobertura geográfica de la empresa.**

El entorno geográfico donde tiene cobertura la empresa Transportadores de Ipiales representa una oportunidad debido a las condiciones geográficas y de turismo que cada una de ellas tienen.

- **Departamento de Nariño**

Está situado en el extremo suroeste del país, su capital es San Juan de Pasto en la frontera con la República del Ecuador.

El departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son: el Santuario de Las Lajas, volcán Galeras, laguna de La Cocha, Isla La Corota, nevado y laguna de Cumbal, nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; isla de Tumaco, playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios. Anualmente la celebración de los carnavales de blancos y negros.

Además en Nariño se desarrollan gran variedad de actividades artesanales y se encuentra el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y fauna Galeras e Isla de la Corota, y 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer conocer las características del departamento de Nariño se convierte en una oportunidad para

---

<sup>30</sup>GOBERNACION DE NARIÑO Disponible en:  
([www.gobernacionnarino.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=138](http://www.gobernacionnarino.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=138)  
:-gubernacion-de-narino-avanza-en-el-desarrollo-del-plan-estrategico-de  
turismo&catid=1&Itemid=241

la empresa, debido a su cobertura geográfica.

- **Departamento de Putumayo**

El Departamento de Putumayo está situado en el sur del país su capital es Mocoa, en la región de la Amazonía.

Dentro de sus principales atractivos turísticos están: parque nacional natural La Paya, parque arqueológico del Vides, Yunguillo, serranía del Churumbelo, Cañón del Mandiyaco, Valle del Sibundoy y llanura amazónica.

Igualmente se encuentra diversidad etno-cultural, que permite actividades de conservación ecológica, manejo de escenarios naturales atractivos para el turismo ecológico, científico, deportivo, recreativo y social. Además cuenta con las reservas indígenas. Se celebran anualmente festividades propias de los grupos indígenas<sup>31</sup>; conocer las características del departamento de Putumayo se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a su cobertura geográfica.

- **Departamento de Cauca.**

El Departamento de Cauca su capital es Popayán, está situado en el suroeste del país entre las regiones andina y pacífica.

Los diferentes pisos térmicos del departamento de Cauca, ofrecen al visitante hermosos paisajes, lagunas naturales y tres parques nacionales.

Posee un gran patrimonio arqueológico, heredado de los pueblos prehispánicos, que constituyen uno de los lugares más importantes del país reflejado en el testimonio cultural del parque arqueológico de Tierradentro.<sup>32</sup>

Popayán la capital, es poseedora de uno de los patrimonios históricos arquitectónicos y culturales más valiosos del país; es tradicional la celebración de la Semana Santa.<sup>33</sup>

- **Departamento de Valle del cauca.**

El Departamento del Valle del Cauca su capital es: Cali, está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica.

Dentro de sus numerosos sitios de interés turístico, se destacan el lago artificial de

---

<sup>31</sup> GOBERNACIÓN DEL PUTUMAYO, Información departamental, [disponible en]. <<http://www.putumayo.gov.co>> [citado en 4 mayo 2010]

<sup>32</sup> FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO

<sup>33</sup> GOBERNACIÓN DE CAUCA. <http://www.cauca.gov.co/index.shtml>

Calima, la isla de Malpelo, las playas de Juan Chaco, La Bocana y Ladrilleros, el museo de la Caña, el parque de la Caña y Juanchito.

Las actividades sociales culturales y artísticas están representadas por la feria internacional de la caña de azúcar en Cali, el festival de la canción de Buga, el festival del Mono Nuñez en Ginebra, la feria de la agricultura de Palmira, las ferias agropecuarias de Palmira y Tuluá. A nivel natural cuenta con el parque nacional natural Los Farallones.<sup>34</sup>; conocer las características del departamento del valle del Cauca, se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a su cobertura geográfica.

- **Departamento de Cundinamarca.**

El departamento de Cundinamarca está situado en la parte central del país, su capital es Bogotá.

El departamento del Cundinamarca ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Entre los principales lugares de interés turístico sobresalen Girardot, Zipaquirá, Facatativá, Fusagasugá, Chía, Madrid, Soacha, Funza, Mosquera, Villeta y Tocaima. Posee parques naturales.<sup>35</sup> Conocer las características del departamento de Cundinamarca, se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a su cobertura geográfica.

- **Departamento de Huila.**

El Departamento de Huila está situado en la parte sur de la región andina; su capital es Neiva,

En el departamento del Huila, los diferentes pisos térmicos ofrecen al visitante hermosos paisajes; posee un gran patrimonio arqueológico heredado de los pueblos prehispánicos, que constituye el lugar más espectacular del país reflejado en el testimonio mítico del parque arqueológico de San Agustín. Neiva la capital, dispone de hoteles confortables para el turista, lo mismo que Pitalito, puerta de entrada a toda el área arqueológica y turística del sur departamental. Se encuentra el parque nacional natural Cueva de los Guácharos, y comparte con los departamentos de Tolima y Cauca el parque nacional natural Nevado del Huila y con el departamento de Cauca, el del Puracé.<sup>36</sup> Conocer las características del departamento de Huila, se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a su cobertura geográfica.

---

<sup>34</sup> GOBERNACIÓN DEL CUNDINAMARCA, disponible en: <http://www1.cundinamarca.gov.co/gobernacion/>

<sup>35</sup> GOBERNACIÓN DE HUILA, Disponible en: <http://www.gobernacionhuila.gov.co/>

<sup>36</sup> GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA, Disponible en: <http://www.antioquia.gov.co/>

- **Departamento de Antioquia**

El Departamento de Antioquia está situado al noreste del país, su capital es Medellín.

El departamento de Antioquia ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. La cultura paisa, su arquitectura y la hospitalidad de su gente, hace que recorrer Antioquia sea una experiencia inolvidable. A nivel natural el departamento cuenta con el Parque Natural Los Katios, el Parque Nacional De Las Orquídeas, Posee una gran riqueza florística, en especial de orquídeas.<sup>37</sup> Se destaca El Parque Natural Paramillo,<sup>38</sup> conocer las características del departamento de Antioquia se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a su cobertura geográfica.

### **Infraestructura Vial Nacional**

El programa Plan Vial nacional y regional contribuirá con los Departamentos en el mejoramiento del estado de la infraestructura vial, a través de herramientas de planificación que les permitan optimizar la Gestión y Administración del patrimonio vial, buscando un mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas.

Es una oportunidad para la empresa pues si la infraestructura vial se encuentra en procesos de reestructuración y mejoramiento, los vehículos se van a mantener en buenas condiciones evitando el deterioro de los mismos al mismo tiempo que otros eventos concernientes al transporte.

### **Fenómenos Naturales.**

Son considerados como una amenaza baja para la empresa puesto que los fenómenos representan un riesgo inminente, en el cual la gobernación de Nariño está trabajando de manera periódica para la prevención en el caso de desastres naturales, cambios climáticos y la activación del volcán Galeras, que son los fenómenos naturales más representativos.

---

<sup>37</sup> Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República.  
<http://www.banrepcultural.org/>

<sup>38</sup> Gobernación del Antioquia, disponible en: <http://www.antioquia.gov.co/> citado el 10 de abril de 2010.

### **8.2.6 Entorno Ambiental**

La empresa se encuentra comprometida y conoce que el impacto ambiental que genera el parque automotor es alto, básicamente por la emisión de gases contaminantes, por ello se implementaron políticas para la realización de revisión técnico mecánica de los vehículos y así controlar la emisión de gases para contribuir de manera significativa y aportar en la medida en la que los residuos que se producen no tengan efectos graves si son manejados correctamente.

A nivel nacional la política ambiental tiende a comprometer de manera activa a todos los sectores productivos, entidades privadas y públicas y a la ciudadanía en general, hacia la capacitación del potencial humano que permita la recuperación y conservación de recursos naturales, teniendo en cuenta la promulgación de la ley 99 de 1993 que reglamentó la expedición de la licencia ambiental, permisos, el diagnóstico ambiental de alternativas, plan de manejo ambiental y las autoridades ambientales responsables del control y vigilancia del medio ambiente y de los recursos renovables.

Estos factores representan para la empresa una oportunidad ya que los procesos de producción del servicio se realizan dentro de la normatividad, contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

### **8.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Se evalúan mediante la matriz de evaluación de factores externos MEFE, asignando un puntaje, una calificación y obteniendo el resultado.(ver cuadro1)

Se califican las variables externas en la siguiente forma

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

**Cuadro 1. Matriz de Evaluación Factores Externos Transportadores de Ipiiales S. A.**

COMPONENTES	Peso relativo	Valor	Resultado
<b>ENTORNOS</b>			
<b>ECONÓMICOS</b>			
PIB departamental	0,06	1	0,06
Importancia del sector Transporte.	0,06	3	0,18
Índices de precios al consumidor	0,04	1	0,04
Ingresos de la población	0,03	3	0,09
Tasa inflación e IPC	0,02	1	0,02
Desempleo	0,03	1	0,03
Mercado laboral	0,04	3	0,12
Tasas de interés	0,04	2	0,08
<b>POLÍTICO Y LEGAL</b>			
Proyecto de ley corredores viales.	0,06	3	0,18
CONPES	0,06	3	0,18
Ley 300 de 1996	0,03	3	0,09
Fondo de Promoción Turística.	0,02	3	0,06
Demandas por incumplimiento de la normatividad legal.	0,02	3	0,06
Cadena económica del turismo.	0,07	4	0,28
<b>SOCIALES/ CULTURALES</b>			
Incremento de la población	0,05	3	0,15
Hábitos de consumo.	0,03	3	0,09
Situación de orden publico	0,07	3	0,21
Seguridad vial	0,06	3	0,18
Accidentes de transito	0,03	1	0,03
Niveles de educación	0,01	3	0,03
<b>TECNOLÓGICOS</b>			
Avances tecnológicos Transporte de pasajeros.	0,02	3	0,06
Avances tecnología informática y telecomunicaciones.	0,03	3	0,09
Avances tecnológicos Transporte de Carga y encomiendas	0,01	3	0,03
Costos de la tecnología.	0,01	3	0,03
<b>GEOGRÁFICOS Y AMBIENTALES</b>			
Plan de ordenamiento territorial	0,02	3	0,06
Infraestructura vial nacional y regional.	0,02	2	0,04
Cobertura geográfica	0,03	3	0,09
Fenómenos naturales	0,03	1	0,03
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.59</b>

Fuente: El presente trabajo.

Una calificación menor a la media de 2,59 implica que la organización aprovecha las oportunidades que se presentan en el sector externo, como es la inclusión en corredores viales, plan de ordenamiento territorial, cobertura geográfica de la empresa ; el accionar de los distintos factores externos que se transforman en situaciones positivas de manera efectiva y que la capacidad de reacción frente a las amenazas es baja, las estrategias no se encaminan a disminuir sus efectos o bien no son proactivas.

## 8.4 INVESTIGACION DE MERCADOS

### 8.4.1 Caracterización del mercado meta

El objetivo de esta fase es identificar las oportunidades de expansión del mercado para la CTA PROACTIVOS, y las necesidades y expectativas de los usuarios o sea los asociados mediante su grado de satisfacción.

En el caso de la demanda se consideró a los usuarios del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.

**8.4.2 Tipo de información utilizada.** Para el desarrollo de la presente investigación de mercado, se obtuvo la siguiente información:

- Se realizó una consulta por medio de una encuesta aplicada los clientes de los servicios de transporte de pasajeros y encomiendas

**8.4.3 Población objetivo clientes.** Como ya se dijo anteriormente la población objeto de esta investigación son clientes de los servicios de transporte de pasajeros y encomiendas.

Por ello se tuvo en cuenta la recolección información de los clientes que han utilizado los servicios de Transporte pasajeros y carga se estableció la muestra teniendo en cuenta a los pasajeros movilizados en el año anterior 2009.

El tipo de muestra para la realización de las encuestas se determino de forma aleatoria simple proporcional obteniendo los resultados aplicando la siguiente fórmula matemática.

Encuesta para los clientes de transporte de pasajeros y encomiendas.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

N: población universo

Z: coeficiente de confianza del 95% equivalente a 1.96 (según tablas estadísticas)

P: probabilidad de ocurrencia de caso favorable.

Q: 1-P-0.5=0.5

e: error máximo admitido, equivalente al 10% (0.10).

Para cálculo del tamaño de la muestra para usuarios actuales de Transipiales S. A., se aplicó la siguiente formula teniendo en cuenta los pasajeros movilizados en el año 2009 que fueron (896.462), pasajeros.

Z= 95%

N= 896.462 clientes

P= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 (896.462) (0,5) (0,5)}{(896.462 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

**n= 384 Encuestas**

## MUESTREO

**8.4.4 Encuestas.** Las encuestas tienen un propósito específico de acuerdo a quien van dirigidas.

La encuesta a clientes de la empresa tienen como objetivo medir la actitud o posición de el usuario frente al servicio, su opinión acerca del mismo, sus expectativas e inquietudes, sus deseos y aspiraciones., para que al ser ésta información, sistematizada y analizada se pueda tener bases confiables, claras, precisas y concisas sobre las cuales tomar decisiones y la elaboración del plan de acción que busca el mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

**8.4.5 Análisis de resultados de encuestas.** Comprenden la encuesta los clientes de la empresa que han utilizado los servicios de transporte de pasajeros y carga.

**Tabla 5. Población encuestada de acuerdo al tipo de servicio que utiliza.**

SEXO	Porcentaje.
Hombres	43.6%
Mujeres	46.4%
No se elaboraron	10 %

Fuente: El presente estudio.

La tabla 13. Muestra que del total de clientes encuestados el 43,6% son hombres y el 46,4% mujeres,

Esto indica que el segmento de mercado de la empresa está conformado por hombres y mujeres, además estos datos permiten enfocar, la segmentación del mercado.

**Tabla 6. Población encuestada de acuerdo a la Ocupación.**

Ocupación	Porcentaje (%)
Trabajador independiente	44,2%,
Desempleado	16,5%,
Trabajador privado.	12,8%,
Trabajador Publico	10%,
No se realizaron	16.5%

Fuente: El presente Trabajo.

La tabla 14. Muestra que los usuarios encuestados que utilizan los servicio de Transipiales, son Trabajadores independientes con un 44,2%, desempleado con un 16,5%, estudiantes con el 13,6%, empleado público con un 10%, empleado privado con 12,8%, dejando entrever un segmento de trabajadores independientes muy focalizado.

Los datos arrojados por la encuesta como las Variables demográficas permiten con más claridad realizar una segmentación del mercado que le permitirá a la empresa la toma de decisiones de forma técnica para la ejecución del plan de acción.

Por lo cual se realizo la segmentación de mercado según las rutas que maneja la empresa, debido que hasta el momento tiene definido de manera empírica el mercado al cual va a dirigir sus esfuerzos de mercadeo en Transporte de pasajeros y encomiendas.

Por lo tanto la información suministrada por los clientes nos permite realizar una adecuada segmentación de mercado.

Se realizo grupos con características y necesidades comunes para poder estudiarlos y encaminar los esfuerzos de mercadeo para lo cual se tuvo en cuenta las siguientes variables para su segmentación.

- **DEMOGRÁFICAS**

**Sexo:** Hombres y mujeres

**Edad:** 19-45 años de edad

**Estrato socioeconómico:** 1,2,3

- **GEOGRÁFICAS**

**Unidad geográfica:** puntos de venta donde la empresa tiene agencias comerciales (puntos de venta de los servicios) en los departamentos donde tiene

cobertura geográfica.

- **PSICOGRÁFICAS**

**Motivos de compra:** Para determinar esta variable se realizó un sondeo de mercado para determinar el motivo de compra de los usuarios en las diferentes clases de servicios que ofrece TRANSIPIALES en el caso de Transporte de pasajeros.

- **DEPOSICIÓN DEL USUARIO.**

Lealtad:

Frecuencia de uso

**Cuadro 2. Segmento ruta Cali.**

Variables	Características	Nombre del segmento	
		Segmento Real de consumo del servicio	Segmento potencial de consumo del servicio
Variables demográficas	Género	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	Edad	19-45	19-45
Variables socioeconómicas	Ocupación	Trabajador independiente, publico y privado	Trabajador independiente, publico y privado
	Estrato	1,2,3	1, 2,3,4
Variables geográficas	Ruta pasto- Cali	Habitantes que viven en el departamento de Nariño que viajan o utilizan el servicio de carga y encomiendas hacia Cali o viceversa	Habitantes que viven en el departamento de Cauca, valle del Cauca. que viajan o utilizan el servicio de carga y encomiendas hacia Cali o viceversa
Variables Sico graficas.	Motivos de viaje	Trabajo, visitas a familiares, tramites, situaciones familiares	Salud, vacaciones turismo Estudio.
Variables de disposición de usuario	Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario potencial

**Cuadro 3. Segmento Rutas Poblaciones de Nariño.**

Variables	Características	Nombre del segmento	
		Segmento Real de consumo del servicio	Segmento potencial de consumo del servicio
Variables demográficas	Género	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	Edad	19-45	19-45
Variables socioeconómicas	Ocupación	Trabajador independiente	Trabajador Publico, Privado.
	Estrato	1 y 2	1, 2 y 3
Variables geográficas	Ruta pasto-Poblaciones de Nariño.	Habitantes que viven en el departamento de Nariño que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento de Nariño y viceversa	Habitantes que viven en el departamento de Cauca, valle del Cauca. que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento de Nariño y viceversa
Variables Sico graficas.	Motivos de viaje	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)	Estudio, situaciones familiares.
Variables de disposición de usuario	Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario potencial

**Cuadro 4. Segmento Ruta Putumayo.**

Variables	Características	Nombre del segmento	
		Segmento Real de consumo del servicio	Segmento potencial de consumo del servicio
Variables demográficas	Género	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	Edad	19-45	19-45
Variables socioeconómicas	Ocupación	Trabajador independiente	Trabajador Publico, Privado.
	Estrato	1 y 2	1, 2 y 3
Variables geográficas	Ruta pasto-Putumayo	Habitantes que viven en el departamento de Nariño que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento putumayo y viceversa	Habitantes que viven en el departamento de Putumayo que utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento de Nariño y viceversa
Variables Sico graficas.	Motivos de viaje	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)	Estudio, situaciones familiares.
Variables de disposición de usuario	Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario potencial

**Cuadro 5. Segmento Ruta Mocoa.**

Variables	Características	Nombre del segmento	
		Segmento Real de consumo del servicio	Segmento potencial de consumo del servicio
Variables demográficas	Género	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	Edad	19-45	19-45
Variables socioeconómicas	Ocupación	Trabajador independiente Público, Privado.	Trabajador Publico, Privado.
	Estrato	1 y 2	1, 2 y 3
Variables geográficas	Ruta pasto-Putumayo	Habitantes que viven en el departamento de Putumayo que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento Huila, Cundinamarca y viceversa	Habitantes que viven en el departamento de Putumayo que utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga / encomiendas hacia el departamento de Huila, Cundinamarca y viceversa
Variables Sico graficas.	Motivos de viaje	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)	Estudio, situaciones familiares.
Variables de disposición de usuario	Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario potencial

**Tabla 7. Frecuencia con la que utiliza los servicios de transporte de pasajeros y carga.**

Frecuencia de viaje.	Porcentaje (%)
Temporadas	46%
Mensual	31,5%,
Quincenal	11%,
semanal	6%,
Diario	0.7%

Fuente: El presente Trabajo.

La tabla 15. Muestra que la frecuencia de uso, de los servicios ofrecidos por la empresa arroja la siguiente información, en temporadas con un 46%, representando el mayor puntaje, seguido de la opción mensual con un 31,5%, posteriormente quincenalmente con un 11%, el 6% los utilizan semanalmente y solo un 0,7% diario.

Esta información permite identificar que la frecuencia de uso de los servicios ofrecidos por la empresa, que tiene más preferencia por parte de los usuarios es en la opción temporadas puesto que en el año existen cuatro temporadas en el cual la movilidad de pasajeros y carga es más elevada para la empresa.

**Tabla 8. El tiempo de uso de los servicios.**

Tiempo de uso	Porcentaje (%)
Más de 3 años	65.8%
Entre 1 y 3 años.	17%
Entre 6 meses y 1 años.	8%
Menos de un mes y un	2.8%
Entre 1 y 6 meses	2.6%

Fuente: El presente Trabajo.

La tabla 16 muestra que el tiempo de uso de los servicios más representativo fue más de 3 años debido a que tiene una participación porcentual del 65.8%, sigue en su orden el tiempo entre 1 y 3 años con un 17%, a continuación se encuentra entre 6 meses y un año con el 8% y finaliza con menos de un mes con el 2.8% y entre 1 y 6 meses con un 2.6%.

Esta información permite identificar que la empresa cuenta con el reconocimiento del mercado, que debe aprovechar para lograr la fidelización de clientes y motivarlos para que continúen comprando los servicios ofrecidos por la empresa.

**Tabla 9. Población encuestada de acuerdo al destino donde viaja y envía mercancías.**

NARIÑO	59.5%
VALLE	20.6%
CAUCA	10.6%
HUILA	3.22%
PUTUMAYO	6.08%

Fuente: El presente Trabajo.

La grafica 3. Muestra que los destinos a los que más viajan y envían mercancías los usuarios, estableciendo que al interior del Departamento de Nariño con el 59,5 %, Valle - Cali con el 20,6%, Cauca con el 10,6%, Putumayo con 6,8%, Huila con un 3.22%.

Este resultado se explica debido a que TRANSIPIALES S. A. es la empresa que tiene mayor cubrimiento a nivel del Departamento de Nariño, además es la de más trayectoria en el Sur Occidente Colombiano, con 51 años de servicio.

**Tabla 10. Población encuestada de acuerdo a tipo de servicio que utiliza.**

Transporte de pasajeros	67%
Transporte de encomiendas	33%

Fuente: El presente Trabajo

La grafica 5. Muestra que El tipo de servicio más utilizado es el servicio de transporte de pasajeros con el 67% y el 33% a utilizado el servicio de transporte de encomiendas.

El alto porcentaje en el servicio de transporte de pasajeros, es debido a que la empresa es reconocida en el mercado por la prestación de este servicio por lo tanto se debe enfatizar en promocionar y publicitar el servicio de carga y encomiendas a los usuarios actuales e indicar las garantías del servicio en cuanto a la seguridad de sus pertenencias cuando están respaldadas por el aforo.

**Tabla 11. Evaluación Trato que recibe de los trabajadores de la empresa.**

Vendedores servicio	4.3
conductores	4.1
Ayudantes	3.7

Fuente: El Presente Trabajo.

La grafica 6. Muestra los resultados de la evaluación realizada los clientes de Transipiales indican que los que tienen la mejor calificación promedio son los vendedores del servicio en este caso en particular serian el taquilleros y agentes, seguido de los conductores con un promedio superior 4.1, por otra parte los de menor promedio de calificación son los Ayudantes con 3,7; sin embargo frente a este personal, la empresa no tiene control pues son contratados por los conductores.

Esta información permite determinar que el personal que atiende directamente a los usuarios esta realmente comprometidos con su trabajo y se debe motivar de la mejor manera para que sigan atendiendo bien a los clientes actuales quienes tienen esta opinión acerca del servicio ofrecido.

**Tabla 12. Satisfacción con los servicios prestados.**

SI	91.6%
NO	5.57%
NO HUBO DESPACHO	2.36
SIN DILIGENCIAR	0.26

Fuente: El Presente Trabajo.

La grafica 8. Muestra que, del total de clientes encuestados el 91,6% está satisfecho con los servicios prestados, y el 2.36% no se encuentra satisfecho con los servicios prestado.

Esta pregunta permite afirmar que el cliente actual de la empresa se siente satisfecho con el servicio ofrecido por Transipiales aunque presenta falencias en el servicio, los usuarios consideran que actualmente están proyectando una imagen positiva por la trayectoria que posee en el mercado, a los clientes siendo esto una ventaja frente a la competencia.

**Tabla 13. Comparación de los Servicios Frente a la Competencia**

IGUAL	45.69%
PEOR	5.57%
MEJOR	45.69%
SIN DILIGENCIAR	0.52
NO HUBO DESPACHO	2.35

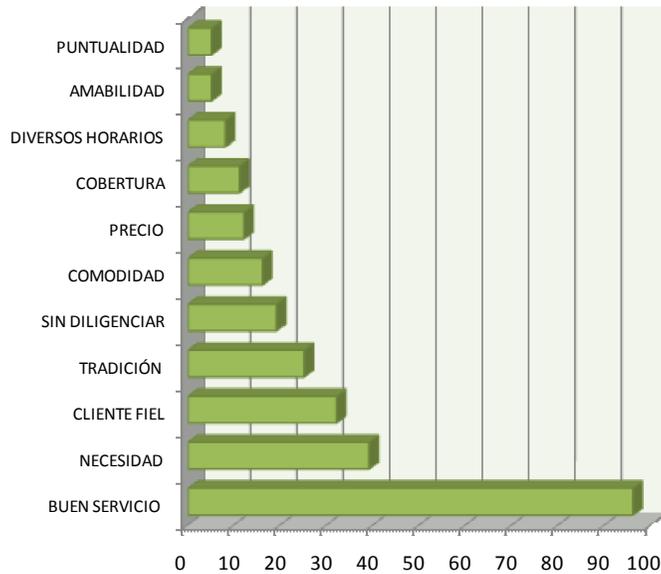
Fuente: El Presente Trabajo.

La grafica 9. Muestra que el 45,8% lo consideran el servicio igual con respecto a la competencia y con el mismo valor porcentual lo consideran mejor, y solo un 5,5% lo consideran peor. Estos resultados son satisfactorios, pero si la empresa busca la diferenciación y el reconocimiento se debe trabajar en satisfacer a los clientes en los servicios que ofrece y superar las expectativas con respecto a la competencia.

Este aspecto refleja que al comparar el servicio de la empresa con el de la competencia se encuentran en iguales condiciones para competir en este mercado puesto que manejan las mismas categorías de servicios y además poseen unidades de negocios similares a las de la empresa, por lo cual Transipiales debe buscar estrategias para lograr la diferenciación en el servicio que ofrece al cliente.

**Grafica 1. ¿Volvería a utilizar el servicio? ¿Por qué?**

### **¿POR QUÉ SI VOLVERIA A UTILIZAR EL SERVICIO**



Fuente: El Presente Trabajo.

La grafica 10, muestra que el 96,8% respondió afirmativamente a la pregunta que si volvería a utilizar el servicio y entre las razones más representativas los usuarios nombran el buen servicio, que la empresa atienda sectores donde es monopolio en el servicio, por la trayectoria y reconocimiento que tiene en el mercado, por la comodidad del parque automotor, los bajos precios, la cobertura geográfica, diversos horarios, el servicio al cliente entre otros aspectos que han generado la fidelidad del cliente, por estas razones la empresa debe resaltar los razones positivas que poseen para mantener a los clientes actuales satisfechos.

Por otra parte los que respondieron que no lo volverían a utilizar argumentan que no lo harían por que recibieron mal servicio, impuntualidad y sobrecupo de pasajeros es por esta razón que la empresa debe implementar estrategias de mercadeo que pueda mejorar estos aspectos negativos que no le satisfacen a los clientes actuales.

**Tabla 14. ¿Usted Ha recomendado los servicios?:**

SI	66.75%
NO	30.37%
NO HUBO DESPACHO	2.36%
SIN DILIGENCIAR	0.52%

Fuente: El Presente trabajo.

La grafica 11, muestra que el 66,7% ha recomendado el servicio y el 30,3% no lo ha hecho; esta pregunta ayuda a medir que tan confiables son los servicios de la empresa como para que se logre posicionar mediante la recomendación de los usuarios. Los resultados dicen que el

Es de gran importancia que los clientes actuales recomienden los servicios ofrecidos por la empresa pues la comunicación boca a boca hace que la población comunique una imagen positiva o negativa un producto o servicio de la organización en este caso los clientes actúales reconocen que los servicios actuales son buenos y por cumplir con esta condición lo recomiendan en el mercado.

**8.4.6 Conclusiones de la investigación de mercados.** De la breve investigación de mercados realizado se concluye lo siguiente.

La empresa tiene un extenso mercado con buenas posibilidades mantener su expansión en el mercado, ya que los servicios que presta son de consumo masivo.

Transipiales debe fortalecer cada una de las categorías de servicios que ofrece, para potencializar su permanencia en el mercado.

La empresa debe tener en cuenta la opinión de sus clientes y realizar la trazabilidad a los mismos, para mantener su presencia en el mercado y lograr el mejoramiento continuo.

En su gran mayoría los clientes, se sienten satisfechos con el servicio ofrecido, sin embargo hay que cumplir con los parámetros básicos del servicio para encontrar reconocimiento por parte del mismo.

La empresa debe enfocarse en la realización de estrategias para mantener el mercado actual, publicitar el servicio de transporte de carga y encomiendas y realizar periódicamente investigaciones de mercado para conocer las opiniones de sus clientes para la toma de decisiones gerenciales.

Los resultados de la encuesta se deben tener en cuenta para la elaboración de estrategias de solución a corto y largo plazo.

Este análisis permitirá establecer la posición de Transipiales Frente a la competencia mediante la evaluación de sus objetivos y recursos gracias al estudio de las cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo en el sector.

## **8.5 ANÁLISIS COMPETITIVO**

**Fuerzas competitivas.** De acuerdo con la información relacionada con la competencia se analizan las 5 fuerzas competitivas de Porter en la siguiente forma:

### **a. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Una barrera que impide el ingreso de nueva competencia a este sector es la alta inversión de capital, representada en la capacidad transportadora que debe tener una empresa de transporte, con infraestructura física y el parque automotor que cumpla con la tecnología necesaria, capacidad para manejar un alto nivel de cobertura en la prestación del servicio, el recurso humano administrativo y operativo que debe tener para llevar a cabo procesos y procedimientos; pero en la región existen pequeñas empresas de transporte que se dedican a prestar el servicio de manera informal, sin cumplir los requisitos exigidos por las normas legales que impone el Ministerio de Transporte.

Otra barrera es el acceso a los usuarios del servicio, los cuales son cada vez más exigentes en cuanto al servicio prestado y el acceso a los porcentajes de ganancia que se establecen con las diferentes empresas. En la región existen acuerdos ínter empresarial donde se establecen los precios uniformes para la venta del servicio, y se tiene en cuenta las normas impuestas por el Ministerio de Transporte, aunque en la actualidad se realiza la reducción del precio para mantener el mercado dada la situación económica de la región.

Sin embargo es posible que nuevos competidores entren al mercado con la operación de los corredores viales, puesto que las empresas que manejan los convenios van a desarrollar las estrategias necesarias para mejorar el servicio y diferenciarlo de las empresas que hacen parte del corredor.

### **b. Rivalidad entre los competidores.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en un segmento donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos

productos<sup>39</sup>.

Cuando se trata de servicios de consumo masivo, poco diferenciables como es el caso del servicio de transporte, existe mucha rivalidad entre competidores, como el caso de TRANSIPIALES Y COOTRANAR, empresas que están bien posicionadas en el mercado, siendo la primera la líder en la prestación del servicio, por ser una empresa que cuenta con 50 años en el mercado, por la clase de servicios y rutas que ofrece; además, existe un gran número de competidores reconocidos a nivel regional y nacional como Bolivariano y empresas que se encuentran en mejor posición competitiva, pues manejan una buena imagen en el mercado de transporte y tiene reconocimiento en él, tienen campañas agresivas de publicidad y promociones dirigidas a usuarios que los tienen claramente definidos en sus segmentos de mercado; además la rivalidad entre las empresas y el sector informal se incrementa por los bajos precios e innovación del servicio, se evidencia una gran amenaza especialmente por empresas que ofrecen en el servicio mixto, que es un atributo determinante en el momento de la realizar la compra del servicio especialmente en las poblaciones y las rutas que viajan hacia el departamento del Putumayo.

En conclusión la fuerte rivalidad que existe entre las empresas de transporte exige a Transipiales el desarrollo de estrategias necesarias para mantenerse en el mercado, principalmente dando relevancia a la gestión administrativa enfocada al cliente, tradición en el mercado y capacidad transportadora; así podrá ganarle mercado a la competencia a corto, mediano y largo plazo.

### **c. Poder De Negociación De Los Proveedores**

La empresa Transportadores de Ipiales S. A., por realizar un manejo administrativo adecuado tiene un gran poder de negociación con los proveedores, ya que a pesar de que en este sector existen pocos proveedores esta empresa posee una ventaja frente a la competencia por realizar cumplidamente los pagos a los proveedores en las fechas estipuladas.

La empresa cuenta con los recursos necesarios suficientes para ello, y de esta forma desde hace años, está implementando la estrategia integración horizontal hacia atrás, puesto que posee un negocio el cual puede proveer de combustible al parque automotor de sus socios; la empresa se ha convertido en un buen proveedor para los afiliados de la empresa, desarrollando una estrategia competitiva frente a sus competidores; los proveedores externos manejan buenas relaciones comerciales con los directivos de la empresa, puesto que se establecen condiciones de pago, descuentos, convenios institucionales, a los que se da cumplimiento.

En consecuencia la empresa posee un alto poder de negociación con los

---

<sup>39</sup> La rivalidad entre competidores, una forma de aprovechar las desventajas. [www. Monografías . com](http://www.Monografías.com)

proveedores, lo cual se considera una oportunidad para el desarrollo competitivo de la misma.

#### **d. Poder De Negociación De Los Compradores (Usuarios).**

Los canales de distribución tienen un gran poder de negociación frente a los usuarios, y de ellos depende que el usuario adquiera el servicio de transporte; por este motivo las empresas teniendo en cuenta las condiciones económicas de la región, se han visto obligadas a dirigir la mayoría de sus esfuerzos a los clientes por medio de descuentos en las tarifas, promociones, obsequios en el punto de venta, para lo cual la empresa debe mantener un talento humano con experiencia, que se comprometa con los estándares de calidad, garantía y atención que el cliente requiera a la hora de comprar el servicio; estos aspectos a su vez motivarán la recompra del servicio y la proyección de una buena imagen de la empresa.

#### **e. Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos**

Para la empresa Transipiales existe la amenaza de ingreso de servicios sustitutos puesto que maneja un segmento de mercado bastante amplio en edad y en condiciones socio económicas ya que va dirigido al estrato 1, 2 y 3; en algunos casos las personas que viajan hacia el departamento del Putumayo previeren viajar en la camionetas del servicio mixto aunque el precio sea más costoso pero les garantiza rapidez y comodidad en el viaje; en la actualidad este servicio ofrecido por otras empresas le está quitando mercado al servicio corriente. Por otra parte las personas de estratos altos como 4, 5 debido a su posición económica se inclinan por Viajes Aéreos o Marítimos. En conclusión, Transipiales por el momento tiene inconvenientes en servicios sustitutos en cuanto al transporte terrestre de pasajeros en esta zona del país. Este aspecto es una amenaza para la empresa.

### **8.6 ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO**

La Matriz de Perfil Competitivo resume información decisiva sobre los competidores de TRANSIPIALES S.A. y permite identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de los mismos.

Para la realización de este análisis se ha seleccionado a las empresas más destacadas en el sector transporte, con el fin de ubicar a la empresa TRANSIPIALES en una posición desde la cual pueda contrarrestar los puntos fuertes de sus principales competidores.

Para tal fin se seleccionó según rutas las empresas de Transporte:

- RUTA POBLACIONES: TRANSANDONA, RUTAS DEL SUR
- RUTA CALI: COOTRANAR, SUPERTAXIS

➤ RUTA PUTUMAYO: COOTRANSMAYO, EMPRESAS DEL SERVICIO MIXTO.

Para las matrices de perfil competitivo elaboradas los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

➤ RUTA POBLACIONES

**Cuadro 6. Matriz de perfil competitivo Ruta poblaciones de Nariño**

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	TRANSIPIALES		TRANSANDONA		RUTAS DEL SUR	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Calidad del servicio	0,13	3,0	0,39	2,0	0,26	3,0	0,39
Portafolio de servicios	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	2,0	0,2
Competitividad de precios	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
Atención al cliente	0,10	3,0	0,3	2,0	0,2	3,0	0,3
Cobertura Ruta Pasto – Poblaciones.	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
Lealtad del cliente	0,10	2,0	0,2	3,0	0,3	3,0	0,3
Puntualidad	0,12	1,0	0,12	3,0	0,36	3,0	0,36
Cantidad del Parque automotor	0,13	4	0,52	2,0	0,26	1,0	0,13
Recepción QRS	0,12	4,0	0,48	3,0	0,36	2,0	0,24
Posicionamiento (Trayectoria)	0,13	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39
Total	1,00		3,6		3,13		2,71

Fuente: El presente trabajo.

De acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo, se establece que la empresa alcanzó un ponderado total de 3.6 que es un resultado superior al de sus competidores como TRANSANDONA que obtuvo 3.13 y Rutas del Sur 2.71

Además, en la matriz se puede observar los factores claves del éxito con los que se puede hacer una comparación con las empresas TRANSANDONA Y RUTAS DEL SUR que representan mayor competencia para TRANSIPIALES S.A en esta ruta. Analizando cada uno de los atributos se puede observar que la empresa TRANSIPIALES S.A. obtiene ventaja competitiva sobre su competencia más directa en factores como: cantidad del parque automotor (0.52), portafolio de servicios (0,4), competitividad de precios (0,4), cobertura ruta Pasto – Poblaciones. (0,4), y recepción QRS (0,48),

Así mismo, la matriz determina que el competidor más amenazante para TRANSIPIALES en esta ruta es TRANSANDONA, seguido de RUTAS DEL SUR, básicamente por la clase de vehículos que viajan hacia esa zona; pero

TRANSIPILAES tiene reconocimiento en el mercado como una empresa de transporte que posee vehículos con un parque automotor renovado, un buen servicio, por ello tiene que desarrollar y diversificar más su servicio, de igual manera debería enfocar sus esfuerzos hacia mejorar su imagen en el mercado.

Igualmente, se destaca que la empresa TRANSANDONA posee en la actualidad un parque automotor renovado, para viajar hacia las poblaciones; este es un factor muy importante en las actuales condiciones del mercado pues son los usuarios quienes exigen servicios cómodos que le garanticen rapidez, seguridad y comodidad del servicio hacia el lugar destino.

La empresa TRANSIPIALES está perdiendo participación en el mercado en las rutas hacia poblaciones donde tiene cobertura la empresa TRANSANDONA, lo cual indica que, aunque la empresa tenga una gran capacidad transportadora, los clientes no se sienten satisfechos con el servicio ofrecido, ya que en la mayoría de los casos el parque automotor se encuentra deteriorado y/o ya ha cumplido su vida útil.

En cuanto a la empresa RUTAS DEL SUR que se encuentra en la tercera ubicación, se establece que es una competencia indirecta, por cuanto es una empresa pequeña pero que maneja el parque automotor en buenas condiciones; en el momento está enfocado a ofrecer las condiciones básicas del servicio; la principal de ellas que está siendo valorada por clientes es la comodidad y rapidez en la prestación del servicio, sin importar en algunos casos el valor del tiquete de viaje.

### ➤ RUTA CALI

**Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo Cali (valle del cauca)**

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	TRANSIPIALES		COOTRANAR		SUPERTAXIS	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Calidad del servicio	0,13	2,0	0,26	3,0	0,39	4,0	0,52
Portafolio de servicios	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
Competitividad de precios	0,10	3,0	0,3	4,0	0,4	3,0	0,3
Atención al cliente	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
Cobertura Ruta Pasto - Cali.	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
Lealtad del cliente	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
Puntualidad	0,12	1,0	0,12	3,0	0,36	3,0	0,36
Cantidad Parque automotor	0,13	4,0	0,52	2,0	0,26	1,0	0,13

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	TRANSIPIALES		COOTRANAR		SUPERTAXIS	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Recepción QRS	0,12	4,0	0,48	2,0	0,24	2,0	0,24
Posicionamiento (Trayectoria)	0,13	4,0	0,52	2,0	0,26	2,0	0,26
Total	1,00		3,6		3,21		3,01

Fuente: El presente trabajo.

De acuerdo con la MPC, TRANSIPIALES, alcanzó un total de ponderado de 3.6, el cual es un resultado superior al de sus competidores, ya que COOTRANAR obtuvo un promedio ponderado de 3.21 y SUPERTAXIS de 3.01

Analizando cada uno de los atributos se puede observar que la empresa TRANSIPIALES S.A. obtiene ventaja competitiva sobre su competencia más directa en factores como: cantidad del parque automotor (0.4), portafolio de servicios (0,4), cobertura ruta Pasto – Cali. (0,4), y recepción QRS (0,4),

Se observa en la matriz que en esta ruta TRANSIPIALES es el que tiene ventaja ya que posee gran trayectoria en el mercado, gran capacidad transportadora, buenos precios, diversidad de rutas y horarios; la empresa presenta fallas en el aspecto de atención al cliente lo que hace que pierda su reconocimiento en el mercado debido al personal operativo que no se encuentra comprometido con ella, y por ello el servicio a perdido credibilidad, aunque la empresa se preocupa por brindarle las herramientas necesarias para que cambien paradigmas y sean competitivos en el mercado.

Le sigue en importancia COOTRANAR, y por ello se constituye en el competidor más amenazante para TRANSIPIALES en la ruta hacia Cali; esto se presenta debido a su reconocimiento en el mercado como una empresa de transporte que ofrece un buen servicio.

En tercer lugar en esta ruta está la empresa SUPERTAXIS la cual aprovecha su reconocimiento del servicio en la región, pero se vale de la competencia desleal para competir en el mercado, y aunque existan convenios institucionales en las empresas de transporte, las tarifas hacia esta ruta son las más bajas del mercado, y en las actuales condiciones socio económicas los pasajeros deciden ahorrar.

➤ RUTA PUTUMAYO

**Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo Ruta Putumayo**

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	TRANSIPIALES		COOTRANSMAYO		EMPRESAS PEQUEÑAS DE SERVICIO MIXTO	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Calidad del servicio	0,13	2,0	0,26	3,0	0,39	4,0	0,52
Portafolio de servicios	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
Competitividad de precios	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3
Atención al cliente	0,10	2,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,3
Cobertura Ruta Pasto - Cali.	0,10	3,0	0,3	4,0	0,4	4,0	0,4
Lealtad del cliente	0,10	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4
Puntualidad	0,12	1,0	0,12	2,0	0,24	3,0	0,36
Cantidad Parque automotor(calidad)	0,13	2,0	0,26	3,0	0,39	4,0	0,52
Recepción QRS	0,12	4,0	0,48	2,0	0,24	2,0	0,24
Posicionamiento (Trayectoria)	0,13	4,0	0,52	3,0	0,39	3,0	0,39
Total.	1,00		3,14		3,35		3,83

Fuente: El presente trabajo.

De acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo, de tiene lo siguiente:

TRANSIPIALES RUTA PUTUMAYO, alcanzó un total ponderado de 3.14 el cual es un resultado inferior al de sus competidores, sobre todo de empresas que ofrecen el servicio mixto, que obtuvo una calificación ponderada de 3.83 que es significativa, y de COOTRANSMAYO que obtuvo 3.35.

Analizando cada uno de los atributos se puede observar que la empresa TRANSIPIALES S.A. obtiene ventaja competitiva sobre su competencia más directa en factores como: cantidad del parque automotor (0.4), portafolio de servicios (0,4), competitividad en precios. (0,4), y recepción QRS (0,4),

Como se observa en la matriz en primer lugar en esta ruta está EMPRESAS DE SERVICIO MIXTO, que por su alto puntaje ocupan el primer lugar, convirtiéndose de esa forma en el competidor más amenazante para TRANSIPIALES; esto

debido a que en la actualidad estas empresas se han caracterizado por ofrecer un servicio rápido y cómodo a sus usuarios y progresivamente han ido ganando mercado en esta zona del país. Posee un parque automotor renovado, que está haciendo parte de las preferencias por parte de los clientes que viajan hacia ese departamento, sin importar los precios asignados para esta ruta.

En segundo lugar, en esta ruta se encuentra la empresa COOTRANSMAYO una empresa que posee trayectoria en el mercado, posee capacidad transportadora en el servicio mixto y tiene reconocimiento en el mercado de esta zona.

En tercer lugar, se encuentra la empresa TRANSIPIALES la cual tiene reconocimiento en la región por su trayectoria, maneja precios bajos, posee gran capacidad transportadora en el número de pasajeros; su parque automotor se encuentra en buenas condiciones y en algunos casos ya ha cumplido su vida útil. Actualmente la empresa se ha preocupado por establecer políticas para este aspecto, y se encuentra involucrada dentro del proceso de renovación del parque automotor, aunque ha sido difícil cambiar los paradigmas por parte de los socios debido a situaciones económicas y financieras que afrontan.

**Cuadro 9. Matriz de Perfil competitivo Carga y Encomiendas**

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	TRANSIPIALES		COOTRANAR		COOTRANSMAYO	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Capacidad de carga	0,13	3,0	0,39	1,0	0,13	2,0	0,26
Seguridad y cuidado de la carga	0,13	2,0	0,26	2,0	0,26	2,0	0,26
Cobertura Geográfica	0,10	4,0	0,4	2,0	0,2	3,0	0,3
Atención al cliente	0,13	3,0	0,39	3,0	0,39	1,0	0,13
Logística y distribución	0,15	2,0	0,3	3,0	0,45	2,0	0,3
Calidad de los Servicios complementarios	0,13	3,0	0,39	2,0	0,26	2,0	0,26
Infraestructura	0,10	3,0	0,3	2,0	0,2	1,0	0,1
Cumplimiento en la entrega	0,13	1,0	0,13	2,0	0,26	1,0	0,13
Total	1,00		2,56		2,15		1,74

Fuente: El presente trabajo.

De acuerdo con la MPC, TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS, adquirió un total de ponderado de 2.56 el cual es un resultado superior frente a COOTRANAR que

obtuvo una calificación ponderada de 2.15 que es significativa, seguido de COOTRANSMAYO con 1.74.

Analizando cada uno de los atributos se puede observar que la empresa TRANSIPIALES S.A. obtiene ventaja competitiva sobre su competencia más directa en factores como: cobertura geográfica (0.4), calidad de los servicios complementarios (0,3), Infraestructura (0,3).

De acuerdo a la anterior matriz el competidor más amenazante para TRANSIPIALES en servicio de transporte de encomiendas es COOTRANAR, debido a que en la actualidad esta empresa ofrece un servicio que está ganando mercado. Posee un parque automotor con mayor capacidad transportadora, razón por la que está haciendo parte de las preferencias por parte de los clientes que utilizan el servicio hacia los departamentos donde tiene cobertura la empresa.

En la matriz se observa que en primer lugar en este servicio está la empresa TRANSIPIALES ya que presenta un mejor perfil competitivo en el mercado ya que posee un parque automotor con mayor capacidad transportadora, razón por la que está haciendo parte de las preferencias por parte de los clientes que utilizan el servicio hacia los departamentos donde tiene cobertura la empresa.

En segundo lugar se encuentra la empresa COOTRANAR una empresa que posee trayectoria en el mercado, y menor cobertura geográfica.

En tercer lugar, se encuentra la empresa COOTRANSMAYO la cual tiene reconocimiento en la región por su trayectoria, maneja precios bajos pero sus condiciones de infraestructura y condiciones logísticas no son las más adecuadas para la manipulación de mercancía.

Finalmente se establece que la situación del negocio de Encomiendas de Transipiales, se encuentra en ventaja frente a sus competidores, lo que le representa ser la mejor dentro del sector, aunque esto no necesariamente le significa a la empresa tener una mejor posición en el mercado a mediano y largo plazo, pues la ventaja es baja y existen varios inconvenientes en el servicio que impiden que esta sea sostenible.

Los factores que tienen la mayor dificultad son los de logística y distribución, la seguridad y cuidado de la carga y en mayor medida el cumplimiento en la entrega.

## **8.7 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA.**

Para analizar la situación interna de la empresa Transipiales se obtuvo información de la gerencia y personal administrativo, teniendo en cuenta que éstos son parte de la estructura interna de la empresa.

La información se obtuvo mediante la entrevista aplicada a los jefes de más alto cargo en las dependencias de la empresa. (Anexo. B).

### **8.7.1 Capacidad directiva.**

#### **Planeación**

- La empresa cuenta con misión visión, objetivos, política de calidad y valores organizacionales, previamente definidos y enfocados al proceso de Gestión de Calidad que se está llevando a cabo en ella; es una ventaja para la empresa porque los planes que se llevaran a cabo a corto, mediano y largo plazo se cumplirán de acuerdo a ellos que son los que determinan la esencia de la organización.
- El establecimiento de metas gerenciales se realiza de manera empírica puesto que en la actualidad no poseen un plan que le permita realizar un direccionamiento estratégico para el normal desempeño de su proceso administrativo
- Establece metas y objetivos a corto plazo.
- Las estrategias que se aplican en la organización no son técnicas y se establecen de acuerdo a conocimientos empíricos de la gerencia.
- La empresa actualmente no lleva un control en investigación de mercados y desconoce las necesidades de los clientes.
- En cuanto a la asignación de recursos se realiza con el fin de cumplir las metas.
- En algunos procesos organizaciones no se lleva una adecuada asignación de presupuestos.
- Una fortaleza con la que la empresa cuenta es que realiza una adecuada planificación financiera para el manejo de recursos en el área contable.

#### **Organización.**

La base estructural de la empresa se encuentra reflejada en un organigrama que establece las líneas de mando que se cumplen hasta el momento, de acuerdo a lo reglamentado por la misma; cuenta con una estructura organizacional plenamente definida, con el personal más acorde a las necesidades que tiene la empresa, ya que cada uno de ellos desempeñan su cargo con la experiencia y responsabilidad en las labores que se les encomienda.

En el aspecto organizacional Transportadores de Ipiales, dispone de herramientas como:

Una Estructura Organizacional plasmada en el Organigrama,<sup>40</sup> en el cual se establecen los cargos y refleja un orden conveniente para la empresa y muestra alcances deseables de control.

---

<sup>40</sup> Transipiales Registros y documentos.

No existe un manual de perfiles, cargos y funciones actualizado, por lo cual se generan funciones inconsistentes con los cargos, sobrecarga de funciones, cargos no adecuados a los perfiles, perfiles poco analizados. Sin embargo, se está adelantando la actualización de dicho manual, el cual tiene como función primordial establecer los perfiles por competencias para cada uno de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa instaurando por medio de ellos parámetros y lineamientos claros en los campos de la educación, formación, experiencia, y competencias laborales, logrando mejorar el procedimiento de selección del personal y contribuir posteriormente a la evaluación de desempeño.

Cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo donde se establecen claramente políticas disciplinarias y normas para quejas, reclamos y sanciones que son aplicadas de acuerdo a los parámetros establecidos para sus integrantes, en el cual establece una serie de normas que regulan la prestación y el comportamiento laboral de los trabajadores propiciando, manteniendo y fomentando las buenas relaciones entre estos y la empresa a través del correcto ejercicio de los deberes y derechos y las normas institucionales.<sup>41</sup>

Cuenta con el manual de calidad en el cual se establecen una serie de parámetros para lograr la certificación de la norma ISO 9000 la cual está siendo implementada en la empresa.

Cabe mencionar que en la actualidad se encuentran implementados los programas de:

- Higiene y seguridad industrial.
- Programas de salud ocupacional.
- Control de Accidentalidad.
- Programa de revisión y mantenimiento preventivo vehicular.

De lo anterior se establece que existe un buen manejo de diferentes aspectos, es decir se realiza una buena organización, pero deben permanecer en un mejoramiento continuo.

### **Dirección.**

- En la empresa existe el proceso de gestión de talento humano en el cual se realiza el reclutamiento, selección entrevista y prueba al personal que requiere la organización.

---

<sup>41</sup> Entrevista a Johann Vladimir Insuasty, Jefe de Talento Humano, Transportadores de Ipiiales. Mayo 25 2010.

- El proceso de inducción al personal es desarrollado por el jefe de salud ocupacional quien se encarga de indicarle al nuevo empleado sus funciones, responsabilidades, las características generales de la empresa.
- Existe inadecuadas líneas de comunicación entre los miembros de la empresa puesto que en algunos casos se le da un mal manejo a la información por lo cual se incurre en malas interpretaciones y se limita este proceso.
- Los empleados de la empresa cuentan con programas de salud y riesgos profesionales necesarios para su desempeño laboral.
- Existe el reglamento interno de trabajo en el cual se establece una serie de normas que regulan la prestación y el comportamiento laboral de los trabajadores propiciando, manteniendo y fomentando las buenas relaciones entre estos y la empresa, a través del correcto ejercicio de los deberes y derechos y las normas institucionales.<sup>42</sup>

Los empleados a manera general, no cumplen con las reglas establecidas y como consecuencia observable se generan grandes problemas sobre todo a nivel operativo.

- En relación a la toma de decisiones, ésta no siempre es ágil y oportuna, en algunos casos se debe al manejo que se le da a la información, porque no siempre la comunicación es eficiente y efectiva, ya que ésta no fluye ágilmente de arriba – abajo y viceversa; por otra parte también influye el hecho de que en algunas ocasiones ha detectado la administración que priman los intereses particulares de los integrantes sobre los intereses de la organización.
- La empresa tiene establecido una serie de sanciones en el reglamento interno de trabajo.
- La empresa se ha encargado siempre de estimular a su personal por lo general existe en el año una serie de fechas en las cuales se motiva al trabajador con fiestas, comisiones, entre otros incentivos.

De lo anterior se deduce que existe un buen manejo de los diferentes aspectos, es decir se realiza una buena dirección, pero deben permanecer en un mejoramiento continuo.

### **Control.**

La empresa maneja sistemas de control de gestión financiera a través de la venta de tiquetes registrados en un software especializado, o en algunos casos de forma manual; para esta función, en cada una de las taquillas y agencias comerciales el control operativo se realiza mediante la planilla de rodamiento, mantenimiento y rutinas preventivas del parque automotor.

Por otra parte la empresa ha tomado políticas expresas con respecto al

---

<sup>42</sup> Entrevista a Johann Vladimir Insuasty, Jefe de Talento Humano, Transportadores de Ipiiales. Mayo 25 2010.

desempeño inadecuado, se retroalimenta en forma eficiente y efectiva como en el caso de pérdida de dinero de las taquillas; para ello se contrató personal idóneo que este respaldado o amparado por un codeudor, demostrando que los sistemas de control son flexibles y que le han permitido a la empresa controlar fugas de dineros en las taquillas, agencias comerciales y laborales, adecuándose a la realidad organizacional.<sup>43</sup>

Sin embargo a nivel general la empresa no cuenta con objetivos definidos de control para las diferentes áreas funcionales; en cambio en otras se aplican mecanismos sin ninguna metodología y sistematización, y en otros casos, como en la parte gerencial y de calidad del servicio, carece de un sistema de control consecutivo que le permita comparar con antecedentes históricos que sean más exactos, completos y efectivos y que además le permita medir el desempeño a través de normas y métodos preestablecidos y estipulados en los estatutos.

Para efectuar el control la empresa posee un proceso de vigilancia de todas las actividades, con elementos tecnológicos para controlar al personal.

En la actualidad se está llevando a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad en los procesos organizacionales que ha permitido llevar un control a las actividades desempeñadas en cada cargo.

Se realizan las comparaciones del desempeño del personal de manera empírica puesto que en la actualidad no existe una metodología para la evaluación del desempeño.

En cuanto al proceso de ventas mantiene un control concienzudo puesto que es el área que está llevando de manera lógica y sistemática.

Aunque la empresa se ha preocupado por llevar a cabo la realización de indicadores de gestión para los procesos misionales de la organización, el personal actual no se encuentra comprometido con el cambio y no acata sus responsabilidades que se les encomienda, entorpeciendo el logro de objetivos organizacionales.

- Documentación Requerida. De acuerdo a la generalidad de esta temática, la documentación requerida se maneja a través del archivo y gestión documental de correspondencia interna y externa, y la clasificación de documentos que se lleva, tales como libros contables, libros de actas, etc.

De lo anterior se establece que existe un buen manejo de los diferentes aspectos, es decir, se realiza un buen control, pero deben permanecer en un mejoramiento

---

<sup>43</sup> Entrevista a Personal operativo, Transportadores de Ipiales. Mayo 15 2010.

continuo.

## 8.7.2 Capacidad Financiera<sup>44</sup>

### Índices de liquidez

	2008	2009
Liquidez = Activo corriente/ Pasivo Corriente =	1.12	1.27

Estos índices indican que en el 2008, el activo corriente es 1.12 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada peso de deuda, la empresa cuenta con 1.12 para pagarla.

Que en el 2009, el activo corriente es 1.27 veces más grande que el pasivo corriente, o que por cada peso de deuda, la empresa cuenta con 1.27 para pagarla.

Por tanto entre los dos años hay un incremento del 0.15, indicando que el índice del 2009 es superior, y si es mayor el valor de la razón mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, lo cual es favorable para la empresa.

### Prueba acida

	2008	2009
Prueba acida = $\frac{\text{Activo} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$ =	1.06	1.15

Esta razón excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra.

La empresa tiene la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes por 1,06 pesos por cada peso adeudado en el 2008 y por 1.15 en el 2009, es decir, se ha incrementado en 0.09 en el 2009 con respecto al año anterior. Es un aspecto favorable por cuanto se ha incrementado la capacidad de pago de la empresa.

### Respaldo de activos

	2008	2009
Respaldo de activos = $\frac{\text{Propiedad, planta y equipo}}{\text{Otros pasivos}}$ =	62.55	20.15

---

<sup>44</sup> Informe de gestión Transportadores de Ipiales, Entrevista Álvaro Polo, Jefe de Contabilidad Transportadores de Ipiales. Junio 22 2010.

El respaldo o garantía que dan los bienes reales en el 2008 fue de 62.55 por cada peso de obligaciones a largo plazo, y en el 2009 de 20.15. Se establece por tanto que el respaldo ha disminuido debido a que se incrementaron los pasivos en el 2009, situación que puede ser poco favorable para la empresa.

## ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO

### Endeudamiento Total

	2008	2009
Endeudamiento total = $\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activo}} =$	0.32	0.29

La empresa desarrolla sus actividades mayoritariamente con capital propio, ya que muestra un bajo grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 32% en el 2008 y en 29% en el 2009, es decir, se observa un decrecimiento del 3%, lo cual es favorable para la organización.

### Endeudamiento a Largo Plazo

	2008	2009
Endeudamiento a largo plazo = $\frac{\text{otros pasivos}}{\text{Activo}} =$	0.01	0.01

Para la empresa la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores, y los recursos aportados por la propia empresa, en el 2008 y 2009 es del 1% respectivamente, indicando una relación baja, lo cual favorece a la empresa.

## Índices de rentabilidad

### Razón de Patrimonio

	2008	2009
Razón de patrimonio = $\frac{\text{patrimonios}}{\text{Activo}} =$	0.68	0.71

Esta razón indica el rendimiento del activo sobre el patrimonio, que es de 68% para el 2008 y del 71% para el 2009, observándose un incremento del 3% lo cual es favorable para la empresa.

### Utilidades a Ingresos Operacionales

	2008	2009
Utilidades a ingresos operacionales = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ingresos operacionales}} =$	0.04	0.05

La relación entre la utilidad neta y los ingresos operacionales es de 4% en el 2008 y de 5% en el 2009, es decir, se incrementa en 1%; por ser un porcentaje bajo se constituye en un aspecto poco favorable para la empresa.

### **Egresos a ingresos operacionales**

	2008	2009
Egresos a ingresos operacionales = $\frac{\text{gastos operacionales}}{\text{Ingresos operacionales}}$ = 0.52		0.52

Esta razón indica que los gastos operaciones representan el 52% de los ingresos operacionales en el 2008 y el 2009 respectivamente, observándose que son significativos los gastos operacionales para la empresa, que de incrementarse la proporción puede desfavorecer a la empresa.

### **Utilidad por acción en \$**

	2008	2009
Utilidad por acción en \$ = $\frac{\text{utilidades por distribuir}}{\text{Acciones en circulación}}$ = \$ 19.956		\$ 24.413

Se observa que las utilidades por distribuir se han incrementado de \$ 19.956 en el 2008 a \$ 24.413 en el 2009. Esto desfavorece a la empresa por cuanto afecta la distribución de utilidades.

Las empresas fijan un ratio de reparto de dividendos y por tanto si las utilidades por acción aumentar va a disminuir el ratio de beneficios retenidos que la empresa puede reinvertir, por tanto este aspecto puede desfavorecerla.

### **Valor intrínseco por acciones**

	2008	2009
Vr intrínseco por acciones = $\frac{\text{patrimonio líquido}}{\text{Acciones en circulación}}$ = \$ 334.560		\$ 442.356

En cuanto a esta razón se observa que cada acción representa \$ 334.560 del patrimonio líquido en el 2008 y \$ 442.356 en el 2009. Aumentar el patrimonio significativamente, indica que la empresa está aumentando el capital propio, lo cual es un aspecto favorable.

### **8.7.3 Capacidad de Mercadeo y Ventas - Mezcla De Mercadeo**

Para analizar este aspecto igualmente se tuvo en cuenta la información de gerencia y clientes, de quienes se obtuvo Información sobre la mezcla de mercadeo (4 P).

Para iniciar el análisis del mercadeo se considera relevante la información de gerencia según la cual la empresa ya ha desarrollado Investigación de mercados formalmente.

#### **a) Servicio.**

De acuerdo con la información de gerencia<sup>45</sup> se tiene lo siguiente:

En la actualidad la empresa Transportadores de Ipiales S. A. desempeña sus actividades en tres negocios principales los cuales se registran ante Cámara de Comercio:

Transporte de pasajeros por carretera

Transporte carga y encomiendas

Venta de combustibles y lubricantes.

#### **Clasificación de servicios que ofrece la empresa en transporte de pasajeros.**

##### **SERVICIO: BUSES-BUSETAS 20 PASAJEROS EN ADELANTE**

##### **SERVICIO CORRIENTE**

El servicio denominado corriente cubre las rutas hacia el departamento de Putumayo y poblaciones de Nariño con la siguiente clase de buses.

---

<sup>45</sup> Entrevista

**Figura 1. Servicio Corriente Categoría C.**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSIPIALES s.a

**SERVICIO DORADO:** se cubre los departamentos del Nariño, Huila, Cauca, y Valle, por la vía panamericana; se cuenta con dos clases de servicios el de buseta de 24 y 28 pasajeros y bus con 38 pasajeros, con la clase de buses que se muestra a continuación.

**Figura 2. Servicio Dorado Categoría C**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSIPIALES s.a

**SERVICIO PREFERENCIAL:** Este servicio consta de 17 buses Mercedes Benz y 1 bus Daewoo en un total de 18; se cubre los departamentos de Nariño, Cauca Valle; se tiene el servicio directo Tumaco- Cali y viceversa.

**Figura 3. Servicio Preferencial categoría C**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSPIALES s.a

**SERVICIO (MICROBUSES 10 A 19 A PASAJEROS) CATEGORIA B.**

**SERVICIO CATEGORIA B: MICROBUSES** Prestamos el servicio Pasto- Tumaco – Pasto, con Aerovanes de 15 pasajeros Marca Ford.

**Figura 4. Servicio Microbuses Categoría A**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSPIALES s.a

**SERVICIO MERCEDEZ BENZ SPRINTER:** Cubre los departamentos de Nariño, Cauca y Valle por la vía panamericana. <sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> OFICIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.

**Figura 5. Servicio Categoría A y B. Microbuses.**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSIPIALES s.a

**Figura 6. Servicio Categoría A. Taxis.**



Fuente: Registros Fotográficos TRANSIPIALES s.a

## Clasificación de servicios que ofrece la empresa en transporte de carga y encomiendas.

TRANSPORTE DE CARGA Y ENCOMIENDAS EN FURGONES SERVICIO PUERTA A PUERTA RÁPIDO Y SEGURO:

Figura 7. Furgón para Transporte de Carga y encomiendas.



Fuente: Registros Fotográficos TRANSIPIALES s.a

Ofrece el servicio de Transporte de Carga y encomiendas entre las que se encuentran:

Envío de Paquetes

Trasteos

Envío de mercancías

**Envío de sobres y encomiendas:** cuyo volumen no exceda la capacidad de bodega de los buses. De esta manera se garantiza que el paquete llegará lo más pronto posible al destino requerido por el cliente.

La empresa actualmente cuenta con agencias en diferentes lugares de Colombia como Nariño, Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, Putumayo

Para el transporte de carga y encomiendas cuenta con furgones que tienen una capacidad de 8 toneladas; si el cliente requiere mayor capacidad puede movilizar vehículos de 28 y 35 toneladas. Todos los vehículos cumplen con las normas y especificaciones de transporte, además de encontrarse en revisiones técnico

mecánicas permanentes.

**Garantías del servicio.** El servicio de encomiendas TRANSIPIALES ofrece garantías a sus clientes como:

**-Etiqueta de seguridad:** consiste en un orden sistemático que agiliza y hace eficiente el proceso, porque permite la clasificación y codificación de las encomiendas, identificando origen y destino de cada paquete de modo que se evitan confusiones.

**-Factura de transporte:** el número de la factura podrá obtener cualquier información requerida sobre su encomienda. Representa a un contrato de transporte.

**-Póliza integral de TRANSIPIALES** le brinda la garantía de que su carga viaje segura. Cada póliza cubre un valor hasta de 120 millones de pesos por pérdida por daños o hurto, además ofrece garantía de cubrimiento sobre determinadas mercancías.

Las bodegas y agencias se encuentran cubiertas por un seguro de sustracción incendio o terremoto.

**-Cumpliendo con la planificación del servicio:** la empresa en la actualidad cuenta con la oficina de servicio al cliente que busca dar respuesta a las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes a corto mediano y largo plazo; este aspecto es muy importante y se debe tener en cuenta puesto que con base en ello, se tomarán las medidas correctivas necesarias para resolver inconvenientes que el pasajero ha tenido en su viaje o en el envío de su mercancía, y generar una metodología para recuperar a los clientes descontentos y tratar de concientizar al personal operativo de continuar con el mejoramiento continuo que necesita la empresa para que no se presenten estos casos que deterioran la imagen en el sector y especialmente con los clientes.

Respecto al análisis de la clientela la empresa solo cuenta con información sobre los pasajeros mediante tiquetes de viaje y mediante la factura de compra en el caso de transporte de encomiendas, que se convierten en listas básicas donde se registra el nombre del cliente, la cedula; la recolección de la demás información sobre los necesidades tanto de los canales de distribución o agencias en los diferentes lugares del país se realiza de manera telefónica debido a la distancia, y utilizando en la mayoría de los casos, los correos internos para una comunicación eficaz.

Por otra parte se han realizado las encuestas de satisfacción al cliente pero básicamente para el transporte de pasajeros; para el transporte de carga aun no se ha realizado; con estos instrumentos se puede recolectar la suficiente información respecto al servicio ofrecido por la empresa; esta actividad se la programa cuatro veces en el año y en temporadas bajas puesto que no se justifica

realizarla en temporadas de mayor afluencia de pasajeros ya que las respuestas suministradas no serian objetivas con respecto al servicio ofrecido.

La venta del servicio incluye actividades de mercadeo como publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores; la empresa se ha preocupado significativamente en estos aspectos puesto que ha invertido en publicidad.

#### **b) Precio.**

Para la planificación de los precios de los servicios ofrecidos por la empresa, debe regirse mediante el Ministerio de Transporte para determinar tarifas de acuerdo al destino; por otra parte en transporte de carga aun no existe la estandarización de precios a nivel nacional; eso hace que no exista una regulación de precios en esta clase de servicio; la empresa debe realizar políticas claras en cuanto a la fijación de precios en la unidad de negocios transporte de encomiendas puesto que esto permitirá obtener mejores utilidades para la empresa y proponer un precio acorde a las necesidades del cliente en el sector donde se desenvuelve la empresa.

El Ministerio de Transporte, asigna las tarifas, teniendo en cuenta factores como: COSTOS DE ADMINISTRACIÓN (gastos internos de oficina, personal, contratos externos apoyo gerencial, costo del capital de trabajo para desarrollar el negocio, etc.)

COSTOS DE OPERACIÓN

COSTOS FIJOS (parqueaderos o garaje, impuestos, seguros, etc.)

COSTOS VARIABLES (combustibles, lubricante y filtros, llantas, mantenimiento y reparaciones, salarios y prestaciones, servicios de estación, etc.)

COSTOS DE CAPITAL >> Rentabilidad << (recuperación de capital)

#### **c) Plaza. Canales de distribución**

La distribución del servicio inicia con el almacenamiento de su parque automotor en las tarimas del terminal de transporte para lo cual la empresa dispone de varios carriles para parquear, y lugares donde se hace carga y descarga de mercancías; respecto a la cobertura geográfica la empresa tiene dividida la circulación de su servicio en 54 rutas para los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Huila, Cundinamarca y Putumayo, los cuales son atendidos diariamente por diferentes vehículos en las categorías A, B, C, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y los furgones para el transporte de carga y encomiendas.

Rutas que actualmente maneja la empresa: La empresa maneja las siguientes rutas:

Ipiales- Cali

Pasto- Cali

Pasto –Putumayo

Pasto – Poblaciones de Nariño. (Municipios, corregimientos)  
Mocoa – Bogotá  
Bogotá – Pasto.

**Figura 8. Mapa de oficinas**



Fuente: pagina web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)

La empresa actualmente tiene 46 oficinas en el suroccidente de Colombia, en las cuales pone a disposición de sus clientes el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas; la cobertura geográfica es bastante amplia, cubre los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Valle del Cauca, Huila, Cundinamarca y Antioquia. Esta es una oportunidad competitiva frente a su competencia que la empresa tiene el sector por más de 51 años.

Tabla 15. Oficinas y agencias en el país empresa TRANSPIALES. S. A.

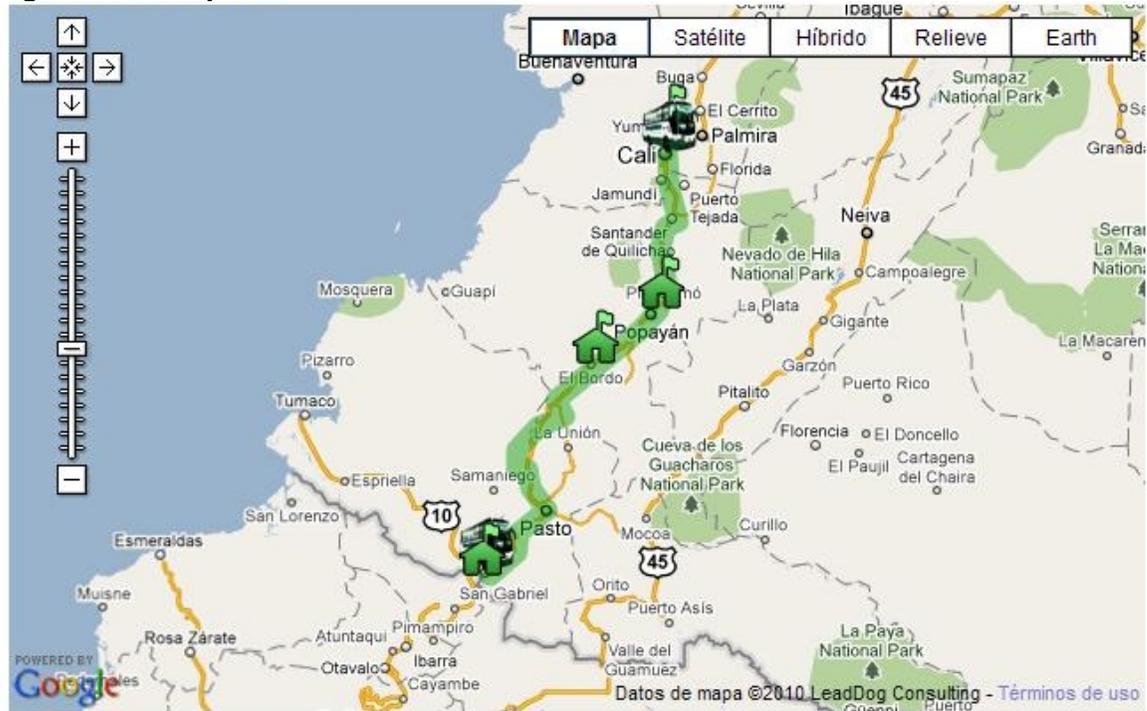
AGENCIAS		
BARBACOAS	LA CRUZ	SAMANIEGO
BELÉN	LA HORMIGA	SANDONÁ
BERRUECOS	LA UNIÓN	SAN JOSÉ DE ALBÁN
BOGOTÁ ENCOMIENDAS	LLORENTE	SAN PABLO
BOGOTÁ PASAJES	MOCOA	SAN MIGUEL/PUTUMAYO
CALI PASAJES	MEDELLÍN	SANTA ROSA
CALI ENCOMIENDAS	NEIVA	SIBUNDOY
CUMBAL	ORITO	SOACHA
EL BORDO	PASTO PASAJES	SOTOMAYOR
EL PLACER	PASTO ENC. TERMINAL	TABILES
EL REMOLINO	PASTO ENC. LA 17	TAMINANGO
EL TAMBO	PITALITO	TUMACO PASAJES
GÉNOVA	POPAYÁN PASAJES	TUMACO ENCOMIENDAS
GUALMATÁN	POPAYÁN ENCOMIENDAS	VILLAGARZÓN
IPIALES PASAJES	PUERTO ASÍS	VILLANUEVA
IPIALES ENCOMIENDAS		

Fuente: pagina web [www.transpialesvirtual.com](http://www.transpialesvirtual.com)

Los canales de distribución del servicio poseen una buena cobertura geográfica es una oportunidad para la empresa puesto que le permite competir en diferentes departamentos del suroccidente de Colombia.

Mapas de rutas.

Figura 9. Ruta Ipiales Cali.



Fuente: pagina web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)

Figura 10. Ruta Pasto Putumayo.



Fuente: pagina web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)

Figura 11. Ruta Bogotá- Pasto.



Fuente: pagina web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)

Figura 12. Ruta Pasto Tumaco.



Fuente: pagina web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)

## **Relaciones con los proveedores**

En la empresa existen buenas relaciones comerciales, entre los directivos y las agencias comerciales; se presentan algunos casos de inconvenientes provocados por la conciliación de los intereses propios en cuanto a la destinación de presupuesto para promociones y obsequios y cumplimiento de metas de ventas.

Todas las actividades promocionales que se realizan en la empresa se desarrollan con la participación de la gerencia y el dependencia de publicidad y mercadeo; ellos son los directamente responsables de la ejecución de las actividades promocionales programadas para todo el año; las taquillas y agencias comerciales deben asumir lo que la gerencia determine para la realización de eventos promocionales y existe una adaptación buena por parte de los canales de distribución del servicio en cuanto a la implementación de cualquier política de mejoramiento que les permita reconocimiento en el mercado.

### **d) Promoción**

**Promoción de Ventas:** En cuanto a la promoción de ventas la empresa se ha preocupado por incentivar a los clientes internos y externos en este tipo de actividades; desafortunadamente, actualmente la empresa no cuenta con un plan de mercadeo por ende no posee un plan para promoción de ventas con el cual puede direccionar sus actividades a corto plazo; es importante que se tenga en cuenta que se deben realizar acciones encaminadas a efectuar estas actividades llevando un orden concreto en este aspecto.

La empresa ha estipulado una estrategia comercial para la elaboración de la promoción de ventas. Esta actividad la maneja la dependencia de PUBLICIDAD Y MERCADEO.

**Ventas Personales:** la empresa realiza la venta personal en las taquillas y agencias laborales y comerciales donde la empresa tiene cobertura geográfica; por este medio existe un contacto directo con el cliente; es por esto que es de vital importancia que se continúe brindando al personal encargado de esta labor, la capacitación y asesoría necesaria en servicio al cliente para el desempeño de sus funciones.

**Relaciones con los clientes:** han sido satisfactorias puesto que en la última encuesta de satisfacción al cliente, estos se sienten satisfechos en un 92%

### **Indicadores de gestión y satisfacción**

**Tabla 16. Indicadores de gestión, servicio al cliente.**

No.	TIPO DE INDICADOR	INDICADORES	META 2009	2008	2009	2009 II	2010	TOTALES PROMEDIO
1	EFICACIA	Nivel de satisfacción	95%	25%	48%	87%	92%	63%
2	EFICACIA	Valoración del precio o tarifa del servicio	75%	68%	77%	73%	74%	73%
4	EFICACIA	Promedio de satisfacción frente a atributos específicos del servicio	Calificación buena y/o excelente (90%)	49%	71%	78%	75%	68%
5	EFICACIA	Promedio de satisfacción frente a la atención recibida de los empleados	Calificación buena y/o excelente (90%)	47%	83%	84%	63%	69%
6	EFICACIA	Fidelidad de los clientes	95%	N. A.	99%	92%	19%	70%

Fuente: Informe de satisfacción al cliente Transpiales 2009

#### Nivel de Satisfacción

En el primer periodo de 2010 para el seguimiento del nivel de satisfacción, se ha modificado la meta, con el fin de proyectar cambios frente a las oportunidades y amenazas de la implementación del Proyecto de Corredores Viales, por lo cual para el año 2010 la meta se proyecta en 95%.

Los resultados de la primera encuesta de satisfacción arrojan resultados satisfactorios, sumado a la calificación del 45,8% de clientes que consideran a la empresa mejor que la competencia, el 96,8% que volvería a utilizar el servicio, de los cuales el 37% lo haría por buen servicio.

**Publicidad:** La empresa ha manejado adecuadamente este proceso, tienen definidos los proveedores para este servicio; los presupuestos se realizan de acuerdo a las condiciones de la oferta; es por esto que la persona encargada de esta área junto con las directivas entran a evaluar la contratación de pautas publicitarias de acuerdo a sus intereses económicos considerando que la contratación de dichas pautas cumpla con su objetivo principal, promover el servicio en la diversidad de clientes que maneja la empresa. Es decir tenga un costo- beneficio.

En la empresa *TRANSPIALES S. A.* los mecanismos de seguimiento los lideran y lleva a cabo el departamento de Publicidad y Mercadeo apoyado y asesorado

permanentemente por los conceptos de la gerencia.

A partir de este momento deberá preparar un documento que contenga una determinada información, sobre todas las características que tiene el producto o servicio que quiere anunciar:

- Sector de la población al que desea dirigir el mensaje es decir el segmento de mercado.
- Medios de comunicación en los que quiere que aparezca el anuncio.
- Duración de la campaña y calendario de inserciones (fechas en que se van a emitir)
- Presupuesto que tiene intención de dedicar a la realización de la campaña.

La toma de Decisión

Implantación de la decisión

Evaluación de la decisión (cumplimiento por parte de los anunciantes) para lo cual se deben establecer cláusulas de estricto cumplimiento.

La responsabilidad social puede incluir el ofrecer servicios seguros y a precios razonables en las actuales condiciones socioeconómicas de la región. Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas como lo hace la empresa, en la mayoría de los casos buscando el costo beneficio: (Publicidad para la empresa) en eventos sociales que beneficien a la comunidad que más lo necesite.

Finalmente, la empresa tiene un alto grado de responsabilidad social con sus clientes ofreciendo servicios con calidad, respetando condiciones y regulaciones gubernamentales sobre manejo, procesamiento y distribución de servicio en sus unidades de negocios, transporte de pasajeros y carga, encomiendas: revisiones técnico mecánicas, competencias laborales del personal operativo, capacitaciones, programas de salud ocupacional, entre otras actividades que tienen que ver con obras benéficas y de protección ambiental.

#### **8.7.4 Capacidad Tecnológica<sup>47</sup>**

La empresa maneja políticas de acuerdo a las leyes emanadas por el gobierno en lo relacionado a transporte público dando cumplimiento a la buena utilización y manejo del parque automotor que permita brindar un servicio seguro y cómodo al usuario.

Por otra parte, la empresa tiene políticas muy claras a nivel interno respecto a los modelos de vehículos del año 80 hacia atrás; tanto los socios dueños de estos vehículos, como la empresa ha mostrado interés tecnológico en cuanto a su mantenimiento, por cuanto no es posible a corto plazo sacarlo de circulación, debido a la inversión significativa que representa para el socio y que afecta la

---

<sup>47</sup> Informe de gestión Transportadores de Ipiiales s.a 2009 febrero 20 de 2010.

parte socio-económica; por lo tanto el modelo figura en los papeles, más no en la parte estructural del vehículo, los cuales se han sometido a cambios de acuerdo a la modalidad del vehículo, con el fin de brindar seguridad, comodidad y una presentación atractiva a la vista de los usuarios<sup>48</sup>.

Transipiales presta el servicio de transporte terrestre de pasajeros y carga; actualmente cuenta con diversas modalidades de vehículos. La capacidad del parque automotor de la empresa se ajusta a los lineamientos legales de los cupos otorgados por el ministerio de transporte para cada modalidad

Vehículos para el Transporte de Pasajeros.

La capacidad transportadora máxima por grupo de la empresa mantiene los límites establecidos en la resolución 139 del 26 de septiembre de 2008 del Ministerio de Transporte territorial de Nariño así:

Categoría A: 20  
 Categoría B: 47  
 Categoría C 259

El trabajo para incentivar la renovación o reposición de los equipos del parque automotor ha sido constante, se ha sensibilizado mediante diversas comunicaciones a los afiliados sobre los beneficios del cambio patrimonialmente y la necesidad del mercado en mejorar el servicio.

Con 24 novedades de vinculación y 38 de desvinculación, la edad promedio del parque automotor registra más del 21% de los vehículos con un promedio del parque automotor de 1.5 años, el 18% de 5.5 años, y el 28 % de 13.5 años.

**Tabla 17. Edad del parque automotor Transportadores de Ipiales S. A.**

R MIN	R MAX	AUTOMÓVIL	MICROBÚS	BUSES	TOTAL	%	EDAD MEDIA
1987	1981	0	0	2	2	1%	29.5 años
1982	1985	0	0	8	8	3%	25.5 años
1986	1989	0	0	41	41	14%	21.5 años
1990	1993	0	7	23	30	10%	17.5 años
1994	1997	1	15	65	81	28%	13.5 años
1998	2001	1	2	11	14	5%	9.5 años
2002	2005	8	12	31	51	18%	5.5 años
2006	2009	6	9	46	61	21%	1.5 años
2010	MAS	0	0	1	1	0%	-1 años

<sup>48</sup> Entrevista a Personal Administrativo y operativo Transipiales s.a.

## Vehículos para el Transporte de Encomiendas.

Para mejorar el servicio y hacer sostenible el negocio mediante la idealización de los clientes generadores de carga, se ha promovido y exigido la renovación del parque automotor y se implemento la uniformidad del color y el uso de nuevos emblemas. La empresa cuenta con 14 furgones con edad promedio de 9 años.

La capacidad tecnológica en la unidad de negocios Transporte de Encomienda no es la idónea puesto que se requiere equipamiento necesario para la clase de trabajo que se realiza en esta dependencia; en algunos casos es realizada por el personal operativo esforzando su cuerpo a trabajos pesados, que incurrirán con el tiempo en enfermedades laborales y accidentes de trabajo, para lo cual se debe poner en marcha el plan operativo de seguridad industrial, y hacer las averiguaciones necesarias para la compra del equipo que se debe tener en esta área, y resultara más económico para la empresa adquirir estos equipos logísticos que pagar demandas por parte del personal que puede sufrir algún problema de salud y accidentes laborales. Este aspecto es de gran importancia teniendo en cuenta que se establece como una debilidad que tiene la empresa en esta unidad de negocios y puede tornarse en una desventaja frente a sus competidores.

En general los equipos de cómputo se encuentran en buen estado, para el normal funcionamiento de actividades de índole administrativo y en el área operativa principalmente en las transacciones comerciales de venta de tiquetes, para lo cual la empresa maneja una dependencia de sistemas que se encarga de realizar el mantenimiento y reparaciones técnicas a los equipos.

En cuanto al software, que dispone la empresa, es obsoleto, cumple con las funciones básicas para la realización de transacciones comerciales y contables, maneja base de datos incompleta de pasajeros; aunque está siendo manejada actualmente, se requiere que se cambie el software para agilizar procesos operativos y contables.

### **8.7.5 Capacidad del Talento Humano<sup>49</sup>**

El talento humano en las empresas es el recurso más importante ya que es la base fundamental del funcionamiento armónico de todas las áreas de la organización; es necesario que el recurso humano tenga la capacidad de adaptarse a los cambios tanto internos como externos y así contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

---

<sup>49</sup> Entrevista al señor Johann Vladimir Insuasty, Jefe de talento humano Transipiales s.a.

Transpiales en el momento cuenta con 300 empleados directos y 500 empleos indirectos aproximadamente, comprendido entre personal administrativo, operativo.

El personal administrativo posee en promedio 10 años de servicio a la empresa, además de contar con un nivel de estudios necesarios para ejercer adecuadamente su cargo; sin embargo, a nivel operativo predomina el bajo nivel educativo, lo cual genera una gran dificultad al momento de llevar a cabo estrategias, ya que muchos términos no son entendidos a cabalidad, ni el manejo de herramientas tecnológicas e informáticas. Por esta razón, se generan conflictos, desmotivación, lentitud en la acción efectiva de las estrategias.

La mayoría del personal administrativo y operativo posee la experiencia técnica necesaria para ejercer su cargo; pero, existen falencias básicas en el nivel operativo sobretodo en la experiencia necesaria para el manejo de herramientas informáticas.

Existe una desmotivación generalizada que propicia un clima organizacional inestable, caracterizado por lentitud de los resultados, sentimiento de inconformidad, resistencia al cambio, falta de compromiso y responsabilidad, ausentismo.

Existen procesos de capacitación que se llevan a cabo en todos los niveles de la organización; sin embargo, por causas antes mencionadas, como la desmotivación generalizada y el clima laboral desfavorable, las personas no asisten a dichos programas, en este caso específicamente al personal operativo (conductores) en donde se presentan falencias en cuanto al servicio. Además, es necesario replantear la metodología de enseñanza de los guías, ya que en muchos casos no se aprende, y por lo tanto no se llevan a la práctica los conocimientos, ni se da una adecuada evaluación.

No existe un procedimiento de evaluación del desempeño, lo cual, refuerza los sentimientos de inconformidad frente a la remuneración y la desmotivación de los trabajadores y se fortalece el clima laboral desfavorable.

Existe un flujo de información inapropiada, más ágil que el de la información estratégica, convirtiéndose en egoísta con la información contundente y veraz. Como las estrategias se piensan en el nivel gerencial, las personas dentro de la organización no hablan de temas estratégicos, sino que se limitan a la rutina, propiciando un clima monótono y tradicional, que no abre espacios para el debate cognoscitivo ni propositivo.

Como resultado de la falta de claridad, veracidad y objetividad de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la organización, la cultura organizacional

se caracteriza por valores muy variables de una persona a otra, principios ejercidos por conveniencia, clima organizacional desfavorable para el rendimiento de los trabajadores, choque de percepciones, falta de alineación hacia la consecución de la visión y objetivos de calidad. Esta es una falencia desde la dirección, ya que se considera que la forma más directa de aprendizaje de valores y principios es mediante el ejemplo.

Los trabajadores utilizan sus propios métodos para la solución de conflictos, que en la mayoría de casos no son los más adecuados, sobre todo a nivel operativo, en donde se presentan agresiones físicas y morales que agravan las diferencias.  
Fuente: El presente trabajo.

La elaboración de del perfil de Capacidad interna permite elaborar el análisis del entorno interno de la empresa, el cual presenta la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve.

## 8.8 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta evaluación se realiza mediante la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, siguiendo el procedimiento de asignar un puntaje a a cada variable, una calificación y el resultado correspondiente. (ver tabla 9)

Se califican las variables internas en la siguiente forma

- Fortaleza Mayor FM       => 4
- Fortaleza Menor Fm       => 3
- Debilidad menor Dm       => 2
- Debilidad Mayor DM       => 1

**Cuadro 10. Matriz de Evaluación Factores Internos MEFI.**

COMPONENTES	Peso relativo	Valor	Resultado
<b>Capacidad directiva</b>	0,03	2	0,06
Planeación	0,04	2	0,08
Organización	0,05	2	0,1
Dirección	0,03	2	0,06
Control			
<b>Capacidad financiera</b>	0,08	4	0,32
Rentabilidad	0,08	4	0,32
Liquidez	0,07	4	0,28
Capacidad de endeudamiento	0,07	4	0,28
Patrimonio			
<b>Capacidad competitiva o mercadeo</b>	0,03	2	0,06
Servicio	0,08	3	0,24
Garantías del servicio.	0,04	3	0,12
Precio	0,07	3	0,21

Canales de distribución	0,04	3	0,12
Promoción			
<b>Capacidad talento humano</b>			
Capacitación al personal	0,05	2	0,1
Cultura organizacional	0,05	2	0,1
Experiencia técnica	0,04	3	0,12
Nivel educativo	0,07	4	
Proceso de evaluación del desempeño.	0,08	1	0,08
	<b>1</b>		<b>2.65</b>

Fuente: El presente trabajo.

Resultado de 2,65 muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media, es decir, se evidencia esfuerzos y buena gestión por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y que minimicen el efecto de las debilidades; sin embargo la organización no aprovecha todas sus fortalezas y tiene debilidades que afectan su accionar y cumplimiento de objetivos que deben minimizarse para evitar riesgos de alto impacto y así responder con más eficiencia y eficacia a las oportunidades y amenazas existentes en el sector

## 8.9 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO

Del diagnostico se determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relevantes para la empresa.

### FORTALEZAS

- Elaborara periódicamente informes de gestión social y económica
- Experiencia en el mercado (Trayectoria)
- Cobertura y posicionamiento en el Sur y Sur Occidente de Colombia. Diversidad de Rutas y Horarios, capacidad transportadora
- Variedad de servicios en transporte terrestre de pasajeros: Preferencia, Dorado, Corriente, Microbuses y Taxis
- Existencia de canales de distribución directos e indirectos en diferentes lugares del país.
- Experiencia del Talento Humano
- Inversión promocional y publicitaria
- Implementación del SGC y demás herramientas administrativas
- Buenas relaciones comerciales con la competencia.
- Diversificación (Servicios de Transporte público terrestre automotor de Pasajeros, Carga, Encomiendas, Distribución Minorista de Combustibles y servicios de mantenimiento de vehículos.

## **DEBILIDADES**

- Desconocimiento de funciones, métodos y responsabilidades de parte del personal.
- Clima laboral desmotivante, Relaciones interpersonales, Comunicación y Tratamiento de conflictos
- Nivel de remuneración disfuncional, Personal no motivado y comprometido
- Proceso de selección, Consistencia entre competencias y perfiles de los funcionarios con las exigencias del cargo,
- Proceso de Capacitación, Formación y evaluación del desempeño
- Manejo empírico de gerencia estratégica.
- No manejan indicadores de Gestión en todos algunos procesos.
- Realizar seguimiento a investigación de mercados.
- Fallas en el software para sistematización en ventas de tiquetes e información sobre usuarios (base de datos).
- Bajos niveles de reposición o renovación de equipos
- Decisiones Financieras, Planeación presupuestal, Manejo de costos, Planeación de las compras, Políticas de inventarios, Políticas d

## **OPORTUNIDADES**

- Existencia de agencias y rutas interdepartamentales.
- Apertura de nuevas vías.
- Política estatal sobre el transporte Público terrestre automotor
- Normatividad del transporte terrestre automotor
- Políticas de turismo y ambientales
- perfil competitivo de la empresa Transipiales S. A.
- Avances tecnológicos de Transporte., computo.
- Hábitos de consumo: Nuevas tendencias de consumo, Nuevas exigencias de la demanda
- Enfoque a la gestión de la calidad
- Considerable crecimiento poblacional

## **AMENAZAS**

- Incremento de los niveles de desempleo
- Crisis económica regional Índice de precios al consumidor IPC.
- Accidentes de Transito y laborales
- Poder adquisitivo de los habitantes.
- Demandas por incumplimiento de la normatividad legal.
- La inseguridad ha creado desconfianza en el usuario de Transporte terrestre a nivel nacional.
- Presencia de grupos subversivos al margen de la ley.
- Violencia rural y urbana / Inseguridad

- Deficiente infraestructura de las vías.
- Empresas oferentes servicio mixto.
- Percepción negativa por parte del usuario, frente al estado del parque automotor.
- Competencia desleal, Guerra de tarifas
- Fenómenos naturales: erupciones volcánicas, situaciones climatológicas que disminuyen la afluencia y traslado de personas.

## **9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Debido a que la empresa maneja tres unidades de negocios se propone realizar la misión y la visión por cada una de ellas; en cuanto a los valores y políticas organizacionales se sugiere consérvalas, puesto que ellas abarcan a los tres negocios que maneja la empresa en su conjunto.

### **9.1 MISION**

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.<sup>50</sup>

### **9.2 VISIÓN ACTUAL**

A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente Colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.<sup>51</sup>

#### **9.1.1 Misión Propuesta: Transporte De Pasajeros.**

Somos una empresa que por más de 50 años se dedica a la prestación del servicio de transporte público intermunicipal de pasajeros, siempre encaminada a garantizar un servicio de calidad; contamos con un talento humano calificado y comprometido para cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes existen en el país 54 agencias comerciales ubicadas en el sur occidente de Colombia, una gran capacidad transportadora, y el personal operativo que cumplen con las competencias laborales exigidas por la ley para ofrecer un buen servicio, comodidad, seguridad, puntualidad.

---

<sup>50</sup> Manual de calidad TRANSIPIALES S.A. P. 17

<sup>51</sup> *Ibíd.* P.17

### **9.1.2 Misión Propuesta: Transporte De Carga Y Encomiendas.**

TRANSIPIALES es una empresa que orienta sus esfuerzos a ofrecer el servicio de Transporte de carga y encomiendas, recolección, almacenamiento, empaque y distribución de mercancías a las diferentes sucursales que maneja en el país, para cumplir con las exigencias de nuestros clientes la empresa cuenta con capacidad transportadora y un personal idóneo, comprometido para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

## 10. FORMULACION ESTRATEGICA

La formulación estratégica es la fase fundamental del plan estratégico por cuanto es la que determina las directrices a seguir.

En la formulación estratégica se encuentra con una serie de estrategias las cuales deben ser evaluarlas, de acuerdo con criterios como los siguientes:

Hay que ver que la estrategia sea conveniente, que nos permita obtener los objetivos que nos hemos propuesto.

Que esa estrategia sea factible, es decir, que tenga los recursos necesarios.<sup>52</sup>

Después del análisis de la situación externa e interna de la organización y de la redefinición de la misión y visión, se procede a la formulación estratégica mediante las matrices DOFA, PEEA, IE, MCPE.

Estas matrices se diseñan con base en las matrices de evaluación de factores externos e internos y de perfil competitivo, la investigación de mercado realizadas anteriormente, de los cuales se toma los aspectos de mayor relevancia.

---

<sup>52</sup> Formulación de la estrategia empresarial. Disponible desde internet en:  
<http://www.elergonomista.com/14en12.html>

## 10.1 MATRIZ DOFA

**Cuadro 1. Matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>MATRIZ DOFA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. TRANSPORTE DE PASAJEROS CARGA Y ENCOMIENDAS</p>	<p>Elaborara periódicamente informes de gestión social y económica Experiencia en el mercado (Trayectoria) Cobertura y posicionamiento en el Sur y Sur Occidente de Colombia. Diversidad de Rutas y Horarios, capacidad transportadora Variedad de servicios en transporte terrestre de pasajeros: Preferencia, Dorado, Corriente, Microbuses y Taxis Existencia de canales de distribución directos e indirectos en diferentes lugares del país. Experiencia del Talento Humano Inversión promocional y publicitaria Implementación del SGC y demás herramientas administrativas Buenas relaciones comerciales con la competencia. Diversificación (Servicios de Transporte público terrestre automotor de Pasajeros, Carga, Encomiendas, Distribución Minorista de Combustibles y servicios de mantenimiento de vehículos.</p>	<p>Desconocimiento de funciones, métodos y responsabilidades de parte del personal. Clima laboral desmotivante, Relaciones interpersonales, Comunicación y Tratamiento de conflictos Nivel de remuneración disfuncional, Personal no motivado y comprometido Proceso de selección, Consistencia entre competencias y perfiles de los funcionarios con las exigencias del cargo, Proceso de Capacitación, Formación y evaluación del desempeño Manejo empírico de gerencia estratégica. No manejan indicadores de Gestión en todos algunos procesos. Realizar seguimiento a investigación de mercados. Fallas en el software para sistematización en ventas de tiquetes e información sobre usuarios (base de datos). Bajos niveles de reposición o renovación de equipos Decisiones Financieras, Planeación presupuestal, Manejo de costos, Planeación de las compras, Políticas de inventarios, Políticas de precios.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Existencia de agencias y rutas interdepartamentales. Apertura de nuevas vías. Política estatal sobre el transporte Público terrestre automotor Normatividad del transporte terrestre automotor Políticas de turismo y ambientales perfil competitivo de la empresa Transpiales S. A. Avances tecnológicos de Transporte., computo. Hábitos de consumo: Nuevas tendencias de consumo, Nuevas exigencias de la demanda Enfoque a la gestión de la calidad Considerable crecimiento poblacional</p>	<p><b>F1O1:</b> Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables que influyen en el entorno <b>F2O2:</b> Aprovechar la posición que ha logrado para competir y expandir su mercado en las nuevas rutas dispuestas por el M. de Transporte. <b>F3, F4, O3, O4, O5:</b> Por su capacidad transportadora debe seguir con la implementación de los corredores viales y ser competitivos organizando sus procedimientos en conjunto con otras empresas, con la oportunidad de participar en el fondo de promoción Turística que ofrece beneficios Tributarios. <b>F5, O6:</b> Fortalecer los canales de distribución que manejan a nivel nacional, estandarizando procesos y procedimientos, imagen corporativa y sistemas de comunicación. <b>F8, O7, F6, O8:</b> Establecer y mantener políticas expresas para la vinculación del parque automotor que cumpla con especificaciones tecnológicas actuales para mejorar el servicio para los clientes. <b>F9, O8:</b> Continuar con la implementación de calidad realizando un seguimiento detallado a cada proceso. <b>F9, O3:</b> Conservar las relaciones comerciales con la competencia, para la implementación de el sistema de corredores viales en la que la empresa se</p>	<p><b>D1, O1</b> Terminar de elaborar el manual de funciones y procedimientos <b>D1 O9:</b> Establecer políticas claras sobre contratación del personal administrativo y operativo <b>D1, O1:</b> Establecer programas de motivación al personal administrativo. Plan de Relaciones publicas Internas. Establecer programas de capacitación al personal, para mejorar el servicio al cliente <b>D1, O9:</b> Establecer métodos claros sobre evaluación del desempeño. <b>D6, O1:</b> Crear una cultura de planeación enfocada a las expectativas del mercado Mantener la cobertura de distribución, en la ciudad <b>D6, O6:</b> Establecer etapas básicas para realizar la planeación estratégica periódicamente. <b>D7, O6, O9:</b> Manejo de indicadores como métodos cuantitativos de gestiones administrativas y operativas. <b>D9, O7:</b> Comprar un software para agilizar procesos de operaciones comerciales y bases de datos. <b>D10, O4:</b> Cumplir políticas sobre reposición del parque automotor. <b>D11, O6:</b> La empresa debe realizar auditorias del servicio que se presta, <b>D8, O3:</b> Realizar investigaciones de mercado para conocer con certeza el mercado atendido.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<p>encuentra involucrada como líder.</p> <p><b>F10, O7:</b> Aprovechar el Crecimiento poblacional para determinar las estrategias de mercadeo necesarias para satisfacer a esa demanda potencial. Además dar a conocer al mercado que maneja tres unidades de negocios,</p> <p><b>F7, O7.</b> Fortalecer la Página Web, o desarrollar otras herramientas informáticas que permitan mejorar el contacto con los clientes.</p> <p>Establecer un plan de medios que le garantice cubrir las unidades de negocios que maneja la empresa.</p>	<p><b>D1, O4:</b> Solicitar el sistema de rodamiento completo.</p> <p><b>D12, O7:</b> compra de maquinaria especializada para el cargue y descargue de mercancía.</p> <p><b>D9, O7:</b> Crear una base de datos con información personal de los clientes y realizar seguimiento sistemático.</p> <p>Crear una base de datos con información de la competencia directa hacia la unidad de negocios.</p> <p>mejorar canales de comunicación con el cliente sobre riesgos de enviar su mercancía</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Incremento de los niveles de desempleo</p> <p>Crisis económica regional Índice de precios al consumidor IPC.</p> <p>Accidentes de Transito y laborales</p> <p>Poder adquisitivo de los habitantes.</p> <p>Demandas por incumplimiento de la normatividad legal.</p> <p>La inseguridad ha creado desconfianza en el usuario de Transporte terrestre a nivel nacional.</p> <p>Presencia de grupos subversivos al margen de la ley.</p> <p>Violencia rural y urbana / Inseguridad</p> <p>Deficiente infraestructura de las</p>	<p><b>F1, A8:</b> Desarrollar programas que contribuyan al fortalecimiento de la actitud positiva del cliente hacia la empresa, (riesgos de empresas piratas).</p> <p><b>F2, A12:</b> Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a</p> <p><b>F6, F3:</b> Implementar planes preventivos, para concientizar a los motoristas sobre accidentes.</p> <p><b>F5, F3:</b> Establecer planes de capacitación y actualización en la utilización de manifiesto electrónico para el transporte de Carga y encomiendas, evitar sanciones legales.</p> <p>Implementar sanciones para el incumplimiento de requerimientos legales para el Transporte.</p>	<p><b>D1, A11:</b> Determinar claramente la línea de autoridad en la estructura organizacional del departamento comercial para mejorar la competitividad empresarial</p> <p><b>D2, A11:</b> Realizar programas de capacitación al personal operativo, mejorar la atención al cliente</p> <p>Establecer criterios claros y temporadas para realizar encuestas de satisfacción al cliente.</p> <p>Penetración en el mercado mediante la difusión de publicidad e incentivos a cada canal de distribución</p> <p>Establecer políticas para implementar seguridad industrial y salud ocupacional.</p> <p><b>A3 D1:</b> Continuar con el mantenimiento, técnico mecánico y el preventivo.</p> <p>Crear una base de datos de la</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>vías. Empresas oferentes servicio mixto. Percepción negativa por parte del usuario, frente al estado del parque automotor. Competencia desleal, Guerra de tarifas Fenómenos naturales: erupciones volcánicas, situaciones climatológicas que disminuyen la afluencia y traslado de personas.</p>	<p><b>F9, O5:</b> Realizar las solicitudes a las entidades respectivas para arreglo de vías en mal estado. <b>F8, A13</b> Realizar planes de contingencia para evitar riesgos de las condiciones climáticas. <b>F8, A11:</b> Disminuir el tiempo de entrega para mejorar la calidad del servicio. Mejorar la calidad del servicio para contrarrestar fortalecimiento de la competencia</p>	<p>competencia, del sector de manera sistemática. Dotar al personal de los elementos de trabajo necesarios para su labores <b>D8, A1:</b> Implementar plan de promoción de ventas a los clientes para incentivar su compra y fidelidad. crear un portafolio para dar conocer los servicios que ofrece <b>D2, A11:</b> Mejorar los canales de comunicación por medio de capacitaciones sensibilización, talleres prácticos , jordanas de integración <b>D11, A12:</b> Diseño de una propuesta de estandarización de precios a nivel nacional en la unidad de negocios transporte de encomiendas.</p>

Fuente: El presente trabajo.

## 10.2 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y ACCION – PEEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) cataloga las estrategias indicando si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), se elabora en cuadro 9 y se ilustra en la figura 24.

A partir del diseño de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción y de la matriz DOFA se puede seleccionar y definir estrategias que coadyuven al fortalecimiento de la empresa y al desarrollo del plan de mercadeo para el posicionamiento de la misma.

**Cuadro 11. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción transporte de pasajeros.**

Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6
* Liquidez Financiera	5	Competitividad en Precios	-3
* Rentabilidad del Negocio	4	Calidad del servicio	-4
* Capital de Trabajo	5	Trayectoria en el mercado	-3
* Flujo de Caja	5	Cobertura Geográfica	-1
Nivel de endeudamiento	4	Innovación en el sector	-5
Promedio	4,60	Promedio	-3.2
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	
* Hábitos de consumo	-3	Ingreso de nuevos competidores	3
*Regulaciones al sector Transporte	-3	Estabilidad Financiera	2
Fenómenos Naturales	-4	Acceso al Crédito	3
* Alta Participación de competencia informal	-4	Capacidad Tecnológica	2
Situación Social	-3	* Potencial de Crto. Del Mdo.	3
Promedio	-3,4	Promedio	2.6

Fuente: El presente trabajo.

Los resultados obtenidos son:

$$EA = -3.4$$

$$FI = +2.6$$

$$VC = -3.2$$

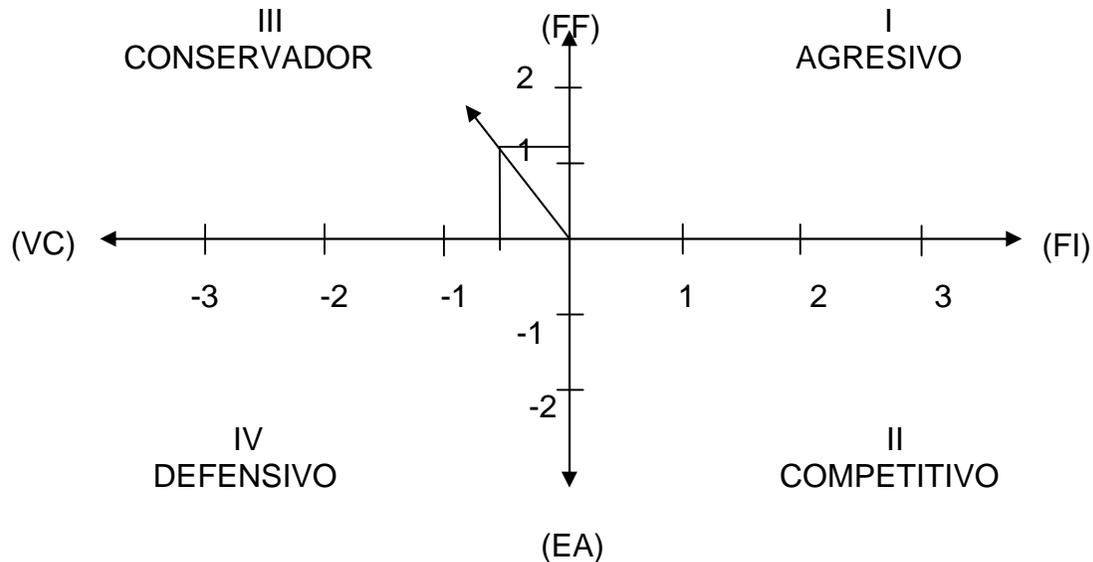
$$FF = +4.6$$

$$\text{Eje X} = VC + FI = -0.6$$

$$\text{Eje Y} = EA + FF = 1.2$$

Una vez determinados los resultados de la calificación de la posición estratégica se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes.

**Figura 13. Vectores PEEA**



Los resultados obtenidos en la matriz apuntan a que la empresa es fuerte en las rutas hacia poblaciones ,Cali, y putumayo que ha desarrollado ventajas importantes en una industria estable y creciente; cuenta con una gran liquidez financiera, un buen capital de trabajo, y es considerable el flujo de efectivo de la empresa, lo que significa que la empresa mantiene una posición estratégica interna, que le garantiza una enorme ventaja sobre la competencia; el vector direccional de la empresa está situada en el cuadrante “conservador” de la matriz, es decir, la organización está en buena posición para usar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Según la posición conservadora de la empresa las estrategias generales a implantar son, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto,

la integración hacia atrás, la integración hacia adelante la integración horizontal, la o una estrategia combinada, dependiendo de las necesidades de la empresa y el desarrollo de la matriz DOFA; por medio de ella se analiza detalladamente y se presenta la mejor alternativa o alternativas conjuntas que permitan acomodar a la empresa en un punto óptimo para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el entorno. Por ello a continuación se hace referencia a dichas estrategias.

**Penetración en el mercado:** mediante esta estrategia las empresas pueden incrementar las ventas en el mercado en que actúa con los productos o servicios que ofrecen actualmente. Esta estrategia es recomendable para Transipiales puesto que la imagen de la empresa se debe vender de manera adecuada en los medios de comunicación y así hacer frente a la competencia, para lo cual se hace necesario desarrollar planes de medios y publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa; igualmente se requiere implementar procesos adecuados de venta personal y promoción de ventas agresivas, para lo cual es indispensable la elaboración de políticas y estrategias de mercadeo. Todo esto se propone pensando en incrementar la participación de la empresa en el mercado ofreciendo un servicio oportuno y eficiente al transportar pasajeros y mercancías a nivel nacional, en los mercados en los cuales se encuentra vigente.

Con la aplicación de esta estrategia y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa como son la de atraer clientes en las rutas donde tiene menor participación en relación con la competencia, se logrará cautivar clientes manteniendo e incrementando su fidelidad, como también atraer clientes de la competencia, persuadiéndolos de ofrecerles mayores beneficios.

**Estrategia de desarrollo de mercado:** las empresas deben incursionar con los productos o servicios actuales en otros mercados que podrían resultar rentables, los cuales actualmente no son atendidos, para aumentar las ventas.

En tal sentido se considera que la empresa debe continuar con esta estrategia porque le permite captar distintos segmentos de mercado y en el caso en particular, consiste en utilizar canales de distribución directos e indirectos con el fin de comercializar sus servicios en otras áreas geográficas en el sur occidente de Colombia, para lo cual la empresa debe realizar un estudio previo del macro entorno y la factibilidad del negocio en la zona opcional; así mismo realizar una adecuada investigación de mercados que le permita establecer la factibilidad de implementar nuevas rutas, y de acuerdo a ello poner en marcha el negocio, y posteriormente realizar un estricto control en el proceso de venta del servicio, realizando un seguimiento y evaluación constante a los agentes comerciales que manejan cada agencia, evitando así los problemas financieros que se han venido presentando continuamente y evitar el cierre definitivo de las agencias comerciales, generando en conclusión, un ambiente de estabilidad para la agencia en un lugar determinado y confianza por parte del usuario de los servicios.

**Estrategia de desarrollo de producto (servicio):** las empresas deberán utilizar esta

estrategia para ofrecer a los clientes productos o servicios nuevos con similares o mejores beneficios o atributos que los de sus competidores, en el mercado que atiende actualmente.

Esta estrategia sugiere que la empresa Transipiales debe buscar mayores ventas modificando o mejorando la prestación de servicio actual o incursionando en nuevos servicios, buscando nuevos atributos para que sean más atractivos a los clientes y lograr recordación de marca.

Debido a que los servicios se producen y consumen en forma simultánea y con frecuencia implican interacción entre empleados y clientes, la empresa debe establecer un plan de capacitaciones para el personal para concientizarlo de que la atención hace que los clientes mantengan la demanda del servicio y la incrementen recomendando el servicio a otras personas.

Igualmente, dentro del mejoramiento del servicio se debe dar relevancia a todos los aspectos que contribuyen a darle mejor calidad y funcionalidad, como la limpieza, apariencia física del servicio, entre otros, que inciden en la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte la empresa debe incluir en sus servicios otros que son preferidos por los usuarios de acuerdo a las actuales tendencias del mercado como lo es el servicio mixto que actualmente está ofreciendo la competencia a los departamentos de Nariño y Putumayo.

Así mismo, la empresa debe ofrecer nuevos destinos, realizando previamente una investigación de mercados para detectar de primera mano las necesidades de transporte que tienen los clientes en determinada zona geográfica.

**Integración hacia atrás:** las empresas pueden decidir agregar una etapa a su proceso actual de producción o prestación de servicios, hacia atrás o sea antes de esto.

Por tanto es aconsejable que la empresa conozca y continúe con la implementación de esta estrategia para controlar a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor, en este caso la empresa tiene bajo su control a la estación de servicio que es su principal proveedor, puesto que las actividades administrativas se encuentran centralizadas, existe políticas claras respecto al manejo que se le da al combustible que provee la estación de servicio para sus afiliados. Debe continuar con esta estrategia pues hace que la empresa sea competitiva frente a su competencia.

**Integración hacia adelante:** las empresas pueden decidir agregar una etapa a su proceso actual de producción o prestación de servicios, hacia adelante o sea después de esto.

Es aconsejable que conozca y continúe con la implementación de esta estrategia puesto que la empresa actualmente maneja control sobre el sistema de distribución pues en la actualidad cuenta con 54 agencias en todo el país, y se realiza de manera centralizada en su sede principal ubicada en la ciudad de pasto, se debe establecer condiciones claras y expresas para los agentes comerciales, que manejan las agencias para lograr un adecuado cumplimiento de sus funciones y evitar problemas financieros.

**Cuadro 12. Matriz de la Posición estratégica y evaluación transporte de Carga y encomiendas.**

Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6
Liquidez Financiera	2	Capacidad de carga	-3
Rentabilidad del Negocio	1	Calidad del servicio	-3
Capital de Trabajo	3	Infraestructura	-4
Flujo de Caja	2	Cobertura Geográfica	-2
Nivel de endeudamiento	4	Atención al cliente	-2
Promedio	0,80	Promedio	-2,8
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
Hábitos de consumo	-3	Cumplimiento de la normatividad para el transporte de encomiendas y carga	3
Regulaciones al sector Transporte	-3	Estabilidad Financiera	3
Alta Participación de competencia informal	-6	Logística y distribución	3
Situación social	-5	* Potencial de Crto. Del Mdo.	2
Promedio	-4,25	Promedio	2,75

Fuente: El presente trabajo.

Los resultados obtenidos son:

$$EA = -4.2$$

$$FI = -3.2$$

$$VC = -3.8$$

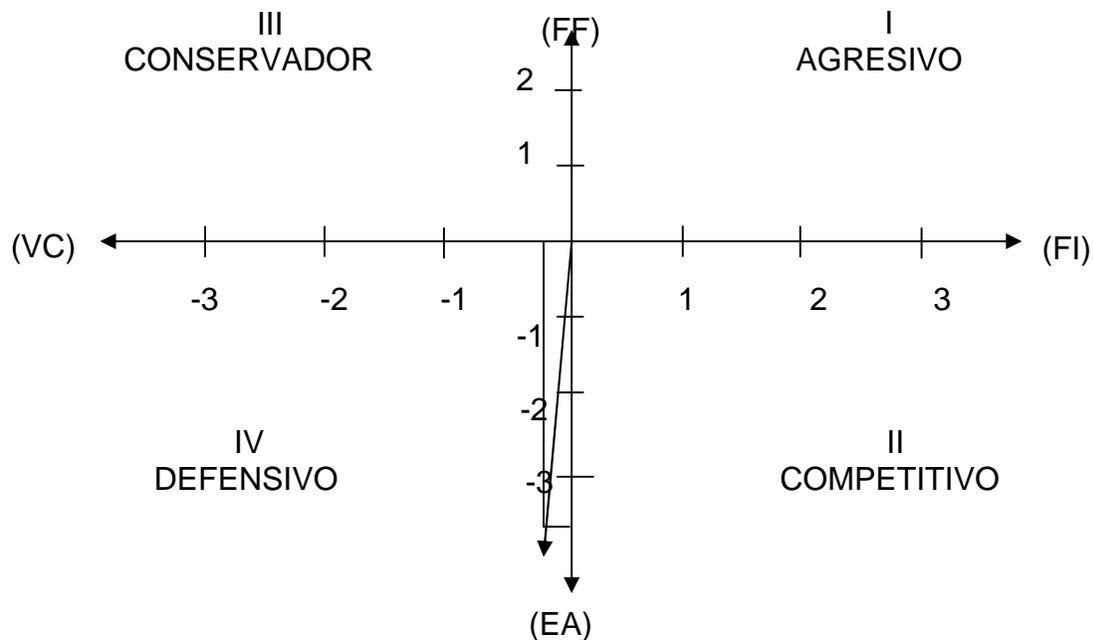
$$FF = +2.6$$

$$\text{Eje X} = V.C. + F.I. \quad -0,05$$

$$\text{Eje Y} = F.F. + E.A. \quad -3,45$$

Una vez determinados los resultados de la calificación de la posición estratégica se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes.

**Figura 14. Vectores PEEA**



Los resultados obtenidos en la matriz apuntan a que la unidad de negocios transporte de Carga y encomiendas se encuentra en situación desfavorable dada su baja liquidez y la inestabilidad del ambiente en el que se encuentra. Por estas causas principalmente la empresa necesita defenderse de la acción de la competencia, no puede ser agresiva, su capacidad financiera no se lo permite, y tampoco puede tomar riesgos frente a la situación inestable del mercado; por tal razón las únicas estrategias a utilizar se enfocan en protegerse, tanto del mercado como de las estrategias de la competencia.

Se ubica en cuadrante “defensivo”: indica que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Este tipo de estrategia supone la decisión de no perseguir los mercados de forma agresiva. Como resultado tiende a no hacer nada de lo que hacen los competidores. Una estrategia de defensor supone encontrar y mantener un mercado relativamente estable y seguro, más que estar en la vanguardia de la innovación tecnológica, desarrollo de producto y dinámica de mercado, un defensor trata de abstenerse de realizar cambios siempre que le sea posible.

Por lo tanto en cuanto a la estrategia de mercado se sugiere aprovechar la imagen que tiene la empresa para desarrollar igualmente planes de medios y publicidad en lo que corresponde a carga y encomiendas; también se puede implementar descuentos y promociones, para lo cual es indispensable la elaboración de políticas y estrategias de mercadeo del servicio.

**Desarrollo de Servicio:** En relación a la estrategia desarrollo del servicio se propone a la empresa desarrollar acciones que conlleven a la participación eficiente de los Recursos Humanos, para lo cual se requiere que estén adecuadamente entrenados o suficientemente capacitados para prestar un buen servicio. Además puede agregarle atributos, como horario extendido, servicio puerta a puerta. Esto atrae a los clientes e inclusive ellos estarán dispuestos a pagar un poco más pero por una excelente atención y buen servicio.

**Diversificación concéntrica:** Es aconsejable la estrategia diversificación concéntrica ya que la empresa debe Introducir nuevos servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual se requiere una investigación de las mismas que permitan el conocimiento de las necesidades reales de los usuarios.

**Atrincheramiento:** Mediante el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso al servicio existente, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado, saliendo de mercados donde tiene ubicadas las agencias realizando previamente una evaluación financiera, es decir examinando el comportamiento de ventas, los costos de operación, y la baja demanda del servicio, estas cifras permitirán a la gerencia detectar posibles fallas que puedan ser corregidas en el tiempo, además se tiene que definir claramente el Valor en riesgo, es decir el dinero que está dispuesta a perder en un determinado tiempo antes de cerrar definitivamente las operaciones comerciales.

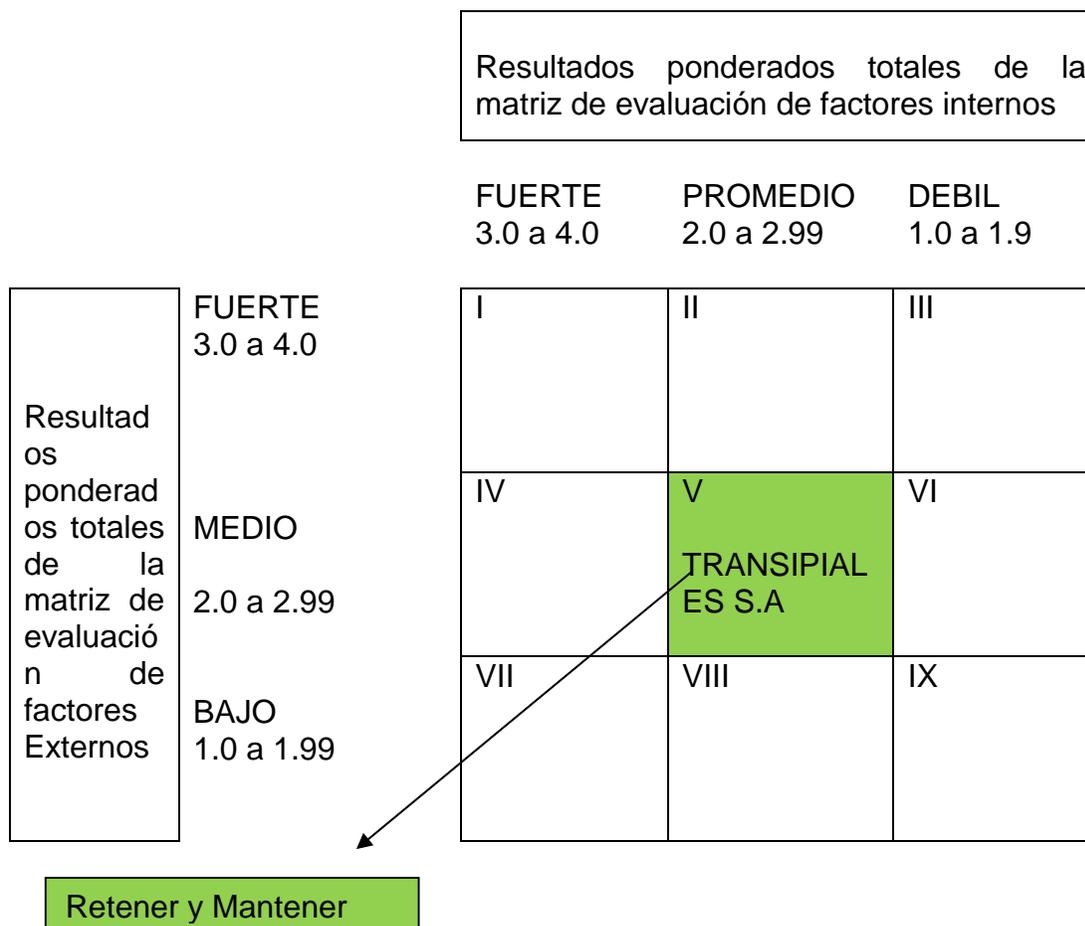
### 10.3 MATRIZ EXTERNA E INTERNA

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

Para la empresa Transportadores de Ipiiales se tienen los siguientes resultados:

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.	Calificación MEFE	Calificación MEFI
Resultados ponderados totales	2.59	2.60

**Figura 15. Matriz Interna Externa**



Fuente: El presente trabajo.

La empresa Transportadores de Ipiales S.A., de acuerdo al cruce de resultados ponderados totales de las matrices MEFE y MEFI se encuentra ubicada en la casilla número **V**; se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones<sup>53</sup>; estas son las más adecuadas que la empresa podría adoptar con el fin de “mantenerse” en el mercado por medio una adecuada prestación del servicio que puedan satisfacer a los clientes actuales de la empresa.

<sup>53</sup> David fred, La Gerencia Estratégica, Octava edición Editorial Legis 1994, Pg 205.

## 10.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La MCPE es un instrumento que permite a la TRANSIPIALES evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, identificadas con anterioridad en las matrices MEFI y MEFE.

**Cuadro 13. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.**

VARIABLES CLAVES	FACTORES	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DESARROLLO DE SERVICIO		DESARROLLO DE MERCADOS		PENETRACION EN EL MERCADO	
		PA	PTA	PA	PTA	P A	PTA
PIB departamental	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Importancia del sector Transporte.	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Índices de precios al consumidor	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Ingresos de la población	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Tasa inflación e IPC	0,01	2	0,02	3	0,03	2	0,02
Desempleo	0,01	2	0,02	3	0,03	1	0,01
Mercado laboral	0,01	1	0,01	3	0,03	2	0,02
Tasas de interés	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
<b>POLÍTICO Y LEGAL</b>							
Proyecto de ley corredores viales.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
CONPES	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Ley 300 de 1996	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Fondo de Promoción Turística.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Demandas por incumplimiento de la normatividad legal.	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Cadena económica del turismo.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
<b>SOCIALES/ CULTURALES</b>							
Incremento de la población	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Hábitos de consumo.	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Situación de orden publico	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Seguridad vial	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Accidentes de transito	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03
Niveles de educación	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02

<b>TECNOLÓGICOS</b>							
Avances tecnológicos Transporte de pasajeros.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Avances tecnología informática y telecomunicaciones.	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Avances tecnológicos Transporte de Carga y encomiendas	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Costos de la tecnología.	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
<b>GEOGRÁFICOS Y AMBIENTALES</b>							
Plan de ordenamiento territorial	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Infraestructura vial nacional y regional.	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
Cobertura geográfica	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Fenómenos naturales	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
<b>CAPACIDADES</b>							
<b>Capacidad directiva</b>							
Planeación	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Organización	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Dirección	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Control	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
<b>Capacidad financiera</b>							
Rentabilidad	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Liquidez	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Capacidad de endeudamiento	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Patrimonio	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
<b>Capacidad competitiva o mercadeo</b>							0
Servicio	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Garantías del servicio.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Precio	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Canales de distribución	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Promoción	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
<b>Capacidad talento humano</b>							
Capacitación al personal	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04
Cultura organizacional	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06
Experiencia técnica	0,01	3	0,03	1	0,01	2	0,02
Nivel educativo	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06

Proceso de evaluación del desempeño.	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
			4,96		3,9		4,38

Los resultados de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia principal a ser implementada es la de DESARROLLO DEL SERVICIO que fue la que obtuvo el mayor puntaje de 4.9 y la otra opción a seguir es la estrategia de Penetración del mercado que obtuvo un 4.3 , que es superior a 3.9 que obtuvo la estrategia desarrollo del mercado.

Se confirma una vez más que la estrategia DESARROLLO DEL SERVICIO es adecuada para TRANSPORTADORES, como estrategia de planeación estratégica, agresiva (PEEA) y de resistencia (I-E)

En consecuencia Transportadores de Ipiales debe enfocar su atención inicialmente a realizar mayores esfuerzos de mercadeo para penetrar en el mercado y al desarrollo de productos o servicios, puesto que son estas estrategias las que poseen mayor probabilidad de éxito de acuerdo a las variables de la MEFE y MEFI analizadas, mientras que el desarrollo del mercado tiene una probabilidad menor y su implementación resultaría más riesgoso para la empresa.

## **11. PLAN ESTRATEGICO**

El plan operativo lo primero que se procede es a establecer los objetivos de mercadeo, para determinar el plan de acción.

### **11.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se plantean los siguientes objetivos de mercadeo:

- Incrementar la participación en el mercado
- Mejorar la calidad del servicio.
- Mejorar el nivel de satisfacción del usuario
- Incrementar las ventas para el año 2011 como mínimo en un 15% de acuerdo a las posibilidades que brinda el mercado
- Promocionar los servicios de la empresa.
- Desarrollar planes de promoción y publicidad para ofertar los servicios de transporte de pasajeros y carga.
- Fortalecimiento del talento humano que representa la fuerza de ventas de la empresa para mantener el mercado e ingresar a nuevos mercado

#### **11.1.1 Objetivos específicos.**

- Crear una cultura del servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización.
- Monitorear permanentemente los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes en cuanto a la prestación del servicio de Transporte de pasajeros y encomiendas
- Establecer políticas de precios para el transporte de carga y encomiendas
- Implementar programas agresivos de publicidad y promoción comunicación para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado e Incrementar la participación en el mercado.

## 11.2 PLAN OPERATIVO ÁREA DE MERCADEO

El plan operativo se registra en los cuadros siguientes.

**Cuadro 14. Plan operativo mezcla de mercadeo: Servicio**

<b>Objetivo:</b> Crear una cultura del servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización.					
<b>Estrategia corporativa:</b> Desarrollo de servicio.					
Tácticas	Metas	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador.
Implementar un proceso adecuado de planeación, organización y coordinación de las actividades de mercadeo	Optimización de las actividades de mercadeo en un 90%	2 meses	\$600.000	Gerente Jefe de Publicidad y mercadeo.	Participación en el mercado
Implementar planes de capacitación en temas relacionados con el servicio.	Mejorar en un 100% el servicio al cliente para mantener su lealtad	4 veces al año.	\$250.000	Gerente Jefe de Publicidad y Mercadeo	Numero de personal operativo y administrativo que recibió capacitación. Sobre número de capacitaciones.
Diseñar indicadores para medir la satisfacción del cliente	Determinar niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes en un 90%	4 veces al año.	\$200.000	Gerente Jefe de Publicidad y Mercadeo	Nivel de satisfacción.
Comercializar los servicios de transporte de carga y pasajeros a nuevos segmentos de mercado	Aumentar la participación en el mercado en un 20%	1 año	\$1.500.000	Gerente, Jefe de Publicidad y Mercadeo	Numero de facturas vendidas del servicio según las rutas nuevas.

Elaboración y divulgación del manual de guía para el usuario identificando los servicios y garantías que ofrece la empresa	Entregar a 300 clientes, manuales para el usuario.	3 meses  Divulgación en el año.	\$300.000	Gerente de Jefe Publicidad y Mercadeo	Numero de guía del usuario entregado. Numero de guías realizadas sobre numero de guías entregadas.
Realizar Campaña de concientización sobre las garantías que tiene el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.	Dar a conocer las garantías del servicio al 100% de los clientes actuales.	1 año	\$300.000	Jefe de Publicidad y mercadeo	Número de personas a que recibieron el mensaje.
Incluir nuevos servicios con previa investigación de mercados (Servicio mixto)	Ofrecer nuevos servicios a clientes actuales	1 año	\$350.000	Gerencia de Jefe de Publicidad y mercadeo.	Número de clientes que prefieren el nuevo servicio.

Fuente: Este estudio

#### **Cuadro 15. Plan operativo mezcla de mercadeo: Servicio (continuación)**

<b>Objetivo:</b> Monitorear permanentemente los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes en cuanto a la prestación del servicio de Transporte de pasajeros y encomiendas					
<b>Estrategia corporativa:</b> Desarrollo de mercados.					
Tactica	Metas	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador.
Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la investigación de mercados	Mejorar el conocimiento del mercado en un 90%	4 veces al año.	\$3.000.000	Gerente, Jefe de publicidad y mercadeo	Participación en el mercado Numero de encuestadores Numero de investigación de mercados.
Desarrollar procesos de segmentación y categorización de clientes	Incrementar la demanda de los servicios en un 90%	3 meses.	\$300.000	Gerente, Jefe de publicidad y mercadeo	Nivel de satisfacción

Crear base de base de datos de los clientes	Identificar los clientes objetivo en un 90%	4 veces al año.	\$300.000	Jefe de publicidad mercadeo, Fuerza de ventas.	Nivel de cobertura.
Reestructuración de la función de la oficina de servicio al cliente	Optimización de las actividades a desarrollar en la oficina de servicio al cliente en un 70%.	4 meses.	\$50.000	Jefe de publicidad mercadeo, Auxiliar de servicio al cliente.	Numero de quejas y reclamo sobre Numero de quejas y reclamo resueltos.
Realización de encuestas de satisfacción al cliente	Conocer el grado de satisfacción en cuanto al servicio prestado.	4 veces al año.	\$300.000	Gerencia, jefe de publicidad y mercadeo	Establecer el número de quejas y reclamos que se presentan en agencias y darle la solución.
Seguimiento y consolidación del Buzón de sugerencias de quejas y reclamos para adquirir información de los clientes.	Adquirir información de los clientes respecto al servicio prestado.	1 vez al mes por doce meses.	\$100.000	Gerente Jefe de publicidad y mercadeo	Número de sugerencias, reclamos, quejas sobre el número de soluciones.
Programa para clientes descontentos.	Recuperar clientes descontentos en un 80%	1año.	\$150.000	Gerente Jefe de publicidad y mercadeo	Número de clientes recuperados.
Establecer el tele mercadeo mediante el Call Center	Brindar información veraz y oportuna mediante el tele mercadeo.	1año .	\$200.000	Gerente Jefe de publicidad y mercadeo	Número de clientes atendidos en forma telefónica.

Fuente: Este estudio

**Cuadro 16. Plan operativo mezcla de mercadeo: Precio.**

<b>Objetivo:</b> Establecer políticas de precios para el transporte de carga y encomiendas					
<b>Estrategia corporativa:</b> Desarrollo de servicio. Integración Hacia Adelante					
Estrategia programa	Metas	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador.
Diseñar políticas para asignación de precios.	Lograr la estandarización de precios en el 100% de las agencias.	3 meses	\$500.000	Gerencia	Índice de Rentabilidad
Crear una lista de precios para el transporte de carga.	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 60%.	4 meses.	\$200.000	Gerencia	Índice de Rentabilidad
Diseñar una metodología para el chequeo de precios entre los principales competidores.	Controlar en un 100%, la guerra de precios en un que se maneja con frecuencia en el sector.	3 veces al año.	\$150.000	Gerencia.	Listas de precios de la competencia
Establecer políticas de descuentos.	Incentivar en un 100% a los clientes la compra de los servicios ofrecidos por la empresa	Temporadas al año.	\$3.000.000	Gerencia	Numero de personas que accedieron a los descuentos.

Fuente: Este estudio

### Cuadro 17. Plan operativo mezcla de mercadeo: Plaza

<b>Objetivo:</b> Fortalecer canales de distribución.					
<b>Estrategia corporativa:</b> Desarrollo de mercado, Desarrollo de servicio, Integración hacia adelante.					
Estrategia o programa	Metas	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador.
Evaluar canales de distribución haciendo la respectiva estimación de pérdida y ganancias.	Eliminar canales de distribución ineficaces	1 año	\$200.000	Jefe de talento humano, Jefe de Publicidad y Mercadeo.	Numero de canales de distribución organizados
Realizar plan de capacitaciones de actualización en logística para el transporte de carga.	Permitir que el 100% del personal operativo adquiera competencias laborales	2 veces en el.	\$500.000	Gerencia Jefe de talento humano, Jefe de Publicidad y Mercadeo.	Numero de capacitaciones sobre personal capacitado. Numero de personal asistente/Total del personal
Fortalecer el plan de seguridad industrial y riesgos profesionales para el personal operativo (carga y Transporte de pasajeros).	Capacitar al 100% del personal operativo sobre seguridad industrial y riesgos profesionales.	1 año	200.000	Gerencia, Jefe de talento humano, Jefe de salud ocupacional. Jefe de Publicidad y Mercadeo,	Numero de personal capacitado. Numero de capacitaciones realizadas.
Establecer clínica de ventas para el personal que esta a cargo de las agencias comerciales	Incrementar el 60% las ventas en agencias comerciales	2 veces al año.	\$1.500.000	Gerencia, jefe operativo, jefe de publicidad y mercadeo.	Numero de personal asistente/Total del personal Costo de su implementación.
Crear plan de incentivos para los canales de distribución	Motivar al personal operativo en el cumplimiento de cuotas de venta.	1 año.	\$2.000.000	Gerencia, jefe operativo, jefe de publicidad y mercadeo	Numero de canales de distribución que recibió incentivos.

Fuente: Este estudio

### Cuadro 18. Plan operativo Mezcla de Mercadeo: Promoción.

<b>Objetivo:</b> Implementar programas agresivos de publicidad y promoción comunicación para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado.					
<b>Estrategia corporativa:</b> Penetración en el mercado.					
Tácticas	Metas	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador.
Diseñar e implementar una campaña de comunicación amplia	Lograr el conocimiento de los servicios en un 80% de la población usuaria	2 meses	\$2.000.000	Gerencia, jefe operativo, jefe de publicidad y mercadeo	Nivel de cobertura
Mejorar el sistema de comunicación, mediante la página web	Mejorar la información y la comunicación por este medio en un 90%	2 meses	\$1.500.000	Gerencia, jefe operativo, jefe de publicidad y mercadeo	Nivel de cobertura
Publicitar en medios de comunicación como radio, televisión, medios impresos de alta confiabilidad, Y de gran afluencia nacional.	Dar a conocer a los clientes a utilizar los servicios y la imagen de la empresa por medio de la publicidad.	1 año.	Ver plan de medios.	Gerente, jefe de publicidad y mercadeo	Numero de pautas publicitarias por medio. Eficacia y eficiencia de las propuestas. Numero de material publicitario Recordación de la Marca año plan/recordación de la marca año base.
Crear un porfolio de servicios.	Dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.	2 meses	\$200.000	Gerente Jefe de publicidad y mercadeo	Numero de cotizaciones realizadas y numero de portafolio de servicios entregados
Dotar de material publicitarios a los vendedores y distribuidores del servicio.	Entregar información oportuna a los clientes.	1 año.	\$1.500.000	Jefe de publicidad y mercadeo, fuerza de ventas.	Numero de material publicitario entregado a las agencias. Formato de entrega para clientes. Costos de implementación
Creación de tarjeta de cliente preferencial.	Motivar a los clientes habituales de la empresa para adquirir los servicios.	1 año.	3.000.000	Gerencia Jefe de publicidad y mercadeo	Costos de implementación Numero de usuarios beneficiarios,

Realizar un plan de promoción de ventas, para la realización de rifas, sorteos, concursos., premios	Incentivar al cliente actual de la empresa, haciendo entrega de incentivos Incrementar las ventas actuales en un 8%.	1 año. 3 veces al año.	3.000.000	Gerencia Jefe de publicidad y mercadeo	Numero de promoción de ventas realizadas sobre numero de personas beneficiarias. Costos de implementación. Recordación de la Marca año plan/recordación de la marca año base.
Plan de descuentos y temporadas bajas del año.	Incrementar la demanda de los servicios en un 10%	1 año. 4 veces al año.	\$2.000.000	Gerente, Jefe de publicidad y mercadeo	Impacto promocional. Costos de implementación.
Diseñar Campañas promocionales según el segmento de mercado estipulado.	Motivar en el 80% de los clientes la compra de los servicios	1 año. 4 veces al año	\$2.000.000	Jefe de publicidad y mercadeo	Costos de implementación. Inversión realizada. Numero de personas a quienes le llegan el mensaje.
Programar Viajes turísticos para premiar la fidelidad del cliente	Motivar en el 80% de los clientes la compra de los servicios	01/09/10 Hasta 01/11/10 2 veces al año	\$5.000.000	Jefe de publicidad y mercadeo	Costos de implementación. Inversión realizada. Numero de personas a quienes le llegan el mensaje.
Realizar exhibiciones comerciales para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa (merchandising)	Motivar la adquisición de servicios a través de información, en un 80%	Las fechas se deben programar de acuerdo a las necesidades 3 veces al año.	\$2.000.000	Gerente Jefe de publicidad y mercadeo	Numero de exhibiciones comerciales realizadas sobre número de clientes registrados base de datos. Ventas Proyectadas/Ventas año
Mejorar la imagen corporativa de las agencias de la empresa	Adecuar el 100% de las agencias comerciales.	1 año.	\$5.000.000	Jefe de publicidad y mercadeo	Numero de agencias que poseen el material publicitario.

Implementar herramientas de merchandising ayudara a reforzar la promoción en los puntos de venta (agencias).	Estimular al 90% de los clientes la compra de los servicios en el espacio físico donde es atendido	1 año	\$1.000.000	Gerencia, Jefe de publicidad y mercadeo., Jefe de Talento humano	Numero de técnicas aplicadas en los puntos de venta. Costos de su implementación.
Realizar un plan de relaciones públicas y comunicación con publico externo e interno a la organización. Competencia, clientes.	Manejo de crisis, mantener buena imagen de la empresa en un 80%.	01/09/10 Hasta 01/09/11	\$500.000	Gerencia, Jefe de publicidad y mercadeo.	Desarrollo del plan de relaciones publicas.  Numero de empresas con las cuales la empresa tiene relaciones comerciales.  Recordación Marca año plan/recordación marca año base
Crear Plan de recreación y motivación personal interno.	Mejorar el clima laboral en la organización.	01/09/10 Hasta 01/09/11 4 veces al año.	\$200.000	Jefe de publicidad y mercadeo,	Numero de eventos realizados sobre número de personal que recibió la recreación o motivación.
Crear un plan de ventas y sistema de comisiones	Para estimular a la fuerza de ventas.	1 año.	\$1.000.000	Jefe de publicidad y mercadeo., jefe de Talento humano.	Costo de incentivos y comisiones sobre personal que recibe la comisión.
Elaboración y divulgación del manual para la atención telefónica, funciones, y del vendedor	Permitir en un 90% que el cliente recibe información oportuna y veraz sobre el servicio.	2 meses	\$500.000	Gerencia, Jefe de publicidad y mercadeo., Jefe de Talento humano.	Numero de manuales entregados a los clientes.
Crear un sistema de dotaciones para proyectar una buena imagen de la empresa	Dotar al 100% del personal de los uniformes apropiados para su labor.	1 año	\$10.000.000	Gerencia, Jefe de publicidad y mercadeo., Jefe de Talento humano	Costos de la dotación. Sobre Numero de personal que recibió la dotación.

Fuente: Este estudio

### **11.3 ACTIVIDADES QUE SE DEBEN LLEVAR A CABO EN LA DEPENDENCIA DE PUBLICIDAD Y MERCADEO, SERVICIO AL CLIENTE.**

En esta área se debe realizar el control y direccionamiento de la empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento y desarrollo soportado en sus debilidades y fortalezas amenazas y oportunidades que a través del tiempo se presenten propendiendo por la optimización de los recursos, la rentabilidad, la adopción de tecnologías, el servicio oportuno y la máxima satisfacción del cliente.

#### **Actividades a realizar**

- Administración control y constante innovación de los procesos de prestación de servicios.
- Elaboración de índices de productividad y eficacia, presentación de informes periódicos a la gerencia general sobre estas áreas.
- Análisis y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, elaboración de políticas y estrategias de mercadeo.
- Desarrollar planes de medios y publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Investigación, selección organización y análisis de información de carácter económico, financiero, estadístico, y sobre aspectos generales específicos del sector.
- Elaboración y dirección de estudios de mercados.
- Presentación periódica de indicadores de gestión.

#### **Funciones**

- Brindar de manera asidua apoyo profesional a las diferentes áreas que integran la empresa.
- Dirigir el área de servicio al cliente
- Controlar y evaluar las estrategias del área.
- Analizar, Justificar e implantar sistemas innovativos que beneficien y fortalezcan la estabilidad de la empresa.
- Indagar sobre nuevas necesidades de los clientes y propender por generar medios de satisfacción para las mismas en tiempo óptimo y con los mejores resultados.
- Estar en permanente comunicación con las demás áreas de la empresa y las agencias con el fin de conocer el estado de las mismas y desarrollar planes a corto mediano y largo plazo.
- Garantizar, posicionar y mantener el buen nombre y la imagen de la empresa en el mercado.

## **Funciones periódicas**

- Realizar investigaciones de mercado, que contribuyan al conocimiento del mercado la competencia y del público de la empresa.
- Mantener actualizada la base de datos de la empresa.
- Analizar las estadísticas de las encuestas de vista de visita de clientes a las agencias y encuestas de satisfacción al cliente post- venta.
- Realizar visitas a los clientes para indagar sobre sus necesidades.
- Realizar capacitaciones sobre aspectos sobre aspectos que competen el interés de la empresa y sus funcionarios.
- Participar con el asistente de publicidad en el manejo de pautas publicitarias.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

### **Funciones principales:**

- Participar en la promoción, comercialización y contratación de servicios, productos y equipos que la empresa comercialice, proporcionando asesoría, información y asistencia sobre las funciones y uso de estos.
- Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
- Gestionar y soportar los procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos, así como de la atención de servicio proporcionada a los clientes, coordinándose con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
- Realizar y participar en el levantamiento de todo tipo de encuestas que la empresa determine.
- Participar en el cobro y verificar los ingresos relativos a la prestación del servicio telefónico y de los productos y servicios que comercialice la empresa, con los medios que esta le proporcione.

### **Actividades principales.**

- Proporcionar información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de servicios, productos y/o equipos que la empresa determine vender o prestar; lo anterior con base en la información que para tal efecto se le proporcione.
- Promoverá entre los clientes los servicios que determine la empresa y en su caso, realizara la venta telefónica y participara en promociones, de acuerdo a las instrucciones que reciba.
- Participara en la promoción y comercialización de productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
- Proporcionara asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre la

operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.

- Atenderá y proporcionará asistencia al cliente participando en el proceso de comercialización de los servicios que determine la empresa, utilizando las herramientas, equipos, sistemas o procesos que para cada uno de ellos se le proporcionen.
- Realizará el seguimiento al proceso post-venta de los productos, servicios y/o equipos que telefónicamente o en sitios de atención comercialice la empresa.
- Ofrecerá a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca, recabando la información necesaria de los mismos, monitoreando la entrega oportuna de la facturación.
- El personal de esta especialidad, realizará sus funciones y actividades a través del teléfono, videoteléfono, fax, modem, o cualquier otro medio de telecomunicación y personalmente de acuerdo a las instrucciones que reciba y cuando el servicio lo requiera; por tanto los trabajadores utilizarán los equipos, herramientas, sistemas, procesos, procedimientos y fraseología que la empresa proporcione.

#### **11.4 PROPUESTA PLAN DE MEDIOS PARA LAS UNIDADES DE NEGOCIOS TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA ENCOMIENDAS.**

La empresa debe establecer el plan de medios de la siguiente manera para determinar con claridad los proveedores de los medios publicitarios que se van a utilizar en la empresa; a continuación se presentan la simulación de un plan de medios para la empresa Transportadores de Ipiales.

**Cuadro 19. Plan de Medios.**

	EMISORAS	FRECUENCIA	ASIGNACIÓN MENSUAL PARA CADA AÑO
RADIO	CARACOL AM CARIÑOSA	14 IMPACTOS POR DÍA	560.000
	CARACOL FM TROPICANA	14 IMPACTOS POR DÍA	560.000
	ECOS DE PASTO AM	10 IMPACTOS POR DÍA	300.000
	LA VOZ DEL PUEBLO AM	10 IMPACTOS POR DÍA	320.000
	COLMUNDO RADIO AM	10 IMPACTOS POR DÍA	240.000
	POLICIA NACIONALFM	10 IMPACTOS POR DÍA	240.000
	LATINA ESTÉREO PUTUMAYO	10 IMPACTOS POR DÍA	180.000
	FESTICUY CALI 2010 30 CUÑAS EN CADA TRANSMISIÓN (Julio)	10 IMPACTOS POR DÍA	240.000
	TODELAR		360.000
TOTAL MENSUAL			3.000.000
TOTAL ANUAL			36.000.000
TV	CANAL	FRECUENCIA	ASIGNACIÓN MENSUAL

	CABLE UNION PASTO	15 comerciales por programa 2 comerciales en vivo Logo en Tv Plasma 2 Notas comerciales mensuales	400.000
	CABLE UNION TUMACO	10 pautas en el día	350.000
	CABLE UNION BOGOTA	10 pautas en el día	600.000
	TELMEX PASTO DE LUNES A DOMINGO	8 COMERCIALES DÍA, 2 EN EMISIÓN DEL NOTICIERO	
	TELE PACIFICO RADIO EMISORA SONORA 1.200	10 pautas diarias	2.000.000
	DIGITAL PUBLICIDAD TUMACO	8 COMERCIALES DÍA	250.000
TOTAL MENSUAL			2.250.000
TOTAL ANUAL			27.000.000
PRENSA Y REVISTAS	TIPO	UNIDADES	ASIGNACIÓN ANUAL
	DIARIO DEL SUR	9.125.000	91.250.000
	DIRECTORIO DIARIO DEL SUR	50.000	3.000.000
	PUBLICACIONES FECHAS ESPECIALES DIARIO DEL SUR	12 ANUNCIOS	20.000.000
	REVISTA PREVENCIÓN VIAL	25.000	1.800.000
	REVISTA PASAJERO	25.000	1.800.000
	DIRECTORIO TRANSPORTE	10.000	1.500.000
	PUBLICAR PASTO	10.000	8.000.000
	PUBLICAR CALI	10.000	6.000.000
	PUBLICAR BOGOTA	20.000	12.000.000
	PUBLICAR POPAYÁN	8.000	1.600.000
	PUBLICAR MEDELLÍN	7.000	1.600.000
	REVISTA ARMAS Y CULTURA	25.000	300.000
REVISTA FUTBOL SIN BARRERAS	10.000	360.000	
REVISTA GLORIAS PATRIA	25.000	240.000	
TOTAL ANUAL			149.450.000
INTERNET	TIPO	FRECUENCIA	ASIGNACIÓN ANUAL
	MI CLASIFICADO.NET	12 MESES	450.000
	PAGINAS AMARILLAS INTERNET	12 VECES AL AÑO	480.000
	TRANSPIALES VIRTUAL MANTENIMIENTO	12 VECES AL AÑO	3.000.000
	CIBER RADIO COLOMBIA	6 meses	1.200.000
TOTAL ANUAL			5.130.000
PATROCINIOS, CINE,	TIPO	FRECUENCIA	ASIGNACIÓN ANUAL

EVENTOS SOCIO CULTURALES	CARNAVALES BLANCOS Y NEGROS (ENERO)	1 VEZ POR AÑO	10.000.000
	ULTIMATE FREEZBEE	1 VEZ POR AÑO	7.000.000
	PELÍCULA UNA Y OTRA VEZ (Febrero)	1 VEZ POR AÑO	18.000.000
	CONCIERTO ALEX CAMPOS (Abril)	1VEZ POR AÑO.	2.000.000
	LEONES DE NARIÑO MICROFÚTBOL PROFESIONAL (Abril)	1 VEZ POR AÑO	3.500.000
	FUNDACION FOLCLÓRICA LOS TELEMBIES (Junio)	1 VEZ POR AÑO	3.000.000
	FORMULA SENA (Julio)	1 VEZ POR AÑO	10.000.000
	CULTURAS ANDINAS (Agosto)	1 VEZ POR AÑO	4.000.000
		1 VEZ POR AÑO	
TOTAL ANUAL			57.500.000
MATERIAL POP	TIPO	UNIDADES	ASIGNACIÓN ANUAL
	LLAVEROS	3.000 Unidades	3.300.000
	LAPICEROS	3.000 Unidades	3.090.000
	CALENDARIOS BOLSILLO	5.000 Unidades	3.000.000
	CALENDARIOS PARED	3.000 Unidades	3.000.000
	CALENDARIOS ESCRITORIO	3.000 Unidades	2.500.000
	AGENDAS	1.000 Unidades	5.000.000
	AGENDAS BOLSILLO	3.000 Unidades	2.800.000
	STICKERS	5.000 Unidades	1.000.000
	PENDONES	10 Unidades	400.000
	AFICHES	2.000 Unidades	2.000.000
	AVISOS SEÑALIZACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA	7 Unidades	800.000
	AVISO PANAFLEX 3X 0.5 M Diseño, producción y envío	2 unidades para las agencias: Génova y Santa Rosa	1.200.000
	AVISO PANAFLEX 3X 0.7 M Diseño, producción y envío	2 unidades para las agencias: Pto Caicedo y Tuquerres	1.200.000
	AVISO PANAFLEX 3X 0.6M Diseño, producción y envío	1 unidad para las agencias: Llorente	600.000
	AVISO PANAFLEX 1.8X 0.7 M Diseño, producción y envío	1 unidad para las agencias: Soacha	480.000
	AVISO PANAFLEX 2M X 60 CMS	2 unidades para las agencias Puerto Asís	450.000
Cambio impresión Tableros Diseño 12x4 m	1 unidad para las agencias: Rumichaca	890.000	
Cambio impresión Tableros Diseño 5.2 x2.5 m	1 unidad para las agencias: El bordo	420.000	

Cambio Panaflex avisos pasajeros 4.5 x1.3m	1 unidades para las agencias: Tumaco	650.000
Cambio Panaflex avisos Carga 5 x1.5m	1 unidades para las agencias: Tumaco	720.000
Cambio Panaflex avisos Terminal 5.3 x1.3m diseño, producción instalación	1 unidades para las agencias: Ipiiales	345.000
Cambio Panaflex avisos terminal 2.6 x0.60m diseño, producción instalación	1 unidades para las agencias: Ipiiales	345.000
Impresiones digitales para furgones	1 impresión.	1.500.000
TOTAL ANUAL		35.690.000
TOTAL PLAN DE MEDIOS PARA TRANSPORTADORES DE IPIALES ANUAL		274.770.000

Fuente: El presente trabajo.

Para la realización de el presente plan de medios se tuvo en cuenta valores reales que se encuentran en las facturas y contratos, los rubros que no se obtuvieron en registros se realizo una aproximación; el plan de medios le permite a la empresa la toma de decisiones financieras respecto a los anunciantes y materiales publicitarios que se debe contratar en años futuros; además para soportarlo es ideal solicitarle al proveedor índices de medición que permitan evaluar en nivel de impacto y cobertura del medio.

## 11.5 PRESUPUESTO

El desarrollo del plan operativo implica erogación de recursos financieros por ello se elabora el presupuesto general de acuerdo a las estrategias. Teniendo en cuenta lo establecido en capítulo 12 del manual de mercadotecnia escrito por Ricardo Fernández Valñas, en el cual establece varios métodos para la asignación del presupuesto para este trabajo se escogió el siguiente método, PRESUPUESTO POR PORCENTAJES DE VENTAS, puesto que en este método es necesario conocer las ventas brutas del año anterior que fueron \$19.515.000.000.

Generalmente el porcentaje varia del 5% al 10% para este caso en particular se determino que sea del 10% debido a su estabilidad y capacidad financiera, determinando las utilidades brutas manifiestas en el estado de resultados para el año 2009 que fueron de \$4.497.745.000 millones de pesos.

Teniendo en cuenta que el 10% de las ventas brutas del 2009 es 449.774.500 y en el presente presupuesto se debe asignar para su ejecución: 325.820.000 millones queda un saldo significativo de: \$123.954. 500 el cual se lo debe reservar para otros costos y gastos en la implementación y ejecución del plan estratégico de mercadeo.

**Tabla 18. Presupuesto plan estratégico de mercadeo.**

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	VALOR TOTAL
Estrategias de servicio	\$ 4.400.000
Estrategias de precio	\$ 3.850.000
Estrategias de plaza (canales de distribución.	\$ 4.400.000
Estrategia de promoción( publicidad)	\$ 38.400.000
Plan de medios	\$ 274.770.000
Total presupuesto	\$ 325.820.000

Fuente: El presente trabajo.

## 12. COORDINACIÓN Y CONTROL

Para lograr el éxito de las diferentes estrategias planteadas se debe llevar a cabo las siguientes etapas:

- Realizar seguimiento continuo de desarrollo de las estrategias.
- Coordinar las actividades con todas las áreas funcionales de la empresa.
- Hacer un análisis detallado para la asignación de recursos para la realización de cada programa.

**Control del Plan:** Es necesario evaluar la realización del plan por lo menos cada tres meses con el fin de realizar posibles cambios de forma de acuerdo a las nuevas situaciones presentadas en el mercado como acciones de la competencia, situaciones del macro ambiente, entre otras.

### **Objetivos de Control del Plan.**

El plan anual tendrá dos objetivos generales sobre los cuales se tendrán que establecer ítems de control. Estos son: la participación en el mercado y el volumen de ventas.

En cuanto al primero se tendrá que llevar un registro sobre el incremento en el número de clientes conseguidos en cada sector, la rotación de nuestros servicios en los diferentes canales y esto se conseguirá observando la disminución en los niveles de quejas y reclamos por parte de los clientes.

Respecto a controlar el volumen de ventas el departamento debe llevar un registro periódico de las ventas de las diferentes rutas, dicho registro debe contener por lo menos cifras sobre las metas de incrementos propuestas y porcentajes de cumplimiento e incrementos de todas las referencias de los servicios ofrecidos por la empresa.

**Cuadro 20. Cronograma de implementación y verificación del plan de mercadeo TRANSIPIALES S. A**

ESTRATEGIAS/ ACTIVIDADES	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
<b>ESTRATEGIAS DE SERVICIO.</b>													
Implementar un proceso adecuado de planeación, organización y coordinación de las actividades de mercadeo	■	■											
Implementar planes de capacitación en temas relacionados con el servicio.			■			■			■			■	
Diseñar indicadores para medir la satisfacción del cliente			■			■			■			■	
Comercializar los servicios de transporte de carga y pasajeros a nuevos segmentos de mercado		■			■			■			■		
Elaboración y divulgación del manual de guía para el usuario identificando los servicios y garantías que ofrece la empresa			■			■			■			■	
Realizar Campaña de concientización sobre las garantías que tiene el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.	■	■											
Incluir nuevos servicios con previa investigación de mercados (Servicio mixto)	■	■											
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO.</b>													
Diseñar políticas para asignación de precios.	■	■	■	■	■	■							
Crear una lista de precios para el transporte de carga.	■	■	■										
Diseñar una metodología para el chequeo de	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

precios entre los principales competidores.													
Establecer políticas de descuentos.													
<b>ESTRATEGIA CANALES DE DISTRIBUCION</b>													
Evaluar canales de distribución haciendo la respectiva estimación de pérdida y ganancias.													
Realizar plan de capacitaciones de actualización en logística para el transporte de carga.													
Fortalecer el plan de seguridad industrial y riesgos profesionales para el personal operativo (carga y Transporte de pasajeros).													
Establecer clínica de ventas para el personal que esta a cargo de las agencias comerciales													
Crear plan de incentivos para los canales de distribución													
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>													
Diseñar e implementar una campaña de comunicación amplia													
Mejorar el sistema de comunicación, mediante la página web													
Publicitar en medios de comunicación como radio, televisión, medios impresos de alta confiabilidad, Y de gran afluencia nacional.													
Crear un porfolio de servicios.													
Dotar de material publicitarios a los vendedores													

y distribuidores del servicio.													
Creación de tarjeta de cliente preferencial.													
Realizar un plan de promoción de ventas, para la realización de rifas, sorteos, concursos., premios													
Plan de descuentos y temporadas bajas del año.													
Diseñar Campañas promocionales según el segmento de mercado estipulado.													
Programar Viajes turísticos para premiar la fidelidad del cliente													
Realizar exhibiciones comerciales para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa (merchandising)													
Mejorar la imagen corporativa de las agencias de la empresa													
Implementar herramientas de merchandising ayudara a reforzar la promoción en los puntos de venta (agencias).													
Realizar un plan de relaciones públicas y comunicación con publico externo e interno a la organización. Competencia, clientes.													
Crear Plan de recreación y motivación personal interno.													
Crear un plan de ventas y sistema de													

comisiones													
Elaboración y divulgación del manual para la atención telefónica, funciones, y de ventas.													
Crear un sistema de dotaciones para proyectar una buena imagen de la empresa													

Fuente: Este estudio.

## CONCLUSIONES

A trayectoria que tiene en el mercado han permitido que la empresa se encuentre posicionada en el mercado actual de los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle del Cauca.

Los recursos humanos no están siendo aprovechados en forma eficiente en la empresa. En el área administrativa de la empresa presenta dificultades en el manejo del personal, sistema de dotaciones para el personal de transporte de carga, manejo de precios y fletes para el transporte.

Los usuarios principales de la empresa se encuentran en un rango de edad entre los 20 y 60 años equivalente entre hombres y mujeres, principalmente trabajadores independientes, empleados públicos y privados y estudiantes.

Los clientes de la empresa Transipiales la conocen o la tienen presente en un rango superior a 5 años demostrando la fidelidad en la misma.

Los medios más efectivos para transmitir los mensajes publicitarios de la empresa son las emisoras FM y AM respectivamente.

La empresa debe seguir invirtiendo en publicidad y promoción de ventas para mantener a sus clientes actuales.

La empresa debe buscar fortalecer sus servicios invirtiendo en la capacitación al personal interno y externo de la organización siguiendo los lineamientos del sistema de gestión de calidad.

Se debe establecer unas tarifas de precios para la unidad de negocios transporte de carga y encomiendas teniendo en cuenta factores como la distancia, peso y volumen de la mercancía a transportar.

La empresa debe estar respondiendo de manera fuerte a las oportunidades y amenazas existentes.

Las agencias comerciales que posee la empresa deben fortalecerse para ofrecer al cliente un sitio adecuado para adquirir sus servicios de transporte y por supuesto recibir una buena atención al cliente.

- Con la implementación del Plan de Mercadeo de TRANSIPIALES, se espera obtener una mayor presencia en el mercado y el incremento de las ventas para el año 2011, como se indica en las estrategias de ventas, buscando posicionar la empresa como la mejor del sector y lograr un reconocimiento positivo por sus servicios.

- TRANSIPIALES S. A., se ha sostenido en el mercado de transporte de pasajeros puesto que es una empresa de gran trayectoria 51 años en el mercado, ubicada su sede principal en la ciudad de de Pasto, la empresa se ha mantenido pero de algún modo en los usuarios tiene una imagen negativa, por la percepción que tienen respecto a sus vehículos y servicios, Debe implementar a corto plazo una estrategia de publicidad como la que sugiere el presente plan de mercadeo.
- El entorno económico y de negocios de la zona favorece, este tipo de negocios, por su actual crecimiento y la preferencia de los consumidores por viajar en vehículos seguros, cómodos y puntuales aspectos que debe mejorar en gran medida.
- El marco de los sistemas de calidad (normativa 9001) es un entorno adecuado para el mejoramiento continuo de los procesos misionales de la organización.
- La gestión de las sugerencias quejas y reclamos, es uno de los puntos centrales para acceder al cliente.
- Es necesario realizar diferentes actuaciones a nivel interno (especialmente formación), y externo (encuestas campañas especialmente reuniones de información), para conocer las expectativas y necesidades de los clientes

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los socios – propietarios de TRANSIPIALES S.A., analizar el presente plan de mercadeo, desde la óptica y con los elementos teóricos que se presenta, para comprender mejor el negocio, con la finalidad que se puedan tomar decisiones conjuntas, coherentes y sistemáticas, con criterios de medición consecuentes con lo indicado en las estrategias de mercadeo y ventas.
- Se espera que este Plan de Mercadeo sea implementado, utilizado y retroalimentado constantemente por, TRANSIPIALES S.A. para lograr sus objetivos y adicionalmente se constituya en una metodología para ser aplicada en los años futuros.
- Se recomienda que se realice la documentación de la información relacionada con las actividades que realiza la empresa para que sea posible conocerlo por parte de todos funcionarios de la empresa.
- Las directivas de la empresa deben realizar cada año un plan de mercadeo y de igual manera deben apartar un presupuesto para su realización que podrá oscilar entre un 5 a un 10%.
- El departamento de publicidad y mercadeo debe hacer constantemente sondeos de mercado para medir la aceptación de sus servicios y de igual manera recolectar información sobre las expectativas de los consumidores.
- La fuerza de ventas debe prestar un mejor servicio a sus clientes, respecto a la preventa, venta oportuna y servicio pos venta de quejas y reclamos sobre los el servicio pues es esto contribuye en gran parte a la fidelización de los clientes
- Los directivos y el nivel medio del departamento deben considerar futuros planes de contingencia para el plan anual de mercadeo los cuales prevean las reacciones de la competencia frente a las estrategias optadas.

## BIBLIOGRAFIA

CESPEDES SAENZ Alberto, Principios de Mercadeo, ECOE ediciones, Bogota DC 2001, 450 P.

DAVID Fred, La gerencia estratégica. Serie empresarial: Legis 1995

D'ASTROUS Alain, SANABRIA TIRADO Raul, PIERRE Simon, Investigación de mercados, una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Grupo editorial Norma, Bogotá 2003, 468 P

FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo, Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia. Un enfoque Latinoamericano, ECAFSA ediciones 2001. México DC.

FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo, Segmentación de Mercados, segunda Edición, ECAFSA 2002, 183 P.

LUTHER William M, El Plan de Mercadeo, como desarrollarlo y ponerlo en marcha, Editorial Norma, 1985, P. 190.

SELLENAVE Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica, Bogotá. Norma 1997, 283P

SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, cuarta edición, Bogota RAM, 1996, 346P.

GULTINAN Joseph, Gerencia Estratégica Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1994.

KOTLER Philip; ARMSTROG Gary; Marketing Octava edición, Pearson Education 2001, 680p.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos, I y II semestre de 2008.

ICER, Informe de coyuntura económica regional. Banco de la República

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL , 2009

STRUTTON, David. Canales de marketing y distribución comercial. Bogota: MacGraw-Hill 1999.

## NETGRAFIA

Disponible en:

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co>

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte>

<http://www.supertransporte.gov.co/nueva/home.php>

<http://www.transipialesvirtual.com>

<http://www.gobernacion-narino.gov.co/>

<http://www.igac.gov.co>

<http://www.banrepcultural.org/>

<http://www.invias.gov.co/>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.putumayo.gov.co>

<http://www1.cundinamarca.gov.co/gobernacion/>

<http://www.gobernacionhuila.gov.co/>

<http://www.antioquia.gov.co/>

<http://www.paginasamarillas.com/Colombia/1.aspx>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monografias.com/>

## **ANEXOS**

**ANEXO A. ESTUDIO EMPRESAS QUE OFRECEN EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y ENCOMIENDAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

Tipos de servicio que ofrece: Transporte de Pasajeros

Nombre de la empresa: COOTRANAR

Campo	Descripción del contenido
Categoría de buses y servicio que mas vende	La clase de buses y el servicio que mas vende es C ,B, A
C (buses y Busetas 20 pasajeros en adelante)	SI tienen parque automotor con estas características
B (Microbuses 10 a 19 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
A (Automóviles, Camionetas, 4 a 9 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características y este es el servicio que mas requieren los usuarios del servicio.
Canales de distribución:	Los canales utilizados son Directos Taquilla – Consumidor final
Venta directa:	Las personas que atienden en taquilla cumplen con los parámetros básicos del servicio, atentos y cordiales.
Puntos de venta a nivel nacional cuantos y en qué lugares:	Los puntos de venta a nivel nacional son: 8 Lugares donde se ubican : Nariño Cauca Valle
Investigación y desarrollo La empresa realiza estudios de mercado:	No se han realizado investigaciones de mercado.
Los medios publicitarios que utiliza.	Radio Prensa: Diario del Sur Páginas amarillas Publicidad impresa volantes, afiches, calendarios.
Principal estrategia:	Ofrecer servicio directo a buen precio
Otros servicios que ofrece:	Carga y encomiendas, Estación de servicio
Toma de decisiones:	Gerencia
Fortalezas:	Empresa con gran trayectoria en el mercado.

Campo	Descripción del contenido
Debilidad:	No tienen programas de mercadeo.
Capacitación:	Esporádicamente en el año, enfocada al personal operativo.
Principal competencia:	TRANSIPIALES, SUPERTAXIS. TRANSANDONA
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
Calidad del servicio	Se califican 4.5 por que tienen ofrecen diferentes clases de vehículos para el transporte de pasajeros, por que cumplen con los requisitos del cliente.
Portafolio de servicios	Si manejan y son entregados a entidades y personas que los solicitan. De manera impresa
Competitividad de precios	Son competitivos en cuanto al precio, tarifas más bajas en el mercado.
Servicio al cliente	Las personas pueden remitirse a las taquillas o a las oficinas que se encuentran en la oficina principal y en Terminal de transporte, cartas dirigidas a la gerencia, solicitudes por escrito.
Concentración geográfica	Se encuentran ubicados en diferentes departamentos de Colombia como: Nariño Cauca Valle
Lealtad al cliente	Son leales puesto que cumplen lo que le prometen al usuario.
Puntualidad	Son puntuales.
Parque automotor	Se encuentran en proceso de renovación y reposición del parque automotor.
Imagen en el mercado	Se califican 4.5 por que ofrecen un buen servicio en especial hacia la ruta hacia Cali., tienen acogida por parte de los usuarios, por los precios que actualmente manejan.

**Fuente:** información primaria suministrada por personal administrativo empresa COOTRANAR.

Tipos de servicio que ofrece: Transporte de Pasajeros

Nombre de la empresa: **SUPERTAXIS**

Campo	Descripción del contenido
Categoría de buses y servicio que mas vende	La clase de buses y el servicio que mas vende es C ,B, A
C (buses y Busetas 20 pasajeros en adelante)	SI tienen parque automotor con estas características
B (Microbuses 10 a 19 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
A (Automóviles, Camionetas, 4 a 9 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
Canales de distribución:	Los canales utilizados son Directos Taquilla – Consumidor final
Venta directa:	Las personas que atienden en taquilla cumplen con los parámetros básicos del servicio.
Puntos de venta a nivel nacional cuantos y en que lugares:	Los puntos de venta a nivel nacional son: 5 Lugares donde se ubican : Ipiales Tumaco Cali Popayán Samaniego Próximamente: La unión San pablo.
Investigación y desarrollo La empresa realiza estudios de mercado:	No se han realizado investigaciones de mercado.
Los medios publicitarios que utiliza.	Radio
Principal estrategia:	Ofrecer buenos vehículos.
Otros servicios que ofrece:	Encomiendas pequeñas.
Toma de decisiones:	Gerencia
Fortalezas:	Empresa constituida hace 52 años.
Debilidad:	No realizan estudios de mercado
Capacitación:	Al personal cada 15 días
Principal competencia:	TRANSIPIALES, COOTRANAR

Campo	Descripción del contenido
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	
Calidad del servicio	Se califican 5 Por que consideran que el servicio ofrecido tiene diversidad de vehículos y horarios que otras empresas no manejan.
Portafolio de servicios	Entregan información específica de lo que el cliente solicita para el transporte de pasajeros.
Competitividad de precios	Son competitivos en cuanto al precio.
Servicio al cliente	Las personas pueden remitirse a las taquillas, cartas dirigidas a la empresa o al personal administrativo en el Terminal de transporte.
Concentración geográfica	Se encuentran ubicados en diferentes lugares del país. Ipiales Tumaco Cali Popayán Samaniego La unión San pablo.
Lealtad al cliente	Son leales puesto que cumplen lo que le prometen al usuario.
Puntualidad	Son puntuales.
Parque automotor	Todos los vehículos están en buenas condiciones. Nuevos en algunos casos.
Imagen en el mercado	Se califican 5 por consideran que ofrecen un buen servicio.

**Fuente:** información primaria suministrada por personal administrativo y operativo de la empresa SUPERTAXIS

**Tipos de servicio que ofrece:** Transporte de Pasajeros y carga.  
Nombre de la empresa: COOTRANSMAYO

Campo	Descripción del contenido
Categoría de buses y servicio que mas vende	La clase de buses y el servicio que mas vende es C ,B, A
C (buses y Busetas 20 pasajeros en adelante)	SI tienen parque automotor con estas características

Campo	Descripción del contenido
B (Microbuses 10 a 19 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
A (Automóviles, Camionetas, 4 a 9 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características y este es el servicio que mas requieren los usuarios del servicio.
Canales de distribución:	Los canales utilizados son Directos Taquilla – Consumidor final
Venta directa:	Las personas que atienden en taquilla cumplen con los parámetros básicos del servicio.
Puntos de venta a nivel nacional cuantos y en que lugares:	Los puntos de venta a nivel nacional son: 8 Lugares donde se ubican : Nariño Cauca Valle Putumayo Caquetá Cundinamarca Huila
Investigación y desarrollo La empresa realiza estudios de mercado:	No se han realizado investigaciones de mercado.
Los medios publicitarios que utiliza.	Radio Prensa: Diario del Sur Paginas amarillas Correo electrónico: cootrasmayolda@gmail.com
Principal estrategia:	Empresa tradicional, ofrece buen servicio
Otros servicios que ofrece:	Carga y encomiendas,
Toma de decisiones:	Gerencia
Fortalezas:	Empresa con gran trayectoria y grande de Putumayo.
Debilidad:	No tienen programas de mercadeo.

Campo	Descripción del contenido
Capacitación:	Una vez al año.
Principal competencia:	TRANSIPIALES, TRANSIBUNDOY, COOTRASUR.
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
Calidad del servicio	Se califican 4 por que tienen ofrecen diferentes clases de vehículos para el transporte de pasajeros,
Portafolio de servicios	Si manejan y son entregados a entidades y personas que los solicitan.
Competitividad de precios	Son competitivos en cuanto al precio.
Servicio al cliente	Las personas pueden remitirse a las taquillas o a las oficinas que se encuentran en el Terminal de transporte, cartas dirigidas a la empresa o al personal administrativo en el Terminal de transporte. Llamadas telefónicas: 7306909 Pasto Puerto Asís: 4227140
Concentración geográfica	Se encuentran ubicados en diferentes departamentos de Colombia como: Nariño Cauca Valle Putumayo Caquetá Cundinamarca Huila
Lealtad al cliente	Son leales puesto que cumplen lo que le prometen al usuario.
Puntualidad	Son puntuales.
Parque automotor	Se encuentran en proceso de renovación y reposición del parque automotor.
Imagen en el mercado	Se califican 4 en la ciudad de Pasto, por que existen competidores en el mercado que ellos atienden. Se califican 4.5 en el departamento de

Campo	Descripción del contenido
	Putumayo puesto que es una empresa que esta posicionada en esta zona por mucho tiempo y por la diversidad de servicios que ofrecen.

**Fuente:** información primaria suministrada por personal administrativo empresa COOTRANSMAYO LTDA.

Tipos de servicio que ofrece: Transporte de Pasajeros

Nombre de la empresa: **TRANSANDONA**

Campo	Descripción del contenido
Categoría de buses y servicio que mas vende	La clase de buses y el servicio que mas vende es C, B, A
C (buses y Busetas 20 pasajeros en adelante)	SI tienen parque automotor con estas características
B (Microbuses 10 a 19 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
A (Automóviles, Camionetas, 4 a 9 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características y este el servicio que mas se vende.
Canales de distribución:	Los canales utilizados son Directos Taquilla – Consumidor final
Venta directa:	Las personas que atienden en taquilla cumplen con los parámetros básicos del servicio.
Puntos de venta a nivel nacional cuantos y en que lugares:	Los puntos de venta a nivel departamental son: 8 Lugares donde se ubican : Pasto Ipiales Sandona Ancuya Linares San pablo La unión Peñol San Pedro San Lorenzo.

Campo	Descripción del contenido
Investigación y desarrollo La empresa realiza estudios de mercado:	Se han realizado de forma verbal y no tienen base de datos de esta información
Los medios publicitarios que utiliza.	Radio Prensa Pasacalles Volantes Tarjetas de presentación. Promoción de venta: promoción, regalos, sorteos.
Principal estrategia:	Buena prestación del servicio motivar al usuario.
Otros servicios que ofrece:	Envío de paquetes pequeños de esta actividad se encarga los conductores.
Toma de decisiones:	Gerencia
Fortalezas:	Empresa con tradición en el mercado, buena prestación del servicio.
Debilidad:	Que el usuario no compre nuestro servicio, por mal servicio.
Capacitación:	Esporádicas en el año. Al personal operativo y administrativo.
Principal competencia:	TRANSIPIALES, COOTRANAR, SAN JUAN DE PASTO, RUTAS DEL SUR
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	
Calidad del servicio	Se califican 4 por que Ofrecen un buen servicio.
Portafolio de servicios	Si manejan y son entregados a entidades y personas que los solicitan.
Competitividad de precios	Son competitivos en cuanto al precio.
Servicio al cliente	Las personas pueden remitirse a las taquillas o a las oficinas que se encuentran en el Terminal de transporte, cartas dirigidas a la empresa o al personal administrativo en el Terminal de transporte. OFICINA 206 Llamadas telefónicas: 7309211
Concentración geográfica	Se encuentran ubicados en diferentes departamentos de Colombia como:

Campo	Descripción del contenido
	Pasto Ipiales Sandona Ancuya Linares San pablo La unión Peñol San Pedro San Lorenzo.
Lealtad al cliente	Son leales puesto que cumplen lo que le prometen al usuario.
Puntualidad	Son puntuales.
Parque automotor	Se encuentran en proceso de renovación y reposición del parque automotor.
Imagen en el mercado	Se califican 4 buen servicio.

**Fuente:** información primaria suministrada por personal administrativo y operativo de la empresa TRANSANDONA S. A.

Tipos de servicio que ofrece: Transporte de Pasajeros  
Nombre de la empresa: **RUTAS DEL SUR**

Campo	Descripción del contenido
Categoría de buses y servicio que mas vende	La clase de buses y el servicio que mas vende es ,B, A
C (buses y Busetas 20 pasajeros en adelante)	NO tienen parque automotor con estas características
B (Microbuses 10 a 19 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características
A (Automóviles, Camionetas, 4 a 9 pasajeros)	SI tienen parque automotor con estas características y este es el servicio que mas requieren los usuarios del servicio. Servicio mixto.
Canales de distribución:	Los canales utilizados son Directos Taquilla – Consumidor final

Campo	Descripción del contenido
Venta directa:	Las personas que atienden en taquilla cumplen con los parámetros básicos del servicio.
Puntos de venta a nivel nacional cuantos y en que lugares:	Los puntos de venta a nivel regional son: Lugares donde se ubican : 2 en Pasto Terminal de transporte Taminango San Lorenzo Ancuya Linares La florida El tambo El peñol Mesas Arboleda Berruecos Tablón de Gómez Villa moreno Buesaco. Tuquerres Guachavez Ricaurte Piedra Ancha Ospina Ipiales Potosí Guachucal Guatarilla Iles.
Investigación y desarrollo La empresa realiza estudios de mercado:	Se ha preguntado de forma verbal a los clientes sin tener base de datos de esta información.
Los medios publicitarios que utiliza.	Prensa Tarjetas de presentación
Principal estrategia:	Empresa con 35 años en el mercado
Otros servicios que ofrece:	Envío de paquetes pequeños por parte del conductor. SERVICIO ESCOLAR SERVICIO EXPRESO PASAJEROS
Toma de decisiones:	Gerencia y Junta Directiva

Campo	Descripción del contenido
Fortalezas:	Buen manejo administrativo
Debilidad:	Incumplimiento por parte del área operativa.
Capacitación:	Cada 6 meses. Personal operativo: en Atención al cliente.
Principal competencia:	TRANSIPIALES, TRANSIBUNDOY, COOTRASUR.
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	
Calidad del servicio	Se califican 4 por que tienen ofrecen un buen servicio.
Portafolio de servicios	Si manejan y son entregados a entidades y personas que los solicitan.
Competitividad de precios	Son competitivos en cuanto al precio.
Servicio al cliente	Las personas pueden remitirse a las taquillas o a las oficinas que se encuentran en el Terminal de transporte, cartas dirigidas a la empresa o al personal administrativo en el Terminal de transporte. Llamadas telefónicas: 7306909 Pasto Puerto Asís: 4227140
Concentración geográfica	Se encuentran ubicados en diferentes departamentos de Colombia como: Nariño Cauca Valle Putumayo Caquetá Cundinamarca Huila
Lealtad al cliente	Son leales puesto que cumplen lo que le prometen al usuario.
Puntualidad	Son puntuales.
Parque automotor	Se encuentran en proceso de renovación y reposición del parque automotor.
Imagen en el mercado	Se califican 4 en la ciudad de Pasto, por que existen competidores en el mercado que ellos atienden.

Campo	Descripción del contenido
	Se califican 4.5 en el departamento de Putumayo puesto que es una empresa que esta posicionada en esta zona por mucho tiempo y por la diversidad de servicios que ofrecen.

**Fuente:** información primaria suministrada por personal administrativo empresa Rutas del Sur. LTDA.

## ANEXO B. ENTREVISTAS APLICADAS

UNIVERSIDAD DE NAIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO TRANSPIALES S.A.

**OBJETIVO:** Recolectar información útil por parte de la Gerencia y personal administrativo de la empresa que hará parte del análisis interno de la empresa, evaluando las variables del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como la comunicación, el clima organizacional, motivación y percepción de cada trabajador sobre el perfil competitivo con el fin de realizar un plan estratégico de mercadeo para Transportadores de Ipiiales S.A.

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_

Existe un organigrama explícito?

¿Existe un manual de Funciones, Procedimientos y Reglamentos?

¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

¿La estructura Organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?

¿La estructura Organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e Institucionales?

¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la empresa?

¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

¿La estructura organizacional es flexible? Se adapta a nuevas circunstancias? Tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?

¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?

¿Se asigna un administrador por departamento?

¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?

2. Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?

¿Existe una clara definición de funciones?

¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

3. Se encuentran definidos y establecidos los sistemas de auditoria e información?

¿Se han definido sistemas de Control y Evaluación ?

¿Se ha definido los objetivos del control?

¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?

¿Transipiales maneja sistemas de control de gestión?

¿Se han definido indicadores de gestión?

¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?

¿Existen y se utilizan los índices de gestión?

¿Transipiales maneja sistemas de control operativo?

¿Transipiales tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?

¿Los sistemas de control de Transipiales son exactos, completos y efectivos?

¿El control se adecua a la realidad organizacional?

¿Cuál es el costo de los sistemas de control?

¿Los sistemas de control son flexibles?

¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?

¿El sistema de Evaluación es conocido por toda Transipiales?

¿Cuáles son los costos de prevención, apreciación, fallas internas y externas?

4. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?

5. Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?

6. La empresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?

¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?

7. Se ha analizado la cultura corporativa? Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?

¿Transipiales tiene una visión definida y divulgada?

¿Transipiales ha definido su misión en forma explícita?

8. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

¿Transipiales analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, socios y empleado.

9. Transipiales ha precisado objetivos y estrategias globales?

¿Transipiales ha establecido objetivos y estrategias funcionales?

¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?

¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la empresa?

¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?

10. La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño

inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

¿Esta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?

¿Hay un sistema de Auditoria de la comunicación?

¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

¿Existe un mecanismo de participación?

11. Transipiales cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?

¿se utiliza un proceso para la selección del personal?, ¿Existe un proceso de inducción para el personal?

¿El personal de la empresa esta altamente motivado?

¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?

¿La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?

¿La empresa tiene un sistema de administración de Salarios?

¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?

¿Se ofrece Capacitación al empleado?

¿Es alta la satisfacción del trabajo?

¿Transipiales ofrece sistemas de incentivos?

¿Transipiales ofrece sistemas de sanciones?

¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?

¿Transipiales cuenta con un código de Ética?

¿Se han establecido procedimientos para prestar reclamos y quejas?

¿Se promueve al empleado dentro de Transipiales?

12. La Organización cuenta con gerentes lideres?

- ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?
- ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?
- 13. La empresa cuenta con instalaciones efectivamente locativas y diseñadas?
- 14. Que clase de sistemas para la prestación de servicio utiliza Transipiales?
- ¿Es eficiente el sistema de la prestación del servicio utilizado?
- ¿Cual es el nivel de la prestación del servicio de transporte de Transipiales?
- ¿Se tiene un plan de la prestación del servicio?
- ¿Se tiene estándares de la prestación del Servicio claros, razonables y efectivos?
- ¿Es adecuada la capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada?
- ¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?
- ¿Es adecuado el nivel tecnológico del parque Automotor usado en la prestación del servicio de transporte de pasajeros y carga?
- ¿Es superior el nivel tecnológico a la Competencia?
- ¿Se realiza de manera sistematizada la venta de tiquetes (pasajes) ?
- ¿Qué concepto se tiene de la venta de tiquetes computarizada?
- 15. Existe recompensas y sanciones por la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros y carga en las diferentes modalidades de vehículos?
- 16. Existe una buena relación empresa – proveedores?
- 17. ¿Cuál es el mercado objetivo de Transipiales.
- ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado Transipiales?.
- ¿Se realiza Investigación de mercados?
- 18. ¿se realiza publicidad? ¿Sus objetivos son específicos? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios?
- ¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?

19. ¿Cual es la elasticidad del precio?

¿Que se sabe del precio de la competencia?

UNIVERSIDAD DE NAIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENCUESTA PARA PERSONAL OPERATIVO TRANSPIALES S.A.

**OBJETIVO:** Recolectar información útil por parte del personal operativo de la empresa que hará parte del análisis interno de la empresa, evaluando las variables del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como la comunicación, el clima organizacional, motivación y percepción de cada trabajador sobre el perfil competitivo con el fin de realizar un plan estratégico de mercadeo para Transportadores de Ipiiales S.A.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_

1. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?, ¿Existe un proceso de inducción para el personal?

¿El personal de la empresa esta altamente motivado?

¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?

¿La fuerza de trabajo esta suficientemente motivada?

¿La empresa tiene un sistema de administración de Salarios?

¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?

¿Se ofrece Capacitación al empleado?

¿Es alta la satisfacción del trabajo?

¿ Transipiales ofrece sistemas de incentivos?

¿Transipiales ofrece sistemas de sanciones?

¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?

¿ Son bajas las tasas de ausentismo en Transipiales?

- ¿Se promueve al empleado dentro de Transipiales?
2. ¿Se han establecido procedimientos para prestar reclamos y quejas?
  3. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente locativas y diseñadas?
  4. ¿Que clase de sistemas para la prestación de servicio utiliza Transipiales?  
¿Es eficiente el sistema de la prestación del servicio utilizado?  
¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?
  5. ¿Transipiales maneja sistemas de control operativo?
  6. ¿Transipiales cuenta con un código de Ética?
  7. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?  
¿Esta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?  
¿Hay un sistema de Auditoria de la comunicación?  
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?  
¿Existe un mecanismo de participación?

## ANEXO C. ENCUESTAS APLICADAS

### ENCUESTA DE SATISFACCION PARA CLIENTES TRANSPORTE DE PASAJEROS Y ENCOMIENDAS TRANSPIALES S.A.

Apreciado Usuario es Usted nuestra razón de ser, permítanos conocer su opinión para continuar prestándole un mejor servicio. La información suministrada será reservada.

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción del cliente de Transipiales S. A.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "x" la respuesta correspondiente. Encuesta No:

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad:

\_\_\_\_\_

Grupo C:  (Buses Busetas 20 pasajeros en adelante)      Grupo B:  (Microbuses 10 a 19 pasajeros)      Grupo A:  (Automóviles Camionetas 4 a 9 pasajeros)

**Ocupación:** Estudiante   
Desempleado   
Trabajador  Privado  Público  Independiente

Ciudad o Municipio en el que reside:

\_\_\_\_\_

¿Hacia qué destinos ha viajado en Transipiales?

NARIÑO	<input type="checkbox"/> Ipiales	<input type="checkbox"/> Tumaco	<input type="checkbox"/> Pasto	<input type="checkbox"/> Remolino	<input type="checkbox"/> Barbacoas	<input type="checkbox"/> Belén
	<input type="checkbox"/> Tambo	<input type="checkbox"/> Samaniego	<input type="checkbox"/> Gualmatán	<input type="checkbox"/> La Cruz	<input type="checkbox"/> La Unión	<input type="checkbox"/> Génova
	<input type="checkbox"/> S. Pablo	<input type="checkbox"/> Sotomayor	<input type="checkbox"/> Taminango	<input type="checkbox"/> Berruecos	<input type="checkbox"/> Sandoná	<input type="checkbox"/> Otros
PUTUMAYO	<input type="checkbox"/> Mocoa	<input type="checkbox"/> Pto Asís	<input type="checkbox"/> Villagarzón	<input type="checkbox"/> La Hormiga	<input type="checkbox"/> Orito	<input type="checkbox"/> El Placer
	<input type="checkbox"/> S. Miguel	<input type="checkbox"/> S Francisco	<input type="checkbox"/> Sibundoy	<input type="checkbox"/> Pto Rosario	<input type="checkbox"/> Pto Guzmán	<input type="checkbox"/> Otros
V CAUCA	<input type="checkbox"/> Cali	<input type="checkbox"/> S Quilichao	<input type="checkbox"/> Otros			
CAUCA	<input type="checkbox"/> Popayá	<input type="checkbox"/> Rosas	<input type="checkbox"/> Timbio	<input type="checkbox"/> El Bordo	<input type="checkbox"/> La Sierra	<input type="checkbox"/> Otros



¿Volvería a utilizar el servicio prestado por la empresa?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Ha recomendado usted el servicio prestado por la empresa a otras personas?

SI

NO

¿Hay algo más que le gustaría decirle Transipiales S. A. sobre el Servicio, que no le hayamos preguntado en esta encuesta o alguna sugerencia? Si es así, por favor, díganos de que se trata.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_