

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA CENTRO DE
NEGOCIOS DE LA CIUDAD DE PASTO AL HORIZONTE DEL AÑO 2015**

**EVER JAIRO QUINTERO DORADO
MIGUEL ANDRÉS VALENCIA TUPAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA CENTRO DE
NEGOCIOS DE LA CIUDAD DE PASTO AL HORIZONTE DEL AÑO 2015**

EVER JAIRO QUINTERO DORADO

MIGUEL ANDRÉS VALENCIA TUPAZ

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

Asesor:

MG. FABIO MEJÍA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

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

Nota de aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por poner en mi vida a los dos seres más maravillosos, Mi padre Jairo Quintero y mi Madre Carmen Lucia.

RESUMEN

El Desarrollo del presente trabajo se centra en la creación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Centro de Negocios de la Ciudad de Pasto, dedicada a prestar servicios de asesoría y gestión en temas de tránsito y Transporte terrestre.

La metodología Utilizada es la planeación estratégica, comenzando por un análisis exhaustivo del Micro y Macro Entorno de la empresa, identificando las principales características, variables y actores que intervienen de manera directa e indirecta y su impacto para la empresa y su actividad económica.

Posteriormente se realiza un estudio de mercado que permite recolectar información de carácter cuantitativo y cualitativo fundamental para el planteamiento de estrategias acordes a las necesidades del mercado real y potencial.

La recolección de información a través de herramientas metodológicas como las encuestas y matrices utilizadas, junto con el juicio de los autores, permite plantear la correcta formulación estratégica para la empresa la cual se condensa en un Plan Operativo que resume la propuesta hacia la Dirección, justificando los beneficios de su aplicación y su conveniencia en términos de rentabilidad económica y beneficio intangibles como el GoodWill, la notoriedad de la Marca y el Posicionamiento en el Mercado.

Finalmente, a través de herramientas de análisis financiero como lo son la TIR y el VPN se logra determinar la conveniencia en términos de rentabilidad del diseño y ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo Propuesto, concluyendo que la empresa registrará beneficios económicos e intangibles a partir de la aceptación de la presente propuesta.

ABSTRACT

Development of this work focuses on the creation of a Strategic Marketing for the Enterprise "Centro de Negocios" placed in Pasto which is dedicated to providing management and advisory services on issues of traffic and land transport.

The methodology is strategic planning, beginning with a thorough analysis of Micro and Macro Environment of the company, identifying the main characteristics, variables and actors involved directly and indirectly and its impact on the company and its business.

Data collection through surveys and methodological tools used, together with the opinion of the authors, allows us to propose the correct strategic for the company which is condensed into an Operational Plan which outlines the proposal to the Directorate, justifying the benefits of its application and its suitability in terms of economic and intangible benefits such as Goodwill, the reputation of the Brand and Market Positioning.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	20
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO TEÓRICO.....	25
4.1.1 Teoría del Mercadeo según Philip Kotler.	25
4.1.2 El Managment según Peter Druker	26
4.1.3 El mercadeo Según Michael Porter.....	27
4.1.4 Teoría De La Confianza Y El Compromiso. Morgan Y Hunt (1994)	29
4.1.5 Safari A La Estrategia por Henry Mintzberg Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. (1999)	30
4.1.6 Cadena De Lealtad Del Cliente de Storbacka Strandvick Y Grönroos (1994) 31	
4.1.7 Teorías Del Comportamiento Del Consumidor.....	31
4.1.8 El Modelo De Grönroos 1994.....	33
4.1.9 El Principio De Reciprocidad.....	33
4.1.10 La Metodología Del Qfd (El Método De Despliegue De La Función De Calidad).....	34
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
4.2.1 Objetivos Organizacionales.....	36
4.2.2 Mercado potencial, mercado disponible, mercado meta y mercado real. 36	
4.2.3 La Calidad En La Relación.....	36
4.2.4 Lealtad Del Cliente	37
4.2.5 Fidelización	38
4.2.6 Confianza	38
4.2.7 Compromiso.....	39
4.2.8 Principio De Pareto	39
4.3 MARCO LEGAL.....	41
4.3.1 Ley 1258 de 2008 Sociedad por Acciones Simplificada (diciembre 5) Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008	41

4.3.2	Ley 105 De 1993 (diciembre 30) Ley marco del Transporte.	41
4.3.3	Ley 336 De 1996 (diciembre 20)	41
4.3.4	Ley 1273 De 2009 (Enero 5)	41
4.4	MARCO CONTEXTUAL	42
4.5	MARCO TEMPORAL	44
4.6	MARCO ESPACIAL.....	44
5.	ASPECTOS METODOLOGICOS	45
5.1	LINEA DE INVESTIGACION	45
5.2	ENFOQUE.....	45
5.3	TIPO DE ESTUDIO	45
5.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	46
5.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	46
5.5.1	Secundarias	46
5.5.2	Primarias	46
6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (CENSO).....	47
7.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	49
7.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:	49
7.1.1	Reseña histórica:	49
7.1.2	Misión.....	51
7.1.3	Visión	51
7.1.4	Valores Corporativos.....	51
7.1.5	Objetivos	52
7.1.6	Clima Organizacional	52
7.1.7	Mercado Actual	55
8.	ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	58
8.1	ANÁLISIS DE VARIABLES ENDÓGENAS.....	58
8.1.1	Portafolio de servicios.	58
8.1.2	Personal De La Empresa	59
8.1.3	Responsabilidades del cargo:	59
8.1.4	Proceso Administrativo	60
8.1.5	Proceso de contratación.....	62
8.1.6	Proceso de la prestación del servicio.	62
8.1.7	Situación financiera.....	65
8.1.8	Ventas Y Utilidades Mensuales.....	69
8.1.9	Estado De Resultados 2011.....	70
8.1.11	Políticas De Precios	73
8.1.12	Sistematización de la información y aplicación de TIC's a los procesos. .	73
8.1.13	Servicio Al Cliente	74
8.1.14	Know How	74

8.1.15	Good Will.....	74
8.1.16	Publicidad.....	74
8.1.17	Alianzas Estratégicas.....	75
8.2	VARIABLES CLAVES DE ÉXITO.....	75
8.2.1	Plano De Influencias Y Dependencias Directas.....	75
8.2.2	Sumas de la matriz. (selección de variables claves).....	77
8.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	78
9.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXÓGENO.....	81
9.1	ANÁLISIS DE VARIABLES EXÓGENAS.....	81
9.1.1	Sector Automotriz a Nivel Mundial.....	81
9.1.2	El sector transporte en Colombia:.....	88
9.1.3	Crecimiento de la Industria (subsector Servicios en Colombia).....	91
9.1.4	Empleo.....	92
9.1.5	Tasa de Interés.....	93
9.1.6	Crédito Financiero.....	94
9.1.7	Inflación.....	96
9.1.8	Tasa de Cambio.....	97
9.1.9	Tecnología.....	98
9.1.10	Competencia.....	99
9.1.11	Crecimiento Poblacional.....	100
9.1.12	Impuestos.....	101
9.2	VARIABLES CLAVES DE ÉXITO.....	101
9.2.1	Plano de Influencias y Dependencias Directas.....	101
9.2.2	Suma de Matrices (Selección de Variables Clave).....	103
9.3	Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	104
10.	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.....	107
10.1	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	107
10.2	GRAFICA DE RADAR.....	109
11.	ESTUDIO DE MERCADO.....	111
11.1	ENCUESTAS DIRIGIDA A CONCESIONARIOS.....	111
11.1.1	Ficha Técnica.....	111
11.1.2	Resultados del estudio.....	111
11.2	ENCUESTA DIRIGIDA A FINANCIERAS.....	121
11.2.1	Ficha Técnica.....	121
11.2.2	Resultados del Estudio.....	122
11.3	ESTUDIO REALIZADO EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERMUNICIPAL.....	132
11.3.1	Ficha Técnica.....	132
11.3.2	Resultados del Estudio.....	132

12.	RE-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	141
12.1	HORIZONTE EN EL TIEMPO.	141
12.2	MISIÓN.	141
12.3	VISIÓN	141
12.4	VALORES CORPORATIVOS.	142
12.5	POLÍTICA DE CALIDAD.	142
12.6	POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL	142
13.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	144
13.1	MATRIZ DOFA	144
13.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	150
13.3	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE).	153
13.4	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).	155
13.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: MGE	157
13.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. MCPE (MCPE)	159
13.7	ANÁLISIS DE MATRICES	161
14.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.	164
15.	MEZCLA DE MERCADEO	165
15.1	PRODUCTO. (SERVICIO)	165
15.2	PRECIO.	165
15.3	PLAZA.	166
15.4	PROMOCIÓN.	166
15.5	POSICIONAMIENTO.	166
15.6	PERSONAL	167
15.7	PROCESOS	167
15.8	ESPACIO FÍSICO.	167
16.	PLAN OPERATIVO CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2015..	168
17.	ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.	174
18.	SOPORTE FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO .	176
18.1	FINANCIAMIENTO.	176
18.2	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.	176
18.3	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	179
18.4	VALOR PRESENTE NETO (VPN)	180
	CONCLUSIONES.	181
	RECOMENDACIONES	183
	BIBLIOGRAFÍA	185
	NETGRAFÍA.	187
	ANEXOS	189

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1: Número de Trámites por Segmento año 2011	56
Tabla No 2: Número de trámites Mensuales año 2011	56
Tabla No 3: Personal De la Empresa.....	59
Tabla No 4: Activos Fijos a 31 de Diciembre de 2011.....	66
Tabla No 5: Activos Corrientes a 31 de Diciembre de 2011	68
Tabla No 6: Ventas y Utilidad Mensuales 2011	70
Tabla No 7: Estado de Resultado año 2011.....	71
Tabla No 8: Variables Claves de Éxito - Análisis Endógeno	78
Tabla No 9: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos.....	79
Tabla No 10: Participación porcentual en la producción mundial de vehículos 2000 -2009	82
Tabla No 11: Ventas Mundiales de Vehículos por región y principales países, 2000-2009	84
Tabla No 12: Reporte Parque Automotor -Reporte Del Departamento Nariño Reporte De Todas Las Ciudades por Todos Los Tipos De Servicio Y Por Todos Los Tipos De Combustible Desde 1990 Hasta 2011	90
Tabla No 13: Variables Claves de Éxito-Análisis Exógeno	103
Tabla No 14: Matriz De Evaluación De Factores Externos	105
Tabla No 15: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	108
Tabla No 16: Variables gráfica de Radar (Resumen MPC).....	109
Tabla No 17: Gama de vehículos más vendida.....	112
Tabla No 18: Rotación mensual de vehículos Nuevos	113
Tabla No 19: Forma de pago más frecuente en la compra de vehículos nuevos	114
Tabla No 20: Estrategias de fidelización más frecuentes en los concesionarios de vehículos nuevos.....	114
Tabla No 21: Factor de motivación más importante para asesores comerciales de Concesionarios.....	115
Tabla No 22: Domicilio de la mayoría de los clientes de concesionarios.	115
Tabla No 23: Proceso de matricula en Concesionarios.....	116
Tabla No 24: Factores decisivos para la delegación de actividades contratadas.	117
Tabla No 25: Factores que mejoran y/o facilitan los trámites de vehículos.....	118
Tabla No 26: Factores que generan entropía en el desarrollo de los trámites	119
Tabla No 27: Nivel de Notoriedad de la Empresa.	120

Tabla No 28: Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios.	120
Tabla No 29: calificación de las relaciones comerciales de la empresa con sus clientes	121
Tabla No 30: Grado de Sinergia entre las financieras y las empresas que autorizan para la gestión de trámites de vehículos.	122
Tabla No 31: Mayores falencias que se deben corregir en la gestión de trámites para autorizar los desembolsos a los clientes	123
Tabla No 32: Factores diferenciadores entre las Financieras	124
Tabla No 33: Promedio mensual de colocación de créditos para vehículos en financieras.....	125
Tabla No 34: Estrategias de fidelización utilizadas por las financieras.	126
Tabla No 35: Empresas Aliadas a su actividad según las financieras.....	127
Tabla No 36: criterios de mayor importancia a la hora de trabajar con aliados estratégico.....	127
Tabla No 37: Métodos de Incentivo para asesores comerciales de vehículos por parte de las financieras.	128
Tabla No 38: Tabla de Frecuencias: Pregunta 9. Financieras. ¿El mayor porcentaje de créditos para vehículos es otorgado a clientes ubicados en?.....	128
Tabla No 39: Actividades que las financieras desean subcontratar.	129
Tabla No 40: Razones para subcontratar servicios o procesos en las financieras.	130
Tabla No 41: Nivel de Notoriedad de Centro de Negocios entre las Financieras.	130
Tabla No 42: Porcentaje de financieras que han hecho uso del portafolios de Centro de Negocios.....	131
Tabla No 43: Calificación de la relación de las financieras con Centro de Negocios.	131
Tabla No 44: Preferencia de vehículos en las empresas de transporte.	133
Tabla No 45: Método para la realización de trámites en las empresas de transporte.	134
Tabla No 46: Actividades que Empresas de Transporte desean subcontratar....	135
Tabla No 47: Razones para subcontratar servicios o procesos según Empresas de Transporte.....	136
Tabla No 48: Porcentaje de Empresas de Transporte que han necesitado asesorías Externas.....	136
Tabla No 49: Empresas de Transporte que han contratado asesorías Externas.	137
Tabla No 50: Medios por los cuales las empresas de transporte conocen a asesores externos.	138

Tabla No 52: Razones para no subcontratar servicios o procesos en las empresas de transporte.....	138
Tabla No 53: Nivel de Notoriedad de Centro de Negocios entre las Empresas de Transporte.....	139
Tabla No 54: Porcentaje de Empresas de transporte que han hecho uso del portafolio de portafolio de Centro de Negocios.	140
Clase	140
Tabla No 55: Calificación de la relación de las empresas de Transporte con Centro de Negocios.	140
Tabla No 56: MATRIZ DOFA	148
Tabla No 57: Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción (PEYEA).150	
Tabla No 58: Resultados Finales de la Matriz MEFE y MEFI.....	154
Tabla No 59: Participación en el Mercado y Tasa de Crecimiento por Servicio ..	155
Tabla 60: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.	159
Tabla No 61: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	169
Tabla No 62: Estado de Resultados Proyectado 2012-2015.....	177

LISTA DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Organigrama.....	62
Gráfico 2: Diagrama del Proceso de la prestación del servicio	64
Gráfico 3: Plano de Influencias y Dependencias Directas.....	76
Gráfico 4: Tasa de desempleo en Colombia 1999-2010	93
Gráfico 5: Tasa De Interés En Colombia Enero de 2008 - Marzo de 2011	94
Gráfico 6: Cartera de créditos bruta y vencida (incluye leasing) Tasas de crecimiento anual Octubre 2006 - octubre 2011	95
Gráfico 7: Índice De Precios Al ConsumidorVariación Porcentual - Marzo de 2006 – Marzo de 2011	97
Gráfico 8: Tasa Representativa del Mercado 2005-2011	98
Gráfico 9: Evolución de la Inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) como porcentaje del PIB - 2000-2010	99
Gráfico 10: Tasa de Crecimiento Demográfico 1960- 2010	100
Gráfico 11: Plano de Influencias Directas.	102
Gráfico 12: Gráfica de Radar	110
Gráfico 13: Gama de Vehículos más vendida.	112
Gráfica 14: Proceso de matricula en Concesionarios.....	117
Gráfica 15: Factores que mejoran y/o facilitan los trámites de vehículos.....	119
Gráfica 16: Mayores falencias que se deben corregir en la gestión de trámites para autorizar los desembolsos a los clientes	123
Gráfica 17: Factores diferenciadores entre las Financieras	125
Gráfica 18: Promedio mensual de colocación de créditos para vehículos en financieras.....	126
Gráfico 19: Preferencia de vehículos en las empresas de transporte.	133
Gráfico 20: Actividades que Empresas de Transporte desean subcontratar.....	135
Gráfica 21: Plano cartesiano matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....	153
Grafico 22: Matriz INTERNA – EXTERNA (IE).....	154
Gráfico 23: Matriz del Grupo Consultor de Boston.	156
Gráfica 24: Matriz de la Gran Estrategia	158
Gráfico 25: Tasa Interna de Retorno (TIR).....	179

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a concesionarios de vehículos.....	189
Anexo 2. Encuesta dirigida a financieras especializadas.....	192
Anexo 3. Encuesta dirigida a empresas de transporte.....	195
Anexo 4 Pasos para preparar una matriz PEYEA.....	198
Anexo 5. Metodología de desarrollo e interpretación de la Matriz de la Gran Estrategia.....	199
Anexo 6. Metodología para la realización de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica. (MCPE).....	200

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del mercado actual ha sido la razón por la cual muchas empresas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, generando las consecuencias negativas que caracterizan a las economías en desarrollo como son el desempleo, el subempleo, el empleo informal y demás consecuencias sociales inherentes a estas circunstancias negativas del mercado. Este mismo dinamismo que ha generado el declive de empresas débiles en nuestra región, es también una alternativa de superación y desarrollo del aparato productivo Nariñense, que debe, de manera obligatoria adaptar estrategias que le permitan sobrellevar y aventajarse dentro del intercambio comercial de bienes y servicios, logrando de manera eficiente poner sus productos en el mercado, generando crecimiento a cada empresa y de manera conjunta a la sociedad.

Esto solo es pensable, con la aplicación de conocimientos en ciencias administrativas y de mercadeo que generen el conocimiento suficiente del entorno y de la misma empresa que permita entender la realidad del mercado con el fin de aprovechar cada ventaja y cada oportunidad que se presente, direccionando a la empresa por los cursos de acción más adecuados de acuerdo a sus objetivos y capacidades.

El presente trabajo, generará una herramienta a la empresa Centro de Negocios, capaz de direccionar su actuar en el futuro con el fin de minimizar su riesgo, logrando incrementar sus posibilidades de crecimiento y generando un mayor nivel de posicionamiento que le garantice su supervivencia y rentabilidad en el largo plazo. Esta herramienta, materializada en un Plan Estratégico de Mercado guiará a cada uno de sus colaboradores dentro de los cursos de acción que se deban tomar en los próximos 4 años, facilitando el aprovechamiento de los recursos disponibles medidos en tiempo y dinero.

Para lograr que el Plan Estratégico de Mercadeo sea una herramienta práctica, útil, acorde y aplicable a la empresa, se recurrirá a todos los conocimientos adquiridos en el programa de Comercio Internacional y Mercadeo, con los cuales se realizará un diagnóstico preciso de la empresa además de una caracterización del mercado en el cual se desenvuelve. Con esta información se desarrollarán la Planeación Estratégica encaminada a establecer actividades de mercadeo que incrementen el Crecimiento y el Posicionamiento de la empresa en el mercado.

Evaluar la incidencia que tendrá la aplicación del Plan Estratégico de Mercado en la empresa a través de indicadores financieros y de gestión será el punto álgido del presente trabajo, ya que solamente de esta manera se puede determinar su correcta realización y su pertinencia en la estructura administrativa de la Empresa Centro de Negocios.

1. PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Centro de Negocios nace en el año 2006 a partir de una idea de Negocios con el objetivo de generar empleo e ingresos, que sea rentable y responda a las necesidades del entorno. Es así, como nace una oficina con el ánimo de gestionar y asesorar un importante sector de la economía como lo es el transporte. Gracias a los esfuerzos de emprendimiento y el conocimiento adquirido a través de la academia en la carrera de Comercio Internacional y Mercadeo y la constante motivación por parte de los docentes, se logró consolidar la empresa, convirtiéndola en un negocio estable y con proyección en el mediano y largo plazo.

Centro de Negocios es una empresa que se desenvuelve dentro de las actividades de asesoría y gestión en temas de tránsito en el sector transporte de la ciudad de Pasto, y con miras a incursionar en ciudades principales debido a requerimientos de los clientes y el mismo mercado. Es preciso tener en cuenta que este mercado se ha caracterizado por prestar el servicio dentro de la informalidad, generando desconfianza en los usuarios demeritando el servicio prestado, es ahí en donde Centro de Negocios entra con una de sus mayores fortalezas la cual es afianzar las relaciones con sus clientes en base a la credibilidad, eficiencia y eficacia. Otro aspecto importante que describe este mercado es el alto grado de competencia tanto a nivel informal como formal, esto ha representado para la empresa enfrentarse a nuevos retos que requieren aplicar procesos innovadores en sus actividades además de poseer información actual y veraz del mercado en el cual se desenvuelve.

Durante todo el tiempo que Centro de Negocios ha desarrollado sus actividades ha logrado crecer de manera constante, incrementando su patrimonio, sus activos y el número de clientes entre los cuales se encuentran un importante porcentaje de concesionarios, alianzas estratégicas con Financieras y convenio con aseguradoras, empresas transportadoras de la región y no menos importante, clientes individuales.

Centro de Negocios es una empresa que ha sabido definir sus valores corporativos, de esta manera, todos sus servicios son prestados con la más alta calidad y con un alto grado de compromiso que ha servido para que los clientes se conviertan en un importante canal de comunicación del buen servicio a través de la publicidad voz a voz. La eficiencia en el servicio, la rapidez y agilidad de las gestiones son una característica fundamental para que Centro de Negocios haya alcanzado los niveles de crecimiento que registra, el mismo que le ha permitido

generar empleo directo a siete personas y establecer un punto de atención totalmente equipado para facilitar el trabajo de cada uno de los trabajadores.

En la búsqueda de generar un valor agregado a su servicio, Centro de Negocios se ha encontrado con un sin número de inconvenientes que le han dificultado aplicar estrategias de mercadeo fundamentadas en datos y cifras válidas que justifiquen algún esfuerzo que pueda poner en riesgo el tiempo y el capital de la empresa o peor aún, la relación que se ha logrado con los clientes actuales. Centro de Negocios, hasta el momento no ha realizado un sondeo que le permita conocer cuál es la verdadera percepción que los clientes tienen de la empresa; de igual manera no existen objetivos de mercadeo o un planeamiento estratégico que disminuya el riesgo, e incremente el porcentaje de clientes fieles, todo esto con el fin de generar crecimiento a la empresa.

De esta manera, Centro de Negocios presenta falencias en el manejo de información veraz de sus clientes y su mercado desconociendo su posición competitiva y careciendo de una base de datos estructurada y organizada donde se pueda recolectar datos importantes para elaborar una estrategia de mercadeo acorde a la realidad de la empresa, su entorno y específicamente sus clientes. La carencia de esta base de datos muchas veces ha significado tener que desconocer las verdaderas necesidades de sus clientes, arriesgándose a prestar el servicio de manera inadecuada o a realizar esfuerzos infructuosos que no dan resultado.

Por otra lado, Centro de Negocios no posee una segmentación adecuada de su mercado, más aun, no posee una segmentación de sus clientes reales, presentando un servicio estandarizado y posiblemente enfocando sus esfuerzos en clientes que no valen la pena y perdiendo clientes mucho más relevantes. La falta de segmentación tampoco ha permitido establecer un pareto que de pie a focalizar las estrategias de mercadeo y de comunicación dando como consecuencia, una disminución en la eficiencia de los recursos y los esfuerzos de la empresa.

Este panorama permite visualizar que es necesario aplicar un Plan Estratégico de Mercadeo oportuno a la empresa, teniendo en cuenta su micro y macro entorno, utilizando estrategias acordes a las reales necesidades de cada uno de los clientes y las capacidades de la empresa, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que el mercado presente. Este plan debe ser medible en costos y equiparlo al beneficio que este pueda traer a la empresa en cuestión de crecimiento en el mediano y largo plazo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los cursos estratégicos de acción que permitan a Centro de Negocios Incrementar la participación en el mercado y posicionarse en el mercado relevante?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Centro de Negocios en relación a su micro y macro entorno?
- ¿Cuál es la dinámica del mercado en el cual se desenvuelve la empresa Centro de Negocios?
- ¿Cuáles son los objetivos de mercadeo más prioritarios para la empresa?
- ¿Cuál es la formulación estratégica que debe tomar la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos de mercadeo?
- ¿Cuáles son los objetivos, estrategias, tácticas, metas, presupuesto e indicadores de gestión que permitan fortalecer la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuál es la contribución que generaría la implementación de un plan estratégico de mercadeo a la empresa Centro de Negocios?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Centro de Negocios de la ciudad de pasto con el fin de lograr la fidelización de sus clientes más representativos y la consolidación de la empresa en el mercado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diseñar un Diagnostico estratégico competitivo de la empresa Centro de Negocios que permita conocer su situación actual interna y externa.
- Obtener información actualizada del mercado relacionada con los clientes reales de la empresa.
- Plantear objetivos de mercadeo que permitan establecer metas específicas.
- Formular alternativas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos de mercadeo planteados.
- Elaborar un plan operativo anual.
- Realizar una evaluación financiera del plan estratégico de mercadeo propuesto.

3. JUSTIFICACIÓN

La empresa Centro de Negocios, objeto de estudio del presente trabajo, es una organización privada, que se desenvuelve dentro del sector terciario de la economía, desempeñando actividades de asesoría y gestión dentro del subsector del transporte. De esta manera ofrece todo su portafolio de servicios a los actores que hacen parte de este entorno, entre los cuales se encuentran Concesionarios de Vehículos, Financieras Especializadas, Aseguradoras, Empresas de Transporte y propietarios de vehículos automotores.

La empresa nace, en el año 2006 como una iniciativa de emprendimiento por parte de estudiantes, quienes apuestan por una alternativa propia de generar ingresos, y con un acompañamiento de la academia, se logra poner en marcha una idea de negocio que surgió y se fue cristalizando a través de los diferentes conocimientos adquiridos en el programa de Comercio Internacional y Mercadeo.

Es así como, utilizando la creatividad y la experiencia obtenida en el ámbito laboral, se crea la empresa la cual fue atendida por sus dos fundadores desarrollando actividades de asesoría y gestión encaminadas a satisfacer las necesidades de sus actuales usuarios, aplicando los conocimientos de acuerdo al perfil de cada emprendedor.

En sus comienzos la empresa contaba con una fuerza de trabajo compuesta por dos personas y un patrimonio que alcanzaba los \$ 500.000 pesos, representados en equipos de oficina. Gracias a la aplicación de diferentes estrategias dentro del campo de las ciencias administrativas y el mercadeo, la pequeña oficina logra crecer de manera acelerada. En tan solo dos años de existencia logró incrementar su personal a 6 trabajadores, los cuales devengaban un salario promedio de \$ 1.000.000 y se pudo trasladar las oficinas a un lugar estratégico, donde actualmente desarrolla todas sus actividades y donde se cuenta con todas las herramientas para prestar un servicio eficiente.

Actualmente, la empresa cuenta con un personal directo de 7 trabajadores, y sus activos alcanzan aproximadamente los \$ 10.000.000 millones de pesos y sus utilidades Operacionales alcanzan en promedio montos mensuales de \$ 15'000.000 de pesos.

Como se puede ver, la empresa presenta un alto grado de proyección en el mediano y largo plazo, esto siempre y cuando se pueda tomar las decisiones correctas y acertadas, disminuyendo el riesgo presente e inherente al mercado. Es por esta razón que se hace justificable la aplicación de un plan de mercadeo, que permita crear estrategias planificadas y basadas en las capacidades de la empresa con el fin garantizar estabilidad laboral a su funcionarios y de mejorar su posición competitiva y su participación en el mercado.

La aplicación de este Plan Estratégico de Mercadeo, permitirá a la empresa conocer todas sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con el objetivo de trazar los cursos de acción más adecuados que le permitan ser una empresa sustentable en el largo plazo.

Además, la sostenibilidad y el crecimiento que un plan estratégico de mercadeo puede generar para la empresa se verá reflejado directamente en la seguridad financiera y por tanto familiar de cada uno de los trabajadores. Además, cabe mencionar que se cuenta con asesores externos los cuales ayudan a incrementar el volumen de ventas y que son incentivados a través de comisiones o estrategias Push, estos ingresos extras pueden llegar a representar un 30% de los ingresos totales de estas personas según información suministrada por ellos mismos, por lo que parte de su seguridad económica está en función de la prosperidad de Centro de Negocios.

La aplicación del Plan de Mercadeo a la empresa puede además, generar un impacto académico dentro de las aulas desde la cual nació, convirtiéndola en un ejemplo de empresarismo y emprendimiento ya que es una empresa creada desde La Universidad de Nariño, gestada a través de la asesoría de los diferentes docentes del programa y de los conocimientos que la carrera brinda por medio de su pensum académico. La aplicación del Plan de mercadeo sería marcar un punto álgido dentro de la empresa, ya que mostraría un proceso exitoso de creación de empresa, un aspecto sumamente destacado y desarrollado en la filosofía del programa de Comercio Internacional y Mercadeo. El Plan Estratégico de Mercadeo, además de ser la modalidad de grado, es una Necesidad de la empresa la cual ha alcanzado las metas propuestas en sus días de inicio y es urgente plantear nuevas metas, más ambiciosas y con estrategias estructuradas y concebidas desde el mercadeo y demás ciencias complementarias.

Desde el punto de vista teórico, existen un sin número de autores que destacan la importancia de aplicar métodos teóricos a las actividades de mercadeo de la empresas, inclusive cuando estas aparentemente se encuentren en etapas de auge, teniendo en cuenta esto, el presente trabajo se apoyará en conocimientos desarrollados el presente trabajo se apoyará en conocimientos desarrollados por Michael Porter que explican las diferentes fuerzas que afectan a la empresa y su estrategias competitivas, la Teoría del Marketing de Philip Kotler como sustento para enfocar el planeamiento estratégico, la Teoría De La Confianza Y El Compromiso de Morgan y Hunt para comprender las motivaciones subjetivas de los clientes, Los diferentes aportes Teóricos de Peter Drucker referentes al método administrativo, Las diferentes escuelas de la planeación expuestas por Henry Mintzberg, finalmente, la diferentes teorías que explican el comportamiento del consumidor.

Por Último, la justificación metodológica de este trabajo se fundamenta en el uso de herramientas que permitirán recolectar, generar y analizar información del

entorno y los actores que de manera directa e indirecta afectan el normal actuar de la empresa. De esta manera, el Uso de Mic Mac, permitirá realizar un análisis estructurado de la situación actual de la empresa, arrojando análisis completos y por lo tanto con un alto grado de certeza a través del cruce de variables. El uso de StatGraphics y Excel permitirán analizar la información de manera eficiente conociendo variables estadísticas fundamentales para identificar las tendencias del mercado y las variables relevantes que puedan afectar en mayor porcentaje a la empresa. Finalmente, se recurrirá a matrices y gráficos que permitan filtrar y aprovechar la información de mejor manera con el fin de tomar decisiones acertadas y diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo acorde a la realidad y capacidades de la Empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Teoría del Mercadeo según Philip Kotler. Philip Kotler es un economista y especialista en el mercado estadounidense, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional perteneciente a la Northwestern University en Evanston, Illinois, seis veces considerada por Business Week la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos. Obtuvo su Maestría en la Universidad de Chicago y PhD en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), ambos en Economía.

Philip Kotler ha contribuido enormemente al desarrollo de la teoría del marketing, gran mayoría de los críticos le considera el “Padre del Marketing Moderno”, además de ser un auténtico experto en la práctica estratégica de la comercialización, y principal representante clásico de la escuela americana.

Su innumerable literatura y su concepción tan aceptada en todo el mundo del Marketing nos permitirán apropiarnos de conceptos fundamentales a la hora de desarrollar la formulación estratégica dentro del plan de mercadeo de la empresa Centro de Negocios.

Su definición de Marketing nos permitirá tener en claro cuál es la finalidad del plan de mercadeo en relación a la empresa y sus clientes, de esta manera, Kotler define el mercadeo como “la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”.

Por otro lado, la evolución del Marketing analizada y expuesta por Kotler nos permite entender las tendencias actuales del mercadeo en relación a las necesidades de los consumidores y los retos que las empresas se están enfrentando en relación al mercado y su entorno. De esta manera, Kotler expone la evolución del Marketing desde el Marketing centrado en el producto, pasando por un Marketing orientado hacia el cliente “para llegar finalmente al Marketing dirigido a los valores que es el de la sociedad actual, particularmente sensible a las ofertas que tienen una dimensión trascendental: asegurar el bienestar presente y futuro de la humanidad al protegerla contra todos los riesgos económicos, ecológicos y sociales y, de ser posible, conducirla hacia el mejor y más placentero de los mundos sin afectar la libertad individual.”¹

¹ Conferencia de Philip Kotler, Marketing 3.0, Foro Mundial de Marketing & Ventas. México, 3 de junio de 2010

4.1.2 El Management según Peter Drucker. Peter Drucker, era un humanista con formación muy sólida en derecho y en filosofía política desde su Austria natal y la Alemania en la que se graduó. Él se consideraba un “ecologista social”, no es mala definición, le interesaba la historia, la economía y sobre todo el individuo y su libertad, su capacidad para crear y para cooperar.

Peter Drucker, es considerado el padre del Management y quien hizo de la administración una verdadera disciplina. Fue el gurú para generaciones de ejecutivos y estudiantes de la teoría del management, sobre cómo las organizaciones tienen éxito y por qué fallan.

El primero de sus libros fue escrito en 1939 y desde entonces publicó 35 obras.

Peter Drucker inventó la moderna administración y se reconoce generalmente que desempeñó un importante papel en la formación del pensamiento administrativo, de aquí la importancia de incluir dentro de nuestro trabajo todos sus aportes teóricos acerca del manejo empresarial en diferentes posiciones competitivas y diferentes escenarios en los cuales se pueda desenvolver Centro de Negocios. Además es fundamental basar el planteamiento de los objetivos en el pensamiento de Drucker, cuando reconoce que prevalecen las personas sobre el capital y las mercancías, y que los trabajadores deben ser tratados como recursos, no como costos ya que esto ha sido siempre una filosofía fundamental de la empresa permitiendo contar con un grupo de trabajo sólido y con valores basados en la confianza y el compromiso sobre un objetivo común que es el crecimiento colectivo. Además, los aportes hechos Drucker al liderazgo, cultura de negocios, motivación y estrategia complementan de manera sinérgica el objetivo general de este trabajo que tiene como finalidad aportar al crecimiento de Centro de Negocios mejorando su posición competitiva en el mercado.

Existen una serie de preguntas planteadas por Peter Drucker dentro de su labor como asesor que pueden ser muy útiles a la hora de realizar planeación estratégica con el fin de evitar cometer errores que pueden ser determinantes para el éxito o el fracaso de cualquier empresa. De esta manera, dentro de nuestro trabajo utilizaremos estas preguntas como una guía para direccionar nuestro trabajo. Las preguntas planteadas por Drucker son las siguientes:

¿Cuál es su negocio? ¿Qué trata de conseguir? ¿Qué lo hace diferente? ¿Cómo define los resultados? ¿Cuáles son sus competencias centrales? y, ¿qué tienen que hacer con los resultados?".

Finalmente, es indispensable para el buen desarrollo de este trabajo, basarnos en la afirmación propiedad de Peter Drucker que dice “*no hay negocio sin cliente*”, no podemos olvidar esta premisa en ningún punto ya que es fundamental reconocer que en estos tiempos modernos, el cliente tiene mayor poder sobre las

organizaciones, convirtiéndose en el pilar de la Negociación y la oferta y demanda de productos en el mercado.

4.1.3 El mercadeo Según Michael Porter. *Michael Eugene Porter* (n. 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. Otro aporte importante de este “gurú” del mercadeo es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad el cual desarrolló en el año 1979 y ha venido actualizando de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, finalmente, su aporte acerca de la cadena del valor, permite identificar las claves para que una empresa genere mayor valor agregado a sus productos y servicios teniendo como principal variables, el beneficio del consumidor.

Basándonos en estos dos grandes aportes de Michael Porter al Mercadeo Contemporáneo, estableceremos la atractividad del mercado y según este escenario, se determinará la estrategia general más adecuada para la empresa, incrementando el porcentaje de certeza en cada decisión tomada. De esta manera, analizaremos que estrategia seguir de acuerdo a la teoría desarrollada por este importante estrategia del mercadeo que a continuación se expone:

Las Estrategias Competitivas Genéricas De Porter

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria

Tipos Básicos De Ventaja Competitiva:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque

Liderazgo Por Costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

La cadena del Valor de Porter

Finalmente, en lo referente a los aportes que Michael Porter le hace al mercadeo y los cuales consideramos necesarios para el desarrollo exitoso de este trabajo, tomamos como referencia su teoría expuesta sobre la Cadena de Valor.

Para poder establecer estrategias acordes a las necesidades de los Usuarios de Centro de Negocios, debemos comprender la definición que Porter hace del valor, de esta manera, afirma que “el valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva; es así como estableciendo una serie de estrategias se logra crear una cadena de valor que resulte en el máximo de rentabilidad para la empresa y un máximo de beneficio para el cliente.

4.1.4 Teoría De La Confianza Y El Compromiso. Morgan Y Hunt (1994)².Acudimos a la esta importante teoría basándonos en la premisa que mantener un cliente es mucho menos costoso (tanto en términos de dinero como de esfuerzos de trabajo y tiempo) que conseguir uno nuevo, es por esta razón que los esfuerzos de mercadeo planteados dentro de las estrategias deben procurar generar una relación a largo plazo con cada nuevo cliente además de afianzar las relaciones ya establecidas con los clientes reales de Centro de Negocios.

Este modelo constituye una de las piedras angulares de la teoría del marketing de relaciones. La idea subyacente de dicha teoría es que aunque existan otros factores contextuales que influyan en el éxito o fracaso de una relación, el compromiso y la confianza son fundamentales para consolidar una relación de marketing, y no el poder o la capacidad para condicionar a la otra parte. La relación que se basa en la confianza y en el compromiso, se producen unos resultados positivos en términos de eficiencia, productividad y afectividad, y en general, unos comportamientos de cooperación que condicionan el éxito de las relaciones de marketing. Sin embargo, este éxito va a depender del nivel de recompensa esperado por las empresas involucradas, del conocimiento que éstas tienen de los posibles beneficios y obligaciones y de su valoración de tales beneficios.

Este planteamiento se justifica en la medida en la que el compromiso y la confianza:

- a) Promueven a que las partes trabajen en el mantenimiento de las inversiones hechas en la relación a través de la cooperación,
- b) Hacen que se desprecien las alternativas atractivas a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo derivados del mantenimiento de la relación con los socios actuales y

²SEGARRA R. Pedro. Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo. 2007. P 83

c) Permiten llevar a cabo acciones arriesgadas en la creencia de que la otra empresa no actuará de forma oportunista.

4.1.5 Safari A La Estrategia por Henry Mintzberg Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. (1999)³. Los diferentes modelos desarrollados por estos tres autores, son un aporte directo al mejoramiento administrativo que se pueda lograr a partir de la creación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Centro de Negocios. Teniendo en cuenta las diferentes escuelas de planeación estratégica, se busca aquella que mejor se adapta a las características de la empresa, el entorno y la metodología que se va a tomar para el mejoramiento de la misma.

De esta manera, se considera pertinente hacer referencia específica a la escuela del planeamiento que establece lo siguiente:

Escuela Del Planeamiento:

Esta escuela ve la formulación estratégica como un proceso formal donde se parte de un análisis de la situación actual, teniendo en cuenta los recursos de la empresa, buscando prever las tendencias del mercado, lo cual disminuye el riesgo y la incertidumbre para finalmente llegar a una estrategia hecha a la medida.

Escuela De La Configuración

Esta escuela expone que la creación de una estrategia significa un proceso de transformación en la empresa, especialmente en su estructura de toma de decisiones. Esta transformación responde a cambios en el entorno o cambios en las tendencias del mercado. La transformación empresarial en su estructura es totalmente necesaria de manera periódica ya que necesita actualizar sus procesos con el fin de generar una estabilidad en el mercado buscando crecer en el tiempo.

Por otro lado, la escuela de la configuración explica su pertinencia dentro de este trabajo al presentar el cambio como una necesidad de cada empresa según las necesidades y requerimientos que puedan venir del entorno y los clientes. La formulación de un Plan estratégico de Mercadeo implica necesariamente cambios dentro de la empresa, por lo que los planteamientos de esta escuela deben ser cuidadosamente tenidos en cuenta en cada una de las fases del trabajo.

³MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina. p 60.

4.1.6 Cadena De Lealtad Del Cliente de StorbackaStrandvick Y Grönroos (1994)⁴. Esta teoría permitirá entender cuáles son las variables que afectan directamente sobre la fortaleza de la relación entre el cliente y la empresa, además de poder determinar cuál es el coste de la misma, permitiendo definir qué tan conveniente es reforzar las relaciones vitalicias con los clientes reales.

Estos tres autores proponen un modelo de cadena de lealtad en el cual un alto nivel de valor percibido, condicionado por la diferencia entre la calidad de servicio percibida y el nivel de sacrificio percibido, influye de manera directa sobre el grado de satisfacción del cliente. A su vez, la variable satisfacción está moderada por el mayor o menor nivel de compromiso que el cliente manifieste hacia el producto/servicio o marca y por los costes de cambio que pueda significar desde la perspectiva del consumidor/cliente y ello repercutirá sobre el grado de fortaleza de la relación que se establezca entre ambas partes.

También influirán sobre dicho nivel de fortaleza de la relación la disponibilidad de alternativas y el grado de eficiencia en la gestión respecto al manejo de episodios o incidentes críticos. Evidentemente, tales variables influirán en la duración de la relación, la que dependerá del grado de concentración de compras realizado por el consumidor/cliente y de la sumatoria de episodios que configuren la experiencia de consumo, para, finalmente, desde la perspectiva de la propia empresa, determinar el grado de rentabilidad de la relación con el cliente, el que será el resultado de comparar la sumatoria de ingresos derivados de dicha relación y los costes en los que se ha incurrido para mantenerla en el tiempo.⁵

4.1.7 Teorías Del Comportamiento Del Consumidor. Dentro del mercadeo, se puede observar una serie de teorías que parten desde la psicología con el fin de explicar las motivaciones a las diferentes actitudes y conductas de las personas ante determinadas situaciones u objetos. De esta manera, se presentan las siguientes teorías que permitirán justificar el planteamiento de varias estrategias de acuerdo a las verdaderas motivaciones de los clientes ya sea para realizar una repetición en sus compras o escoger la competencia como su opción para satisfacer sus necesidades.

Para nuestro caso citaremos aquellas que mejor se adapten a las necesidades de información del presente trabajo.

⁴SEGARRA, Op. Cit., p.31

⁵ CASTILLO V. Guillermo. La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. España, 2005. P. 9.

a. Teorías sobre el estímulo y la respuesta.

Este tipo de teoría, sostiene que el aprendizaje se produce cuando una persona responde a un estímulo y es recompensada por dar una respuesta correcta o castigada por dar una respuesta incorrecta. Las primeras teorías de este tipo de estímulo - respuesta (E-R) fueron propuestas por Pavlov, un científico ruso que demostró que era posible hacer que un perro generara saliva cuando se presentaban en la secuencia adecuada un estímulo condicionado, como, por ejemplo, carne en polvo, y un estímulo no condicionado, es decir, cualquiera que no provocara normalmente la respuesta, los psicólogos contemporáneos han perfeccionado y modificado posteriormente las teorías.

En las aplicaciones prácticas de mercadotecnia de esta observación se aprecian en la publicidad repetitiva, diseñada para reforzar los hábitos de compras.

b. Teorías sobre el Aprendizaje Cognoscitivo

Los teóricos cognoscitivos opinan que algunos aspectos tales como actitudes, creencias y experiencias pasadas de las personas, se combinan mentalmente para generar cierto conocimiento de una situación. Según los cognoscitivistas, el cerebro o el sistema nervioso central es el elemento dominante. En la mayoría de los casos, las teorías cognoscitivas del aprendizaje rechazan las teorías defendidas por los conductualistas de estímulos y respuestas estrictos, tildándolas de demasiado mecánicas. Por otro lado los conductualistas rechazan el "mentalismo" de las cosas cognoscitivas. Insisten en que la conducta es visible y mensurable, y consideran que su teoría es el planteamiento práctico para estudiar la psicología.

Ejemplo: Las actitudes del consumidor influyen en la conducta de compra, punto en que la teoría cognoscitiva entra en acción. Aunque un conductualista buscaría relaciones de estímulo y respuesta en la situación de compras, el cognoscitivista atribuirá la conducta de compra al uso de la experiencia pasada y a un conjunto de actitudes específicas. Las actitudes firmemente sostenidas tienden a evitar que las personas presten atención a estímulos conflictivos. En una situación de mercadotecnia, tales estímulos son los esfuerzos de publicidad y ventas de los competidores. Ordinariamente se requiere una publicidad de ventas muy persuasiva para cambiar la actitud de una persona con respecto a un producto o servicio que haya proporcionado satisfacción previa. Por ejemplo es muy difícil cambiar la preferencia por marcas de productos alimenticios. No se producirán cambios en las preferencias de marcas, sino hasta después que los clientes potenciales hayan probado otros productos, por lo cual los comerciantes de artículos alimenticios trabajan arduamente para inducir a los clientes potenciales a que prueben otros productos. Las técnicas de reducir precios y dar cupones de descuentos han sido eficaces, pero una vez que el cliente potencial adquiere un

producto competitivo, debe ser mejor que el que había estado utilizando o de lo contrario, no se registrará un cambio duradero en la conducta de compra.

c. Teoría de la Percepción

La percepción es la interpretación de la sensación que son los datos brutos recibidos por un sujeto, a través de sus sentidos (estímulo), basándose en sus atributos físicos, su relación con el medio circundante y las condiciones que prevalecen en el individuo en un momento determinado.

Los elementos que contribuyen mayormente al proceso de la percepción son las características del estímulo y las experiencias pasadas, las actitudes y las características de la personalidad del individuo.

Por ejemplo; para seleccionar el estímulo apropiado, el comerciante debe de conocer tanto como sea posible sobre el mercado objetivo. Es preciso recordar que la percepción es selectiva y que cada individuo posee características que determinan el nivel y la cantidad de esta selectividad. En una escala general, un nuevo auto deportivo, significa diversión, júbilo y/o posición para su nuevo propietario; pero también significa una comisión para el vendedor que realizó la venta. Por lo que es importante que los empleados de mercadotecnia conozcan la forma en que responderá cada mercado.

4.1.8 El Modelo De Grönroos 1994. Grönroos en 1994 desarrolló un modelo de evaluación de la calidad del servicio mediante la comparación del servicio esperado con el servicio recibido, por parte de los clientes. Para su descripción utiliza dos componentes, la *calidad técnica*, que se centra en lo que el cliente recibe como resultado del proceso, y la *calidad funcional* que comprende la forma cómo el servicio es entregado, es decir: en el propio proceso. La calidad esperada vendrá determinada por diversos factores: la comunicación de marketing, la comunicación boca-oído, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente⁶

4.1.9 El Principio De Reciprocidad. Este principio, abordado dentro del mercadeo por varios autores como Li y Dant 1997, Bergen, Dutta y Walter, 1992, Brock Smith y Barclay 1997, Bagozzi 1995, Huppertz, Arenson y Evans 1978, y Moon en el 2000, es necesario entenderlo como un aspecto fundamental para la creación de relaciones Empresa- cliente de carácter vitalicio ya que se basa en que el cliente responderá a las cordialidades que la empresa tenga con él con un

⁶SEGARRA, Op. Cit., p.37

comportamiento de lealtad a la marca, los productos o servicios; así, dentro de una estrategia de mercadeo se deben establecer acciones que permitan buscar una relación recíproca basada en buen servicio a cambio de un uso de los servicios de manera repetitiva.

De acuerdo con la teoría de la acción recíproca, las actuaciones que desarrolla una de las partes, en un intercambio relacional, serán por reciprocidad correspondidas por la otra parte, ya que cada una de las partes tendrá sentimientos de culpabilidad si viola la norma de reciprocidad. En general, el comportamiento de reciprocidad proporcionará un ambiente positivo, reduciendo barreras y riesgos y afianzando las relaciones entre la empresa y el cliente. El principio de reciprocidad debería tenerse en cuenta para comprender el comportamiento del consumidor en general. Sin embargo, se ha cuestionado si la norma de reciprocidad es compatible con la realidad de la investigación del consumidor para condicionar una interacción recíproca entre un consumidor y una compañía, o bien se requiere una interacción “one-to-one” con cada consumidor.

Reconociendo la importancia del principio de reciprocidad en las relaciones con el consumidor, se considera que el concepto de reciprocidad es una excelente plataforma para construir un modelo de comportamiento de lealtad.

4.1.10 La Metodología Del Qfd (El Método De Despliegue De La Función De Calidad). Este modelo, le aporta un importante aspecto al trabajo, que es el identificar y clasificar los requerimientos que el cliente tiene con Centro de Negocios. De esta manera, se puede conocer cuáles son las verdaderas expectativas del cliente y sus motivaciones para utilizar el servicio o para no hacerlo. A partir de esta información se puede establecer que requerimientos son necesarios para generar valor al cliente y según esto, establecer las estrategias dentro del Plan Estratégico de Mercadeo.

El Método de Despliegue de la Función de Calidad (llamado QFD por sus siglas en inglés Quality Function Deployment) surge en 1966 con la revolución de una mejora que se da en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Fue desarrollado por Yojiasao y Shigeru Mizuno con el fin de crear una metodología que permitiera entender las necesidades del cliente, sus requerimientos, lo que quiere, es decir, que fuera capaz de escuchar la “voz del cliente”.

QFD traduce lo que el cliente quiere en lo que la organización produce. Le permite a una organización priorizar las necesidades de los clientes, encontrar respuestas innovativas a esas necesidades, y mejorar procesos hasta una efectividad máxima. QFD es una práctica que conduce a mejoras del proceso que le permiten a una organización sobrepasar las expectativas del cliente.

El QFD tiene 2 propósitos:

- Desplegar la calidad del producto o servicio, es decir el diseño del producto y del servicio sobre la base de las necesidades y requerimientos del cliente.
- Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la administración de la empresa.

Para capturar la “voz del cliente” pueden utilizarse diversos medios como son las entrevistas, encuestas, grupos focales, especificaciones del cliente, observaciones, etc.

Para satisfacer al cliente debemos entender cómo el conocimiento de sus requerimientos afecta su nivel de satisfacción. Existen distintos tipos de requerimientos de manera general los podemos clasificar en:

Requerimientos revelados, es el que se obtiene al preguntarle al cliente que es lo que quiere o espera. De acuerdo a las características del servicio se clasifica en que si causan el contento o descontento del cliente. Se encuentran los factores que causan la satisfacción cuando se tiene un alto desempeño y causan el descontento cuando se tiene un desempeño pobre.

Requerimientos básicos, en ocasiones son tan básicos que el cliente tiende a no mencionarlos hasta que no se cumple con ellos. Existen expectativas básicas dentro de un servicio que le dan valor al mismo. Por lo que cumplir con este requisito pasa inadvertido ante el consumidor hasta el momento en que no se satisfacen.

Requerimientos excitantes, son difíciles de encontrar ya que están fuera de las expectativas del cliente su ausencia no crea descontento. Pero su presencia logra excitar al cliente y motivarlo a seguir disfrutando del mismo servicio.

Se debe tomar en cuenta que “La constante presión del mercado incrementará las expectativas y lo que hoy es una “calidad excitante”, mañana será “calidad básica”.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Objetivos Organizacionales. Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

El plantear de manera adecuada los objetivos organizacionales de Centro de Negocios dentro del Plan Estratégico de Mercadeo es fundamental para generar crecimiento dentro de la empresa y lograr su posicionamiento en el mercado en el mediano y largo Plazo. Es prioridad para este trabajo establecer objetivos claros, alcanzables y medibles que sean la meta final de un primer proceso de reestructuración administrativa de la empresa a partir de procesos de mercadeo estructurados con estrategias definidas.

4.2.2 Mercado potencial, mercado disponible, mercado meta y mercado real.

La importancia de estos cuatro conceptos radica en que permite describir cuantitativamente la demanda que tiene la empresa en determinado momento y por medio del conocimiento de cada uno de estos mercados se puede lograr un estimado de ventas según proyecciones realizadas y según los objetivos y estrategias que se planteen.

- **Mercado Potencial:** conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.
- **Mercado Disponible:** El conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.
- **Mercado Meta:** es la parte del mercado disponible que la empresa decide captar.
- **Mercado Real:** Conjunto de consumidores que ya han comprado el producto.

4.2.3 La Calidad En La Relación. El concepto de “calidad de la relación” ha cobrado recientemente importancia en el contexto del marketing relacional. Existe

un amplio consenso entre distintos autores sobre su consideración como un importante determinante de la permanencia e intensidad de dicha relación y, por tanto, del éxito del marketing relacional (Hennig-Thurau, 2000). No obstante, un examen detallado de la literatura revela que la mayoría de autores no definen con precisión el concepto “calidad de la relación” sino que, por el contrario, tienden a asumir que “todo el mundo tiene alguna comprensión intuitiva de lo que implica” (Hennig-Thurau, 2000). A pesar de la falta de una definición, existe un consenso en concebir a la calidad de la relación como un determinante central de la retención del cliente, que ha sido confirmado empíricamente (Hennig-Thurau, Klee, y Langer1999). Por su parte Garbarino y Johnson (1999) y Smith (1998) consideran que la calidad de la relación puede considerarse como una valoración global de la fortaleza de la misma.

El concepto de calidad de relación no se corresponde con el de la calidad del servicio (Roberts et al., 2003), ya que la calidad de relación es mejor predictor de la intención de comportamiento de lealtad que la calidad del servicio (Bennet y Barkensjo, (2005). Rosen y Suprenant, (1998) también coinciden en que los atributos que el público valora en una relación no corresponden necesariamente con los atributos de la calidad del servicio, ya que el servicio que una organización ofrece a un cliente puede no ser satisfactorio, pero en cambio ambas partes pueden mantener una relación excelente. De la misma forma la calidad del servicio puede ser considerada una condición necesaria pero no suficiente para la calidad de relación (Crosby, 1989; 1990)

Como sea que la satisfacción con un servicio determinado implica cierta subjetividad y sentimientos que pueden verse influenciados por el marketing de relaciones, por lo cual es razonable suponer que una actuación sensata de marketing relacional tenga un efecto positivo con la satisfacción del servicio que ofrece el proveedor (Roberts et al., 2003, Bennet y Barkensjo, 2005). En este sentido, Bennet y Barkensho, (2005) proponen un modelo en el que se distingue la relación entre los constructos de calidad del marketing relacional (tácticas relacionales), calidad de la relación, satisfacción con el servicio y calidad del servicio. Para los autores la calidad de relación está compuesta por tres dimensiones: la confianza, la benevolencia y el compromiso, siendo sus determinantes la satisfacción y la calidad del marketing relacional. A su vez, la calidad de relación actúa como antecedente de la intención de comportamiento y la calidad de servicio percibida.

4.2.4 Lealtad Del Cliente. La lealtad se entiende como un constructo psicológico y comportamental y de cuyo nivel e intensidad de cada una de dichas dimensiones, derivarán diferentes situaciones de lealtad:

Se identifican dos categorías intermedias relativas a los niveles de lealtad: una categoría conformada por clientes leales ‘latentes’, es decir, aquellos con una

preferencia genuina por una marca, pero que carecen de un historial de compra consistente y otra, conformada por los clientes que manifiestan una 'falsa lealtad', es decir, aquellos con una alta consistencia de comportamiento combinado con una bajo apego psicológico hacia la marca. En sintonía con lo anterior, algunas investigaciones centradas en la fidelidad de los clientes han demostrado que determinados consumidores tienen una propensión psicológica más alta de llegar a convertirse en compradores leales a una marca (Reichheld y Teal, 1996).

4.2.5 Fidelización. La fidelización consiste en el proceso que provoca o estimula la lealtad por parte de los clientes y que se traduce en un conjunto de objetivos estratégicos y acciones orientadas a incentivar la consecución de dicho estado. En este sentido, González-Gallarza (2003) sostiene que lo ideal para la empresa, desde el punto de vista estratégico, es apuntar hacia la lealtad más que a la fidelidad, por cuanto en el caso de las acciones de fidelización, en numerosas ocasiones el cliente no llega a manejar los antecedentes más racionales que inducen a tomar la decisión de adquirir un determinado producto/servicio, lo que se traduce en niveles bajos de recomendación. La empresa debe desarrollar esfuerzos permanentes para conseguir aumentar el nivel de fidelidad de su cartera de clientes y, a partir de ello, mediante la aplicación de diversos mecanismos e instrumentos de gestión para las relaciones con los clientes, procurar establecer un elevado nivel de lealtad de los mismos.

En un esfuerzo por proporcionar cursos de acción y elementos clave que ayuden a la adopción de un determinado enfoque estratégico orientado a favorecer y consolidar la instauración de programas de fidelización de clientes para las organizaciones, Zeithaml y Bitner (1996), desarrollaron un esquema en el que intentaron reflejar los niveles de fidelización a los que puede apuntar estratégicamente una empresa, identificando las particularidades que cada nivel implica en relación a variables de negocio clave.

4.2.6 Confianza. Existe un elevado número de investigaciones, dentro de la literatura del Marketing Relacional, en torno al concepto de confianza como elemento básico para mantener relaciones satisfactorias. En concreto, la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario fue introducida por Parasuraman (1985). Los autores sugieren que los clientes deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros en el trato que mantienen con ellos, así como tener la certeza de que la información que les transmiten tendrá un carácter confidencial. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de obtener la fidelidad de los clientes y

contribuyen positivamente a que una empresa cuente con una cartera estable de ellos.

De entre todas las definiciones que giran en torno a este concepto, la propuesta por Morgan y Hunt (1994) es una de las más ampliamente citadas y, de hecho la mayor parte de las investigaciones de Marketing se preocupan por el estudio de los dos componentes identificados por estos investigadores: el componente cognitivo de la *confianza* (derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación) y el componente comportamental (vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero). Los estudios empíricos llevan a cabo la medición de éste término mediante dos criterios, la credibilidad o competencia y la benevolencia o intenciones futuras (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Vázquez *et al.*, 1999 y 2001).

4.2.7 Compromiso. La definición de la variable compromiso ha estado vinculada a las disciplinas de la Sociología y la Psicología. Las perspectivas sociológicas centran su atención en los factores sociales que restringen o comprometen a los individuos con una consistente línea de acción, mientras que los psicólogos definen el compromiso en términos de decisiones o aspectos cognitivos que unen o vinculan al individuo con una disposición comportamental.

En el ámbito de la investigación del consumidor el compromiso ha sido descrito como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio. De manera complementaria, Salancik (1977) establece que el compromiso se fortalece cuando los clientes perciben que su decisión: no es fácilmente reversible, no se conocen alternativas significativas, es tenida en cuenta como desarrollo de la libertad de elección. Así pues, en la medida en que las personas sienten que sus decisiones no están limitadas, el resultado del compromiso será probablemente más fuerte y más profundo. Además, también se pueden distinguir dos tipos de *compromiso* (Mathieu y Zajac, 1990; Kumaret *al.*, 1994; Geyskens *et al.*, 1996): *el compromiso calculado*, basado en “cálculos” racionales y económicos y *el compromiso afectivo*, basado en la parte emocional del compromiso (Gilliland y Bello, 2002).

4.2.8 Principio De Pareto. El principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20 y recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto, quien lo enunció por primera vez.

Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la Economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80% de población, lo que Pareto denominó «las masas», se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de los bienes naturales y la riqueza mundial.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto, es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Ley 1258 de 2008 Sociedad por Acciones Simplificada (diciembre 5) Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

Consta de 46 artículos, distribuidos en 7 capítulos que contienen todas las disposiciones acerca de esta modalidad de empresa en el país.

Esta ley, busca fomentar la creación de empresas abaratando costos y tiempo en tramitología. Esta ley se creó con el fin de ajustar la creación de nuevas empresas a la coyuntura económica, y generar empleo formal en el país.

Centro de Negocios actualmente funciona como una empresa unipersonal, sin embargo, la exigencia de sus mayores clientes la están llevando a transformar su razón social hacia una Sociedad por Acciones Simplificada.

4.3.2 Ley 105 De 1993 (diciembre 30) Ley marco del Transporte."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."

4.3.3 Ley 336 De 1996 (diciembre 20).Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte.La presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo, Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.

4.3.4 Ley 1273 De 2009 (Enero 5).Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

Con el fin de contextualizar de manera adecuada el presente trabajo, se hace necesario hacer referencia al sector en el cual la empresa Centro de Negocios está prestando sus servicios. El sector transporte, específicamente el transporte terrestre, es el mercado objetivo de Centro de Negocios en el cual participan una serie de actores que le dan su dinámica, de esta manera, tenemos la participación de Empresas de Transporte de pasajeros y de carga, concesionarios de vehículos, aseguradoras, financieras y propietarios de vehículos automotores.

El sector transporte en Colombia:

El sector transporte, hace parte del Macro sector servicios dentro de las cuentas nacionales de Colombia, como tal, se cuenta con estadísticas que describen su desempeño a lo largo del tiempo. La importancia del transporte radica en su significativo aporte al desarrollo económico del país a través de la movilidad de productos y personas alrededor de todo el territorio Nacional y fuera de él, actuando como un sector complementario de casi todos los demás en la economía.

De los diferentes modos de transporte, el que mayor relevancia tiene por su porcentaje de utilización es el transporte por carretera, el cual es de principal interés para este trabajo ya que es en el cual se desenvuelve Centro de Negocios. En cuanto al aporte total del transporte al PIB Nacional, se registra un total del 4.28% para el año 2009, con un promedio de 4.27 % en el periodo comprendido entre el año 2000 y el año 2009⁷. Del total del aporte del PIB del transporte al PIB Nacional, el transporte terrestre representa el 75,73 %⁸, demostrando su importancia entre los demás modos. Esto mismo, le ha valido una mayor prioridad en los planes de inversión pública, llegando a registrar cifras por valor de \$ 2.855.438.000.000⁹, mientras que el transporte aéreo, el segundo en inversión pública llega solamente a \$ 230.711.000.000¹⁰, es decir, 12 veces menos.

La anterior información hace referencia a los servicios de transporte, conformado principalmente por los fletes de carga y los ingresos percibidos por las empresas en el transporte de pasajeros tanto en carretera como en el transporte urbano

⁷Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

⁸Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

⁹Grupo de Programación Presupuestal de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio de Transporte

¹⁰Grupo de Programación Presupuestal de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio de Transporte

masivo. Por otro lado se encuentra el mercado automotriz colombiano el cual se describe a continuación.

Desde el año 2002, hasta el año 2009, el parque automotor colombiano se ha incrementado en un 36% hasta llegar a alcanzar los 5.894.539¹¹ vehículos. A nivel mundial, Colombia se encuentra en el puesto 36¹² en cuanto a producción de automóviles. En general la producción automotriz en el país ha crecido desde el año 2002, sin embargo se redujo en el año 2008 debido al incremento de los precios de los combustibles, el incremento de las tasas de interés, reducción de la demanda de importados (depreciación del peso) y el efecto de la crisis financiera global. De esta manera se tiene que la producción se incrementó en un 45%¹³ mientras que las ventas crecieron en un 140%¹⁴.

Colombia cuenta con grandes empresas productoras de automóviles que satisfacen la demanda nacional y regional. Actualmente, GMColmotores produce en su planta de Bogotá más de 57 mil unidades anuales para atender el mercado nacional y de exportaciones. Sofasa Renault produce anualmente más de 40 mil unidades en su planta de producción localizada en Medellín, Antioquia. La CCA produce más de 19 mil unidades de la marca Mazda, siendo la única planta CKD para la región. Hino Motors produce 4 mil unidades en su planta de producción en Bogotá y de la región.¹⁵

En cuanto a empresas de transporte terrestre, Colombia cuenta con un total de 3004 empresas habilitadas por el ministerio de transporte entre las cuales se encuentran empresas de transporte de pasajeros, de carga Nacional, mixtas y carga internacional. Se destaca que el mayor número de empresas se encuentra en el transporte de carga Nacional, llegando a 1984 representando el 66% del total.¹⁶

En cuanto al departamento de Nariño, mercado en el cual Centro de Negocios Presta sus servicios, se cuenta con un parque automotor de 105124¹⁷ vehículos donde se incluye Automóviles, Buses, Camiones, Camionetas, Camperos, Microbuses, Tracto camiones, Volquetas, Motocicletas y Busetas. El crecimiento, descrito a partir del año 2000 es notable ya que se pasó de un aumento en el parque automotor de 5290 automotores a 10522¹⁸ incrementado notablemente por el número de motocicletas que entraron en el mercado.

¹¹Parque automotor carretero: Oficina de Informática del Ministerio de Transporte

¹²Estadísticas Libro anual 2008, Ministerio de Transporte Colombia – Ministerio de Transporte de Perú– Acolfa 2008

¹³Fuente: Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2008.

¹⁴Fuente: Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2008.

¹⁵ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

¹⁶ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

¹⁷ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

¹⁸ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

4.5 MARCO TEMPORAL

El presente trabajo se desarrollará en el periodo comprendido entre el mes de agosto de 2011 hasta enero del año 2012 de acuerdo con el cronograma planteado. Dentro de desarrollo de los diferentes objetivos, el presente Estudio tendrá en cuenta la información generada por la empresa objeto de estudio desde la fecha en que inició sus actividades, en el año 2006 para finalmente realizar una proyección hasta el año 2015.

4.6 MARCO ESPACIAL

El desarrollo de la presente propuesta se llevará a cabo sobre el equipo de trabajo de Centro de Negocios, sus clientes individuales, sus clientes empresariales, proveedores, aliados estratégicos y competencia, todo dentro de la ciudad de Pasto, campo de acción en el cual la empresa desarrolla sus actividades.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio, se desarrollara dentro de la cuarta línea de investigación estipulada dentro del programa de Comercio Internacional y Mercadeo: Proyectos de Mercadeo Regional. De esta manera, este estudio se entiende como un plan estratégico de mercadeo.

5.2 ENFOQUE

El presente estudio tendrá principalmente y de manera relevante un enfoque cuantitativo que permita estudiar variables del mismo tipo utilizando la medición numérica y la estadística como herramientas confiables y precisas acerca del alcance de los diferentes fenómenos del entorno y las estrategias propuestas de acuerdo a la realidad estudiada. No obstante, debido a la naturaleza del mercadeo, que abarca aspectos sociales de vital importancia, se recurrirá al enfoque cualitativo para determinar ciertas variables, realidades o escenarios que difícilmente se puedan cuantificar.

5.3 TIPO DE ESTUDIO

En primera instancia, el presente trabajo aplica un estudio de tipo exploratorio que permite de manera preliminar identificar las principales variables que afectan a la empresa Centro de Negocios y su entorno como lo son la competencia, la estructura administrativa, la política gubernamental, los precios, el servicio al cliente, y demás variables importantes, generando el conocimiento necesario para la formulación del problema al mismo tiempo que permite priorizar los aspectos más importantes en función a los objetivos planteados y de igual manera permite identificar diferentes cursos de acción con el fin de optimizar los recursos disponibles y los esfuerzos de mercadeo que se planea realizar.

Posteriormente, se aplicará un estudio de tipo descriptivo que permita realizar una caracterización de los fenómenos del mercado, conocer la naturaleza de la empresa y su entorno, caracterizando la distribución de variables que afectan de manera directa o indirecta el actuar normal de Centro de Negocios. De este modo, podremos realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio, además de se logrará establecer su posición competitiva y su grado de posicionamiento en el mercado, se podrá conocer qué tipo de clientes maneja, que

socios son fundamentales para su crecimiento, que situaciones coyunturales o estructurales pueden afectar ya sea de manera positiva o negativamente a la empresa.

5.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Desarrollar un método de investigación Inductivo permitirá a través del análisis de las diferentes variables individuales, proponer cursos de acción completos y estrategias puntuales con el fin de lograr los mejores resultados de acuerdo a los recursos y capacidades de la empresa, enfocando los esfuerzos en puntos neurálgicos que determinen su nivel de crecimiento y posicionamiento a lo largo del tiempo dentro del mercado. Además, se aplicará un método analítico de investigación que permita a través del estudio del todo, generar un entendimiento de la Naturaleza de la empresa objeto de estudio y el mercado en el cual se desenvuelve, permitiéndonos comprender las causas de los diferentes fenómenos presentes en el intercambio comercial entre el cliente y la empresa. Finalmente, se aplicará un método sintético que permita, reconstruir el todo analizado, generando un conocimiento concreto con el fin de explicar la esencia de la empresa estudiada y su relación con el entorno.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.5.1 Secundarias. Para cumplir con los objetivos planteados dentro del estudio, se recurrirá a fuentes de información documentales que permitirán darle un sustento teórico a los diferentes planteamientos propuestos. Además, se tendrán en cuenta las bases de datos y documentos contables de la empresa con el fin de contextualizar y realizar un diagnóstico. Internet será es otra fuentes de información importante para enriquecer el estudio a través de los diferentes documentos que permitirán tener un referente a lo largo del desarrollo de este trabajo.

5.5.2 Primarias. El contacto directo con los actores principales dentro del estudio es inherente al acierto de las propuestas planteadas por lo cual se recurrirá a encuestas y entrevistas con los clientes y empresas aliadas que permitan recolectar información real y oportuna acerca del problema de investigación.

6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (CENSO).

El presente estudio llevará a cabo un censo en los mercados relevantes para la empresa, logrando información completa de cada uno de los clientes potenciales que permitan incrementar el posicionamiento dentro del mercado y un crecimiento general. La recolección de información se llevará a cabo en las empresas que a continuación se relacionan.

Concesionarios en la ciudad.

- Dinissan
- Distoyota
- Pracodidacol
- Automotriz del Sur
- Autodenar(Chevrolet)
- Primerautos S.A.
- Motorkia
- Mundiautos
- Megautos
- Pastomotors
- Navitrans
- Calima diesel.

Empresas de transporte intermunicipales.

- Transportadores de Ipiales SA (Transipiales)
- Transportes SandonáSA (transandoná)
- Expreso Valle de Atriz (EVA)
- Expreso San Juan de Pasto
- Rutas del Sur
- Flota Guitara
- Supertaxis de Sur
- Cootranar
- Cootransmayo
- Cooptaxtuquerres
- Cootranstaminango
- Taxbelalcazar
- Transportes Neira (Taxneira)

Transporte público Modalidad Especial

- Coopsetrans
- Rodar LTDA
- Transportadores Nuevo Milenio (Trans nuevo Milenio)
- Transportadora Villa Express LTDA
- Transpetroleros
- Costa Sur
- Servicasmol

Transporte Modalidad Mixto

- Cootranspolicarpa
- Cootranscord
- Cootranscol
- Coochachaguí
- Cootranscumb

Financieras

- Finesa
- Sufi Bancolombia
- Finandina
- Occiauto
- Inversora Pichincha
- Financiera Internacional
- Finamerica
- Autofinanciera

7. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

7.1.1 Reseña histórica: CENTRO DE NEGOCIOS nace como una idea de Negocio planteada y desarrollada por su actual representante legal, quien en el deseo de crear empresa y generar empleo, toma el camino del emprendimiento y el empresarismo, logrando en el año 2006 constituir a Centro de Negocios, una empresa dedicada a la asesoría y gestión de todo tipo de trámites y documentos necesarios para la circulación y movilidad de vehículos tanto de servicio público como particular.

Después de dos años de academia, y gracias a los conocimientos adquiridos se identifica una necesidad en usuarios y afiliados de la empresa Regional Transpiales. Basado en las diferentes teorías de mercadeo, y reconociendo una oportunidad de negocios, se identifica un grupo de personas con la necesidad de asesoría y consultoría en temas de tránsito y transporte. A partir de esto, se materializó la idea bajo la cual fue creada centro de Negocios.

En el comienzo de sus actividades, El actual gerente comercial de la empresa, le dio una mayor proyección a su idea por lo cual solicitó la colaboración a su compañero de estudios y buscó un aliado con los conocimientos y experiencia suficientes para el desarrollo de una potencial empresa. Es así como se da inicio al primer equipo de trabajo, con grandes expectativas de crecimiento y en busca de potenciales clientes.

Para el año 2006, Miguel Valencia, Ever Quintero y Alexander Rosales forman una sociedad para empezar a formalizar su idea por lo cual establecen un sitio de trabajo, contando con su primera oficina situada en el barrio chile en cercanías al Terminal de transporte, lugar estratégico para el negocio ya que es donde se encentra un buen porcentaje de su mercado objetivo. A partir de esto y gracias al reconocimiento que cada socio ya tenía en el mercado, el negocio fue creciendo rápidamente, lo que les permitió ampliar su grupo de trabajadores, vinculando a dos personas más que se encargarían de la parte operativa del negocio mientras tres socios principales se responsabilizaban por la parte comercial y administrativa de la empresa.

Este modo de trabajo y estructura organizacional permitió a la empresa desarrollar una de sus actuales fortalezas, las relaciones públicas con grandes empresas de la ciudad, logrando ganar clientes empresariales, aliados estratégicos y actores importantes del sector que respaldaran su actividad económica.

Ya para el año 2008, Centro de Negocios traslada sus oficinas al interior del Terminal de Transporte, lo cual había sido planteado como un objetivo primordial desde el momento de su creación, permitiendo facilitar sus actividades y logrando incrementar su número de clientes gracias a la presencia del mercado real y potencial que el interior del Terminal garantizaba para el negocio.

Para estas épocas, los ingresos mensuales de la empresa estaban cercanos a los cinco millones de pesos (\$ 5'000.000), dejando utilidades cercanas a un millón (\$1'000.000) después de haber pagado todos los servicios y sueldos de los 5 trabajadores, dinero que se utilizó para la inversión en equipos de oficina y remodelación de la misma, logrando dar un aspecto ejecutivo a las instalaciones de la empresa, generando un alto grado de confianza a los clientes y un ambiente cómodo y ergonómico de trabajo, aumentando la productividad y la buena gestión de la empresa que ya empezaba a ganar un buen nombre entre los diferentes clientes que para la época había captado.

Para el año 2009, la empresa había duplicado sus ingresos mensuales a razón del acercamiento y fidelización de clientes importantes como DINISAN, DISTOYOTA, TRANSPORTADORA VILLA EXPRESS LTDA, y la empresa RODAR LTDA, además de un número importante cercano a los 40 clientes individuales mensuales quienes estaban incrementando gracias a la buena publicidad boca a boca que se había generado entre los diferentes propietarios de vehículos automotores de la ciudad.

La buena gestión del grupo de trabajo, permitió alcanzar las expectativas propuestas en un principio. Con ánimos de alcanzar nuevas metas, la empresa direcciona sus esfuerzos hacia un nuevo e importante segmento que fue alcanzado para el año 2009 con las alianzas estratégicas con Entidades Financieras y Bancarias de la ciudad dando un nuevo rumbo a la empresa en materia de Negocios. Éste hecho, es considerado un punto álgido en el crecimiento de Centro de Negocios, ya que llegó a incrementar sus ingresos brutos mensuales hasta cerca de treinta millones de pesos (\$30'000.000) dejando utilidades a sus socios cercanas a los cuatro millones (\$4'000.000) después de cumplir con todas sus obligaciones.

En el año 2010 Centro de negocios continuó cultivando su trabajo y fidelizando a sus clientes más importantes con el único objetivo de seguir creciendo. Esto se ve reflejado en el incremento de su personal que desde ese año y hasta la actualidad se compone de siete personas y por la modernización de sus procesos al aplicar diferentes TICs se ha mantenido la empresa al tanto de los diferentes adelantos y actualizaciones que afectan su actividad diaria.

7.1.2 Misión: En busca de lograr una imagen empresarial y dar mayor una proyección y confianza en el mercado, Centro de Negocios logra plantear la que hasta hoy es su misión, considerándola un punto importante para comprometer al personal vinculado y entender cual es su verdadero negocio, evitando cualquier tipo de miopía de Mercadeo.

Somos Una empresa dedicada a brindar las mejores soluciones a nuestros clientes, satisfaciendo su necesidad de información dentro del campo del transporte terrestre, comprometidos con lograr altos niveles de valor agregado en cada uno de nuestros servicios, a través del cumplimiento, la seriedad, la responsabilidad y la agilidad en nuestra gestión.

El planteamiento de la misión, contempla factores fundamentales como la inclusión del cliente como el principal actor dentro de la misma, utilizando como herramienta para su satisfacción, el buen servicio y una serie de valores corporativos importantes dentro de la generación de valor agregado. De esta manera, se puede calificar a la Misión de la empresa, como una fortaleza susceptible de mejorarse.

7.1.3 Visión. La empresa actualmente carece de una visión que represente su proyección en el futuro a mediano y largo plazo. Este aspecto es evidencia de una carencia de procesos de planeación estratégica lo que se puede calificar como una debilidad al no plasmar un horizonte al negocio, descuidando planes y objetivos de crecimiento y posicionamiento fundamentales para lograr un nivel competitivo significativo dentro del mercado.

7.1.4 Valores Corporativos. La definición de una filosofía de trabajo que diera como resultado una buena atención al cliente, excelente prestación del servicio y procesos de mejoramiento continuo llevaron a la empresa a plantear los siguientes Valores Corporativos plasmados dentro de su portafolio de servicios publicitario en formato carpeta

- Seguridad
- Cumplimiento
- Eficiencia
- Eficacia
- Confianza
- Compromiso
- Excelencia

La anterior lista de valores, resume la ideología y la metodología de Trabajo de la empresa, basándose desde el principio de sus actividades, en la responsabilidad y en generar una sensación de seguridad en el cliente el momento de hacer uso de los servicios del portafolio. Esto es muestra de una empresa enfocada hacia el cliente y no hacia la “producción”, factor clave dentro de las actuales condiciones del mercado lo cual se considera como una fortaleza y gran disponibilidad de mejorar su servicio con cada transacción realizada.

7.1.5 Objetivos. La dirección de la empresa, identifica los siguientes objetivos como prioritarios para lograr estabilidad y crecimiento en el mercado. Cabe destacar que la definición de estos objetivos carece una planeación estratégica previa y no poseen un plan operativo que este elaborado para lograr sus metas.

- Crear Alianzas Estrategias con sus clientes más relevantes
- Procurar buenas relaciones públicas con los diferentes actores del sector en el cual se desenvuelve la Empresa
- Crear un ambiente de trabajo idóneo para cada colaborador
- Posicionarse como la empresa líder del mercado en asesorías y gestión de trámites para vehículos
- Generar crecimiento a través de estrategias de diversificación tanto concéntricas como por conglomerado
- Crear Marca y un alto nivel de recordación dentro de la mente del consumidor

Este conjunto de objetivos que se plantean como un ideal dentro de la empresa, no se encuentran estructurados ni sustentados en ningún tipo de documento, son objetivos planteados por la dirección dentro de su actividad diaria, sin embargo no son conocidos por los demás trabajadores de la empresa.

7.1.6 Clima Organizacional. Este aspecto se trata teniendo en cuenta los postulados de Litwin y Stinger que hablan de los 9 factores que permiten determinar las características del clima organizacional de las empresas y la información fue obtenida directamente del personal de la empresa como una fuente primaria de información.

1. Estructura

En cuanto a las reglas y procedimientos burocráticos que Centro de Negocios establece dentro de sus procesos internos, el personal en su mayoría expresa conformismo ya que no existen limitaciones que puedan considerarse obstáculos a la hora de realizar determinadas actividades o intercambio de información entre los diferentes niveles dentro de la estructura organizacional.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

La empresa delega funciones a cada uno de sus trabajadores al mismo tiempo que los responsabiliza sobre éstas, dándole poder de toma de decisión para la realización de procesos y métodos de solución a los diferentes problemas y contratiempos que se presenten en la prestación del servicio, sin embargo las cuestiones de negociación de precios son determinadas por la dirección

Esta política disminuye la presión sobre el trabajador, dándole un sentimiento de libertad en su trabajo.

3. Recompensa

El reconocimiento por parte de la parte administrativa por el trabajo bien hecho es costumbre dentro de la empresa. Cabe mencionar que los castigos de la empresa se limitan a llamados de atención al personal para evitar la repetición de errores u omisiones en sus actividades.

Los empleados manifiestan que las recompensas son un factor motivacional determinante a la hora de realizar su trabajo y consideran que los llamados de atención son un comportamiento normal y justo cuando es justificado. Y se considera que la empresa le da más relevancia al premio que al castigo.

4. Desafío

De acuerdo a sus actividades, los trabajadores del nivel bajo de la estructura organizacional mencionan que el trabajo no representa un desafío o una actividad que genere satisfacción y crecimiento personal. Sin embargo la parte administrativa manifiesta que el actuar del día a día presenta determinadas situaciones que implican altos niveles de preparación y tesón ya que implica el porvenir de la empresa, sus trabajadores y sus familias.

5. Relaciones

Las relaciones laborales que se desarrollan en los diferentes niveles de la estructura organizacional de la empresa son de carácter amistoso, esto se debe a que antes de realizar una relación laboral entre las partes, ya se contaba con una relación personal e incluso familiar que permite interactuar de una manera más cómoda y confiable, facilitando el trabajo y creando un ambiente más ameno.

6. Cooperación

Tanto trabajadores como jefes manifiestan que sienten contar con el apoyo de sus pares y subordinados en las diferentes actividades del trabajo e incluso en actividades ajenas a la empresa. Esto se debe a las buenas relaciones existentes entre quienes conforman el personal de la empresa.

7. Estándares

Los estándares establecidos por la empresa se rigen por sus valores corporativos, por lo que cada actividad realizada debe cumplir a cabalidad con los mismos. Los trabajadores manifiestan que si bien, están claros los estándares establecidos, se percibe un aire de flexibilidad cuando no es posible, por motivos ajenos a la empresa, no poder aplicar los valores corporativos a cada servicio o proceso llevado a cabo.

8. Conflictos

Los conflictos que se presentan dentro de la empresa suelen ser solucionados a través del dialogo, siempre buscando soluciones antes que culpables.

Los trabajadores de la empresa manifiestan no haber tenido algún conflicto que pueda determinar su permanencia en la empresa, lo cual es un indicador positivo acerca del clima organizacional de Centro de Negocios.

9. Identidad

La parte administrativa posee un sentido de pertenencia alto debido a que son los socios fundadores de la empresa. En la parte operativa, los empleados si bien manifiestan sentirse identificados con la empresa, su motivación principal a la hora de trabajar con la empresa son la estabilidad laboral y los ingresos que perciben por sus servicios.

7.1.7 Mercado Actual. Centro De Negocios, maneja dos tipos de clientes reales los cuales se definen en dos segmentos:

Clientes individuales:

Son personas Naturales, propietarios de vehículos que se distinguen por realizar un uso moderado de los servicios de la empresa. Su fidelización no es posible medirla en el corto plazo debido a que no verán la necesidad de Utilizar los Servicios de la empresa en al menos un periodo de 1 año. Se caracterizan por ser personas con poco tiempo para realizar gestiones en diferentes entidades y por su desconocimiento acerca de la normativa que rige la tramitación de los documentos respectivos para sus vehículos.

Clientes corporativos

Son personas Jurídicas que se desenvuelven dentro del sector transporte del departamento. Este segmento hace uso constante del portafolio de servicios de la empresa y se distinguen por ser entidades de carácter privado.

Este segmento es un grupo al cual se le pueden enfocar esfuerzos de mercadeo con el fin de lograr fidelización ya que su uso constante del portafolio de servicios permite un contacto permanente. De estos contactos, se genera información importante que permite conocer las características que se buscan a la hora de demandar un servicio, como lo puede ser los precios, la agilidad, la confianza entre otras.

Dentro de este segmento se puede diferenciar los siguientes tipos de clientes:

- ENTIDADES FINANCIERAS
- CONCESIONARIOS
- EMPRESAS DE TRANSPORTE

Los clientes más importantes que actualmente tiene una relación comercial constante con La Empresa objeto de estudio son:

- DINISAN
- DISTOYOTA
- FINESA
- BANCO FINANDINA
- SUFI BANCOLOMBIA
- TRANSPORTADORA VILLA EXPRESS

- RODAR LTDA
- PRACODIDACOL

A continuación, la Tabla No 1 muestra el número de trámites que se realizaron durante el año 2011, discriminando los que fueron realizados a clientes individuales y los que fueron realizados con clientes corporativos.

Tabla No 1: Número de Trámites por Segmento año 2011

Número de tramites por segmento Año 2011		
Segmento	Número de Tramites	Porcentaje
Cientes Corporativos	1100	65%
Cientes Individuales	585	35%
Total	1685	100%

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

Tabla No 2: Número de trámites Mensuales año 2011

Tramites Mensuales 2011		
Mes	Número de Tramites	Porcentaje
Enero	119	7%
Febrero	158	9%
Marzo	134	8%
Abril	112	7%
Mayo	131	8%
Junio	135	8%
Julio	115	7%
Agosto	113	7%
Septiembre	155	9%
Octubre	132	8%
Noviembre	185	11%

Diciembre	196	12%
Total	1685	100%
Promedio Mensual	140	

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

8. ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

8.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ENDÓGENAS.

A continuación se desarrolla un análisis acerca de los factores internos que caracterizan a Centro de Negocios, con el fin de conocer la dinámica del Micro Entorno de la Empresa Objeto de Estudio.

8.1.1 Portafolio de servicios. Centro de Negocios desde su constitución como empresa ha procurado incrementar su portafolio de servicios con el único fin de atender mejor a sus clientes y brindar la mayor cantidad de soluciones a cada uno de ellos, reflejándose todo esto en un crecimiento económico para sí misma. Sin embargo, no existe un portafolio de servicios físico que pueda ser utilizado como carta de presentación o cómo publicidad y promoción de la empresa misma frente a sus clientes.

Servicios:

Para Propietarios de Vehículos

- Licencias de Conducción
- Traspasos
- Traslados de Cuentas a nivel Nacional
- Levantamiento y Asentamiento de prenda (Pignoración y Despignoración)
- Matriculas (a nivel Nacional)
- Cambios de Color
- Cambio de Empresa
- Tarjeta de Operación
- Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito (SOAT)
- Certificado de Tradición

Para Empresas de Transporte Intermunicipal

- Asesoría y actualización en normatividad de transporte en sus modalidades de servicio público intermunicipal por carretera.
- Estudios de factibilidad presentados al ministerio de transporte para cambio de modalidad, desvinculaciones de común acuerdo, ampliaciones de capacidad transportadora.

8.1.2 Personal De La Empresa. En el momento de desarrollar este estudio, la empresa cuenta con un personal compuesto por 7 trabajadores como se indica en la Tabla No 3. Un Gerente Comercial, Un Administrador, un Auxiliar Administrativo, un secretario y 3 Auxiliares Operativos.

Tabla No 3: Personal De la Empresa.

Cargo	Nombre	Nivel de Educación	Tiempo En la Empresa	Experiencia Laboral	Edad
Gerente Comercial	Miguel Valencia	Universitario	5 años	10 años	35
Administrador	Alex Rosales	Universitario	5 años	12 años	35
Secretario	Fabián Cárdenas	Universitario	1 año	1 año	26
Auxiliar Administrativo	Ever Quintero	Universitario	5 Años	6 años	25
Auxiliar de Operaciones	Joan Zapata	Bachiller	1 Año	10 años	28
Auxiliar de Operaciones	Andrés Rosales	Bachiller	4 Años	12 Años	28
Auxiliar de Operaciones	RigoFernando Benavides	Técnico en Electrónica	1 Año	3 Años	28

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

8.1.3 Responsabilidades del cargo:

Gerente comercial: Definir las estrategias de captación de nuevos clientes y la retención de los actuales. Realizar actividades de relaciones públicas. Seleccionar el nuevo personal. Asignar tareas y responsabilidades a sus subordinados. Realizar actividades de ventas. Mantenerse actualizado en cuanto a políticas y avances tecnológicos que afecten a la empresa. Establecer las normas y políticas internas. Motivar al equipo de trabajo. Analizar la información financiera. Proponer y ejecutar estrategias de crecimiento y posicionamiento.

Administrador: Procurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con terceros (Proveedores, arrendatarios, servicios públicos, bancos, etc.) Supervisar y coordinar las actividades de sus subordinados. Asesorar y capacitar al nuevo personal. Administrar los recursos disponibles. Realizar los pagos a los trabajadores. Proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa. Establecer horarios de trabajo. Pautar fechas y plazos de las diferentes actividades. Establecer la metodología de archivo. Atender a los diferentes Usuarios que demanden los servicios de la empresa.

Auxiliar Administrativo: Llevar registro Organizado y Actualizado de la información relacionada con los servicios prestados a las Financieras, Concesionarios y Empresas de Transporte con las cuales se tiene Convenio. Proponer y Ejecutar Actividades de Mercadeo Encaminadas a Incrementar las Ventas y mejorar el servicio de la empresa. Procesar y generar informes mensuales, semestrales y anuales de los movimientos financieros de la empresa, así como sugerir estrategias para la maximización de recursos. Manejo y administración de la Base de datos.

Auxiliar Operativo: Gestionar los diferentes trámites ante las entidades correspondientes. Recibir y enviar los documentos a los clientes. Cumplir con las instrucciones de sus superiores. Informar acerca de los avances en de su labor.

8.1.4 Proceso Administrativo

Planeación

A pesar de existir un conjunto de objetivos claros, no se ha generado un proceso de planeación estructurado a largo plazo. Consecuencia de esto es la no existencia de un plan estratégico de Mercadeo, y un Plan Operativo, exponiendo a la empresa a reaccionar de manera improvisada y reactiva a posibles cambios estructurales en el mercado que puedan afectar sus actividades.

La planeación se da dentro de cada servicio que se presta, en el corto plazo, determinando la logística más pertinente de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Organización

De acuerdo al diseño organizacional presente en la empresa, la organización se da desde el nivel de jerarquía más alto (administrador y Gerente Comercial) hacia los niveles menores (Secretario, Auxiliares de Operación y Auxiliar Administrativo). Las funciones de los cargos son claras y cada trabajador las conoce, lo que facilita que las actividades se realicen de manera más dinámica, facilitando y agilizando los procesos.

Dirección

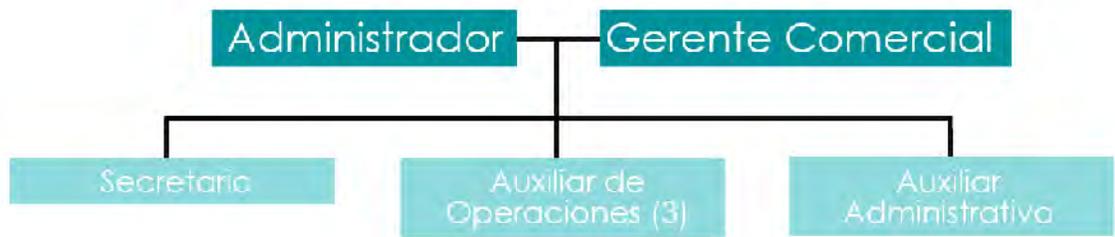
La dirección procura un clima organizacional positivo para cada trabajador garantizando colaboradores motivados y con ánimos de superación que demuestren todo su potencial en su puesto de trabajo. La dirección permite coordinar el proceso de la prestación del servicio estableciendo una comunicación continua con cada actor que intervenga, buscando como fin último, culminar cada negocio con la mayor agilidad posible.

Control

El control, al igual que la planeación, se enfoca en actividades diarias de la empresa ya que no existen actividades en el largo plazo encaminadas a conseguir los objetivos establecidos. Debido a esto, situaciones como la baja en ventas, pérdida de clientes y demás son asumidas con acciones reactivas al mercado disminuyendo la efectividad de las mismas. El control se da de acuerdo a los informes mensuales de los movimientos financieros y comerciales de la empresa. Sin embargo, la falta de periodicidad en el control de los procesos a disminuido el resultado de estas acciones para la toma de decisiones.

El proceso administrativo descrito anteriormente se desarrolla dentro de la estructura organizacional de la empresa, la cual se representa a través de su organigrama en el Gráfico 3. Como se puede observar, el organigrama está compuesto por dos niveles jerárquicos y cuenta con canales de comunicación directos entre cada uno de los trabajadores de la empresa.

Esta estructura determina el modelo administrativo de la empresa, donde las decisiones son tomadas en el nivel mayor y son ejecutadas por el nivel menor. La claridad en la jerarquía facilita el manejo empresarial con cada trabajador, dejando en claro las responsabilidades y actividades de cada persona dentro de la empresa.



Para Propietarios de Vehículos.

El servicio que la empresa presta, se divide en diferentes etapas, en cada una de ellas se presentan diferentes subprocesos y particularidades. La representación de este se muestra en el gráfico 2.

En primer lugar, a cada cliente que manifieste el deseo de hacer uso de algún servicio, se le presta una *asesoría* pertinente de acuerdo a sus necesidades. Esta etapa consiste en explicarle al cliente que proceso se necesita llevar a cabo para brindarle la solución más adecuada. Se incluye información acerca de los documentos y datos necesarios, las entidades que se van a ver involucradas, el tiempo que se tomará para llevar a cabo el proceso y se incluye información de los beneficios que Centro de Negocios le puede brindar con respecto a la competencia en caso de que decida tomar el servicio con la empresa.

En caso de que el usuario decida contratar con la empresa, se procede a una segunda etapa de **Negociación**, en la cual se presenta el costo del servicio que se ha solicitado, especificando cada concepto y justificando el valor cobrado. Además, se expone la manera de pago, la cual es generalmente en efectivo, con un abono y un saldo pendiente. Para clientes que han realizado varias transacciones con la empresa, se puede prestar el servicio sin recibir anticipo, en este caso, el valor total es pagado en el momento en que el cliente considere que el servicio se ha prestado a satisfacción.

Después de haber pactado los términos de negociación, se procede con una tercera etapa denominada **recepción de información y documentos**, la cual consiste en realizar un archivo o carpeta con todos los documentos necesarios para realizar el trámite solicitado por el Usuario. La rapidez con que esta etapa sea superada depende aproximadamente en un 90% del cliente por lo que es supremamente importante para la empresa saber motivar al usuario para que se haga de manera rápida, ya que las posibles demoras pueden ser de manera injusta atribuidas a la empresa.

Posteriormente, cuando todos los documentos se encuentran en orden, se pasa a la etapa de **asignación de responsables**, en la cual la dirección asigna un auxiliar de operaciones para que realice las gestiones correspondientes. En esta etapa, la persona asignada estará constantemente informando a sus superiores acerca de los avances y pormenores que se le presente con el fin último de mantener informado al cliente.

Finalmente se llega a la etapa de **Verificación y Entrega** en la cual el Gerente Comercial o el Administrador, reciben el trámite ya realizado de manos del auxiliar responsable. Los documentos son cuidadosamente verificados, se separa la documentación que debe ser entregada al cliente y la que pasa al archivo. De considerarse que todo se encuentra en orden, se comunica al cliente para pactar la entrega de los documentos y recibir el saldo correspondiente. Dependiendo del



requerimiento hecho, con el fin de tomar una decisión acerca de la metodología para prestar el servicio y su correspondiente valor. Una vez decidido esto, se prepara al personal y a la empresa para prestar de la mejor manera el servicio, proporcionándola del material y la información necesaria de acuerdo al tema que se vaya a tratar y el estudio que se requiera desarrollar. Aceptada la propuesta, se desarrolla jornadas de capacitación y/o asesoría en las instalaciones del cliente o donde él mismo lo considere oportuno.

Para el caso de asesorías en normatividad, el servicio se considera terminado a satisfacción después de haber cumplido con las horas pactadas entre el cliente y la empresa. Y en el caso de la asesoría en estudios de factibilidad, el servicio se considera terminado cuando el Ministerio emite una Resolución de la aprobación o desaprobarción del mismo o cuando la empresa a través de su personal expresa después de haber informado al cliente que su petición no es viable de acuerdo a las normativas vigentes en el país y por lo tanto no es adecuado presentarse ante las oficinas del Ministerio de Transporte.

8.1.7 Situación financiera. La información presentada se basa en los archivos de la empresa, los cuales se encuentran digitados desde el año 2011 en el programa Excel con soporte físico en libros de registros llevados por el administrador. Cabe mencionar que el carecer de un software apropiado para el registro de esta información le ha dificultado a la empresa realizar informes completos acerca del movimiento financiero y de clientes. Además no se han realizado cálculos de los principales indicadores financieros que reflejen la situación de la empresa.

a) Activos:

Activos Fijos:

La empresa cuenta con activos físicos representados en su totalidad en sus equipos de oficina los cuales se han venido adquiriendo a medida que la empresa ha crecido. La Tabla No 4 muestra a continuación la relación de bienes que la empresa ha adquirido hasta el 31 de Diciembre del año 2011.

Tabla No 4: Activos Fijos a 31 de Diciembre de 2011.

Activos Fijos A 31 De Diciembre De 2011					
Activo	Cantidad	Características	Año de Compra	Precio de Compra	Depreciación
Estaciones de Trabajo en L.	2	Escritorio para trabajo, estructura metálica y soporte en madera. Cajones múltiples con seguro con soporte para teclado desplegable.	2010	\$ 1.500.000	\$ 300.000
Escritorio para Oficina	1	Escritorio personal en madera de 3 cajones.	2009	\$ 200.000	\$ 60.000
Multifunciona l Epson	1	Escaner, Fotocopiadora e Impresora de Tinta. Referencia Tx 115.	2011	\$ 139.000	\$ 13.900
Multifunciona l HP	1	Fax, Impresora, Escaner y Fotocopiadora	2010	\$ 189.000	\$ 37.800
Impresora Láser	2	Impresora Láser Marca Samsung. Referencia ML 2240.	2011	\$ 398.000	\$ 39.800
Fax	1	Telefax Panasonic	2011	\$ 299.000	\$ 29.900
Sillas Ejecutivas	2	Sillas ergonómicas de trabajo Ref. 3-717	2011	\$ 620.000	\$ 62.000
Sillas Para Escritorio	5	Sillas con recubrimiento en Paño. Ref. Stop.	2011	\$ 450.000	\$ 45.000

Módulos para oficinas	1	Módulos separadores para oficina en vidrio y aluminio, con cubrimiento en tela.	2011	\$ 600.000	\$ 60.000
Archivador	1	Archivador Metálico de 5 pisos con puerta deslizable.	2011	\$ 300.000	\$ 30.000
Teléfonos	2	Teléfono de mesa.	2009	\$ 55.000	\$ 5.500
Computador CompacPresario PC	1	Computador de Mesa. 1 Gb de Ram y 320 Gb de disco duro. Procesador Dual core. Sistema Operativo Windows 7 Profesional.		\$ 1.200.000	\$ 240.000
Computador Portatil.	1	Computador Portatil AMD SEMPROMS142 – Compac Serie CND0100VY7 Portátil. 512 Mb de Ram y 500 Gb de disco duro. Sistema Operativo Windows 7 Profesional.	2010	\$ 949.000	\$189.800
Computador QBex	1	Computador Qbex. Procesador Intel I3. 2 Gb de Ram y 1 Tera de disco duro. Sistema Operativo Windows 7 Profesional.	2011	\$1.600.000	\$ 320.000
Mueble para Oficina	1	Sofá Charlie de 4 puestos.	2011	\$600.000	\$ 60.000
Total				\$ 9.099.000	\$ 1.493.700

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

Activos Corrientes:

La empresa posee cuentas bancarias por medio de la cual se recaudan los pagos realizados a través del sistema bancario. Esta cuenta se utiliza para depositar los ingresos mensuales con el fin de darle mayor seguridad a las finanzas de la empresa y además se utiliza para depositar las utilidades que reporta la empresa.

En cuanto a la caja menor, se maneja un promedio de \$ 6'500.000 diarios con el fin de tener efectivo para responder por cualquier eventualidad que se presente o financiar clientes que opten por pagar una vez se les haya prestado el servicio, es decir cuando se haya entregado el producto final.

Las cuentas por cobrar están en un promedio cercano a los \$ 8.300.000 pesos mensuales, las cuales se consideran de fácil cobro ya que su pago está sujeto a la entrega de los documentos de los vehículos al cliente.

La empresa no cuenta con inversiones en títulos valores y tampoco inventario por ser una empresa prestadora de servicios.

La tabla Número 5 Muestra los activos corrientes de la empresa a 31 de Diciembre de 2011

Tabla No 5: Activos Corrientes a 31 de Diciembre de 2011

Activos corrientes a 31 de Diciembre de 2011		
Activo	Características	Valor
Cuenta Bancaria Banco Santander	Cuenta de Ahorros	\$ 15.036.410,00
Cuenta Bancaria Banco Bogotá	Cuenta de Ahorros	\$ 11.370.395,00

Caja	Manejo de efectivo para el pago de gastos varios para el normal funcionamiento de la empresa.	\$ 6.670.020,00
Clientes o cuentas por cobrar	Pagos que no se han hecho efectivos.	\$ 8.370.092,00
Total		\$ 41.446.917,00

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

b) Pasivos

La empresa actualmente no cuenta con pasivos. En el año 2010 realizó una inversión con la cual se adquirió la mayor parte de sus equipos y con la cual se dio un paso grande al ampliar y modernizar sus oficinas en las que actualmente desarrolla sus actividades.

c) Patrimonio

El patrimonio de la empresa se calcula de acuerdo a la formula patrimonial. Conociendo que los pasivos, hasta la fecha en que se realizó este trabajo, estaban en Cero, se tiene que el patrimonio es igual al activo corriente.

8.1.8 Ventas Y Utilidades Mensuales. Las ventas totales registradas en el año 2011 muestran un monto total de 935.107.351 pesos, con una Utilidad Bruta Operacional de 190.113.167. En la Tabla Número seis también se puede observar que el promedio de ingresos por ventas es de \$ 77.925.613 pesos, \$15.842.762 para la Utilidad Bruta Operacional y 8% para el porcentaje de utilidad operacional sobre las ventas.

Tabla No 6: Ventas y Utilidad Mensuales 2011

Ventas y utilidades Mensuales 2011			
Mes	Ventas	Utilidad Bruta Operacional	Porcentaje Utilidad/Ventas
Enero	52.259.000	9.486.000	5,59%
Febrero	81.586.500	13.856.500	8,72%
Marzo	84.215.350	15.061.200	9,01%
Abril	79.311.200	11.703.900	8,48%
Mayo	70.018.234	14.411.200	7,49%
Junio	77.710.100	22.785.600	8,31%
Julio	77.441.267	16.049.267	8,28%
Agosto	21.097.000	3.594.000	2,26%
Septiembre	67.019.800	21.097.000	7,17%
Octubre	87.003.900	17.446.500	9,30%
Noviembre	110.738.000	20.720.000	11,84%
Diciembre	126.707.000	23.902.000	13,55%
Total	935.107.351	190.113.167	100,00%
Promedio	77.925.613	15.842.764	8%

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

8.1.9 Estado De Resultados 2011. El periodo contable tenido en cuenta para la elaboración del estado de resultados, comprende las actividades realizadas entre el mes de enero del Año 2011 y el mes de Diciembre del mismo año el cual se representa en la Tabla Número 7 presentada a continuación.

Tabla No 7: Estado de Resultado año 2011

ESTADO DE RESULTADOS 2011		
VENTAS	\$ 935.107.351,00	100%
(-) Devoluciones y descuentos	\$ -	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 935.107.351,00	100%
(-) Costo de ventas	\$ 744.994.184,00	80%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 190.113.167,00	20%
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 109.747.750,00	12%
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 31.278.000,00	3%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 49.087.417,00	5%
(+) Ingresos no operacionales	\$ -	0%
(-) Gastos no operacionales	\$-	0%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 49.087.417,00	5%
(-) Impuesto	\$ 35.200,00	0%
UTILIDAD LÍQUIDA	\$ 49.052.217,00	5%
(-) Reservas	\$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 49.052.217,00	5%

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de la base de datos de Centro de Negocios.

8.1.10 Razones Financieras

Capital De Trabajo (Activo Corriente - Pasivo Corriente)

Debido a que todos los activos de la empresa están financiados con capital propio, el capital de trabajo corresponde al de sus activos corrientes.

$$\text{\$ } 41.446.917,00 - \text{\$ } 0 = \text{\$ } 41.446.917,00$$

Rentabilidad Bruta (Utilidad Bruta / Ventas Netas)

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos

$$\text{\$ } 190.113.167,00 / \text{\$ } 935.107.351,00 = \mathbf{0,20}$$

Rentabilidad Operacional(Utilidad Operacional / Ventas Netas)

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.

$$\text{\$ } 49.087.417,00 / \text{\$ } 935.107.351,00 = \mathbf{0,052}$$

Rentabilidad Neta(Utilidad Neta / Ventas Netas)

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

$$\text{\$ } 49.052.217,00 / \text{\$ } 935.107.351,00 = \mathbf{0,05}$$

Rotacion Del Capital De Trabajo(Ventas Netas / (Activo Corriente - Pasivo Corriente))

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de Rotación del Activo Total. Una alta rotación puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en

la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras para financiar sus fondos de operación.

$$\$935.107.351,00 / (\$41.446.917,00 - 0) = \mathbf{22,6}$$

Rotacion De Cartera(Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Clientes)

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.

$$\$935.107.351,00 / \$ 8.370.092,00 = \mathbf{111,72}$$

Periodo De Cobro((Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365)

De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.

$$(\$ 8.370.092,003,3 / \$935.107.351,00 * 365) = \mathbf{3,3}$$

8.1.11 Políticas De Precios. Las políticas de precios son establecidas la dirección de la empresa. De acuerdo a los criterios que se tienen para la fijación de precios, se identifica que la empresa tiene un fijación de precios por costos, y a partir de esto se establece un margen de ganancia que puede variar entre los 50 y 250 mil pesos de acuerdo a la complejidad que represente la prestación del servicio.

8.1.12 Sistematización de la información y aplicación de TIC's a los procesos.

La empresa hace uso del mayor número de herramientas informáticas que le puedan facilitar la comunicación y acceso a la información con el fin de agilizar los procesos y contar con información actualizada. El uso de correo electrónico facilita la comunicación y disminuye los tiempos de entrega de diferentes documentos que de otra manera tardaría días en alcanzar su destino, implicando costos en los procesos y disminución de la calidad del servicio prestado.

Por otro lado, la base de datos, archivo y registro contable de la empresa, si bien se encuentra sistematizados, no se manejan con un software adecuado de administración de información, limitando el aprovechamiento de la misma. Se ve necesario adquirir un software que permita organizar de mejor manera toda la

información generada por la empresa que incluya herramientas para la generación de estrategias en el área de mercadeo.

En General, la Utilización de TIC's dentro de la empresa se puede definir como una fortaleza ya que ha mejorado y agilizado la labor de cada colaborador y la diferencia de mucha de la competencia presente en el mercado; sin embargo es susceptible de mejorarse.

8.1.13 Servicio Al Cliente. Es un aspecto fundamental dentro de los objetivos de la dirección de la empresa ya que conoce el valor del cliente para la empresa, catalogándolo como el activo más importante para la misma. Por esta razón, todos los esfuerzos realizados se enfocan en satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente.

8.1.14 KnowHow. De acuerdo al trabajo de campo, la empresa se diferencia de la competencia por el buen nivel de asesoramiento que presta a los clientes empresariales en temas relacionados con la viabilidad de diferentes procesos. El personal cuenta con el conocimiento suficiente para dar una asesoría acorde a cada cliente despejando cualquier duda que tenga antes de realizar algún proceso con su vehículo o Empresa de Transporte según el caso.

8.1.15 GoodWill. El posicionamiento del Nombre de la empresa se ha dificultado ya que en cerca de 5 años ha cambiado en dos ocasiones, generando confusión entre los clientes. Otro aspecto que dificulta posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor es en sí la estructura del mismo ya que es un nombre genérico que no posee relación directa con la razón social de la empresa.

8.1.16 Publicidad. Las actividades de publicidad de la empresa son acciones aisladas que no generan reforzamiento en determinado objetivo como podría ser mejoramiento del nivel de recordación o resaltar algún beneficio o ventaja competitiva que se posea frente a la competencia. Se ha distribuido material POP de manera esporádica y se cuenta con tarjetas de presentación.

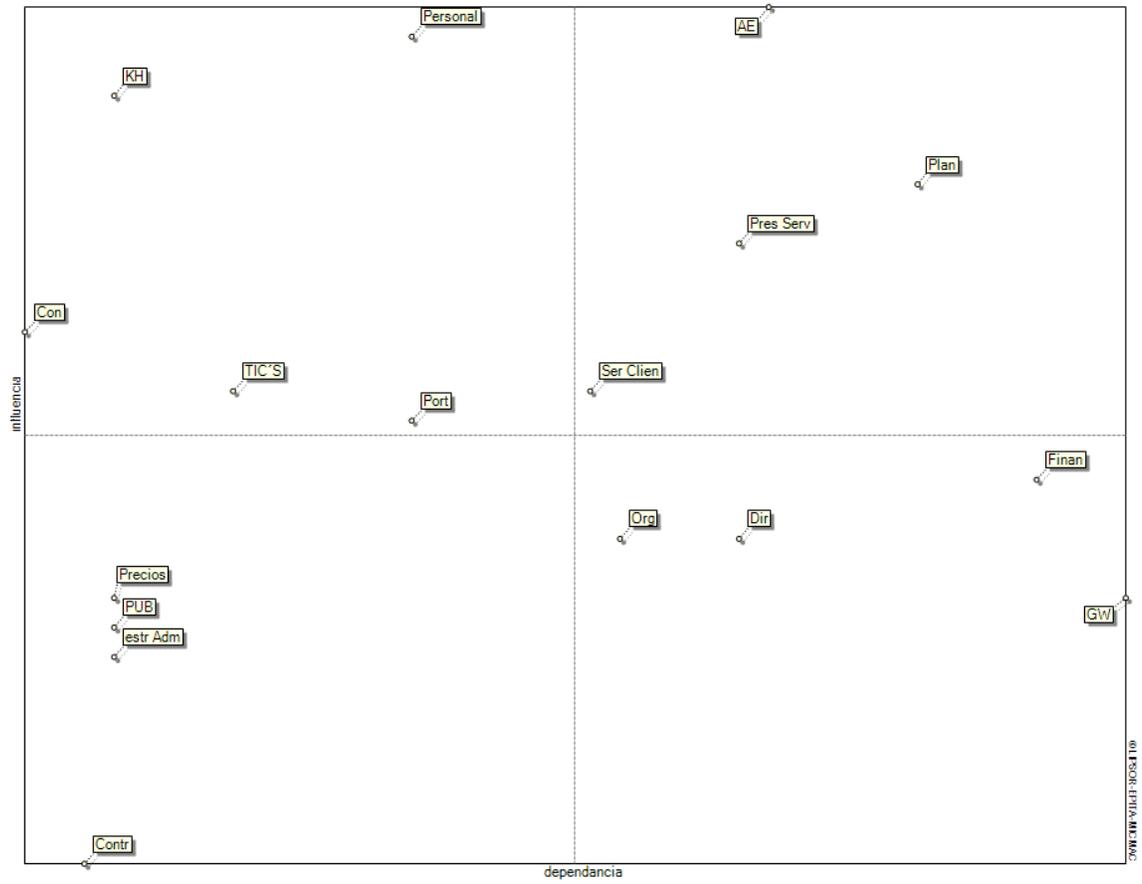
La publicidad que la empresa registra se da de voz a voz entre los clientes que han tenido una buena experiencia y por las recomendaciones mismas de los clientes empresariales que dan fe de la buena gestión de la empresa.

8.1.17 Alianzas Estratégicas. Una de las fortalezas más grandes que posee la empresa de acuerdo al análisis de los factores internos, son sus diferentes alianzas estratégicas con importantes empresas de la Ciudad y Entidades de carácter público, todas actores del sector transporte del país, el departamento y la Ciudad. Estas alianzas le han generando un respaldo importante a la hora de presentar credenciales que acrediten el buen trabajo, permitiéndole a la vez, conseguir mayores alianzas y aumentando el número de clientes. Este aspecto es fundamental para lograr mayor posicionamiento y participación en el mercado por lo que las estrategias que se planten en el presente trabajo deben tomar como punto fundamental, el fortalecimiento de las relaciones públicas de la empresa que le permitan mantener a los aliados estratégicos actuales y generar mayores alianzas en el futuro.

8.2 VARIABLES CLAVES DE ÉXITO

A continuación se determinan las variables Internas claves de éxito con el fin de identificar los aspectos más importantes para la planeación estratégica de la Empresa. Se utiliza para este fin, un análisis Estructural a través de la Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC) por ser una herramienta que permite la clasificación de variables según su importancia relativa dentro de un sistema que para el caso, es la empresa Centro de Negocios.

8.2.1 Plano De Influencias Y Dependencias Directas. A través del plano de Influencias y Dependencias Directas, presentado en el gráfico 3 se puede ver el papel de cada variable dentro del Ambiente endógeno de la empresa, Identificando su nivel de influencia sobre las demás variables al mismo tiempo que se identifica su nivel de dependencia con las mismas.



decir, las que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos. Estas variables se caracterizan por tener un nivel promedio de influencia y dependencia, por lo que en condiciones normales del mercado, estas determinan el funcionamiento del sistema.

El cuadrante superior derecho contiene las que se denominan *Variables Clave*. Por su Naturaleza caracterizada por altos niveles de influencia y Dependencia, presentan un reto para la empresa, siendo en ocasiones objetivos difíciles pero primordiales de alcanzar. Para la Empresa Objeto de Estudio, la Planificación, las Alianzas estratégicas y la Prestación del Servicio son objetivos primordiales dentro del plan estratégico de Mercadeo, los diferentes esfuerzos que se hagan sobre éstas variables pueden dar resultados efectivos y deben tenerse como prioridad dentro del presente trabajo.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran *Variables Autónomas* constituidas por la estructura organizacional, la política de Precios, la Publicidad y el control, las cuales, de acuerdo al presente estudio no representan una influencia importante sobre el sistema, ya sea por su subestimación dentro de la empresa o porque son variables inherentes a la existencia misma de la actividad económica. Su Naturaleza actual dentro de la empresa no las excluye de convertirse en factores claves de éxito en el futuro, ya que cambios estructurales en el mercado pueden modificar el funcionamiento del sistema, por esta razón, son variables que deben tenerse en cuenta dentro de un proceso de planeación que evite generar debilidades futuras para la empresa.

Finalmente, en el cuadrante Inferior derecho, se encuentran las *Variables Resultado*, tal y como lo indica su nombre, su desempeño depende del funcionamiento de las demás variables del sistema. Se caracterizan por su bajo nivel de Influencia y un alto nivel de dependencia. Para el presente caso, se observa que las variables resultado están representadas en el buen nombre de la empresa, como resultado del buen trabajo y gestión que hasta el momento se ha logrado. Dentro de este cuadrante también podemos ubicar en un subsistema, las *Variables Objetivo* que como lo indica su nombre, son el fin último que persigue la empresa. De esta manera, se determina que el objetivo que la empresa persigue dentro de su actividad económica, es una buena situación Financiera.

8.2.2 Sumas de la matriz. (selección de variables claves). La Tabla Número 8 Presenta las variables claves de éxito para analizar el ambiente endógeno de la empresa, organizadas de más a menos influyente según su promedio ponderado.

De acuerdo a la Suma de Matrices realizado con el software MIC MAC, se definen las 10 variables más importantes del ambiente endógeno, las cuales se tendrán en

cuenta dentro de la planeación estratégica de Mercadeo y se analizarán a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Tabla No 8: Variables Claves de Éxito - Análisis Endógeno

	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Promedio ponderado
1	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	29	25	27
2	PLANEACIÓN	23	30	26,5
3	SITUACIÓN FINANCIERA	13	34	23,5
4	GOODWILL	9	37	23
5	PROCESO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	21	24	22,5
6	PERSONAL DE LA EMPRESA	28	13	20,5
7	DIRECCIÓN	11	24	17,5
8	SERVICIO AL CLIENTE	16	19	17,5
9	ORGANIZACIÓN	11	20	15,5
10	KNOWHOW	26	3	14,5

Fuente: Elaboración Propia
Herramienta Metodológica: Software Mic Mac

8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Con el fin de sintetizar y exponer de manera más gráfica la información anteriormente expuesta, se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en la Tabla Número 9, la cual permitirá conocer la naturaleza de cada variable de acuerdo a su condición de debilidad o fortaleza para la empresa. El desarrollo de la presente Matriz permitirá generar información valiosa para la creación de estrategias que tengan en cuenta los factores claves de éxito de

acuerdo a su peso ponderado y por lo tanto influencia en las actividades de la empresa.

Tabla No 9: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos

Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Alianzas estratégicas	0,12	4	0,48
Situación financiera	0,12	4	0,48
Knowhow	0,11	4	0,44
Servicio al cliente	0,11	4	0,44
Goodwill	0,09	3	0,27
Proceso de la prestación del servicio	0,08	3	0,24
Personal de la empresa	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Organización	0,08	2	0,16
Planeación	0,15	1	0,15
Dirección	0,07	2	0,14
Total			1
Total			3,01

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que cuando el índice total es mayor a 2,54 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el medio ambiente de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

La Matriz EFI permite visualizar que los factores de éxito más influyentes dentro de las fortalezas son: Las alianzas estratégicas, La situación Financiera de La empresa, y KnowHow y el Servicio al Cliente, variables importantes que deben ser aprovechadas para lograr un mayor crecimiento de la empresa y una mayor participación en el mercado; Por otro lado, las tres debilidades que se distinguen, son factores que se tendrán en cuenta a la hora de generar estrategias en el presente Plan Estratégico de Mercadeo con el fin de reducir su posible incidencia negativa en los procesos normales de la empresa, proponiendo acciones concretas que como fin ideal, busquen convertirlas en una fortaleza más de la empresa. La presencia del proceso administrativo dentro de las debilidades de la empresa, se evidencia por la falta de planeación estructurada por parte de la administración materializada en la ausencia de un plan estratégico de mercadeo.

9. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXÓGENO

La empresa Objeto de estudio, como una entidad económica, se encuentra relacionada de manera directa e indirecta con una serie de factores incontrolables, los cuales pueden condicionar su actuar dentro del mercado y determinar las decisiones tomadas desde la administración. Este conjunto de factores conocidos como el Macro-Entorno permiten identificar las amenazas y oportunidades que la empresa tiene en su ambiente endógeno a través de un análisis sistemático que clasificará cada variable según su Naturaleza y su manera de afectar a la empresa.

De acuerdo a la actividad económica desarrollada por la empresa, se determina que está dentro del Sector Terciario de la Economía, en el subsector Servicios relacionado con el sector transporte del País. Teniendo en cuenta esto, procedemos a realizar un análisis de las diferentes variables y actores que intervienen el Ambiente Exógeno de la Empresa que involucra principalmente el sector automotriz, segmento de mercado que atiende Centro de Negocios.

9.1 ANÁLISIS DE VARIABLES EXÓGENAS

9.1.1 Sector Automotriz a Nivel Mundial. El sector automotriz mundial se ha caracterizado por un constante proceso de reestructuración, con lo que se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna. Esta reestructuración debe analizarse a partir de dos ámbitos distintos, el de la innovación tecnológica en los procesos productivos y de organización laboral y el de la reconfiguración del mercado. Este último se refiere a los cambios que se han dado en las últimas décadas del siglo XX a partir de que las grandes armadoras líderes en el mundo han perdido mercado, ante la fuerte competencia de las empresas asiáticas.

Actualmente, las tres grandes empresas norteamericanas (General Motors, Chrysler y Ford) han perdido mercado ante la fuerte competencia de empresas japonesas como Toyota y Honda. Lo anterior ha también dado como resultado una reestructuración en términos de regiones y países, tanto en la producción como en la venta de vehículos; a esto debe agregarse el surgimiento de nuevos e importantes mercados y productores en el sector, como China y la India.

La estructura porcentual en la producción de vehículos en el mundo ha cambiado de manera muy importante durante las últimas décadas y países como Estados Unidos y Alemania han perdido participación, en 1961 producían respectivamente

48% y 15.8% del total de vehículos a nivel mundial, reduciendo su participación en cuatro décadas y media a sólo 12.3% y 8.5% respectivamente en 2008. En 2009 sin duda como reflejo de los efectos de la crisis económica, la participación de estos países en la producción mundial disminuye aún más, llegando a 9.3 y 8.4% respectivamente.

Por otra parte, encontramos países ganadores que han incrementado considerablemente su participación en la producción de vehículos, como Japón, China, España, Corea del Sur, la India y Brasil.

Desde 2007, Estado Unidos, que por muchos años había sido el principal productor de vehículos a nivel mundial, fue desplazado por Japón, país que se ubicó en ese año como el principal productor de vehículos, situación que se ratificó en 2008. Mención aparte merece el caso de China que de participar con sólo 0.2% de la producción mundial en 1991 pasó a ser el tercer productor de vehículos en el mundo, con 10% de la producción total en 2007, el segundo productor de vehículos en 2008 con el 13.2% desplazando también así a los Estados Unidos- y el primer lugar en 2009, en que se sitúa por encima de todos los países productores, con el 22.3% del total mundial de vehículos.

Si consideramos la producción mundial de vehículos por regiones, se observa también un cambio gradual. Durante los últimos años, Europa del Este y la región del TLCAN han disminuido drásticamente su participación: de 29.4% en 2000 a 20.0% en 2009, y de 30.3% a 14.2%, respectivamente. Sudamérica ha incrementado su participación, de 3.5% en 2000 a 6% en 2009, lo que básicamente se debe a Brasil, país que participó con 5.2% de la producción mundial de vehículos en ese último año. La región Asia Pacífico, sin considerar a Japón, ha sido la de mayor crecimiento en estos últimos años al pasar de 13.5% a 36.2%. Este crecimiento se explica en gran parte por la dinámica de países como China- que como ya se ha mencionado, aumentó su participación de 3.6% en 2000 a 22.3% en 2009, y la India que pasó de 1.7% a 4.3%. Por su parte Japón que hasta 2008 fue el principal productor de vehículos en el mundo (con 16.3%) fue finalmente en este último año rebasado por China. La región de Europa del Este por su parte incrementó su participación en estos últimos años, al pasar de 4.6% en el 2000 a 7.5% en el 2009, destacan principalmente Rusia, la República Checa, Polonia y Turquía, que concentran 5.6% del total.

Tabla No 10: Participación porcentual en la producción mundial de vehículos 2000 -2009

Región/país	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009
Europad	29.4	30.8	28.8	28.0	26.9	25.4	24.8	21.7	20.0

elOeste									
Alemania	8.9	9.6	8.8	8.7	8.5	8.5	8.4	8.5	8.4
España	5.7	6.5	6.3	6.0	5.8	5.4	5.0	3.6	3.5
Francia	5.2	5.1	4.9	5.0	4.8	4.2	4.1	3.6	3.3
Reino Unido	3.1	3.0	3.1	3.1	2.9	2.8	2.6	2.3	1.8
Italia	3.0	2.8	2.4	2.2	1.8	1.6	1.8	1.4	1.4
Otros	3.5	3.8	3.3	2.9	3.0	2.9	2.9	2.1	1.6
NAFTA	30.3	28.2	28.5	27.0	25.8	25.1	23.7	18.3	14.2
México	3.3	3.3	3.1	2.6	2.5	2.6	3.0	3.1	2.5
Canadá	5.1	4.5	4.5	4.3	4.3	4.1	3.8	2.9	2.4
Estados Unidos	21.9	20.4	21.0	20.1	19.0	18.4	16.9	12.3	9.3
Sudamérica	3.5	3.7	3.3	3.3	3.9	4.4	4.6	5.4	6.0
Brasil	2.9	3.2	3.1	3.0	3.5	3.9	4.0	4.6	5.2
Argentina	0.6	0.4	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6	0.8	0.8
Japón	17.4	17.5	17.2	17.1	16.7	16.6	16.7	16.3	12.9
AsiaPacífico	13.5	14.3	16.2	18.8	20.1	21.5	22.6	26.1	36.2
Corea del Sur	5.3	5.2	5.4	5.3	5.5	5.7	5.6	5.4	5.7
Thailandia	0.7	0.8	1.0	1.2	1.4	1.5	1.6	2.0	1.6
Indonesia	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.8	0.7	0.8	0.8
China	3.6	4.2	5.7	7.6	8.1	8.8	9.9	13.2	22.3
India	1.7	1.9	1.8	2.3	2.6	2.7	2.9	3.3	4.3
Malasia	0.6	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	0.7	0.8	0.8
Taiwan	0.6	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.6	0.3	0.4
Australia	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4
Europa del Este	4.6	4.5	4.4	4.3	4.7	5.0	5.4	8.8	7.5
Rep. Checa	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	1.2	1.3	1.6
Rep. De Eslovaquia	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.8	0.7
Polonia	0.9	0.7	0.6	0.6	0.9	1.0	1.0	1.3	1.4
Slovenia	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3
Hungría	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.3
Rumanía	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	1.3	0.3	0.5

ia									
Rusia	2.1	2.3	2.1	2.1	2.2	2.0	1.9	2.5	1.2
Turquía	–	–	–	–	–	–	–	1.6	1.4
Otros	1.2	1.1	1.2	1.5	1.9	2.0	2.3	3.4	3.3
TotalMundial	100.0								

Nota1: Total mundial en miles de unidades

Fuente: Bureau of Transportation Statistics; 1991, 2001, 2008 y 2009 con datos de OICA

De esta forma, en el año 2009 la producción mundial de vehículos ascendió a 61.7 millones de unidades, concentrándose en tres zonas geográficas: Unión Europea, América del Norte (TLCAN) y Asia Pacífico; sin duda habrá que destacar el caso de China, país que ha tenido avances espectaculares durante los últimos años y que además no vio mermada su participación en la producción mundial de vehículos como resultado de la crisis económica.

Por el lado de las ventas, el incremento más importante se presenta en las regiones en desarrollo como Sudamérica, Asia Pacífico y el Este de Europa, mismas que encabezan esta tendencia. La demanda de vehículos en Estados Unidos, Japón y países de Europa del Oeste se ha estancado, mientras los mercados emergentes han tenido un importante repunte

Tabla No 11: Ventas Mundiales de Vehículos por región y principales países, 2000-2009

Región/país	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Europa del Oeste	30.9	32.8	30.0	28.8	28.1	27.5	27.1	23.5
Alemania	6.7	7.0	6.4	6.2	5.9	5.9	5.9	6.8
España	3.1	3.4	3.0	3.0	3.2	3.2	3.1	1.7
Francia	4.7	5.3	4.7	4.3	4.1	4.1	4.1	4.2
Reino Unido	4.6	5.3	5.2	5.2	4.9	4.6	4.3	3.6
Italia	4.9	5.2	4.8	4.5	4.3	4.1	4.1	3.8
Resto de países ¹	7.0	6.7	6.0	5.7	5.7	5.6	5.6	3.5
NAFTA	36.7	38.4	35.9	34.5	33.4	33.0	31.7	20.5
México	1.6	1.8	1.8	1.8	1.9	1.9	1.8	1.2
Canadá	2.9	3.1	3.1	2.9	2.6	2.7	2.6	2.4
Estados Unidos	32.2	33.5	30.9	29.9	28.9	28.4	27.3	17.0
Sudamérica	3.5	3.8	2.9	2.8	3.4	3.7	4.1	6.

								2
Brasil	2.6	3.0	2.5	2.3	2.6	2.7	2.9	4.9
Argentina	0.6	0.3	0.2	0.3	0.5	0.6	0.7	0.9
Otros ²	0.3	0.4	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.4
Japón	10.8	5.6	10.5	10.3	9.6	9.4	9.3	7.4
AsiaPacífico	12.4	13.8	15.6	17.8	18.8	19.8	20.9	27.8
CoreadelSur	2.6	2.8	2.9	2.3	1.8	1.9	2.0	2.2
Indonesia	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	0.5	0.7
China	3.8	4.6	6.0	7.9	8.7	9.4	10.6	17.7
India	1.8	1.8	1.8	2.2	2.6	2.8	3.1	3.3
Malasia	0.6	0.8	0.8	0.7	0.8	0.9	0.9	0.9
Taiwan	0.8	0.7	0.8	0.9	0.9	0.8	0.7	0.4
Australia	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5
Otrospaíses ³	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.3
EuropadelEste	4.2	4.4	4.1	4.6	4.9	4.8	5.1	4.4
Rep.Checa	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Rep.DeSlovaquia	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Polonia	0.9	0.7	0.6	0.7	0.6	0.4	0.5	0.6
Slovenia	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Hungría	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
Rumania	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.2
Rusia	2.1	2.4	2.2	2.4	2.8	2.7	3.0	2.4
Restodepaíses ⁴	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
Otros	1.4	1.2	1.0	1.3	1.7	1.8	1.9	17.6

Fuente:Autoreport 2006/07 (imF).2009 (oiCA).

Los datos indican que en Europa del Este las ventas disminuyeron de 30.9% en 2000 a 23.5% en 2009, con reducciones en las ventas en prácticamente todos los países de la región; de igual forma, en la región del TLCAN se presentó una disminución importante en las ventas, que pasaron de 36.7% a 20.5% en los mismos años. Las regiones de Sudamérica y Europa del Este incrementaron moderadamente su participación en la venta mundial de vehículos; sin embargo, el crecimiento más importante se presentó en la región Asia Pacífico, al pasar de 12.4% en 2000 a 27.8% en 2009, destaca nuevamente de manera importante China y la India, países que en conjunto en el 2000 vendían 5.6% del total de vehículos en el mundo y 21% en el 2009. De nueva cuenta el crecimiento más importante se ha presentado en China, país que en sólo nueve años prácticamente ha multiplicado por seis su participación en la venta mundial de vehículos.

De igual forma, considerando la producción de vehículos por empresa, es evidente que en las últimas dos décadas se han dado cambios importantes en la participación por empresa, General Motors en 1985 participaba casi con el 30% de la producción mundial de vehículos, mientras que para el 2008 lo hizo solo con 12%; Ford, por su parte, disminuyó su participación en este mismo periodo de 17 a 8%. Las empresas que han ganado participación en la producción mundial son las japonesas Toyota y Honda, además de Volkswagen

La producción mundial de vehículos se concentra en seis ensambladoras: Toyota (empresa que ha superado a General Motors después de que esta última había sido por 75 años la principal productora), General Motors, Ford, Volkswagen, Chrysler y Honda. En 2008, estas empresas produjeron casi 55% de la producción mundial total.

Además, cabe mencionar el surgimiento de muchas otras empresas productoras de vehículos en los últimos años, muchas de ellas de origen chino, país que ha cobrado gran importancia tanto en la producción como en la venta de vehículos, lo que ha dado como resultado que se haya convertido en uno de los principales mercados de vehículos en el mundo.

Respecto a la venta de vehículos por región, hasta 2006 General Motors tenía la mayor participación en este rubro, con 14.8% y presencia en prácticamente todas las regiones del mundo, a excepción de Japón, donde sus ventas ascendían sólo a 0.3%. Toyota se ubicó como la segunda mayor vendedora de autos en el mundo, con 13.6% del total cuyo principal mercado es el japonés; sin embargo, durante los últimos años esta empresa ha ampliado su participación en prácticamente todo el mundo, participa con 15.1% de las ventas totales de vehículos en el área del TLCAN, 17.1% en África y Cercano Oriente, y 9.3% en Asia Pacífico, entre otros mercados. Esta situación ha sido rebasada en 2008, cuando Toyota supera a General Motors en venta de vehículos a nivel mundial.

Por su parte, la alianza Ford-Mazda, Volkswagen y Nissan-Renault ocupa el tercero, cuarto y quinto lugar respectivamente en la venta mundial de vehículos. Entre estas cinco empresas (junto con GM y Honda) se concentra prácticamente 60% del total de la venta de vehículos en todo el mundo. De esta forma, se evidencia que las grandes armadoras norteamericanas General Motors, Chrysler y Ford han perdido gradualmente mercado ante la fuerte competencia de las empresas japonesas Toyota y Honda, hecho en el que el desarrollo tecnológico ha sido un factor determinante.

El problema de las tres grandes armadoras norteamericanas se acentuó con la pasada crisis económica mundial. La situación para estas tres transnacionales norteamericanas se complicó, ante la fuerte caída de las ventas en el mercado norteamericano (principal consumidor de vehículos), que desde mediados de 2008 tuvo que disminuir su producción, recurrir a paros técnicos, despedir a un

importante número de empleados y apelar al apoyo financiero del gobierno norteamericano para enfrentar la crisis de la manera menos desventajosa posible.

Esta crisis evidenció que a pesar de que el sector automotriz es uno de los más dinámicos e innovadores a nivel mundial, presenta importantes problemas de competitividad, sobre todo las tres grandes empresas norteamericanas que han perdido paulatinamente presencia ante las japonesas, tanto en producción como en ventas a nivel mundial, afectadas aún más por el surgimiento de países como China y la India como grandes productores y principales mercados de vehículos.

PRTM, consultora mundial en administración de empresas, reveló los resultados de “Quiebra y consolidación de la industria automotriz mundial 2010”, su tercer estudio anual de los proveedores de autopartes ganadores y perdedores de todo el mundo.

El estudio extendido 2010 incluye 560 proveedores con un ingreso total de 2.14 trillones de dólares en el 2009 de Europa, América del Norte, Japón y Corea del Sur, así como mercados automotrices de rápido crecimiento, entre los que se incluyen Brasil, China e India.

Según el estudio de *PRTM*, lo peor de la crisis mundial de la industria automotriz ya ha pasado y las quiebras de los proveedores para el sector automotriz siguen bajando, mientras las adquisiciones están alcanzando niveles récord.

En 2010, menos proveedores estadounidenses declararán la quiebra en comparación al 2009, mientras que las quiebras de los proveedores europeos se extenderán a 2011. La actividad de fusiones y adquisiciones (F&A) está aumentando en mercados tradicionales como Europa y Estados Unidos, y los proveedores de China e India se están fortaleciendo lo suficiente como para participar activamente. El estudio revela que por primera vez en la historia de la industria, la competencia por activos de menos precio y desinversiones es realmente global. “Durante los próximos 10 años, la rápida suba de la industria automotriz de China obligará a los líderes actuales de la industria a repensar sus definiciones de ‘global’ y entender la importancia de la localización como parte de la nueva visión global”, dijo Dietmar Ostermann, socio de *PRTM* y uno de los autores del estudio.

Agregó: “Los ejecutivos de la industria automotriz deben analizar más seriamente cómo cambiará la industria y los proveedores líderes deben poder respaldar las plataformas globales de los fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés). Además, ahora que algunos proveedores recuperan la liquidez, los más fuertes tienen la oportunidad sin precedentes de optimizar sus carteras de productos y expandir geográficamente su clientela”.

La industria automotriz mundial ha comenzado a sufrir el impacto del terremoto y tsunami que arrasó Japón en la que puede ser la primera gran industria afectada

por el corte en la cadena de suministro, más allá de la situación naviera. Las fábricas japonesas son un engranaje central de esta industria por la confección de partes y piezas para empresas de todo el mundo. Y el cierre de las fábricas niponas provocado por el mayor terremoto y tsunami en mil años, unida a la situación de los puertos de Japón, amenaza con provocar un descanso obligado a los trabajadores de la industria de automoción de todo el mundo.

El terremoto y tsunami sufrido por Japón nos da cuenta de cuan vulnerable es la propia globalización. El corte de la cadena de suministro afecta desde los pigmentos de la pintura metalizada que se emplea en los automóviles, hasta los equipamientos de audio y los software electrónicos. Una parte importante de estos componentes se fabricaban en lugares que hoy han desaparecido producto de la catástrofe, o se mantienen cerrados mientras se evalúan los daños y las empresas reinventan el futuro. La caída de la industria automotriz se estima en un 30% mundial

Si las plantas afectadas por el terremoto no vuelven a funcionar en un mes y medio la producción automovilística puede caer hasta 100.000 vehículos al día. La industria produce entre 280.000 y 300.000 diarios, recordó en una reseña el portal 'Estrategias de Inversión'. El Vicepresidente de IHS, Michael Robinet, dijo en una entrevista concedida a la agencia Bloomberg que "la mayoría de automóviles se verán afectados por la falta de piezas". Y añadió que "será muy difícil para cualquier fabricante escapar de esta situación. En estos momentos el 13% de la producción mundial de la industria del sector se ha visto afectado y unos 300.000 coches se han perdido, la mayoría de ellos en Japón.. Toyota, el mayor fabricante de automóviles del mundo, cerró todas sus plantas de ensamblaje de vehículos en Japón al menos temporalmente. Honda amplió el cierre de dos fábricas de montaje hasta el 3 de abril. La compañía japonesa es una de las más expuestas. Cuenta con 110 proveedores localizados en la zona del terremoto, y unos 10 de ellos no pueden prever con precisión cuánto tiempo tardarán en recuperarse, según Ed Miller, portavoz de la compañía. General Motors ha detenido dos plantas de coches en Europa y una fábrica de "pick ups" en Louisiana, a causa de la escasez de piezas, mientras que Ford, que no había tenido una interrupción todavía, informó el sábado que detendrá durante cinco días las operaciones en una planta automotriz en Bélgica para tratar de dosificar los suministros de autopartes japonesas que podrían agotarse tras el sismo y el tsunami que afectaron al país asiático. El vocero de Ford, ToddNissen, dijo que la planta en Genk dejará de operar a partir del 4 de abril. La empresa había planeado detener la operación en mayo por otras razones, pero adelantó la fecha después de que los proveedores de autopartes en Japón resultaron dañados en el desastre del 11 de marzo.

9.1.2 El sector transporte en Colombia. El sector transporte, hace parte del Macro sector servicios dentro de las cuentas nacionales de Colombia, como tal, se

cuenta con estadísticas que describen su desempeño a lo largo del tiempo. La importancia del transporte radica en su significativo aporte al desarrollo económico del país a través de la movilidad de productos y personas alrededor de todo el territorio Nacional y fuera de él, actuando como un sector complementario de casi todos los demás en la economía.

De los diferentes modos de transporte, el que mayor relevancia tiene por su porcentaje de utilización es el transporte por carretera, el cual es de principal interés para este trabajo ya que es en el cual se desenvuelve Centro de Negocios. En cuanto al aporte total del transporte al PIB Nacional, se registra un total del 4.28% para el año 2009, con un promedio de 4.27 % en el periodo comprendido entre el año 2000 y el año 2009¹⁹. Del total del aporte del PIB del transporte al PIB Nacional, el transporte terrestre representa el 75,73 %²⁰, demostrando su importancia entre los demás modos. Esto mismo, le ha valido una mayor prioridad en los planes de inversión pública, llegando a registrar cifras por valor de \$ 2.855.438.000.000²¹, mientras que el transporte aéreo, el segundo en inversión pública llega solamente a \$ 230.711.000.000²², es decir, 12 veces menos.

La anterior información hace referencia a los servicios de transporte, conformado principalmente por los fletes de carga y los ingresos percibidos por las empresas en el transporte de pasajeros tanto en carretera como en el transporte urbano masivo. Por otro lado se encuentra el mercado automotriz colombiano el cual se describe a continuación.

Desde el año 2002, hasta el año 2009, el parque automotor colombiano se ha incrementado en un 36% hasta llegar a alcanzar los 5.894.539²³ vehículos. A nivel mundial, Colombia se encuentra en el puesto 36²⁴ en cuanto a producción de automóviles. En general la producción automotriz en el país ha crecido desde el año 2002, sin embargo se redujo en el año 2008 debido al incremento de los precios de los combustibles, el incremento de las tasas de interés, reducción de la demanda de importados (depreciación del peso) y el efecto de la crisis financiera global. De esta manera se tiene que la producción se incrementó en un 45%²⁵ mientras que las ventas crecieron en un 140%²⁶.

Colombia cuenta con grandes empresas productoras de automóviles que satisfacen la demanda nacional y regional. Actualmente, GMColmotores produce en su planta de Bogotá más de 57 mil unidades anuales para atender el mercado

¹⁹Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

²⁰Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

²¹Grupo de Programación Presupuestal de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio de Transporte

²²Grupo de Programación Presupuestal de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio de Transporte

²³Parque automotor carretero: Oficina de Informática del Ministerio de Transporte

²⁴Estadísticas Libro anual 2008, Ministerio de Transporte Colombia – Ministerio de Transporte de Perú– Acolfa 2008

²⁵Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2008.

²⁶Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2008.

nacional y de exportaciones. Sofasa Renault produce anualmente más de 40 mil unidades en su planta de producción localizada en Medellín, Antioquia. La CCA produce más de 19 mil unidades de la marca Mazda, siendo la única planta CKD para la región. Hino Motors produce 4 mil unidades en su planta de producción en Bogotá y de la región.²⁷

En cuanto a empresas de transporte terrestre, Colombia cuenta con un total de 3004 empresas habilitadas por el ministerio de transporte entre las cuales se encuentran empresas de transporte de pasajeros, de carga Nacional, mixtas y carga internacional. Se destaca que el mayor número de empresas se encuentra en el transporte de carga Nacional, llegando a 1984 representando el 66% del total.²⁸

En cuanto al departamento de Nariño, mercado en el cual Centro de Negocios Presta sus servicios, se cuenta con un parque automotor de 105.124 donde se incluye Automóviles, Buses, Camiones, Camionetas, Camperos, Microbuses, Tracto camiones, Volquetas, Motocicletas y Busetas. El crecimiento presentado a partir del año 2.000 es notable ya que se pasó de un aumento en el parque automotor de 529 automotores a 10.522 incrementado notablemente por el número de motocicletas que entraron en el mercado. Los datos mencionados se relacionan en la siguiente tabla obtenida a través de la página del Ministerio de Transporte denominada

Tabla No 12: Reporte Parque Automotor -Reporte Del Departamento Nariño Reporte De Todas Las Ciudadespor Todos Los Tipos De Servicio Y Por Todos Los Tipos De Combustible Desde 1990 Hasta2011

	Automo vil	Bu s	Cam ion	Camion eta	Campe ro	Microb us	Tractocam ion	Volque ta	Motocicl eta	Buse ta	Total
199 0	218	17	25	35	73	2	7	15	137		529
199 1	182	10	12	50	75	5	4		105	5	448
199 2	372	9	29	71	108	9	13	4	666	2	1283
199 3	753	28	107	156	183	59	78	17	1422	8	2811
199 4	809	40	208	261	210	143	25	27	2477	36	4236
199 5	1073	60	310	292	185	139	28	75	3494	13	5669
199 6	824	31	134	297	209	46	16	52	3083	17	4709
199 7	812	23	107	295	213	15	25	14	2669	29	4202

²⁷ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

²⁸ Fuente: Colombia: La transformación de un País. Sector Automotriz. Septiembre de 2009

1998	1303	25	200	524	245	29	42	41	4716	36	7161
1999	513	24	61	230	152	13	5	2	2375	19	3394
2000	520	16	25	107	59	8			1363	47	2145
2001	585	3	21	61	18	45			1434	50	2217
2002	704	3	48	74	21	45		1	1486	34	2416
2003	707	12	52	234	12	16	9	1	2309	90	3442
2004	512	10	67	146	31	34	14		2539	59	3412
2005	532	33	74	295	52	37	21	8	5079	77	6208
2006	805	30	114	360	85	28	39	24	9082	58	10625
2007	1133	80	322	740	175	56	92	19	11979	51	14647
2008	1200	34	145	558	200	29	106	30	12721	25	15048
2009	1399	27	48	309	322	13	8	9	8384	3	10522
Total	14956	515	2109	5095	2628	771	532	339	77520	659	105124

Fuente: www.mintransporte.gov.co

9.1.3 Crecimiento de la Industria (subsector Servicios en Colombia). En el 2010, el PIB de Colombia creció 4,3%, resultado que consolida la recuperación de la actividad económica, teniendo presente que el incremento fue de 1,5% en el 2009.

Todos los sectores registraron tasas positivas de crecimiento. Sobresalió minas y canteras (11,1%), comportamiento sustentado en el aumento de la producción de petróleo (17,6%), de carbón (2%) y de minerales metálicos, en particular de oro (8,2%) y de plata y platino (50%), entre otros. Por el lado de la demanda, el consumo total creció 4,4% y la Formación Bruta de Capital 11%; en esta última favoreció el comportamiento de los rubros de *obras civiles* y *maquinaria y equipo de transporte*. Las importaciones aumentaron en 14,7% y la variación de las exportaciones fue 2,2%; la menor tasa la explica el hecho de que al contabilizarse en términos constantes, no se tiene en cuenta el comportamiento de los precios internacionales, que nominalmente si afectaron el valor exportado.²⁹

El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, la participación en el

²⁹ Coyuntura Económica De Colombia 2010, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos. Informe Económico 2 de 2011.

PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 68% en 2009³⁰. El aporte al empleo es del 66,9%, frente al 18,9 de agricultura y el 13,2 de Insdustria.³¹

Hasta junio de 2011, los ingresos nominales de los servicios aumentaron 8,7% respecto al año precedente. Por subsector, los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en las actividades auxiliares al transporte (21,9%) y expendio de alimentos en el sitio de venta (15,1%). En cuanto al personal ocupado en éste sector, creció 3,1% respecto al mismo periodo del año anterior, cuando creció 1,8%; el mayor incremento se presentó en el personal de las empresas de entretenimiento y otros (6,4%), sin embargo, la mayor contribución se originó en las empresas inmobiliarias, empresariales y de alquiler (2,8 puntos porcentuales).³²

De acuerdo a datos arrojados por el DANE, el servicio de Transporte terrestre, segmento de mercado sumamente importante para la empresa, creció un 6,8 %, cifra superior al promedio de este subsector, ubicándose solamente debajo del Transporte aéreo que para el mismo periodo reportó un crecimiento de 10,6 %

9.1.4 Empleo. A febrero de 2011 se registraron 2.8 millones de personas desocupadas, las cuales representaron el 12,8% de la Población Económicamente Activa (PEA); mientras que el nivel de ocupación fue cercano a 19 millones. A nivel nacional, la tasa de desempleo superó a la registrada en similar mes de los tres años anteriores y fue igual a la de 2007. En el nivel de trece áreas, la tasa fue mayor. La tasa de ocupación registró una leve baja respecto a igual mes del año anterior, pero fue superior a la presentada en el período 2006-2009.

Por sectores económicos, En número de personas “Ocupadas”, sobresalió *comercio, hoteles y restaurantes*, el cual fue el de mayor incorporación de mano de obra en la economía, cerca del 30% del total; le siguieron en importancia *servicios, sociales, personales* (22%) e *industria* (17,5%).

Estos tres sectores representaron cerca del 70% del total de ocupados en las trece áreas. Esta participación se ha mantenido en los últimos años. En el entorno regional, de 24 ciudades evaluadas a febrero de 2011, 16 tuvieron una tasa de desempleo mayor a la media; Quibdó fue la de mayor tasa 23,1% y también resaltaron ciudades como Pereira (19,7%), Armenia (19,6%), Ibagué (19,1%), Manizales (16,9%). También se manifestó una tasa alta en Cúcuta (19,4%), afectada entre otras razones por la desaceleración del comercio con Venezuela.

³⁰ Foro: Sector Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia. Ministerio de Transporte. 2010

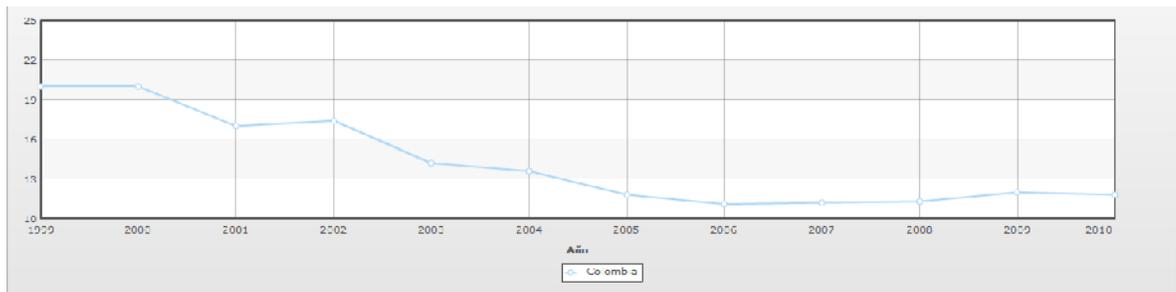
³¹ DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares

³² Muestra Trimestral de Servicios II Trimestre de 2011. Esta publicación no incluye las actividades de alojamiento y análogos (hoteles y similares) y las agencias de viajes.

Cabe destacar que según datos del Dane en septiembre de 2011, la tasa de desempleo fue de 9,7%, mientras que en igual periodo de 2010 marcó 10,6 %. Echo que representa un panorama positivo teniendo en cuenta que las políticas del gobierno son reducir y mantener el desempleo en cifras de un solo dígito.³³

A continuación, en el gráfico 4 se presenta los diferentes niveles que ha registrado la tasa de desempleo en Colombia durante el año 1999 y el año 2010

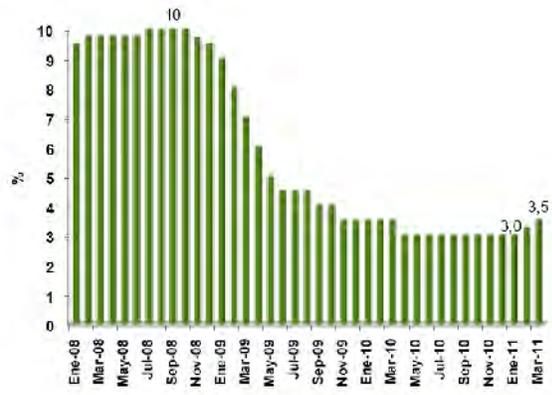
Gráfico 4: Tasa de desempleo en Colombia 1999-2010

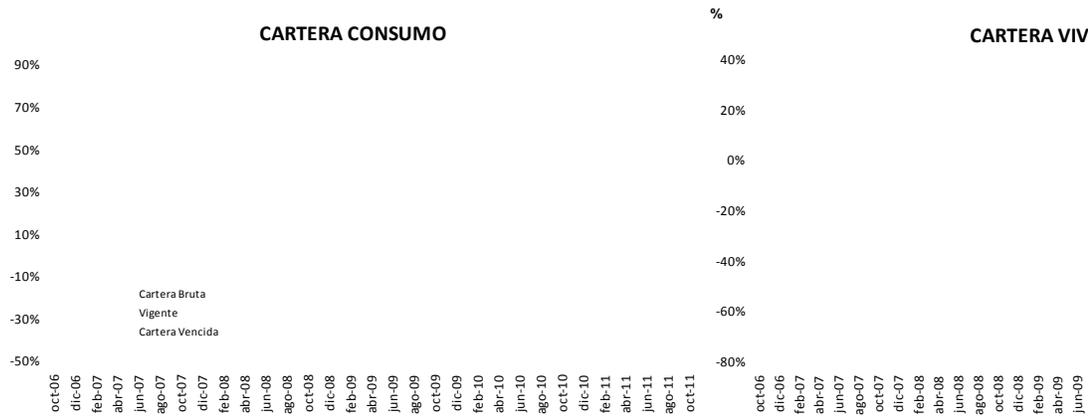
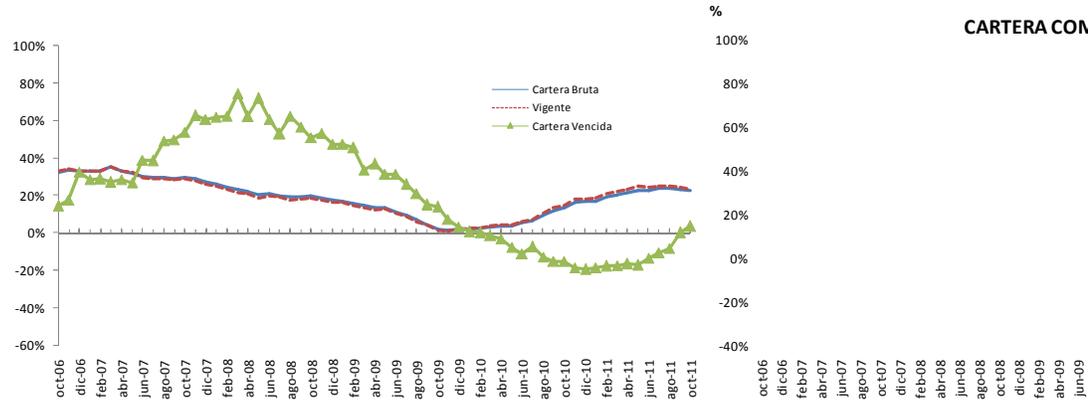


Fuente: www.indexmundi.com

9.1.5 Tasa de Interés. Con la crisis económica internacional, la desaceleración de la economía y de la demanda interna en Colombia (finales de 2008 y 2009), la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) decidió reducir en forma continua la tasa de intervención, hasta ubicarla en 3%. Este escenario cambió, debido a una mayor dinámica de la demanda interna y a una tendencia al alza de la inflación; en tal sentido, la decisión del Banco de la República fue retirar gradualmente el estímulo monetario e incrementar la tasa de interés de intervención, ubicándola en 3,5% a marzo de 2011 como se puede observar en el gráfico 5.

³³ www.portafolio.com.co. Tasa de desempleo en Colombia se redujo a un dígito. Octubre 31 de 2011 - 12:45 pm





microcrédito. Lo anterior generó un incremento en las provisiones. Por otra parte, las tasas de interés de colocación han aumentado. Es así como en el año más reciente, la tasa ponderada total de los desembolsos se incrementó en 612 puntos básicos (pb) al ubicarse en 18.71%.

Finalmente, en cuanto a desembolsos, frente a septiembre de 2011, se presentó una disminución en las colocaciones de todas las modalidades. Con respecto a octubre de 2010, las colocaciones totales disminuyeron en \$5.09 b (17.64%), lo cual se explica principalmente por la reducción de \$5.81 b (23.97%) en los desembolsos de la cartera comercial. Por su parte, las modalidades de microcrédito, de consumo y de vivienda exhibieron incrementos en sus colocaciones de \$64.66 mm (40.89%), de \$617.60 mm (16.29%) y de \$33.64 mm (4.90%), respectivamente.

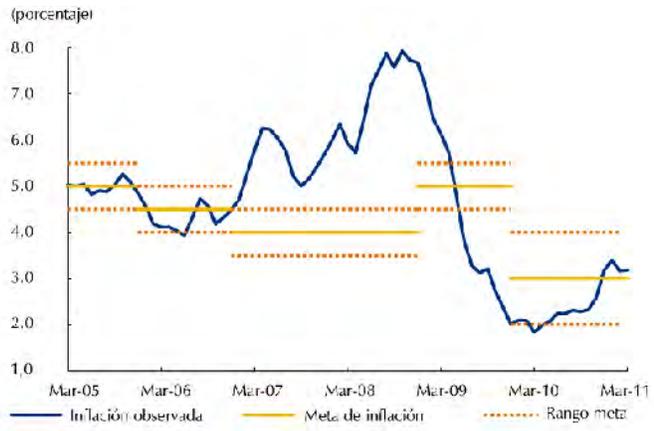
9.1.7 Inflación. En el 2007, la inflación se situó en 5,7% y durante 2008 creció y finalizó el año en 7,7% (superó el rango-meta de 4,5%); los precios de los alimentos fueron determinantes, al crecer 13,2% anual.

Al finalizar el 2009, la inflación se redujo, ubicándose en 2%; nuevamente influyó la reducción de los precios de los alimentos, gracias a una buena oferta agrícola y la mejora demanda interna. Durante el 2010, con la recuperación del consumo y los mayores aumentos en sectores como salud, alimentación y educación, la inflación se situó en 3,2%.

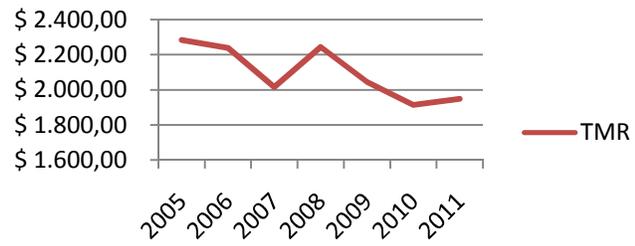
En marzo de 2011 la inflación anual al consumidor fue 3,19%, similar al dato de febrero y nuevamente inferior a lo esperado por la Subgerencia de Estudios Económicos (SGEE) y por el mercado. La variación acumulada en los primeros tres meses es de 1,79%, igual a lo observado un año atrás.

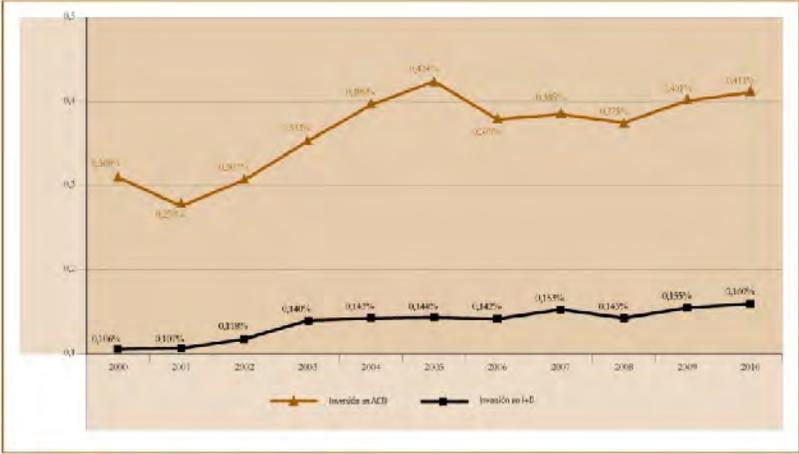
En febrero y marzo dicho ítem se desaceleró, lo que se explica principalmente por las disminuciones registradas en los precios de un buen número de productos perecederos. El alza en las cotizaciones internacionales de algunos alimentos también se ha transmitido a los precios internos, pero de forma moderada. Así, los efectos negativos sobre el precio de los alimentos, generados tanto por el recrudecimiento de la ola invernal en nuestro país como por la tendencia internacional ascendente de este mismo grupo, han sido hasta ahora menores a lo esperado.

El gráfico 7 muestra a continuación la dinámica del IPC en el periodo comprendido entre Marzo de 2006 y Marzo de 2011.



Tasa Representativa de Mercado 2005-2011







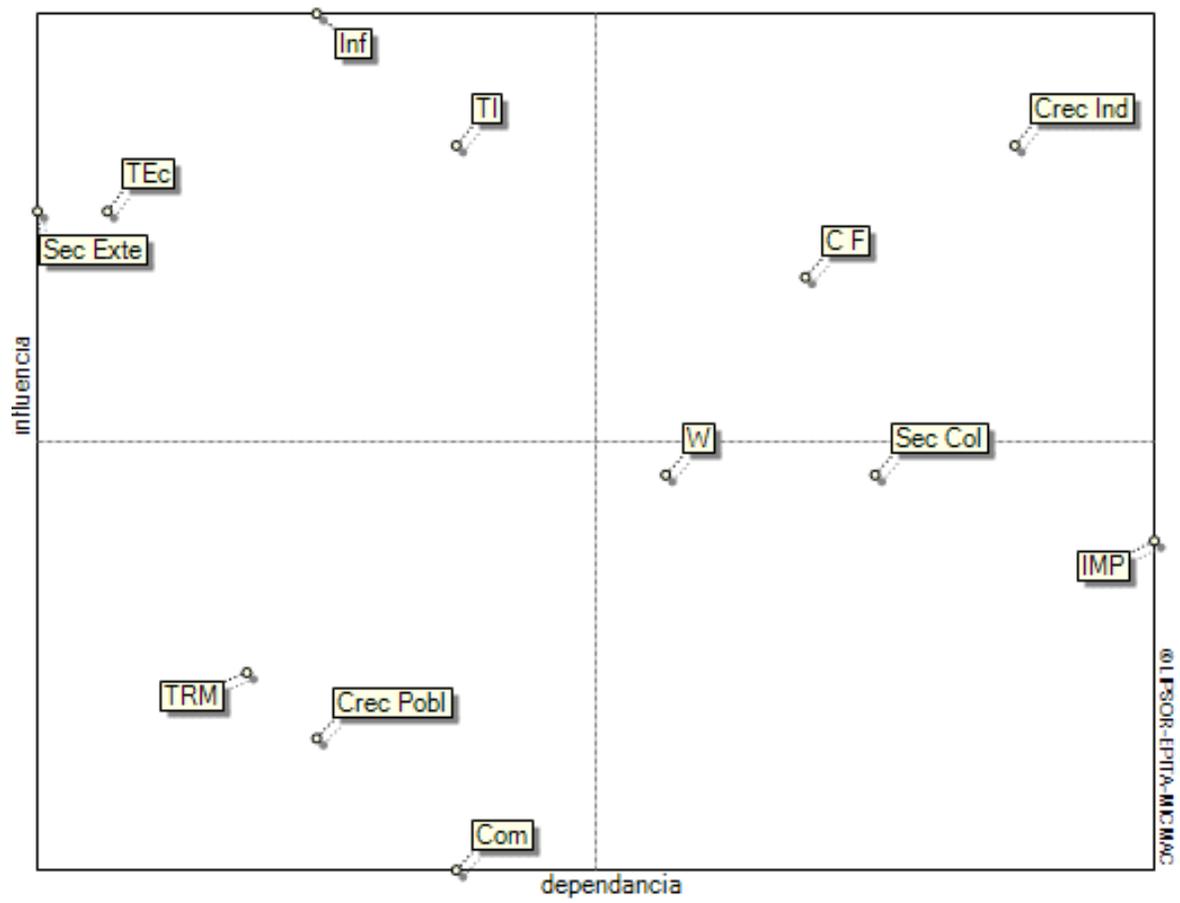
9.1.12 Impuestos. De acuerdo a la política de Comercio Exterior de Colombia, los vehículos importados tienen un Impuesto al Valor que varía entre 16%, 20% y 25% de acuerdo a la Zona por la cual ha ingresado al País. Además, todo vehículo automotor en el territorio Colombiano debe pagar un impuesto de Rodamiento de acuerdo al departamento en el cual se encuentre registrada su matrícula, Este impuesto varía de acuerdo al valor del vehículo y oscila entre el 1,5, el 2,5 y el 3,5 del valor establecido según las tablas de avalúo emitidas por el Ministerio de Transporte. Sin embargo cada ciudad o municipio es autónomo en establecer diferentes impuestos a los propietarios de vehículos. Entre los más comunes se encuentran el impuesto a la semaforización y el tabulado.

Este grupo de Impuestos a los vehículos puede en cierta medida, reducir la demanda de los mismos, afectando de manera negativa algunos de los servicios ofrecidos dentro del portafolio de Centro de Negocios, sin embargo, el conocimiento y la asesoría en estos temas pueden ser una oportunidad para captar nuevos clientes y generar valor agregado a los actuales.

9.2 VARIABLES CLAVES DE ÉXITO.

Con el fin de identificar las variables más importantes dentro del Macro Entorno de la Empresa Objeto de Estudio, se recurre al análisis a través de la Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), lo cual permitirá comprender el papel de las variables dentro del ambiente exógeno de la empresa y de esta manera generar información útil para la propuesta de estrategias certeras de acuerdo al contexto de la misma.

9.2.1 Plano de Influencias y Dependencias Directas. El gráfico 11, presenta el Plano de Influencias y Dependencias Directas obtenido a través del software MIC MAC, como una herramienta que facilita y estructura el análisis de las variables exógenas que afectan a la empresa y su actividad económica.



posibles cambios coyunturales o estructurales, fundamentales para definir las estrategias de la empresa dentro del Plan Estratégico de Mercadeo.

Dentro de las variables de salida o resultado se encuentra el Sector Automotriz Colombiano, (incluyendo Empresas de Transporte), el cual es el mercado objetivo de la Empresa Objeto de Estudio. Se caracteriza por tener un alto nivel de dependencia, pero su influencia no es determinante dentro del sistema. En este mismo sector se encuentran las importaciones, las cuales de acuerdo a su aumento o disminución en el futuro van a determinar un aumento en la demanda de los servicios de Centro de Negocios como una empresa que presta servicios complementarios al Transporte.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran la Tasa de Cambio, La competencia y el crecimiento poblacional, variables autónomas, con bajo nivel de influencia y dependencia. Para el Caso de la Competencia, si bien es una variable que no influye en el Macro Entorno, es de vital importancia dentro del diseño estratégico de mercadeo ya que , si bien no influye dentro de las variables Macro Económicas utilizadas para el análisis Endógeno, afecta de manera directa las actividades de la empresa en su mercado objetivo.

9.2.2 Suma de Matrices (Selección de Variables Clave)

Tabla No 13: Variables Claves de Éxito-Análisis Exógeno

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Promedio
3	Crecimiento de la Industria	11	14	154
6	Crédito Financiero	9	11	99
12	Impuestos	5	16	80
2	Sector Automotriz en Colombia	6	12	72
5	Tasa de Interés	11	6	66
4	empleo	6	9	54
7	Inflación	13	4	52
9	Tecnología	10	1	10

8	Tasa de Cambio	3	3	9
11	Crecimiento Poblacional	2	4	8
1	Sector Automotriz a Nivel Internacional	10	0	0
10	Competencia	0	6	0

Fuente: Elaboración Propia
Herramienta Metodológica: Software Mic Mac

De acuerdo al análisis realizado con el Software Mic Mac, las variables Macro Económicas más relevantes por su nivel de Influencia y Dependencia son: El crecimiento de la Industria (Sector Servicios), el Crédito Financiero, los Impuestos, y el sector automotriz en Colombia como lo muestra la Tabla No 13. De esta manera, se tendrá mayor cuidado a estas variables para la elaboración de estrategias dentro del plan Estratégico de Mercadeo.

9.3 Matriz De Evaluación De Factores Externos

A continuación se resume la información anteriormente analizada, a través de un proceso sistemático que permite caracterizar las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del presente trabajo según la respuesta que la empresa está dando y su naturaleza según si representa una Amenaza o una Oportunidad para la empresa.

En este orden de ideas, según la metodología propia de la Matriz, se tienen presente los siguientes aspectos para su correcta elaboración e Interpretación

Según la importancia relativa de cada variable, se califica de la siguiente manera: Se Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Por otra parte, según la eficiencia de las estrategias de la empresa hacia cada variables, se clasifican de la siguiente manera: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

La Tabla Número 16 muestra el resultado final de la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.

Tabla No 14: Matriz De Evaluación De Factores Externos

Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Crédito Financiero	0,12	3	0,36
Tecnología	0,08	3	0,24
Empleo	0,09	2	0,18
Crecimiento de la Industria	0,13	1	0,13
Sector Automotriz en Colombia	0,09	1	0,09
Tasa de Cambio	0,07	1	0,07
Sector Automotriz a Nivel Mundial	0,06	1	0,06
Crecimiento Poblacional	0,06	1	0,06
Amenazas			
Impuestos	0,1	3	0,3
Competencia	0,06	3	0,18
Tasa de Interés	0,06	3	0,18
Inflación	0,08	1	0,08
Total	1		1,93

Tabla: Matriz De Evaluación De Factores Externos

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que el índice total igual a 1,93 (inferior al promedio: 2,5) se considera que las estrategias adoptadas por la empresa para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades no son las más adecuadas, poniendo en riesgo la relativa estabilidad de la misma en el mercado. Cambios estructurales importantes dentro del mismo pueden incluso afectar su permanencia, por lo que es recomendable redireccionar los esfuerzos con el fin de mejorar el presente índice. Según se puede observar, la variable macroeconómica más importante dentro de la matriz es el crecimiento de la industria con una calificación relativa de 1,3, sin embargo no se están tomando las medidas adecuadas para aprovechar

las oportunidades que de este factor se presentan. Esto se evidencia en la falta de estrategias de expansión y diversificación en los últimos 2 años.

10. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.

La importancia de realizar un Diagnóstico competitivo radica principalmente en determinar cuán competitiva es la Empresa en relación a sus principales competidores y frente a las expectativas que los clientes reales y potenciales tienen sobre la misma. Además permite identificar los factores claves para lograr el éxito dentro del segmento dentro del cual desarrolla sus actividades. Esta valiosa información permitirá posteriormente definir estrategias acordes a la realidad de la empresa y sus capacidades.

En este orden de ideas, para la realización de este punto, se recurre a los resultados obtenidos dentro del trabajo de campo que incluye una serie de encuestas dirigidas a los diferentes clientes dentro del mercado objetivo y actividades de benchmarking aplicadas al principal competidor que a la vez se pudo determinar, es el líder del sector.

Como herramienta metodológica para el desarrollo del diagnóstico competitivo de Centro de Negocios, se toma la Matriz del Perfil Competitivo que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Las cifras reveladas dentro de la Matriz de Perfil Competitivo, Muestran la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. El propósito no es obtener una única cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

10.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Teniendo en cuenta la actividad de BenchMarking realizada y el estudio del ambiente endógeno de la empresa, se logró identificar a la Empresa SERVITRAMITES EXPRESS como el principal competidor y empresa líder del sector. De esta manera, en la Tabla número 15 se presenta la Matriz del Perfil Competitivo, se diseña la siguiente matriz.

Según la Metodología de la Matriz del Perfil competitivo, se procede a definir los factores de mayor importancia para tener éxito dentro de la industria. Posterior a esto, se define la importancia relativa de cada uno de estos factores y se definen los competidores que van a ser estudiados dentro de la matriz.

Para la evaluación de factores, se procede a analizar de manera semejante a la realizada con la Matriz EFE, por cual se tiene en cuenta lo siguiente:

Calificación: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla No 15: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso Relativo	CENTRO DE NEGOCIOS		SERVITRAMITES EXPRESS	
		Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado
1 Portafolio se Servicios	0,09	3	0,27	4	0,36
2 Personal	0,08	3	0,24	3	0,24
3 Servicio al Cliente	0,09	3	0,27	3	0,27
4 KnowHow	0,1	4	0,4	3	0,3
5 GoodWill	0,09	3	0,27	3	0,27
6 Publicidad	0,07	1	0,07	4	0,28
7 Poscionamiento	0,11	2	0,22	4	0,44
8 Participación del Mercado	0,1	2	0,2	4	0,4
9 Precios	0,08	1	0,08	4	0,32
10 Alianzas estratégicas	0,11	3	0,33	3	0,33
11 Innovación	0,08	3	0,24	2	0,16
	1		2,59		3,37

Tabla: Matriz de Perfil Competitivo
Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que una empresa se considera fuerte si se encuentra por encima del promedio, el cual está establecido en 2,4, se puede concluir que las dos empresas estudiadas en la MPC están tomando las acciones correspondientes para generar un nivel importante de competitividad dentro del mercado; sin embargo la empresa SERVITRAMITES EXPRESS presenta un grado de competitividad relativa más alta que Centro de Negocios.

Se puede ver que el KnowHow y el GoodWill, y las Alianzas estratégicas son los factores más importantes para tener éxito dentro del sector, en los cuales ambas empresa se encuentran relativamente "empatadas" sin embargo en factores como el precio y la publicidad, la competencia tiene mayor fortaleza, lo cual ha generado su mayor participación en el mercado. Estos dos aspectos son los *ladrillos sueltos* dentro de la empresa objeto de estudio; esta información debe ser tenida en cuenta a la hora de generar las correspondientes estrategias dentro del Plan estratégico de Mercadeo.

En lo referente a la competencia, se puede observar que su ladrillo suelto, por medio del cual se puede “atacar” se centra en la innovación que para el caso, es la utilización de herramientas informáticas y de comunicación que optimizan los procesos, logrando una mayor satisfacción del cliente

10.2 GRAFICA DE RADAR.

Con el fin de observar las diferencias presentadas en la MPC, procedemos a la realización de una gráfica de radar la cual, a través de las áreas poligonales, muestra de manera representativa la capacidad de las dos empresas en cuanto a los factores estudiados en la mencionada matriz.

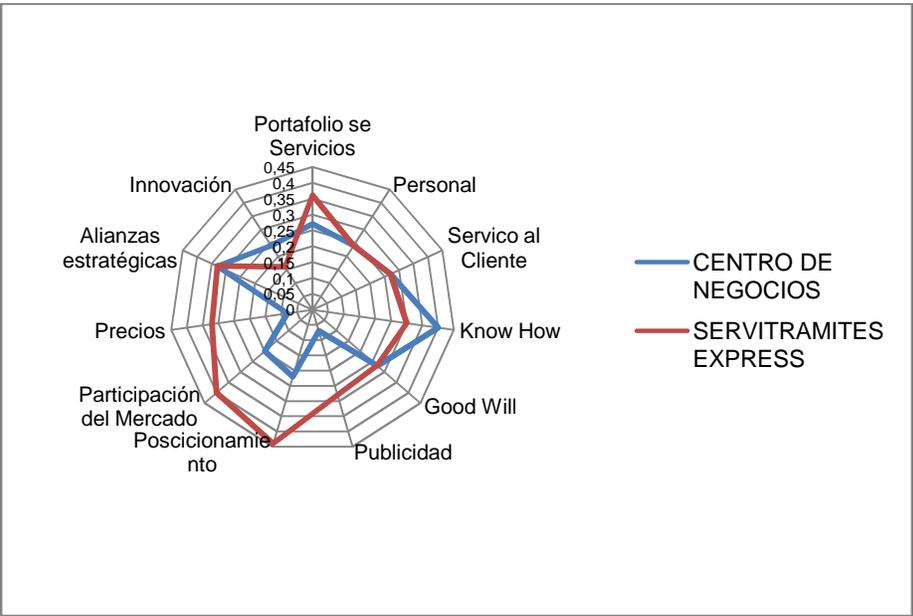
Cabe mencionar que si bien, la comparación es gráfica, continua siendo relativa ya que tiene en cuenta los ponderados obtenidos en el análisis resultante de la MPC.

La tabla Número 16 presenta los resultados obtenidos anteriormente a través de la MPC, los cuales nos facilitan la información para el diseño de una gráfica de radar.

Tabla No 16: Variables gráfica de Radar (Resumen MPC)

	CENTRO DE NEGOCIOS	SERVITRAMITES EXPRESS
Factores Claves de Éxito	Ponderado (MPC)	Ponderado(MPC)
1 Portafolio se Servicios	0,27	0,36
2 Personal	0,24	0,24
3 Servicio al Cliente	0,27	0,27
4 KnowHow	0,4	0,3
5 GoodWill	0,27	0,27
6 Publicidad	0,07	0,28
7 Posicionamiento	0,22	0,44
8 Participación del Mercado	0,2	0,4
9 Precios	0,08	0,32
10 Alianzas estratégicas	0,33	0,33
11 Innovación	0,24	0,16

Con base en los anteriores datos, se calcula la gráfica de radar, permitiendo comprar el perfil competitivo de las empresas Estudiadas.



11. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de mercado en el cual se utilizaron instrumentos que se relacionan en el Anexo 1, 2 y 3. Cada pregunta se analiza de manera estadística y se incluyen reflexiones acerca de los resultados y sus implicaciones en la Planeación Estratégica.

11.1 ENCUESTAS DIRIGIDA A CONCESIONARIOS.

11.1.1 Ficha Técnica.

Cuestionario:

ANEXO 1. Encuesta Dirigida a Concesionarios ubicados en la Ciudad de Pasto. (Clientes Reales y Potenciales)

Objetivo: Conocer las percepciones, el grado de penetración y el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor de éste segmento en particular en relación a la empresa Centro de Negocios.

Segmento: Concesionarios de vehículos automotores ubicados en la ciudad de Pasto.

Población de Estudio: El presente estudio se realizó a la totalidad de concesionarios que desarrollan sus actividades dentro de la ciudad, contabilizando un total de 12 Empresas. Debido a la baja cantidad de sujetos, se decide encuestar a la población total del segmento seleccionado.

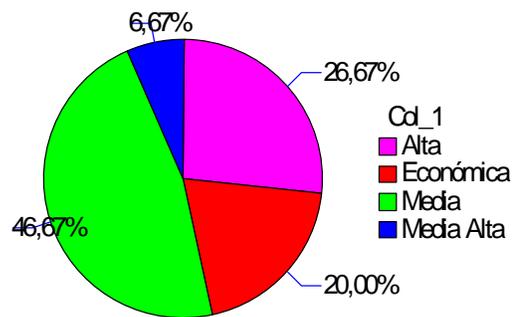
Selección de las Empresas: Utilizando fuentes de información Secundarias, representadas en la base de datos de la cámara de comercio de Pasto y Fuentes primarias como gerentes de las mismas empresas, se procede a la identificación y selección final de la población a encuestar.

11.1.2 Resultados del estudio.

Pregunta 1: ¿Cuál es la gama de vehículos más vendida?

De la respuesta anterior, se puede observar que el 46% de los concesionarios encuestados, venden en su mayoría vehículos de gama Media a sus clientes, Mientas que 20%, comercializa Vehículos de Gama Económica. De igual manera, la gama alta se representa el 26% y existe un concesionario que cataloga sus vehículos como gama Media Alta como se muestra en la Tabla Número 17.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Alta	4	0,2667	4	0,2667
2	Económica	3	0,2	7	0,4667
3	Media	7	0,4667	14	0,9333
4	Media Alta	1	0,0667	15	1



representando el 46.26% del total. De esta manera, se puede ver que el 26% de los concesionarios que comercializan este tipo de vehículos registran ventas entre 11 y 21 unidades mensuales.

Tabla No 18: Rotación mensual de vehículos Nuevos

	De 1 a 10	De 11 a 20	De 21 a 30	Total Fila
Alta	2	2	0	4
	13,33%	13,33%	0,00%	26,67%
Económica	1	1	1	3
	6,67%	6,67%	6,67%	20,00%
Media	1	4	2	7
	6,67%	26,67%	13,33%	46,67%
Media Alta	1	0	0	1
	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
Total Columna	5	7	3	15
Total	33,33%	46,67%	20,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphicsCenturion

Pregunta 3: ¿Cuál es la forma de pago más Utilizada por sus Clientes?

De acuerdo a la información de la Tabla número 19, se determina que el 93,3% de las compras de vehículos dentro de los concesionarios de la ciudad de Pasto encuestados, son realizadas a través de créditos financieros. Solamente el 6,7% son compras de contado.

Tabla No 19: Forma de pago más frecuente en la compra de vehículos nuevos

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulativa</i>	<i>Frecuencia Acum.Rel.</i>
1	<i>De contado</i>	1	0,0667	1	0,0667
2	<i>Financiado</i>	14	0,9333	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 4: ¿Qué tipo de estrategias de fidelización Utiliza con sus clientes?

Como se observa en la tabla número 20, el 80% de los concesionarios utilizan estrategias de Servicio al cliente para lograr la fidelización de sus respectivos clientes, siendo ésta, la estrategia más utilizada dentro de los mismos. El descuento en el precio final con un 13% es la segunda estrategia más utilizada y el servicio Postventa ocupa el 6%.

Tabla No 20: Estrategias de fidelización más frecuentes en los concesionarios de vehículos nuevos.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulativa</i>	<i>Frecuencia Acum.Rel.</i>
1	Descuentos al precio	2	0,1333	2	0,1333
2	Postventa	1	0,0667	3	0,2
3	Servicio al Cliente	12	0,8	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 5: ¿Cuál es el factor de motivación más importante para los asesores comerciales?

De total del personal de concesionarios encuestados, el 60% afirma que la estabilidad laboral es el mayor factor de motivación a la hora de trabajar, mientras que el otro 40% expresa que éste se encuentra en las comisiones económicas

percibidas por las ventas o metas alcanzadas en determinados periodos de tiempo como se puede observar en la tabla número 21.

Tabla No 21: Factor de motivación más importante para asesores comerciales de Concesionarios.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Comisiones	6	0,4	6	0,4
2	EstabilidadLaboral	9	0,6	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 6: ¿El mayor porcentaje de sus vehículos son vendidos a clientes ubicados en?

El 73% de las ventas realizadas por los concesionarios encuestados, son en su mayoría realizadas a personas que tienen domicilio en pasto mientras que el 26% lo hace a clientes domiciliados en el departamento del Putumayo como se muestra en la tabla número 22.

Tabla No 22: Domicilio de la mayoría de los clientes de concesionarios.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Pasto	11	0,7333	11	0,7333
2	Putumayo	4	0,2667	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 7: ¿Cuál es el proceso de la matricula para la entrega final del vehículo?

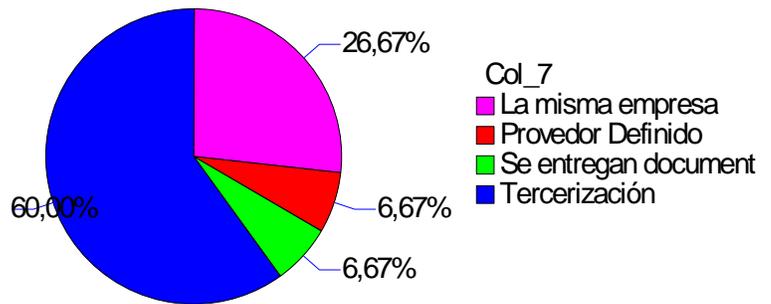
El proceso de matriculas dentro de los concesionarios encuestados se realiza en un 60% por el método de Tercerización, que básicamente consiste en contratar una empresa o persona externa a la misma, encargándole dicha responsabilidad. Un 26% realiza la matricula de sus vehículos a través de personal vinculado directamente con la empresa. Un 6% tiene un proveedor definido y el restante 6% entrega los documentos libremente al propietario. Estos resultados se pueden observar en la tabla Número 23.

Tabla No 23: Proceso de matriculaen Concesionarios.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	La misma empresa lo realiza	4	0,2667	4	0,2667
2	Proveedor Definido	1	0,0667	5	0,3333
3	Se entregan documentos libremente	1	0,0667	6	0,4
4	Tercerización	9	0,6	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

El gráfico 14 muestra de manera más clara la información obtenida a través de la pregunta 7 en los concesionarios, pudiéndose observar que el área de color azul correspondiente a la tercerización de los servicios en los concesionarios referente a las matriculas de sus vehículos es mucho mayor que las otras opciones.



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Confianza	8	0,5333	8	0,5333
2	Eficiencia	5	0,3333	13	0,8667
3	Experiencia	2	0,1333	15	1

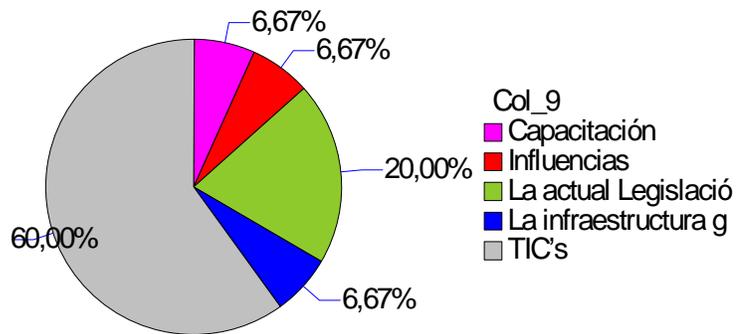
Pregunta 9: ¿Ha identificado algún factor que mejore y/o facilite los trámites de vehículos?

El 60% de los encuestados reconocen la aplicación y Uso de las tecnologías de información y comunicación un factor que permite agilizar los procesos en los trámites relacionados con los vehículos que comercializa para realizar el registro inicial dentro de las secretarías de tránsito del país. El restante 40% se reparte la opino de la siguiente manera. El 6.7% opina que la información y capacitaciones por parte de organismos de transito y transporte, Otro 6.7% las Influencias que se tenga en las entidades involucradas, un 20 la actual legislación y finalmente un 6.7% la infraestructura gubernamental. Estos resultados se observan en la tabla número 25.

Tabla No 25: Factores que mejoran y/o facilitan los trámites de vehículos.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Capacitación	1	0,0667	1	0,0667
2	Influencias	1	0,0667	2	0,1333
3	La actual Legislación	3	0,2	5	0,3333
4	La infraestructura gubernamental	1	0,0667	6	0,4
5	TIC's	9	0,6	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel
1	Demora en Transito y Ministerio	12	0,8	12	0,8
2	Falta de Conocimiento de los procesos	2	0,1333	14	0,9333
3	La incomunicación	1	0,0667	15	1

Pregunta 11: ¿Conoce la Empresa Centro de Negocios y los Servicios que presta?

Como un indicador de notoriedad de la empresa, se observa que el 100% de los concesionarios encuestados conoce a la empresa y sus servicios. Esta información se considera positiva ya que el nombre de la empresa ha logrado estar en boca de los clientes potenciales de la empresa tal y como se puede observar en la tabla número 27

Tabla No 27: Nivel de Notoriedad de la Empresa.

Clase	Valor	Frecuencia	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulativa</i>	<i>Frecuencia Acum.Rel.</i>
1	Si	15	1	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 12: ¿Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios?

En la tabla número 28, se puede observar que se del total de los encuestados, todos ha hecho uso del portafolio de servicios de la empresa en al menos una ocasión

Tabla No 28:Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios.

Clase	Valor	Frecuencia	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulativa</i>	<i>Frecuencia Acum.Rel.</i>
1	Si	15	1	15	1

Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 13: ¿Si su respuesta es Afirmativa, cómo calificaría la relación?

De las relaciones comerciales realizadas con los concesionarios encuestados, el 50% califica de positiva dicha relación mientras que el otro 50% la califica como negativa como se observa en la tabla número 29.

Tabla No29: calificación de las relaciones comerciales de la empresa con sus clientes

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulativa</i>	<i>Frecuencia Acum.Rel.</i>
<i>1</i>	<i>Positiva</i>	<i>15</i>	<i>1</i>	<i>15</i>	<i>1</i>

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

11.2 ENCUESTA DIRIGIDA A FINANCIERAS

11.2.1 Ficha Técnica.

CUESTIONARIO:

La herramienta utilizada para realizar el respectivo estudio en las financieras corresponde al ANEXO 2 del presente trabajo. Encuesta Dirigida a Financieras ubicadas en la Ciudad de Pasto. (Clientes Reales y Potenciales)

Objetivo: Conocer las percepciones, el grado de penetración y el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor de éste segmento en particular en relación a la empresa Centro de Negocios.

Segmento: Entidades de financiamiento especializadas en créditos para adquisición de vehículos.

Población de Estudio: El presente estudio se realizó a un total de 7 financieras, las cuales representan el 90% de las financieras presentes dentro de la ciudad.

Debido a la baja cantidad de sujetos, se decide realizar un censo, sin embargo diferentes situaciones no permitieron estudiar el 100% de la población.

Selección de las Empresas: Utilizando fuentes de información Secundarias, representadas en la base de datos de la cámara de comercio de Pasto y Fuentes primarias como gerentes de las mismas empresas, se procede a la identificación y selección final de la población a encuestar.

11.2.2 Resultados del Estudio.

Pregunta 1: ¿De uno a cinco, cómo calificaría el grado de sinergia que existe entre la financiera y la empresa o persona que realiza los tramites de los vehículos, siendo uno el grado más bajo y cinco el grado más alto?

El 42.8% de las financieras encuestadas califican con el número más alto el grado de sinergia que existe con la empresa con la cual realizan los diferentes trámites de vehículos. Por otro lado, un 28.5% la califica con 4 y el restante 28.5% le da una calificación de 3. Esta información es relevante en la medida en que se entienda la importancia de satisfacer las necesidades de las financieras en los servicios que requiere o contrata. La tabla número 30 resume los anteriores resultados.

Tabla No 30: Grado de Sinergia entre las financieras y las empresas que autorizan para la gestión de trámites de vehículos.

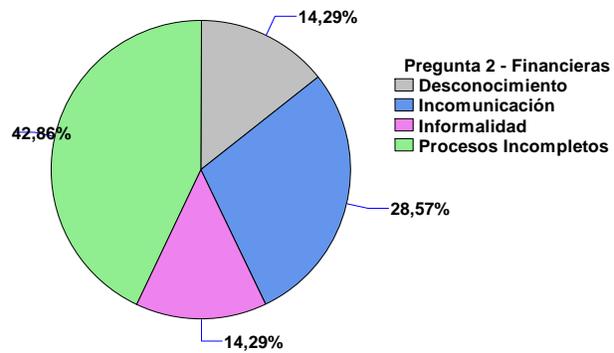
Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	3	2	0,2857	2	0,2857
2	4	2	0,2857	4	0,5714
3	5	3	0,4286	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 2. ¿Cuál es la mayor falencia que considera se debe corregir en el proceso del trámite para el respectivo desembolso?

La tabla número 31 muestra que las Financieras, en un 42.8% Considera que los procesos incompletos con la mayor falencia que tienen las empresas que le

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Desconocimiento	1	0,1429	1	0,1429
2	Incomunicación	2	0,2857	3	0,4286
3	Informalidad	1	0,1429	4	0,5714
4	Procesos Incompletos	3	0,4286	7	1,0000



Pregunta 3. ¿Qué aspecto hace que se diferencie de la competencia?

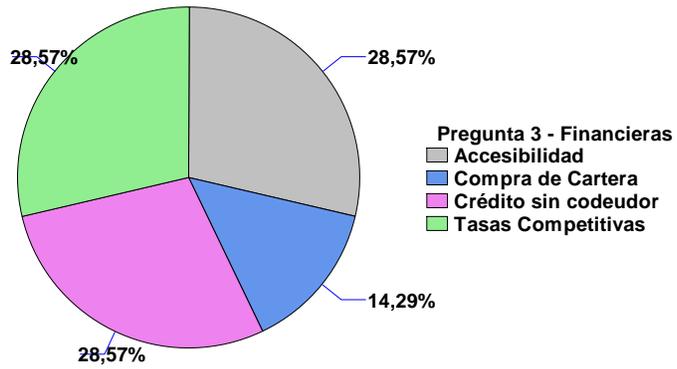
La tabla número 32 muestra que la compra de cartera es la única variable que presenta una frecuencia de 1, es decir, solo una financiera la tiene por lo que se podría decir que posee una ventaja competitiva frente a todas sus competidoras en el mercado de Pasto. Las demás características como lo son: la accesibilidad, el crédito sin codeudor y las tasas competitivas están presentes en más de una de las empresas encuestadas.

Tabla No 32: Factores diferenciadores entre las Financieras

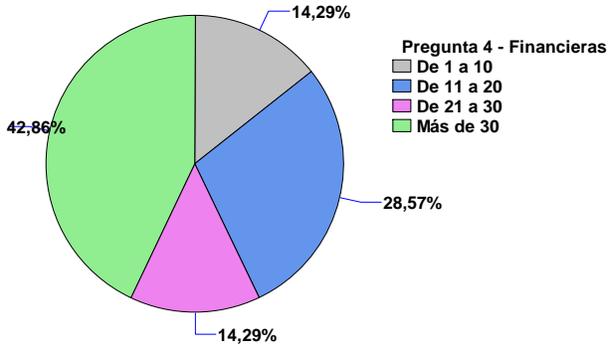
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Accesibilidad	2	0,2857	2	0,2857
2	Compra de Cartera	1	0,1429	3	0,4286
3	Crédito sin codeudor	2	0,2857	5	0,7143
4	Tasas Competitivas	2	0,2857	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

La gráfica 33 representa los resultados obtenidos en la pregunta 4 realizada entre las financieras.



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	De 1 a 10	1	0,1429	1	0,1429
2	De 11 a 20	2	0,2857	3	0,4286
3	De 21 a 30	1	0,1429	4	0,5714
4	Más de 30	3	0,4286	7	1,0000



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Ampliación de Cupos de Crédito	3	0,4286	3	0,4286
2	Descuento en Tasa	1	0,1429	4	0,5714
3	Postventa	3	0,4286	7	1,0000

observar en la tabla, representadas en un 42.8% cada una. Siendo información importante para la planeación estratégica a la hora de enfocar esfuerzos hacia el mercado de las financieras. Los anteriores resultados se pueden observar en la tabla número 36.

Tabla No 35: Empresas Aliadas a su actividad según las financieras.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Aseguradora	3	0,4286	3	0,4286
2	Asesorías y Consultorías	1	0,1429	4	0,5714
3	Tramites	3	0,4286	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 7: ¿De los siguientes criterios, a cual de otorga mayor importancia a la hora de trabajar con sus aliados estratégico?

La tabla número 36 muestra que el 42.8% de las financieras encuestadas, buscan altos grados de experiencia a la hora de escoger y trabajar con su aliados estratégicos. Esto se debe principalmente a la búsqueda de respaldo y asesoría en temas de tipo técnico en los diferentes servicios que subcontratan como es el caso de la tramitología de documentos para vehículo, actividad desarrollada por la empresa objeto de estudio.

Tabla No 36: criterios de mayor importancia a la hora de trabajar con aliados estratégico.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Confianza	2	0,2857	2	0,2857
2	Eficiencia	2	0,2857	4	0,5714
3	Experiencia	3	0,4286	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 8: ¿De qué manera incentiva a los asesores comerciales de vehículos para relacionarse comercialmente más con su empresa?

El 71,4% de las financieras utiliza las comisiones como el incentivo más importante para motivar a sus asesores comerciales, buscando incrementar el ánimo de trabajo a través de una recompensa monetaria que mejore la calidad de vida de los mismos como lo indica la tabla número 37.

Tabla No 37: Métodos de Incentivo para asesores comerciales de vehículos por parte de las financieras.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Comisiones	5	0,7143	5	0,7143
2	Ninguno	2	0,2857	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 9: ¿El mayor porcentaje de créditos para vehículos es otorgado a clientes ubicados en?

En la tabla número 38 se puede observar que el 71,4% de los créditos otorgados por las financieras son a personas cuyo domicilio se registra en la ciudad de Pasto, mientras que el otro 28,6% se otorgan a personas domiciliadas en el departamento del putumayo, el cual puede representar un mercado potencial para las financieras y para la empresa objeto de estudio. Esta información es relevante a la hora de dirigir los esfuerzos de mercadeo ya que el departamento vecino puede representar mayor posicionamiento y expansión de la empresa en futuros periodos.

Tabla No 38: Tabla de Frecuencias: Pregunta 9. Financieras. ¿El mayor porcentaje de créditos para vehículos es otorgado a clientes ubicados en?

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Pasto	5	0,7143	5	0,7143
2	Putumayo	2	0,2857	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 10: ¿Existe dentro de su empresa alguna actividad que desee subcontratar?

El cobro de cartera se destaca como la actividad que las financieras desean subcontratar, debido a que la actividad que desarrollan se presta para la morosidad lo cual puede afectar la liquides de la empresa y reducir su capacidad de respuesta ante posibles clientes o solucionar posibles adversidades que impliquen disponer de dinero. Esta información se puede observar a través de la tabla número 39.

Tabla No 39:Actividadesque las financieras desean subcontratar.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Aseo	1	0,1429	1	0,1429
2	Cobro de Cartera	3	0,4286	4	0,5714
3	No	3	0,4286	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 11: ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cual es la principal razón por la que desea hacerlo?

La tabla número 40 indica que el 50% de las financieras que expresaron querer subcontratar alguna actividad, lo hacen por la falta de personal mientras que un

25% lo hace por una relación Costo – Beneficio y otro 25% por la complejidad de los procesos

Tabla No 40: Razones para subcontratar servicios o procesos en las financieras.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Complejidad	1	0,2500	1	0,2500
2	Costo Beneficio	- 1	0,2500	2	0,5000
3	Falta de Personal	de 2	0,5000	4	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphicsCenturion

Pregunta 12: ¿Conoce la Empresa Centro de Negocios y los servicios que presta?

Del total de las financieras encuestadas, el 71,4% afirma conocer a la empresa Centro de Negocios y las actividades que desarrolla. Este indicador se considera positivo ya que se ha logrado dar a conocer el nombre de la empresa en la mayoría de financieras, uno de los tres segmentos de mercado meta más importante para la empresa. Los resultados se reflejan en la tabla número 41.

Tabla No 41: Nivel de Notoriedad de Centro de Negocios entre las Financieras.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	NO	2	0,2857	2	0,2857
2	SI	5	0,7143	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphicsCenturion

Pregunta 13: ¿Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios?

La tabla número 42 muestra que el 71% de las financieras han tenido al menos una vez una relación de tipo comercial con la empresa objeto de estudio. Dicho de otra manera, el 100% de las financieras que conocen a Centro De Negocios, ha realizado al menos un negocio, dando un indicador positivo para la empresa, ya que ha logrado persuadir a este segmento de utilizar sus servicios.

Tabla No 42: Porcentaje de financieras que han hecho uso del portafolios de Centro de Negocios.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	NO	2	0,2857	2	0,2857
2	SI	5	0,7143	7	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphicsCenturion

Pregunta 14: ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo clasificaría esta relación?

Las financieras que han tenido relaciones comerciales con la empresa objeto de estudio, afirman en un 60% que ha sido una relación positiva, mientras que el otro 40% la califica como neutra. Si bien la mayoría de las financieras dan una buena calificación, se debe plantear métodos que propendan por dejar una imagen positiva en el 100% de las relaciones establecidas con los clientes como se muestra en la tabla número 43.

Tabla No 43: Calificación de la relación de las financieras con Centro de Negocios.

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Rel. acum.</i>
1	Neutro	2	0,4000	2	0,4000
2	Positiva	3	0,6000	5	1,0000

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

11.3 ESTUDIO REALIZADO EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERMUNICIPAL

11.3.1 Ficha Técnica

CUESTIONARIO:

La herramienta utilizada para la obtención de información se relaciona en el ANEXO 3 del presente trabajo. Encuesta Dirigida a Empresas de Transporte Intermunicipal que ofrecen sus servicios en la Ciudad de Pasto. (Clientes Reales y Potenciales)

Objetivo: Conocer las percepciones, el grado de penetración y el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor de éste segmento en particular en relación a la empresa Centro de Negocios.

Segmento: Empresas prestadoras de servicios de transporte que ofrezcan sus servicios en la ciudad de Pasto.

Población de Estudio: El presente estudio se realizó a un total de 22 Empresas de Transporte Intermunicipal. Debido a la baja cantidad de sujetos, se decide realizar un censo, sin embargo diferentes situaciones no permitieron estudiar el 100% de la población.

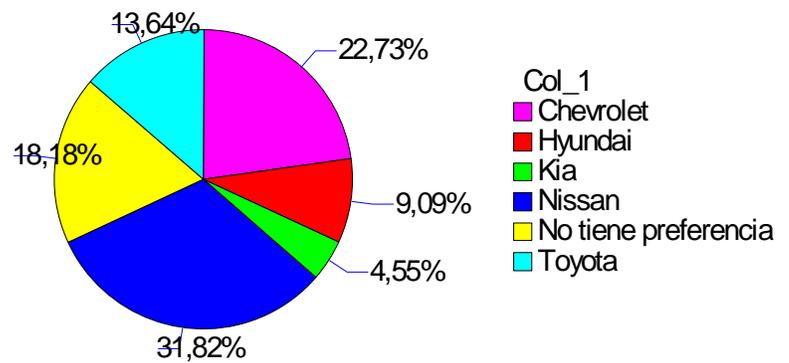
Selección de las Empresas: Utilizando fuentes de información Secundarias, representadas en la base de datos de la cámara de comercio de Pasto y Fuentes primarias como gerentes de las mismas empresas, se procede a la identificación y selección final de la población a encuestar.

11.3.2 Resultados del Estudio

Pregunta 1: ¿Qué marca de vehículos prefiere a la hora de hacer vinculaciones de nueva unidades a la empresa?

El 31,8% de las empresas encuestadas afirma tener una preferencia por vehículos Nissan para ser incluidos dentro de su parque Automotor. Teniendo en cuenta que Nissan es uno de los clientes más importantes para Centro de Negocios, se puede aprovechar este factor para establecer relaciones comerciales con las

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Chevrolet	5	0,2273	5	0,2273
2	Hyundai	2	0,0909	7	0,3182
3	Kia	1	0,0455	8	0,3636
4	Nissan	7	0,3182	15	0,6818
5	Notienepreferencia	4	0,1818	19	0,8636
6	Toyota	3	0,1364	22	1



Pregunta 2: ¿De qué manera se realizan los trámites de los vehículos?

La tabla número 45 muestra que la tercerización se destaca como la manera más frecuente de hacer los trámites de vehículos dentro de las empresas de transporte Intermunicipal, el 50% de las empresas encuestadas realiza los diferentes trámites de vehículos contratando una empresa o persona externa a la misma. Esto indica que existe un gran mercado potencial el cual al cual se puede acceder utilizando las herramientas de marketing adecuadas

Tabla No 45: Método para la realización de trámites en las empresas de transporte.

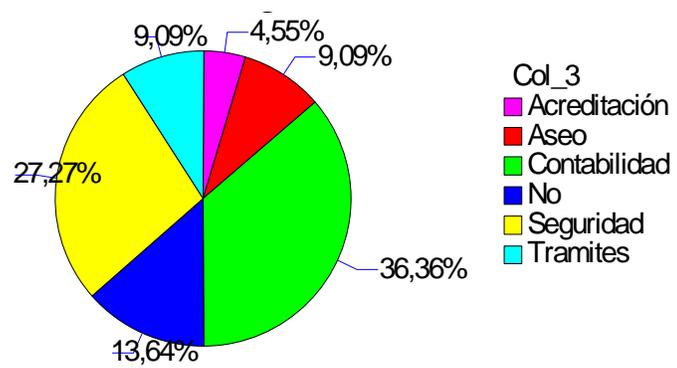
Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Empresa	2	0,0909	2	0,0909
2	Propietario	9	0,4091	11	0,5
3	Tercerización	11	0,5	22	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 3: ¿Existe dentro de su empresa alguna actividad que desee subcontratar?

Las empresas de transporte, presentan diferentes actividades que desean subcontratar, esto es un indicador positivo para la empresa, ya que muestra la disposición de las mismas hacia la subcontratación u outsourcing, método de trabajo utilizado por Centro de Negocios con las empresas que actualmente tiene relaciones comerciales vitalicias. En este aspecto, la contabilidad, con un 36,3% fue la actividad más citada por las empresas de transportes como se muestra en la tabla número 46.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Acreditación	1	0,0455	1	0,0455
2	Aseo	2	0,0909	3	0,1364
3	Contabilidad	8	0,3636	11	0,5
4	No	3	0,1364	14	0,6364
5	Seguridad	6	0,2727	20	0,9091
6	Tramites	2	0,0909	22	1



La tabla número 47 muestra la razones por las cuales las empresas de transporte encuestadas desean contratar las cuales se distribuyen estadísticamente de una manera muy equilibrada, de esta manera, la Complejidad en los procesos representa el 36.8%, la falta de personal especializado o conocimientos el 31.58% y la relación costo beneficio también un 31.58%

Tabla No 47: Razones para subcontratar servicios o procesos según Empresas de Transporte.

Clas e	Valor	Frecuenci a	Frecuenci a Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuenci a Acum.Rel.
1	Complejidad	7	0,3684	7	0,3684
2	FaltadePersonalespecializado	6	0,3158	13	0,6842
3	RelaciónCostoBeneficio	6	0,3158	19	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 5: ¿Alguna Vez ha necesitado asesorías en temas de tránsito y transporte?

Del total de las empresa encuestadas, el 45.5% alguna vez han necesitado asesorías externas en transporte, uno de los servicios que ofrece Centro de Negocios en su portafolio mientas que el otro 54.5% no han visto esta necesidad como se muestra en la tabla 48.

Tabla No 48: Porcentaje de Empresas de Transporte que han necesitado asesorías Externas.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
-------	-------	------------	------------	------------	------------

		Relativa	Acumulativa	Acum.Rel.	
1	No	10	0,4545	10	0,4545
2	Si	12	0,5455	22	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 6: ¿Si su respuesta es afirmativa, ha contratado alguna empresa para obtener esa información?

Del total de las empresas que alguna vez han requerido asesoría externa en temas de transporte, el 66% no ha realizado contrataciones para resolver estas necesidades de información, mientras que el restante 33% si lo ha hecho como se observa en la tabla 49.

Tabla No 49: Empresas de Transporte que han contratado asesorías Externas.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	No	8	0,6667	8	0,6667
2	SI	4	0,3333	12	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 7: ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo conoció a la empresa o persona que le brindó la asesoría o información requerida?

Del total de las empresas encuestadas que han contratado servicios externos para resolver necesidades de información relacionada con tránsito y transporte, el 75% conoció a la empresa o persona contratada a través de Colegas, amigos o

familiares, mientras que el 25% lo hizo a través de publicidad en medios audiovisuales. Estos resultados se observan en la tabla número 50.

Tabla No 50: Medios por los cuales las empresas de transporte conocen a asesores externos.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Por Colegas Amigos o Familiares	3	0,75	3	0,75
2	Publicidad Audiovisuales	1	0,25	4	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 8: ¿Si hasta el momento no ha contratado empresas de asesoría, estaría dispuesto a hacerlo en el futuro? Pregunta 9: ¿Si su respuesta es Negativa,Cuál es la razón?

Del total de las empresas que no contemplan en un futuro realizar la contratación de empresas de asesoría en temas de tránsito y transporte, el 62.5% conoce otras fuentes de información alternativas, el 25% no lo haría por cuestiones de costos y el 12.5% porque no identifica una necesidad real para hacerlo. Esto se puede observar en la tabla número 52.

Tabla No 52: Razones para no subcontratar servicios o procesos en las empresas de transporte.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Costos	2	0,25	2	0,25
2	No existe una Necesidad real	1	0,125	3	0,375

3	Cuenta con Otras Fuentes de Información	5	0,625	8	1
---	--	---	-------	---	---

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 10: ¿Conoce a la empresa Centro de Negocios y los Servicios que presta?

La tabla número 53 muestra que el 68.18% de las empresas encuestadas afirma conocer Centro de Negocios y los servicios que ofrece. Mientras que un 31.82% afirma no saber nada de la empresa. Teniendo que en cuenta que es mayoría el número de empresas que si reconocen a la empresa, se puede afirmar que es un indicador positivo, pero susceptible de mejorarse.

Tabla No 53: Nivel de Notoriedad de Centro de Negocios entre las Empresas de Transporte.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	No	7	0,3182	7	0,3182
2	Si	15	0,6818	22	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

Pregunta 11: ¿Si su respuesta es afirmativa, ha tenido alguna relación de tipo comercial o ha hecho uso de alguno de los servicios de la empresa mencionada?

Del total de empresas que conocen a la empresa objeto de estudios y su portafolio de servicios, el 73.4% ha tenido alguna relación de tipo comercial al menos una vez. El otro 26.6% nunca ha demandado los servicios de Centro de Negocios tal como se observa en la tabla número 54.

Tabla No 54: Porcentaje de Empresas de transporte que han hecho uso del portafolio de portafolio de Centro de Negocios.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	No	4	0,2667	4	0,2667
2	Si	11	0,7333	15	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphicsCenturion

Pregunta 12: ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo calificaría la relación comercial establecida en la prestación del servicio?

Como se puede observar en la tabla número 55, del total de empresas que afirmaron haber tenido relaciones comerciales con la empresa objeto de estudio, el 90, califica esta relación como positiva mientras que el restante 9% la califica de Neutral.

Tabla No 55: Calificación de la relación de las empresas de Transporte con Centro de Negocios.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	Neutral	1	0,0909	1	0,0909
2	Positiva	10	0,9091	11	1

Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: StatGraphics

12. RE-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

12.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO.

La ejecución del plan estratégico para centro de negocios será diseñada para ser ejecutada en un periodo de 4 años. Las actividades y metas propuestas, incluidas la visión propuesta dentro del presente trabajo deberán ser alcanzadas en su totalidad para este periodo.

12.2 MISIÓN

La misión de la empresa se plantea teniendo en cuenta los aspectos esenciales que debe incluir como lo son

- Cliente
- Productos o Servicios
- Mercados
- Tecnología
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la Rentabilidad
- Filosofía
- Concepto de sí misma
- Interés por la Imagen pública
- Interés por los empleados

CENTRO DE NEGOCIOS es una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría y gestión, satisfaciendo las necesidades de cada uno de sus clientes en temas relacionados con Transito y Transporte terrestre de vehículos automotores, con procesos ágiles, respaldados siempre por una política de calidad y medioambiental serias garantizando el bienestar de su personal y el crecimiento integral de la empresa en el mercado.

12.3 VISIÓN

CENTRO DE NEGOCIOS, en Cuatro años se posicionará como una empresa líder en asesoría y gestión en el campo de Transito y Transporte terrestre, ofreciendo un portafolio extendido de servicios, satisfaciendo de manera integral las necesidades de sus clientes y afianzando el compromiso con clientes corporativos, individuales y fortaleciendo las relaciones con cada uno de sus aliados estratégicos.

12.4 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos reflejan la ética de sus trabajadores, reflejándose en una filosofía compuesta por una serie de conceptos que forjan la imagen que la misma empresa genera hacia sus clientes y aliados estratégicos.

En este orden de ideas, los siguientes son los valores corporativos que maneja Centro de Negocios dentro de su nuevo plan estratégico de Mercadeo. Cada uno, establecido con el fin último de mejorar el servicio y satisfacer las necesidades del cliente prestando siempre un excelente servicio.

- Eficacia
- Eficiencia
- Compromiso por la Excelencia
- Respeto hacia el ser Humano y el Medio Ambiente
- Trabajo en equipo
- Legalidad.

12.5 POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad de la empresa objeto de estudio debe convertirse en la base del plan estratégico de Mercadeo, exponiendo las pautas principales bajo las cuales la empresa piensa prestar sus servicios al mercado, sin convertirse en retórica publicitaria y más bien siendo la guía general para la elaboración de todos los procesos de la empresa.

De esta manera, la política de calidad se expone a continuación:

Satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, basándonos siempre en procesos de calidad y mejoramiento continuo, siempre bajo los principios del buen servicio al cliente estableciendo relaciones comerciales vitales con cada uno de ellos y reflejando cada uno de nuestros valores corporativos.

12.6 POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL

En concordancia con los valores corporativos establecidos en el re direccionamiento estratégico de la empresa Centro de Negocios, y junto a las directrices de la Responsabilidad Social Empresarial (**RSE**) se plantea una política medioambiental que comprometa a la empresa con los recursos naturales disponibles.

Cuidar el medio ambiente a través del buen uso de los recursos Naturales utilizados dentro y fuera de la empresa, evitando el desperdicio y la mala

utilización, dando siempre un buen ejemplo hacia clientes, aliados estratégicos y comunidad en general.

13. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Con el fin de elaborar un plan de mercadeo acorde a la realidad de la empresa, compuesto de un conjunto de estrategias dirigidas al crecimiento empresarial, se procede al análisis de la información obtenida del Micro Entorno, el Macro Entorno y del mercado real y potencial a través del trabajo de campo.

Se procede a la realización de este análisis a través de una metodología estructurada por medio de Matrices que generen información certera acerca de la posición competitiva, las necesidades de la empresa, las ventajas competitivas, las oportunidades del mercado y las correspondientes acciones que se deban ejecutar con el fin de conseguir los objetivos establecidos.

13.1 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta un análisis DOFA que permitirá realizar un estudio de la situación competitiva de una empresa en el mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, generando información valiosa para de la planeación estratégica. Se parte del conocimiento que el problema principal de la empresa es la falta de planeación en sus procesos y proyectos a mediano y largo plazo.

Fortalezas.

KnowHow: El personal administrativo cuenta con amplio tiempo de experiencia en el trabajo, permitiéndoles conocer diferentes alternativas de soluciones a las múltiples situaciones que se presentan en la empresa.

Liquidez: Esto significa que Centro de Negocios puede responder de buena manera a tiempos de recesión, a alguna eventualidad económica negativa o se puede aprovechar estos recursos para realizar inversiones o financiación de sus servicios a los mejores clientes.

GoodWill: El personal de la empresa, debido a su buena gestión, trabajo y servicio es reconocido entre sus clientes como personas serias y confiables y ágiles lo cual le ha abierto la puerta a la empresa en varias instituciones de reconocimiento local y nacional con el fin último de incrementar sus ventas.

Visión empresarial: Gracias al conocimiento a través de la academia y la experiencia laboral, la gerencia ha sabido administrar de excelente manera los recursos, invirtiendo de manera acertada en TIC's. Además la buena labor a través de las relaciones públicas en entidades del estado han permitido agilizar la prestación de los servicios beneficiando al consumidor final.

Ubicación estratégica: Las oficinas de la empresa, ubicadas en el terminal de transportes de la ciudad, están de manera muy cercana a un número importante de clientes potenciales ya que es éste punto donde se encuentran la mayor cantidad de empresas de transporte de la ciudad lo cual involucra a varios actores del sector transporte quienes pueden en un momento determinado pueden necesitar los servicios de la empresa.

Personal Motivado: El personal se encuentra con buena disposición para el trabajo debido a la estabilidad laboral y se sienten parte de la empresa gracias al empoderamiento que se hace presente dentro de la misma.

Asesores Externos:La empresa dentro de sus políticas de fidelización de clientes, ha buscado vincular de manera indirecta personal capacitado dentro de los principales distribuidores del servicio, los cuales, motivados por estrategias Push promueven la extensión de los servicios a nuevos clientes.

Alianzas estratégicas:La empresa objeto de estudio, ha afianzado las relaciones con compañías aseguradoras y financieras, permitiendo una mayor estabilidad comercial y permanencia en el mercado. De manera conjunta, se ha procurado mantener óptimas relaciones públicas con organismos del estado las que han permitido procesos eficientes en la actividad desarrollada por la empresa.

Debilidades

Carencia de planeación a largo plazo: La empresa carece de procesos de planeación en el mediano y largo plazo que puedan disminuir el riesgo en el mercado.

No existe un sistema contable adecuado: La información contable es almacenada en un libro de Excel, lo cual no es lo ideal cuando se trata de montos importantes de dinero y periodos largos que superan más de un año de registros.

Imagen Corporativa Débil: La empresa ha cambiado de Nombre y de imagen corporativa tres veces en menos de 5 años, impidiendo crear una marca o imagen que genere recordación en la mente del consumidor.

No Existe Segmentación de Mercado: La empresa no ha realizado estudios previos de segmentación de mercados para conocer qué tipos de clientes maneja.

No existen estudios de mercado: anteriores que permitan realizar un control de las actividades ni medir el impacto de las estrategias propuestas y ejecutadas.

No existen indicadores financieros y de gestión:No contar con un Sistema contable adecuado ha imposibilitado a la empresa calcularde manera real las razones financieras que revelen el estado actual y real de las finanzas de la empresa.

No existen convenios o contratos escritos con los clientes empresariales: Los acuerdos que se han logrado con importantes empresas de la ciudad no están soportados en documentos escritos que garanticen una relación comercial en el largo plazo. Se trabaja como un proveedor definido.

Carencia de Programas de capacitación: El nuevo personal que se vincula con la empresa no recibe la capacitación ideal para el cumplimiento de sus funciones previstas. Esto se debe a que no existe un programa ni jornadas de capacitación.

Deficiencias en el control de procesos: La dirección no estructura procesos de seguimiento al desarrollo y finalización de las actividades realizadas por la empresa. El flujo de información se hace por canales directos entre los trabajadores de la empresa lo que en ocasiones genera descoordinación e incomodidad a los clientes.

Inexistencia de CRM: El carecer de un programa que genere una base de datos de marketing dificulta crear campañas o estrategias de fidelización y seguimiento a los clientes, perdiendo la oportunidad de generar relaciones vitalicias de gran importancia para la empresa.

Oportunidades

Nuevas normativas en el sector: La normatividad emitida por el ministerio de transporte y la secretaría de tránsito hace que los usuarios requieran cada vez mayor asesoría en el tema, por lo que es una oportunidad de negocio y de incrementar ventas para la empresa. Generalmente el acceso a este tipo de normativas es de fácil acceso por lo que existen mayores posibilidades de aprovechar esta oportunidad.

Disminución en el costo de la tecnología: el aumento del número de proveedores de tecnología de comunicación y software administrativos ha disminuido su costo, por lo tanto se hacen más asequibles para la empresa.

Acceso a créditos: Los socios cuentan con un tratamiento preferencial con las entidades bancarias permitiéndole a la empresa contar con un capital extra para alguna eventualidad adversa, adquisición de equipo, estrategias de expansión y oportunidades de inversión en otros sectores.

Plan de movilidad vial: La ciudad de pasto se encuentra en medio de la ejecución del plan de movilidad vial y sistema integrado de transporte público (AVANTE), motivando a los diferentes concesionarios a incrementar sus ventas a través de estrategias de mercadeo.

Políticas de Comercio Exterior: gracias a los acuerdos pactados entre naciones, se iniciará una disminución gradual del arancel a los vehículos importados a Colombia, llegando a un cero por ciento que reducirá el precio final al cliente, reflejándose en un incremento de ventas.

Amenazas

Competencia: La existencia de competencia formal e informal dentro del mercado implica retos diarios a la empresa por posicionarse en el mercado y ganar una mayor participación. Además, la existencia de competencia desleal dificulta las gestiones realizadas a través de relaciones públicas.

Políticas: El estado tiene la facultad para eliminar trámites para vehículos, lo cual implica un encogimiento en el portafolio de servicios de la empresa lo cual se refleja finalmente en una disminución en las ventas.

Disminución de la demanda: Puede surgir a partir de otros factores mencionado como lo son las políticas gubernamentales y la competencia. Para el caso de la disminución de la demanda, esta se puede dar por situaciones coyunturales como lo son las diferentes épocas del año o por situaciones estructurales como una crisis general del aparato económico regional, nacional o mundial.

Recesión económica: Una crisis económica general que afecte la oferta y demanda agregada puede también afectar la dinámica de la empresa, presentándose disminución en ventas y utilidades.

Ola invernal: Como la mayoría de sectores, la ola invernal también desencadena en menor intensidad desequilibrio en ventas y dilación en los procesos. Este fenómeno afecta la movilidad de mercancía en el país, dificultando las operaciones de compra y venta de vehículos. Además se tiene en cuenta que la empresa utiliza diariamente el servicio de mensajería y encomiendas para la gestión normal de los servicios prestados, esto se vería afectado de manera negativa al presentarse retrasos que si bien son de fuerza mayor, son injustamente atribuidos a la empresa.

Cambio Personal Directivo en clientes corporativos y aliados estratégicos: Esta situación puede desestabilizar las relaciones logradas a través del tiempo con cada una de estas entidades.

Tabla No 56: MATRIZDOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Know How • Liquidez • Good Will • Visión empresarial • Ubicación estratégica • Personal Motivado 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de planeación a largo plazo • No existe un sistema contable adecuado • Imagen Corporativa Débil

- Asesores Externos
- Alianzas estratégicas
- No Existe Segmentación de Mercado
- No existen estudios de mercado
- No existen indicadores financieros y de gestión
- No existen convenios o contratos escritos con los clientes empresariales
- Carencia de Programas de capacitación
- Deficiencias en el control de procesos
- Inexistencia de CRM

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas normativas en el sector • Disminución en el costo de la tecnología • Acceso a créditos • Plan de movilidad vial • Políticas de Comercio Exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Tecnología al manejo de la información. • Diversificación • Penetración en el mercado • Promoción y Publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de software Contable y Administrativo. • Marketing relacional • atrincheramiento
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Políticas • Disminución de la demanda • Recesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrincheramiento. • Estrategias de Marketing relacional. • Diversificación concéntrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Diferenciación • Diversificación concéntrica. • Aumento de la

<p>económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ola invernal • Cambio Personal Directivo en clientes corporativos y aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado • Aumento de la demanda primaria. 	<p>Demanda Primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

13.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA).

La matriz “PEYEA” (POSICIONESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel³⁶; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. De esta manera, la empresa puede decidir una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva según se determine su conveniencia a través del desarrollo de la matriz PEYEA.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras(FF) y ventajas competitivas(VC) y dos dimensiones externas Estabilidad del Ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Teniendo en cuenta la metodología de la Matriz PEYEA presente en el Anexo 4, procedemos con su desarrollo.

Tabla No 57: Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción (PEYEA).

DIMENSIONES INTERNAS

³⁶A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

FUERZA FINANCIERA	
Flujo de Efectivo Positivo	4
Liquidez	5
No existen Compromisos Bancarios	5
Amplio Acceso a créditos	3
Las cuentas por cobrar equivalen al 50% de las Utilidades mensuales	1
Promedio	3,6
VENTAJA COMPETITIVA	
Servicio al cliente	4
KnowHow	4
Alianzas estratégicas	3
Goodwill	3
Talento Humano	3
Promedio	3,4
DIMENSIONES EXTERNAS	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Variaciones en la demanda	-3
Cambios en la normatividad vigente	-2
Competencia	-4
Clientes más informados y exigentes	-2
Promedio	-2,75
FUERZA DE LA INDUSTRIA	

Potencial de Crecimiento	-3
Mayor Accesibilidad a la tecnología	-5
Indicadores Macroeconómicos Positivos	-5
Promedio	-4,3

Fuente: Elaboración Propia.

- **RESULTADOS:**

Dimensiones Internas

Fuerza Financiera (FF) = 4,4

Ventaja Competitiva (VC) = 3,4

Dimensiones Externas

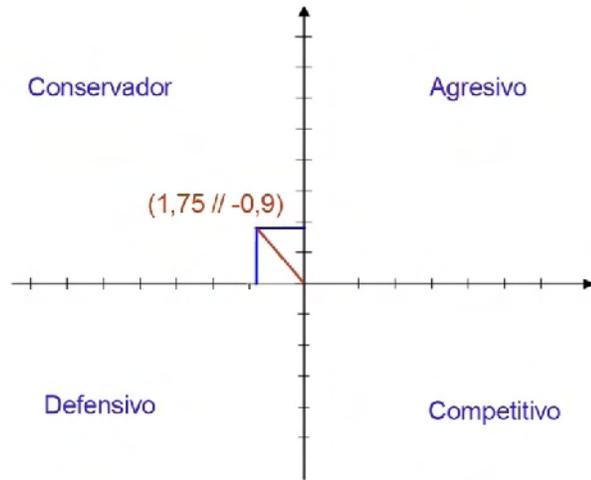
Estabilidad del Ambiente (EA) = -2,75

Fuerza de la Industria (FI) = -4,3

- **FORMULA DE GRAFICACIÓN DE LA PEYEA**

$$\text{Eje X: VC + FI} = 3,4 + (-4,3) = -0,9$$

$$\text{Eje Y: FF + EA} = 4,4 + (-2,75) = 1,75$$



RESULTADO FINAL

MEFE	1,93
MEFI	3,01

		FACTORES INTERNOS			
		4	3	2	1
FACTORES EXTERNOS	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
1					

13.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con diferentes divisiones dentro de su estructura organizacional, el desarrollo de la presente matriz se realiza discriminando la participación y tasa de crecimiento de cada uno de los servicios ofrecidos en el portafolio de servicios.

Tabla No 59: Participación en el Mercado y Tasa de Crecimiento por Servicio

División (Servicio)	Ingreso por Ventas 2010	Ingreso por Ventas 2011	Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
Matriculas (a nivel Nacional)	\$ 189.357.554	\$ 228.166.194	24%	20%
Traspasos	\$ 154.698.359	\$ 179.540.611	19%	16%
Licencias de Conducción	\$ 121.729.856	\$ 144.006.532	15%	18%
Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito (SOAT)	\$ 91.297.392	\$ 124.369.278	13%	36%
Levantamiento y Asentamiento de prenda(Pignoración y Despignoración)	\$ 91.297.392	\$ 97.251.165	10%	7%
Traslados de Cuentas a nivel Nacional	\$ 77.011.041	\$ 66.392.622	7%	-14%
Tarjeta de Operación	\$ 30.432.464	\$ 34.598.972	4%	14%
Otros (Contratos, Derechos de Petición, Tutelas, Oficios, Documentos, Estudios)	\$ 32.148.071	\$ 24.499.813	3%	-24%
Cambios de Color	\$ 15.216.232	\$ 17.767.040	2%	17%
Certificado de Tradición	\$ 12.680.193	\$ 11.221.288	1%	-12%
Cambio de Empresa	\$ 29.477.669	\$ 7.293.837	1%	-75%
	\$ 845.346.223	\$ 935.107.351	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Crecimiento del Mercado

El cálculo correspondiente se realiza teniendo en cuenta el valor de las ventas totales del año 2010 y el año 2011 y la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas Año 2} - \text{Ventas Año 1}}{\text{Ventas Año 1}} \times 100\%$$



- Expedición de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT
- Licencias de Conducción

De acuerdo a la BCG, estos servicios representan las mejores oportunidades de crecimiento y posicionamiento para la empresa en el mediano y largo plazo por lo que las estrategias de Mercadeo deben centrarse en realizar actividades que permitan aprovechar estos servicios generando mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Vacas de Dinero:

En el cuadrante III de la BCG desarrollado no se ubica ninguno de los servicios que presta la empresa, sin embargo, alguna estrella en el presente puede convertirse en una Vaca de Dinero lo cual puede ser un soporte financiero para otra clase de servicios o para el mismo funcionamiento.

Perros:

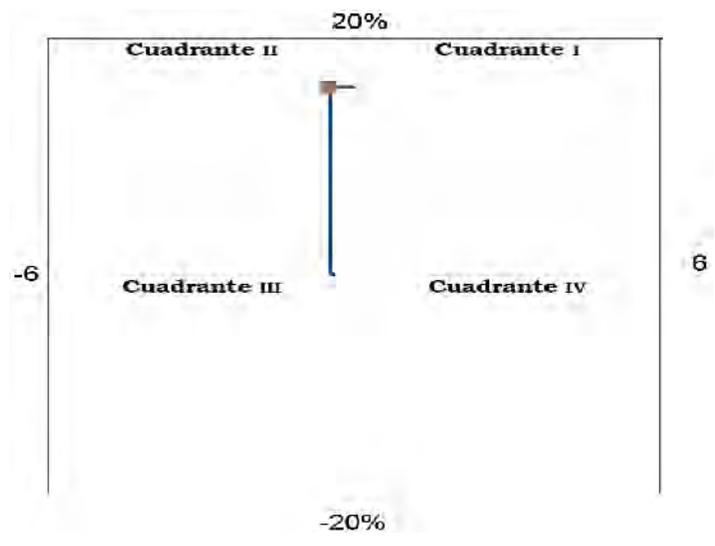
Finalmente, en el cuadrante IV, correspondiente a los perros se registran los siguientes servicios:

- Traslados de Cuenta
- Certificados de Tradición
- Cambio de Empresa
- Otros (Contratos, Derechos de Petición, Tutelas, Oficios, Documentos, Estudios)

La característica de estos servicio dentro de la BCG y de la empresa es que su crecimiento es nulo o negativo por lo que no es un atractivo para la empresa, sin embargo al igual que los interrogantes, son servicios complementarios que la empresa debe incluir dentro de su portafolio con el único fin de prestar un servicio integral a sus clientes. Si bien la rentabilidad no es la mejor, se deben tener en cuenta otros factores intangibles como el posicionamiento y la buena prestación del servicio.

13.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: MGE

Es una matriz de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de



del presente Plan Estratégico de Mercadeo es una solución para mitigar las falencias que la empresa tiene en su enfoque de planeación. La inversión en planes de medios, Marketing Relacional, y creación de marca se aplica para la empresa situada dentro de este cuadrante, teniendo en cuenta que una de sus mayores fortalezas es el acceso a créditos financieros y la liquidez.

13.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. MCPE (MCPE)

Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa la etapa de la decisión del marco analítico para formular estrategias indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa de los insumos y los resultados de los análisis de la etapa de adecuación estratégica para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Ésta es una herramienta que permite a la dirección evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.³⁸

Teniendo en cuenta la metodología para el desarrollo de la MCPE descrita en el Anexo 6, procedemos a su realización:

Tabla 60: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

Factores Claves de Éxito	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS									
		Participación en el Mercado		Atrinchamiento		Penetración en el Mercado		Aumento de la Demanda Primaria		Diversificación Concéntrica	
		C A	TC A	C A	TC A	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Alianzas estratégicas	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48		0
Situación financiera	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48		0	3	0,36

³⁸David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

Knowhow	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Servicio al cliente	0,11	3	0,33		0	3	0,33	3	0,33		0
Goodwill	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Proceso de la prestación del servicio	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24		0
Personal de la empresa	0,07	4	0,28		0	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Organización	0,08	3	0,24		0	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Planeación	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Dirección	0,07	3	0,21		0	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Crédito financiero	0,12	2	0,24		0	3	0,36		0	3	0,36
Tecnología	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24		0	4	0,32
Empleo	0,09		0		0		0		0		0
Crecimiento de la industria	0,13	3	0,39		0	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Sector automotriz en Colombia	0,09	3	0,27		0	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Tasa de cambio	0,07		0		0		0		0		0
Sector automotriz a nivel mundial	0,06	2	0,12		0	4	0,24		0	2	0,12
Crecimiento poblacional	0,06		0		0		0		0		0
Impuestos	0,1		0		0		0		0		0
Competencia	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Tasa de interés	0,06		0		0		0		0		0
Inflación	0,08		0		0		0		0		0
TOTAL			4,69		2,62		5,32		3,57		4,14

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como referencia los resultados arrojados por la MPCE, se evidencia que después de realizado el diagnóstico y la adecuación estratégica a través del estudio del ambiente endógeno y exógeno junto a las diferentes matrices desarrolladas como lo fue la MEFI, la MEFÉ, la MPC, el gráfico de Radar, la Matriz DOFA, la matriz PEYEA, la Matriz IE, la Matriz MGE se diferencian las estrategias más apremiantes para la empresa con el fin de conseguir los objetivos planteados y estructurar un plan estratégico de marketing acorde a su realidad.

En este orden de ideas, la penetración en el mercado con un puntaje de 5.32 es la estrategia que más se destaca de acuerdo a la metodología de la MPCE. En orden de importancia, continua la participación en el mercado con un puntaje de 4.69, seguido de la diversificación concéntrica con un 4.14, el aumento de la demanda primaria con un 3.57 y el atrincheramiento con 2.62 puntos.

13.7 ANÁLISIS DE MATRICES

Con el fin de extender el alcance de los resultados de las matrices elaboradas, procedemos a explicar las estrategias escogidas para ser la base del plan estratégico de mercadeo de la empresa objeto de estudio, profundizando sus conceptos y alcances para la misma.

La Estrategia de Penetración en el Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.

Los 6 mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

- a) Desarrollo de la demanda primaria.
- b) Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- c) Adquisición de mercados.
- d) Defensa de la posición en el mercado.
- e) Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
- f).Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad

Las estrategias de penetración de mercados se utilizan cuando los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio, esto permite aumentar la tasa de uso de los clientes actuales lo que se conoce como tasa de penetración.

Otro escenario que permite la penetración en el mercado es cuando la participación de mercado de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido.

La Estrategia de Diversificación Concéntrica

También denominada homogénea es la que supone la entrada en actividades nuevas aunque en relación con las ya existentes en la Compañía, sea por su carácter técnico o comercial.³⁹

La empresa Centro de Negocios, como una empresa de asesoría y gestión en temas de tránsito y transporte esta en un mercado amplio, donde confluyen una serie actores, cada uno con necesidades diferentes, evidenciando mercados potenciales para nuevos servicios. De acuerdo a experiencias dentro de la

³⁹<http://www.iberfinanzas.com/index.php/D/diversificacion-concentrica.html> 7 de febrero de 2012 6:22 pm

actividad normal de la empresa, el servicio que más se adapta para llevar a cabo una estrategia de Diversificación Concéntrica es la expedición de seguros generales y contra todo riesgo para vehículos automotores, mercado que hasta el momento se dinamiza por las exigencias de las financieras en los vehículos que registren prenda a favor de las mismas.

Teniendo en cuenta que la Ciudad de Pasto cada día se va modernizando más y presenta similitudes con ciudades principales, se proyecta una gran acogida de este tipo de seguros para todo tipo de vehículos, especialmente por temas de inseguridad y accidentalidad en las calles de la ciudad y las carreteras.

La intermediación de seguros es un mercado que puede incrementar los ingresos de la Empresa y no implica esfuerzos económicos grandes de inversión. El aprovechamiento de las alianzas estratégicas y el mercado actual puede ser la plataforma para que la empresa comience a incursionar en este mercado.

La aplicación de ésta estrategia es totalmente factible debido al músculo financiero y el acceso a créditos que posee la empresa además de los aliados estratégicos que pueden ser catalizadores para que la empresa consiga certificados de idoneidad para la expedición de pólizas de aseguramiento.

Las estrategias de Diversificación concéntrica se utilizan cuando la empresa compite en una industria que crece lentamente o no crece, de esta manera, al añadir productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos. Los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas estacionales que equilibran las altas y bajas existentes de la empresa dándole un mayor rango de acción a la empresa. Cabe destacar que para lograr esto, la empresa debe contar con un equipo gerencial sólido.

Desarrollo De La Demanda Primaria

Consiste en el aumento de nuevos consumidores o tasa de ocupación en los mismos segmentos, nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas).

Es una estrategia de crecimiento intensivo que busca el aumento del consumo promedio o tasa de penetración (aumento de la frecuencia de consumo y/o aumento del volumen consumido por ocasión).

Además, dentro de ésta estrategia se busca el aumento por nuevos usos. Estratégicamente, se pueden utilizar las estrategias de crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo del mercado (nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas) y desarrollo del producto.

Atrincheramiento o estrategias defensivas.

Teniendo en cuenta las debilidades identificadas a través del presente trabajo dentro de la dirección y planeación de la empresa, es muy prudente aplicar estrategias defensivas o de consolidación que si bien restringen el desarrollo del mercado, afianzan a la empresa dentro del mismo a través de estrategias alternativas acordes con la realidad de la empresa e incrementan la participación en el mercado actual o segmento estratégico.

La presente estrategia busca además cuidar a la empresa de incursionar en mercados débiles como lo son las motocicletas o las compraventas o consignatarias donde los esfuerzos del personal y recursos de la empresa no se justifican por el bajo margen de utilidad que representa.

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Las acciones relacionadas con la búsqueda la de innovación es un factor determinante para lograr este tipo de estrategias.

Participación en el Mercado.

Las estrategias que buscan el incremento en la participación en el mercado suelen ser de primordial importancia para las empresas que buscan crecer a través de acciones de mercadeo, ya que garantizan a la empresa una cuota de mercado a la cual enfocar sus esfuerzos de mercadeo, logrando mayores resultados.

La participación en el mercado se logra conjuntamente con otro tipo de estrategias ya mencionadas como lo son la demanda primaria, diferenciación y a través de actividades de promoción, publicidad, relaciones públicas y marketing relacional.

14. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Teniendo en cuenta que la definición de los objetivos va a ser un pilar fundamental dentro del nuevo direccionamiento estratégico de la empresa, se los diseña teniendo en cuenta toda la información recolectada y arrojada mediante el desarrollo del presente trabajo. Además se tienen claros los principios básicos de la definición de objetivos donde se indica que deben ser CLAROS, MEDIBLES Y ALCANZABLES.

Participación En El Mercado

- Incrementar las ventas en un 40% con clientes pertenecientes al mercado actual. Especialmente financieras.

Objetivo de Rentabilidad

- Incrementarla Utilidad Antes de Impuestos del 5.25%⁴⁰ de los ingresos por ventas al 10% al terminar la ejecución del presente plan de Mercado.⁴¹

Objetivos de Posicionamiento

- Establecer un Top of Mind equivalente al 20% del mercado objetivo en el segmento de clientes individuales.

⁴⁰ Dato calculado a partir del Estado de Resultados presentado en el punto 8.1.9.

⁴¹ Se toma en cuenta la Utilidad antes de Impuesto debido que hasta el momento la empresa se ha manejado bajo régimen simplificado, sin embargo futuras decisiones de tipo administrativo podrían afectar de manera imprevista la utilidad Neta de la Empresa por éste rubro al optar por cambiar la empresa al régimen común.

15. MEZCLA DE MERCADEO

Teniendo en cuenta que el mercadeo es una ciencia social y administrativa, ha venido evolucionando según lo hace la misma sociedad, adquiriendo nuevos esquemas y rompiendo antiguos paradigmas. De esta manera, lo que en un principio se conoció como las 4P's, discurso expuesto por Neil H. Borden en los años 50 se ha venido transformando, adquiriendo nuevos aspectos especialmente por la inclusión de los servicios dentro de esta metodología, caso aplicable para la empresa Objeto de Estudio y los nuevos canales de comunicación y distribución que se originaron a través de las nuevas tecnologías de la informática y las telecomunicaciones.

Basándonos en esto y con el fin de diseñar una mezcla de mercadeo aplicable a Centro de Negocios, procedemos a su desarrollo.

15.1 PRODUCTO. (SERVICIO)

Lo conforman todos los servicios que la empresa ofrece dentro de su portafolio y los cuales fueron expuestos en el punto 8.1 del presente trabajo.

La prestación del servicio se basará específicamente en la política de calidad establecida teniendo en cuenta que el cliente es lo más importante para la empresa

Cada vez que se preste o se ofrezca un servicio, el mismo debe reflejar los valores corporativos de la empresa, creando marca, diferenciación y posicionamiento.

15.2 PRECIO.

Establecer precios competitivos y rentables, garantizando la estabilidad de la empresa y sus trabajadores a la vez que permita cumplir el objetivo de rentabilidad planteado en el punto anterior.

Se plantea una estrategia de precios para los diferentes tipos de clientes, en este orden de ideas, en el segmento denominado clientes particulares se debe aplicar un precio de paridad que busque ganar clientes de la competencia. Mientras que para clientes corporativos se aplica un precio de Selección por el alto nivel agregado que se ofrece en este segmento en particular a través de la eficiencia en los procesos y el servicio Postventa.

Establecer un estándar de precios que permita comercializar los servicios de manera más efectiva, evitando generar distorsiones en el mercado a través de valores diferentes en un mismo servicio. El estándar en los precios no excluye

posibles descuentos que se pueden dar a clientes que reflejen una mayor rentabilidad a través de una repetición en sus compras.

15.3 PLAZA.

El canal de distribución de los servicios se debe centrar principalmente en las oficinas de la Empresa con el fin de generar confianza entre el mercado objetivo al poder recurrir a un lugar donde conseguir información, exponer sus inquietudes o elevar sus reclamos. Sin embargo, cada empleado debe convertirse en un punto de venta de la empresa y debe contar con la capacitación suficiente para orientar al Usuario y disuadirlo de tomar los servicios de la empresa.

La empresa, a través de sus aliados estratégicos en las diferentes ciudades del país debe extender sus puntos de venta, ampliando su rango de acción y mejorando el servicio al cliente al ofrecer mayores alternativas en el portafolio de servicios.

Por último, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías debe generar y garantizar un acceso fácil a la empresa.

15.4 PROMOCIÓN.

Conociendo que los esfuerzos promocionales y publicitarios de la empresa no cuentan con un plan estructurado que permita generar resultados efectivos y medibles, es necesario elaborar un plan de medios dirigido a alcanzar los objetivos propuestos dentro del presente trabajo, especialmente los de posicionamiento.

La publicidad impresa y la presencia en encuentros sectoriales relacionados con el transporte y la industria automotriz deben ser prioridad para la empresa para crear marca y generar un nivel de posicionamiento relativamente alto dentro de la mente del consumidor.

15.5 POSICIONAMIENTO.

Entender de manera amplia el mercado en el cual se desenvuelve la empresa con el fin de crear un mensaje que llegue directo a la mente del consumidor a través de los diferentes medios de comunicación como lo son la radio, la televisión, la publicidad impresa, la publicidad voz a voz, los eventos empresariales y demás.

El posicionamiento de la marca debe ser un esfuerzo conjunto de toda la empresa por lo que cada trabajador debe comprometerse con la filosofía de la misma y

difundir la imagen que se desea dar en el mercado ligada con la política de calidad, medioambiental y los valores corporativos establecidos.

15.6 PERSONAL

Teniendo en cuenta que Centro de Negocios es un Empresa Prestadora de Servicios, los factores intangibles que se derivan de sus transacciones comerciales se reflejan principalmente en su personal y cada proceso está sujeto de manera muy estrecha a la manera cómo éste mismo personal se comporta con el cliente.

Con esto, se concluye que el personal de la empresa debe ser consciente y tener muy claro que cada venta es una relación personal que se establece con cada cliente por lo que se debe procurar de manera obligatoria la buena atención, la amabilidad, la cordialidad y el buen servicio en general, enalteciendo siempre el buen nombre de la empresa.

15.7 PROCESOS

El mejoramiento continuo debe ser un objetivo que día a día se plantee cada trabajador. El control de los procesos es el camino que conducirá a tal fin, es por eso que la retroalimentación en las relaciones comerciales y personales con el cliente deben ser fuente de información y de análisis para la planeación estratégica, que si bien se establece desde el desarrollo de este trabajo, es susceptible a modificaciones por cambios estructurales en el mercado.

15.8 ESPACIO FÍSICO

La estructura física y la apariencia de la empresa, juegan un papel sumamente importante en el área de los servicios. Los clientes se hacen una idea de la calidad del servicio, a partir de la evidencia física de la empresa. Por esta razón, la estética del punto de venta y espacio de trabajo debe procurar siempre la pulcritud, seriedad, y la modernización de los procesos, además de reflejar la imagen corporativa de la empresa creando una atmosfera propia de la misma acorde a sus actividades y la imagen que se quiere reflejar al cliente.

16. PLAN OPERATIVO CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2015

Como resultado del análisis realizado se procede a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) para Centro de Negocios.

Cabe mencionar que éste plan debe ser acorde a los objetivos estratégicos planteados y las tácticas expuestas deben estar pensadas en su aplicabilidad de acuerdo a las potencialidades de la empresa, su entorno y el objetivo específico que se desee alcanzar.

Debido a que los objetivos planteados tienen indicadores anuales, el plan operativo se presenta para un periodo igualmente de un año y será una base para el accionar estratégico de la dirección.

El planteamiento del presente POA es susceptible a modificaciones de acuerdo a cambios estructurales del Macro Entorno o la misma empresa, sin embargo los objetivos establecidos deben respetarse ya que obedecen a un estudio arduo que refleja la realidad de la empresa y su direccionamiento estratégico con el fin de incrementar sus utilidades y garantizar su permanencia en el mercado.

Tabla No 61: PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO									
Incrementar las ventas en un 40% con clientes pertenecientes al mercado actual									
Estrategia Corporativa	Estrategia de Mercadeo	Estrategia Funcional	Acciones	Tiempo de implementación	Presupuesto	Meta	Responsable	Medio de Verificación	Indicador
Diferenciación	Penetración de Mercados	Avance tecnológico Reconocido	Evaluar e Implementar Software CRM	6 Meses	\$ 4.100.000,00	Incrementar las ventas en un 10% anual respecto al periodo inmediatamente anterior	Dirección/Auxiliar Administrativo	Documentación recolectada durante le etapa de evaluación de alternativas	Ventas del Año 2 - Ventas Año 1 / Ventas año 1
							Dirección/Auxiliar Administrativo	Software adquirido y sus licencias	
		Servicio Postventa	Elaborar un programa de recompensas	2 meses	\$ 1.800.000,00		Dirección/Auxiliar Administrativo	Registro del programa elaborado	
			Realizar Campañas de Tele mercadeo	2 Meses	\$ 250.000,00		Auxiliares Operativos	Registro de llamadas en La base de datos (Software CRM)	

Fuente: Elaboración Propia.

La ejecución de las actividades del primer objetivo, encaminado a aumentar la participación en el mercado de la empresa se llevará a cabo desde el primer año con una duración total de 10 meses con un presupuesto total de % 6.150.000.

Teniendo en cuenta que en el primer año se realizan inversiones que no tendrán que repetirse, el costo para los demás años se reduce sustancialmente. Los rubros que se excluyen para estos periodos son: La evaluación y La implementación del Software CRM destinándose solamente el presupuesto establecido para las actividades de Postventa.

Teniendo en cuenta esto, el costo para el segundo año será de \$ 2.122.570, tercer año \$ 2.197.709, y el cuarto año \$ 2.275.508 para un total de \$ 12.745.787, teniendo en cuenta una inflación de 3.54%. Esta información se podrá observar de manera más detallada en un punto posterior en el cual se presenta el estado de resultados proyectado.

OBJETIVO
INCREMENTAR LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DEL 5,25% DE LOS INGRESOS POR VENTAS AL 10% AL TERMINAR LA EJECUCIÓN DEL PRESENTE PLAN DE MERCADEO

Estrategia Corporativa	Estrategia de Mercadeo	Estrategia Funcional	Acciones	Tiempo de implementación	Presupuesto	Meta	Responsable	Medio de Verificación	Indicador
Diversificación Concéntrica	Desarrollo de Producto	Incrementar el Portafolio de Ser	Evaluar diferentes alternativas de servicios que se puedan incluir	5 meses	\$ 500.000	Incrementar la Utilidad Antes de Impuesto respecto al ingreso por ventas en 1,2 puntos porcentuales respecto al periodo inmediatamente anterior	Dirección	Documentación recolectada durante le etapa de evaluación de alternativas e inclusión en del servicio al portafolio virtual	Porcentaje de Utilidad antes de Impuesto Sobre ingreso por ventas del Año 2- Porcentaje de Utilidad antes de Impuesto sobre Ingreso por Ventas Año 1 UAI (Año 2)X100%/Ingreso por Ventas(Año 2) - UAI X100%(Año1)/Ingreso por Ventas(Año 1)
	Aumento de la Demanda Primaria	-Aumento de la Tasa de Uso.	Realizar Actividades de Marketing relacional y relaciones públicas.	4 Meses	\$ 400.000		Dirección/Personal Externo Dirección		
	Política de Precios	Precios de Paridad	Realizar Actividades de Benchmarking que permitan conocer los precios del principal competidor	2 Meses	\$ 1.800.00000		Dirección/Auxiliares Operativos	Documentación recolectada: Cotizaciones, portafolios, etc	

Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades planteadas dentro del anterior objetivo se ejecutan de manera simultánea, por lo cual al final de cada año se podrá verificar su cumplimiento y su impacto dentro de la empresa a través de los diferentes indicadores y procesos de control interno de la empresa.

El costo anual de las acciones planteadas asciende a \$ 2.700.000 para el primer año. En los tres años restantes se excluyen los gastos relacionados con diversificación por conglomerado y atraer clientes de la competencia debido a que una acción de investigación realizada al principio, permitirá dar paso a su ejecución en el resto del periodo del plan de mercadeo. Teniendo en cuenta una tasa de inflación del 3.54% se establece que el valor total para la ejecución de las actividades del objetivo 2 es de \$ 4.286.983 Pesos los cuales se podrán observar de mejor manera en un punto posterior donde se desarrolla un Estado de resultados proyectado según los objetivos y metas propuestos.

OBJETIVO									
ESTABLECER UN TOP OF MIND EQUIVALENTE AL 20% DEL MERCADO OBJETIVO EN EL SEGMENTO DE CLIENTES INDIVIDUALES									
Estrategia Corporativa	Estrategia de Mercadeo	Estrategia Funcional	Acciones	Tiempo de implementación	Presupuesto	Meta	Responsable	Medio de Verificación	Indicador
Diferenciación	Posicionamiento/Penetración de Mercado	Promoción y Publicidad	Desarrollar una nueva imagen corporativa	3 meses	\$ 1.250.000,00	registrar un nivel de posicionamiento con una tasa de crecimiento de 5 puntos porcentuales respecto al año anterior	Dirección/Personal externo contratado	Registro físico y virtual de la Nueva imagen de la empresa al mercado	Nuevo nombre y logo, aprobados y registrados como razón social
			Diseñar y difundir un portafolio de servicios con la nueva imagen, misión, visión, valores corporativos y ventajas de la empresa	6 meses	\$ 950.000,00		Dirección/Personal externo contratado	Registro físico del portafolio de servicios (formato carpeta)	Portafolios elaborados/Portafolios Repartidos
			Diseñar material POP	2 meses	\$ 1.000.000,00		Dirección/Personal externo contratado	Registro físico del material POP	Número de Elementos diseñados y elaborados

		Plan de Medios	Participar en eventos sectoriales	12 meses	\$ 600.000,00		Dirección/Personal externo contratado	Fotografías, videos, certificaciones de participación	Número de eventos identificados/número de eventos en que se participó
			Diseñar material publicitario impreso de mediano y gran formato	3 meses	\$ 600.000,00		Dirección/Personal externo contratado	Registro físico	Número de impresos elaborados,

Fuente: Elaboración Propia.

El primer objetivo, que se plantea, debe desarrollarse desde el primer año de implementación del plan de mercadeo, las actividades se desarrollan de manera simultánea. Para lograr el porcentaje de posicionamiento establecido como meta, se debe repetir y si es necesario replantear durante los tres años siguientes hasta culminar la planeación estratégica del presente plan. Para lograr dicho fin, el presupuesto destinado suma un total de \$4.400.000 anuales.

Teniendo en cuenta que el Plan Estratégico está proyectado para desarrollarse en 4 años, el valor total de estas actividades sería en total de \$ 14.672.494, valor resultante teniendo en cuenta una inflación promediada en 3.54% según datos del Banco de la República. La repetición año a año del plan de medios se da ya que el material promocional debe actualizarse con el fin de generar mayor impacto y romper la monotonía de un mensaje o imagen.

17. ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.

Una vez definidos los objetivos y las metas dentro del Plan Estratégico de Mercadeo, se puede proceder a elaborar una metodología de Monitoreo que permita llevar un seguimiento continuo de las actividades realizadas junto con sus alcances.

Responsable

El principal responsable de llevar a cabo las actividades de monitoreo, será la dirección general de la empresa, puesto que es de su obligación la misma ejecución del plan y debido a la información privilegiada que tendrá a partir de éste proceso, se convierte en el actor más indicado para llevar a cabo el seguimiento de cada actividad que desarrolle o designe. La información requerida para realizar un monitoreo adecuado se deberá recolectar de las fuentes necesarias, ya sea la contabilidad registrada por los auxiliares operativos, o a través de nuevos estudios o sondeos entre el mercado objetivo.

Indicadores

Los indicadores que se utilizarán para medir la efectividad de las acciones corresponden a los ya establecidos dentro del POA. De esta manera, cada actividad será medida de acuerdo a las variables que intervienen en ella. Los resultados arrojados por éstos indicadores se convertirán en la información fundamental para el estratega de mercadeo, que para el caso, corresponde a la dirección de la empresa para tomar decisiones que permitan corregir posibles errores surgidos ya sea por una mala actuación interna o por cambios coyunturales o estructurales dentro del mercado.

Periodicidad

Las actividades de monitoreo se realizarán de manera trimestral. Los resultados obtenidos se considerarán parciales y deben ser interpretados según su evolución a lo largo de cada periodo. Esta metodología permite corregir errores de manera oportuna, ya que evidencia la efectividad de una estrategia de acuerdo a la tendencia que presenten los resultados de cada indicador.

Registro

El registro de las actividades de monitoreo deben ser organizadas y caracterizadas a través de informes ejecutivos que permitan almacenar la información recolectada con el fin de ser analizada ya sea por el responsable directo o por personal externo en caso de necesitarse una auditoría o asesoría exterior. El registro debe contener como mínimo los siguientes parámetros:

- Fecha de Monitoreo.
- Indicador Analizado.
- Comparación Relativa con los resultados inmediatamente anteriores.
- Comparación Relativa con la meta planteada.
- Principales circunstancias que afectan la estrategia o acción.
- Posibles alternativas de solución o cambio en la estrategia.

18. SOPORTE FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

El presente Plan Estratégico de Mercadeo se presenta como una herramienta que busca generar beneficios tangibles e intangibles para la empresa, por tal razón, se considera un proyecto de inversión y como tal debe ser evaluado con el fin de justificar su implementación dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos a través de una evaluación financiera permitirán determinar el impacto real del Plan Estratégico de Mercadeo y a través de de parámetros de aceptación establecidos se definirá su aceptación o rechazo.

18.1 FINANCIAMIENTO.

Teniendo en cuenta que una de las fortalezas de la empresa es su músculo financiero compuesto por sus activos corrientes, la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo se financiará con recursos propios, evitando intereses bancarios que incrementen el costo del mismo.

18.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

La proyección del Estado de Resultado permitirá obtener una visión clara del impacto en la situación financiera tras la implementación del plan de mercadeo.

Para su desarrollo se tienen en cuenta las metas propuestas dentro de los objetivos planteados anteriormente y cifras macroeconómicas que permitirán ajustar de manera más real las cifras finales.

Teniendo en cuenta lo anterior, las ventas van registrar un incremento anual del 12% respecto al periodo inmediatamente anterior, mientras que los Gastos operacionales por ventas y los Gastos Operacionales Administrativos se reducirán en un 5% anual, incrementando la Utilidad Antes de Impuesto del 5% respecto a los ingresos por ventas, hasta un 10% al final de la puesta en marcha del Plan.

Con el fin de realizar un ajuste a los costos y gastos, se usa de referencia una tasa de inflación del 3,54⁴²%, estimada como una tasa de estabilidad de acuerdo a las políticas macroeconómicas establecidas por el gobierno en cabeza del Banco de la República.

Las proyecciones se trabajaron bajo el supuesto de que la empresa, debido al monto de ingresos, pasará al régimen común por lo que se incluye un impuesto de

⁴² Inflación Anual a Enero de 2012. <http://www.banrep.gov.co/>

renta y complementarios, obligación propia de las empresas y personas que pertenecen a dicho régimen.

Por definición, el plan de mercadeo se incluye dentro de costo de Ventas.

Tabla No 62: Estado de Resultados Proyecto 2012-2015

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Centro de Negocios					
Enero de 2011 a Enero de 2012		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS	\$ 935.107.351	\$ 1.065.031.166	\$ 1.213.006.597	\$ 1.381.541.733	\$ 1.573.493.142
(-) Devoluciones y descuentos					
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 935.107.351	\$ 1.065.031.166	\$ 1.213.006.597	\$ 1.381.541.733	\$ 1.573.493.142
(-) Costo de ventas	\$ 744.994.184	\$ 848.503.676	\$ 966.394.777	\$ 1.100.665.667	\$ 1.253.592.155
Plan de Mercadeo					
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO					
Avance tecnológico		\$ 4.100.000			
Servicio Postventa		\$ 2.050.000	\$ 2.122.570	\$ 2.197.709	\$ 2.275.508
PENETRACION EN EL MERCADO(Rentabilidad)					
Diversificación Conglomerada		\$ 800.000			
Aumento de la Demanda Primaria		\$ 400.000	\$ 414.160	\$ 428.821	\$ 444.002
Atraer Clientes de la Competencia		\$ 1.800.000			
PENETRACIÓN EN EL MERCADO(Posicionamiento)					
Promoción y Publicidad		\$ 3.200.000	\$ 2.063.280	\$ 2.136.320	\$ 2.211.946
Plan de Medios		\$ 1.200.000	\$ 1.242.480	\$ 1.286.464	\$ 1.332.005
Total Costos Plan de Mercadeo		\$ 13.550.000	\$ 5.842.490	\$ 6.049.314	\$ 6.263.460

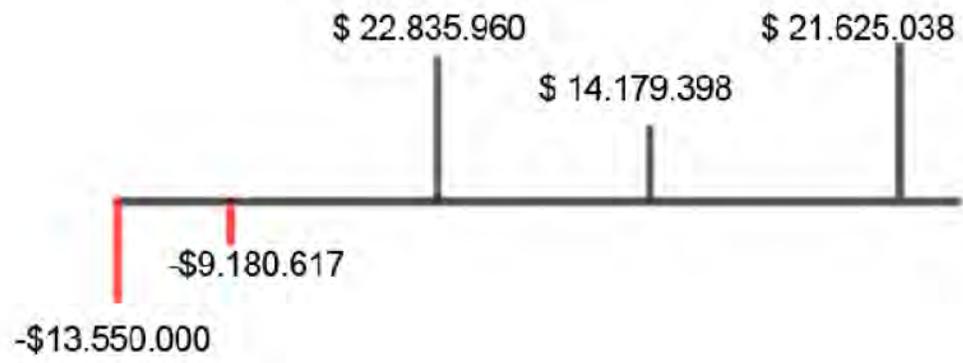
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 190.113.167	\$ 202.977.490	\$ 240.769.330	\$ 274.826.752	\$ 313.637.527
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 109.747.750	\$ 113.632.820	\$ 117.655.422	\$ 121.820.424	\$ 126.132.867
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 31.278.000	\$ 32.385.241	\$ 33.531.679	\$ 34.718.700	\$ 35.947.742
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 49.087.417	\$ 56.959.429	\$ 89.582.229	\$ 118.287.628	\$ 151.556.918
(+) Ingresos no operacionales					
(-) Gastos no operacionales					
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 49.087.417	\$ 56.959.429	\$ 89.582.229	\$ 118.287.628	\$ 151.556.918
(-) Impuesto	\$ 35.200	\$ 17.087.829	\$ 26.874.669	\$ 41.400.670	\$ 53.044.921
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 49.052.217	\$ 39.871.600	\$ 62.707.560	\$ 76.886.958	\$ 98.511.996
(-) Reservas					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 49.052.217	\$ 39.871.600	\$ 62.707.560	\$ 76.886.958	\$ 98.511.996
Incremento en la Utilidad		(\$ 9.180.617)	\$ 22.835.960	\$ 14.179.398	\$ 21.625.038
Crecimiento Porcentual (Utilidad Antes de Impuesto/Ingreso por Ventas)	5,2%	5,3%	7,5%	9%	10%

Fuente: Elaboración Propia

Como lo muestra el estado de resultados, el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente Plan Estratégico de Mercadeo permite incrementar la utilidad del Ejercicio de \$ 49.052.217 pesos a \$ 98.511.996 pesos teniendo en cuenta el impuesto de renta ya que la cantidad en el monto de ingresos supera los \$100.528.000 de pesos, tope para pertenecer al régimen simplificado.

De acuerdo al cumplimiento de éstos objetivos, se puede observar que la utilidad antes de Impuesto pasó del 5,25% a un 10% para el final del cuarto periodo, lo cual se ajusta al objetivo de rentabilidad planteado.

Cabe destacar que las actividades de control y monitoreo deben realizar un seguimiento exhaustivo de la evolución del estado de resultados año a año y de ser necesario, realizar los ajustes correspondientes.



18.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Con el único fin de justificar de manera sólida la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, hacemos uso del cálculo del Valor Presente Neto.

De acuerdo a la interpretación de éste indicador, se afirma que si el VPN del proyecto es superior a cero, el proyecto se debe aceptar, ya que generará más rentabilidad que al utilizar la misma cantidad de dinero en la opción sin riesgo que da la Tasa de Descuento.

Teniendo en cuenta los flujos analizados dentro de la TIR, procedemos a realizar el cálculo a través de la función VNA del programa Microsoft EXCEL.

$$\text{VPN (7\%)} = \$ 25.888.046,81$$

Como se puede observar, el VPN del proyecto es superior a Cero, ya que generará \$ \$ 25.888.046,81 más que si se optara por una alternativa sin riesgo a través de la tasa promedio de captación de un Banco por lo que el proyecto debe ser aceptado y puesto en marcha.

Como conclusión acerca del soporte financiero del Plan Estratégico de Mercadeo, se afirma que Centro de Negocios, la Empresa Objeto de Estudio debe ejecutar la presente propuesta ya que es económicamente rentable además añade beneficios intangibles que ayudarán a la empresa a mantenerse en el mercado y alcanzar una posición competitiva fuerte frente a sus competidores principales.

CONCLUSIONES.

Desarrollado el Plan estratégico de Mercadeo para la empresa Centro de Negocios, se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- La carencia de procesos planificados y estructurados ha encadenado una serie de debilidades internas en la empresa, lo cual la expone a ataques directos por parte de la competencia, y a cambios inesperados en el mercado viéndose vulnerable en un entorno competitivo fuerte. Esto se evidencia a través de la Matriz MEFI, en la cual, si bien el total ponderado es de 3,01, las debilidades se concentran en tres partes del proceso administrativo las cuales son Dirección, Planeación y Control.
- Las fortalezas de la empresa, representadas principalmente en su personal, el buen servicio al cliente y su músculo financiero son factores que pueden potenciar a la empresa a crecer en el mercado, siempre y cuando ejecute procesos planificados que disminuyan el riesgo y enfoquen los esfuerzos de mercadeo hacia estrategias rentables en términos monetarios y de posicionamiento.
- Las acciones que la empresa está tomando para enfrentar las fuerzas del Macro Entorno no son las ideales para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, esto se evidencia a través de la Matriz MEFE, la cual arroja un total ponderado de 1.93 puntos, indicando el mal manejo hacia los factores que afectan a la empresa pero no son controlables.
- El trabajo de Campo evidenció que la empresa se encuentra en un ambiente competitivo muy fuerte, ya que el líder del mercado presenta en la MPC una calificación total de 3.37 Mientras que Centro de Negocios presenta una calificación de 2.59. Los principales factores que dan ventaja a la empresa líder se centran en la penetración en el mercado, la publicidad y la política de precios. De Manera gráfica, este fenómeno se puede observar a través de la gráfica de radar donde el área de la empresa líder y utilizada como punto de referencia, es altamente superior a la de Centro de Negocios.
- El análisis del Ambiente endógeno de la empresa indica que la industria presenta atractivas tasas de crecimiento junto a un panorama positivo en la economía general del país, por lo que el aprovechamiento de las oportunidades debe ser una prioridad de la empresa a través de la Planeación Estratégica de Mercadeo. La fidelización de los clientes actuales debe ser fundamental para aprovechar dichos fenómenos macroeconómicos.

- El cuerpo de Matrices desarrolladas dentro de la Planeación estratégica muestra que las estrategias indicadas para la empresa Objeto de Estudio son: Penetración En el Mercado, Participación en el Mercado y la Diversificación Concéntrica. El análisis realizado a través de las herramientas de análisis junto al juicio de los autores indica que son las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados dentro del Plan Estratégico de Mercadeo.
- Un crecimiento en el ingreso por ventas del 10% respecto al periodo inmediatamente anterior permitirá a la empresa pasar de una utilidad Antes de Impuestos respecto al total de ingresos por ventas del 5.25% al 10% en un periodo de cuatro años respecto al ingreso por ventas. Estos márgenes Corresponden con objetivos principales dentro del Plan estratégico de Mercadeo y la aplicación de las estrategias y tácticas propuestas permitirá alcanzar dichos objetivos.
- El proceso de Planeación estratégica a través de las diferentes Matrices desarrolladas permitió diagnosticar de manera amplia la realidad de la empresa y plantear objetivos acordes a las necesidades y recursos de la misma, dando como resultado un Plan Estratégico de Mercadeo Rentable, justificado a través de un análisis financiero a través de la Tasa Interna de Retorno la cual corresponde a un 47% y un Valor presente Neto con una Tasa de Descuento del 7% equivalente a 25.888.046 millones de pesos.

RECOMENDACIONES

- CENTRO DE NEGOCIOS, debe conjuntamente al Plan Estratégico de Mercadeo, implementar cambios administrativos que mejoren los procesos internos relacionados con Planeación, Dirección, Ejecución y Control, todo con el fin de aprovechar de mejor manera el recurso humano y evitar entropía en el manejo de la información y el seguimiento a los procesos internos. Solo de esta manera se puede plantear un mejoramiento continuo planteado dentro de la política de calidad de la empresa.
- La empresa debe contratar asesorías externas en temas de contabilidad, con el fin de establecer un manejo más organizado y estructurado de éste tipo de información. En futuras actividades de Planeación Estratégica esto puede ahorrar tiempo y dinero.
- Se deben establecer actividades y sistemas de información que permitan conocer la dinámica del mercado en el cual se desenvuelve la empresa con el fin último de contar con la información necesaria para el planteamiento de futuros escenarios que puedan alterar el normal funcionamiento de la empresa. Toda la información recolectada debe ser material para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa. Un Software CRM planteado dentro del presente trabajo es la opción más funcional para este tipo de actividades.
- Se debe establecer una política de precios de paridad para clientes individuales con el fin de lograr una posición competitiva más fuerte frente al líder del mercado, además se deben implementar actividades de promoción y publicidad estructuradas bajo las premisas del POA diseñado en el presente trabajo para disminuir la ventaja que la empresa líder tiene sobre Centro de Negocios en cuanto a penetración del mercado.
- La puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo debe tomar como punto inicial, el rediseño de la imagen corporativa de la empresa, proceso que debe contar con el apoyo o asesoría profesional de empresas o personas especializadas en el tema. Una imagen corporativa definitiva es el soporte para crear posicionamiento en el mercado a través de actividades de relaciones públicas, promoción y publicidad y por tal motivo debe manejarse de manera apresurada.
- Los procesos de control en cada una de las actividades desarrolladas son fundamentales para reconocer posibles falencias y corregir posibles errores, por esta razón, se debe realizar actividades de Monitoreo de

acuerdo a lo planteado en el presente Plan Estratégico de Mercadeo por la dirección con apoyo de cada uno de los trabajadores de la empresa.

- La empresa debe establecer programas de capacitación que equilibren el nivel de conocimiento de cada uno de sus trabajadores, generando una atención integral y de mayor eficacia hacia cada uno de los clientes reales y potenciales al a vez que se incrementa el tiempo de respuesta de la empresa y se logra un máximo aprovechamiento del recurso humano disponible.
- La ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo debe iniciarse una vez todos los trabajadores estén informados, conociendo su finalidad, importancia y su papel dentro del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

COMPTIA enAsociacion con NathanAssociates. Los Beneficios Económicos y Sociales Del Uso de las TIC: Una Valoración y Guía de Políticas Para América Latina y el Caribe. Washington: CompTIA1ra edición, 2007. 82 p.

DÍAZ M.Ana María, SUÁREZ A Leticia, VÁZQUEZ CRodolfo. La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad: una aplicación alas relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes. Oviedo: Asociación Española de dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 2007. 352 p.

FERRE TRENZANO, JoseMaria y Otros. Enciclopedia de Marketing y Ventas. Editorial Oceano/Centrum. Barcelona, España. 2008

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

HERNÁNDEZ Sampieri y Otro. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. 1996

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires Argentina

NOVA C. Guillermo. La gestión de las relaciones con clientes (crm) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Valencia, 2005. 251 p.

Oficina asesora de planeación grupo de planificación sectorial. Transporte en cifras, Documento estadístico del sector transporte. Colombia, 2010. 84 p.

QUERO G. María José, VENTURA F. Rafael. Modelización de las relaciones entre satisfacción, compromiso y confianza en el sector de las artes escénicas en España. Salvador.2008. 13 p.

QUESADA Benjamín. Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. Madrid, Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 2007. 568 p.

ROBERTO H. Sampieri, FERNÁNDEZ C. Carlos, BAPTISTA L. Pilar. Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill, 1996.

SEGARRA R. Pedro. Tesis Doctoral. Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo. 2007. 480 p.

SUÁREZ ÁLVAREZ Leticia y Otro. La Confianza Y El Compromiso Como Determinantes De La Lealtad: Una Aplicación A Las Relaciones De Las Agencias De Viaje Minoristas Con Sus Clientes. Universidad de Oviedo. España. 2009

Transporte en Cifras Versión 2010. Documentos Estadístico del Sector Transporte. Oficina Asesora de Planeación. Grupo de Planificación Sectorial. Ministerio de Transporte de Colombia. 2011

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc

http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1273_2009.html

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d351.htm>

<http://www.slideshare.net/disenador/investigacion-correlacional>.

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>.

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/300032/Analisis-del-Safari-a-la-Estrategia-de-Henry-Mintzberg-actualizado.html>

<http://www.estoesmarketing.com/Marketing/Neuromarketing.pdf><http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1025608/Philip-Kotler-Las-tres-orientaciones-del-marketing-Producto-Cliente-Persona.html>

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1025608/Philip-Kotler-Las-tres-orientaciones-del-marketing-Producto-Cliente-Persona.html](http://www.estoesmarketing.com/Marketing/Neuromarketing.pdf)

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1025608/Philip-Kotler-Las-tres-orientaciones-del-marketing-Producto-Cliente-Persona.html](http://www.estoesmarketing.com/Marketing/Neuromarketing.pdf)

<http://blog.luismaram.com/2006/03/08/la-nueva-mercadotecnia-de-kotler/>

<http://administracion.blogspot.com/2005/11/peter-drucker-el-hombre-que-marc.html>

<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf><http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter.pdf>

<http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/los-clientes-cambiaron-el-crm-tambien.htm>

<http://www.evaluandocrm.com/> Consultado: 22/01/2011 09: 35 pm

<http://www.actualicese.com/normatividad/2008/12/05/ley-1258-de-05-12-2008>.

<http://www.simongaviria.com/simongaviria/index.jsp?page=81&site=1&idFile=3960>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/300032/Analisis-del-Safari-a-la-Estrategia-de-Henry-Mintzberg-actualizado.html>.

<http://www.estoesmarketing.com/Marketing/Neuromarketing.pdf>

<http://blog.luismaram.com/2006/03/08/la-nueva-mercadotecnia-de-kotler/>

<http://administracion.blogspot.com/2005/11/peter-drucker-el-hombre-que-marc.html>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/los-clientes-cambiaron-el-crm-tambien.htm>

Los clientes cambiaron. El CRM también. Autor: Diego Dubini

<http://www.evaluandocrm.com/>

<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>

<http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a concesionarios de vehículos.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA DIRIGIDA A CONCESIONARIOS.

Concesionario: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuál es la gama de vehículos es la más vendida dentro del concesionario en el cual Usted Trabaja?

1.1 Alta

1.2 Media

1.3 Económica

2. ¿Cuál es la rotación mensual promedio para este tipo de vehículos?

2.1 De 1 a 10

2.2 De 11 a 20

2.3 De 21 a 30

2.4 Más de 30

3. ¿Cuál es la forma de pago más utilizada por parte de sus clientes?

- Financiado
- De Contado

4. ¿Qué tipo de estrategias de fidelización utiliza con más frecuencia?

- Postventa.
- Servicio al Cliente.
- Obsequios en el momento de la Venta.
- Obsequio de Matricula, seguro y/o impuestos.
- Descuento en Precio Final.

5. ¿Cual es factor de motivación más importante para sus asesores comerciales?

- Comisiones
- Estabilidad Laboral
- Otra: _____

6. ¿El mayor porcentaje de sus vehículos son vendidos a clientes ubicados en?

- Pasto _____
- Ipiales _____
- Putumayo _____
- Otros

7. ¿Cuál es el proceso de la matricula para la entrega final del vehículo?

- Se entrega los documentos libremente
- La misma empresa tiene gestión de tramites
- Se contrata una empresa en particular para la gestión

- Otra: _____
- 8.** De los siguientes factores, ¿cuál de ellos considera tiene mayor importancia a la hora de delegar la gestión de las matriculas?
- Experiencia _____
 - Confianza _____
 - Eficiencia _____
 - Servicio Postventa _____
 - Precios _____
- 9.** ¿Ha identificado algún factor que mejore y/o facilite los trámites de vehículos?
- La actual legislación
 - Tecnologías de información y comunicación (TIC's)
 - Infraestructura gubernamentales y municipal
 - Información y capacitación por parte de los organismos de transito y transporte.
 - Otra _____
- 10.** ¿Cuáles son los factores que generan entropía en el desarrollo de los trámites?
- La incomunicación
 - Dilación en procesos operativos en oficinas de transito y Ministerio
 - Falta de conocimiento en los procesos
 - Otra: _____
- 11.** ¿Conoce la Empresa Centro de Negocios y los servicios que presta?
1. Si _____
 2. No _____
- 12.** ¿Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios?

1. Si _____
2. No _____

13. ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo clasificaría esta relación?

- Positiva _____
- Negativa _____

Anexo 2. Encuesta dirigida a financieras especializadas.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA DIRIGIDA A FINANCIERAS.

Financiera: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____ Fecha: _____

De uno a cinco, cómo calificaría el grado de sinergia que existe entre la financiera y la empresa o persona que realiza los tramites de los vehículos, siendo uno el grado de importancia más bajo y cinco el grado de importancia más alto?

1. ¿Cuál es la mayor falencia que considera se debe corregir en el proceso del trámite para el respectivo desembolso?

- La incomunicación
- La informalidad
- Procesos incompletos
- Desconocimiento de los procesos

2. ¿Qué aspecto hace que se diferencie de la competencia?

- Tasas competitivas en el mercado
 - Facilidad en acceso a créditos
 - Créditos sin codeudor
 - Compra de Cartera
 - Leasing
 - Otra:
-

3. ¿Cuál es el promedio mensual de colocación de créditos para vehículo?

- De 1 a 10 _____
- De 11 a 20 _____
- De 21 a 30 _____
- Más de 30 _____

4. ¿Qué tipo de estrategias de fidelización utiliza?

- Postventa
 - Ampliación de Cupo
 - Descuento en tasa
 - No Utiliza
 - Otra:
-

5. ¿Qué tipo de empresas considera aliadas estratégicas dentro del desarrollo de sus actividades?

- Aseguradoras _____
 - Empresas de Asesoría y consultoría _____
 - Empresas de Tramites _____
 - Otras Financieras _____
 - Otra: _____
-

6. ¿De los siguientes criterios, a cual de otorga mayor importancia a la hora de trabajar con sus aliados estratégico?

- Experiencia _____
- Confianza _____
- Eficiencia _____
- Servicio Postventa _____
- Precios _____
- Otro: _____

7. ¿De qué manera incentiva a los asesores comerciales de vehículos para relacionarse comercialmente más con su empresa?

- Comisiones
- Bonos
- Obsequios
- Todas las anteriores
- Ninguna

8. ¿El mayor porcentaje de créditos para vehículos es otorgado a clientes ubicados en?

- Pasto _____
- Ipiales _____
- Otros municipios _____
- Putumayo _____
- Otros: _____

9. ¿Existe dentro de su empresa alguna actividad que desee subcontratar?

- Si _____
- No _____
- Otra: _____

10. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cual es la principal razón por la que desea hacerlo?

- Complejidad en los procesos
- Falta de personal especializado
- Relación Costo Beneficio
- Otra: _____

11. ¿Conoce la Empresa Centro de Negocios y los servicios que presta?

- Si _____
- No _____

12. ¿Ha tenido alguna relación de tipo comercial con la empresa Centro de Negocios?

- Si _____
- No _____

13. ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo clasificaría esta relación?

- Positiva _____
- Negativa _____
- Neutral _____

Anexo 3. Encuesta dirigida a empresas de transporte.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS DE TRANSPORTE.

Empresa: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué marca de vehículos prefiere a la hora de hacer vinculaciones de nuevas unidades a la empresa?

2. ¿De qué manera se realizan los tramites de los vehículos?

- Es responsabilidad de cada propietario
- La empresa cuenta con una persona u oficina que se encarga de la gestión
- Se contrata una empresa en particular para la gestión (tercerización)
- Otra: _____

3. ¿Existe dentro de su empresa alguna actividad que desee subcontratar?

- Si _____
- No _____
- Cual: _____

4. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cual es la principal razón por la que desea hacerlo?

- Complejidad en los Procesos
- Falta de conocimientos o personal especializado
- Baja relación en Costo - Beneficio
- Otra: _____

5. ¿Alguna vez a necesitado asesoría externa en temas de tránsito y transporte?

- Si
- No

6. ¿Si su respuesta es afirmativa, ha contratado alguna persona o empresa para obtener esta información?

- Si _____
- No _____

7. ¿Si su respuesta es afirmativa, cómo conoció a la empresa o persona que le brindó la información o asesoría requerida?

- Si _____
- No _____

8. ¿Si hasta el momento no ha contratado empresas de asesoría, estaría dispuesta a hacerlo en el futuro?

- Si _____
- No _____

9. Si su respuesta es Negativa, Cuál es la razón?

- Costos
- No existe una necesidad real
- No confía en personal externo a la empresa
- Existen organismos que le pueden brindar información sin costo
- Otra

10. Conoce a la empresa Centro de Negocios y los servicios que presta?

- SI _____
- No _____

11. Si su respuesta es afirmativa, ha tenido alguna relación de tipo comercial o ha hecho uso de alguno de los servicios de la mencionada empresa?

- Si _____
- No _____

12. Si su respuesta es afirmativa, cómo calificaría la relación comercial establecida en la prestación del servicio?

- Positiva _____
- Negativa _____
- Neutra _____

ANEXO 4 Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Posición competitiva débil	Cuadrante II Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración horizontal. Desinversión. Liquidación.	Cuadrante I Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración hacia adelante. Integración hacia atrás. Integración horizontal. Diversificación concéntrica.	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III Atrincheramiento. Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Desinversión. Liquidación.	Cuadrante IV Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Empresas en riesgo compartido.	

cambie a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para adquirir acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

Anexo 6. Metodología para la realización de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica. (MCPE)

La columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (de los insumos) y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (de la adecuación). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

Pasos para la construcción de una matriz MCPE

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa, en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha de los factores internos y externos.
3. Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa dos y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrúpelas en series excluyentes.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es SÍ, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo son: 1 = no es

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas Estratégicas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fuerzas					
Debilidades					
Total					

CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo
 Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable