

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO, PARA LA AGENCIA DE LA
COOPERATIVA INTERNACIONAL DE TRANSPORTES LTDA. CITRANS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PASTO (N)**

**NELSON MARINO GUERRERO
JORGE ANDRES PAZ ERASO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO, PARA LA AGENCIA DE LA
COOPERATIVA INTERNACIONAL DE TRANSPORTES LTDA. CITRANS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PASTO (N)**

**NELSON MARINO GUERRERO
JORGE ANDRES PAZ ERASO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. Estella Zarama**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1 de acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanada del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación

Presidente de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2011

RESUMEN

El desarrollo de una sociedad, está directamente relacionado con una serie de factores del orden humano, político, jurídico, cultural y lógicamente económico, lo cual se asocia a la movilidad empresarial que está directamente relacionada con el desarrollo de una nación, departamento o municipio.

A la luz de lo inferido, se reconoce que la inversión privada se convierte en un fuerte aliado del desarrollo social, pues en la medida que se realice se generaran fuentes de empleo y lógicamente disminución de la pobreza. Este ha sido uno de los principios rectores para la creación de la Cooperativa Internacional de Transportes "Citrans Ltda." que entre sus muchas agencias cuenta en el Municipio de Pasto con una de ellas, la cual de acuerdo a lo diagnosticado no posee con el posicionamiento que en otras ciudades tienen Citrans Ltda. Desde esta óptica, se realizó el presente proyecto, que en su primera parte define la descripción y desde ahí los objetivos con los que se logró el desarrollo de la investigación.

ABSTRACT

The development of a society is directly related to a number of factors of human order, political, legal, cultural and economic logic, which is associated with business mobility is directly related to the development of a nation, department or municipality.

In light of the inferred, it is recognized that private investment becomes a strong ally of social development, since as it is done is generate sources of employment and poverty reduction course. This has been one of the guiding principles for the creation of the International Cooperative Transport "Citrans Ltd." which has among its many agencies in the city of Pasto with one of them, which according to him has not diagnosed with the positioning in other cities have Citrans Ltd. From this perspective, we undertook the present project, which in its first part defines the description and from there the objectives was achieved with the development of research.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1 TEMA.....	15
1.2 TITULO	15
1.3 LÍNEA	15
1.4 SUBLINEA	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.1 DESCRIPCIÓN.....	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 MARCO CONTEXTUAL	21
5.1.1 Macrocontexto.	21
5.1.2 Microcontexto:.....	21
5.1.2.1 Cooperativa Internacional de Trasportes Ltda. "CITRANS"	21
5.2 MARCO TEÓRICO	26
5.2.1 Transporte de Carga.....	26
5.2.2 Planeación de Estrategias.	26
5.2.3 Usos y finalidades.....	28
5.2.4 La Empresa en el medio.	29
5.2.5 Aplicabilidad del Área Gerencial.....	29
5.2.6 Plan Estratégico Mercadeo.....	29
5.2.7 Auditoria del sector externo.	29
5.2.8 Etapas de la Planeación Estratégica de Mercadeo.....	32

5.2.8.1	Definición de Marketing.	32
5.2.8.2	Planeación del Marketing Corporativo	33
5.2.9	Análisis de la Situación Interna y Externa	34
5.2.9.1	Diagnóstico Interno.	34
5.2.9.2	Diagnóstico Externo.	34
5.2.10	Estrategias de Marketing	34
5.2.11	Programa de Promoción y Publicidad.	35
5.2.12	Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado.	36
6.	METODOLOGÍA	39
6.1	TIPO DE ESTUDIO.	39
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
6.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
6.3.1	Fuentes primarias de información.	39
6.3.2	Fuentes secundarias de información.	40
6.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6.4.1	Población	41
6.4.2	Muestra.	41
7.	DIAGNÓSTICO	43
7.1	DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA CITRANS	43
7.1.1	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).	60
7.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA CITRANS	62
7.2.1	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	83
7.2.2	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	85
7.2.3	Matriz DOFA.	93
7.2.4	Matriz del Grupo Consultor de Boston	98
8.	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CITRANS PASTO.	102
8.1	MISIÓN	102
8.2	VISIÓN.	102
8.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	102
8.3.1	Sentido de pertenencia	102

8.3.2	Competitividad.....	102
8.3.3	Calidad.....	103
8.3.4	Seguridad.....	103
8.3.5	Servicio.....	103
8.3.6	Respeto.....	103
8.5	MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	106
8.6	PLAN OPERATIVO.....	107
	CONCLUSIONES.....	110
	RECOMENDACIONES.....	111
	BIBLIOGRAFÍA.....	112
	ANEXOS.....	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Base de datos de vehículos asociados a Citrans Ltda. 2009	22
Cuadro 2. Modalidades del Servicio de Citrans Ltda.....	25
Cuadro 3. Técnica para la Recolección y Análisis de la Información	41
Cuadro 4. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna.....	59
Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	61
Cuadro 6. Comportamiento del desempleo 2000 – 2009.....	76
Cuadro 7. Matriz de entorno tecnológico.....	78
Cuadro 8. Matriz de Entorno Legal.....	80
Cuadro 9. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)...	84
Cuadro 10. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	85
Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	88
Cuadro 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	91
Cuadro 13. Matriz DOFA.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Mapa de rutas Colombia	24
Gráfico 2. Mapa de rutas departamento de Nariño	24
Gráfico 3. Organigrama Citrans Pasto	45
Gráfico 4. Qué empresa de transporte de carga conoce usted.....	63
Gráfico 5. Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para utilizar Citrans Ltda.....	64
Gráfico 6. Qué tipo de servicio ha utilizado	65
Gráfico 7. Hace cuanto tiempo utiliza los servicios de Citrans Ltda.....	66
Gráfico 8. Por qué medio conoce usted la existencia de Citrans Ltda.	67
Gráfico 9. En qué horario le gustaría ser atendido.....	68
Gráfico 10. Qué le gustaría encontrar en Citrans Ltda.....	69
Gráfico 11. Cómo le parecen los servicios y la atención del personal de Citrans Ltda.	70
Gráfico 12. Por su fidelidad Citrans Ltda. Le otorga	71
Gráfico 13. Respecto a empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño cuál es la diferencia que encuentra en Citrans Ltda.	72
Gráfico 14. Ha utilizado en alguna oportunidad a empresas de carga como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño	73
Gráfico 15. Matriz de posición estratégica	92
Gráfico 16. Matriz del Grupo Consultor de Boston.....	99
Gráfico 17. Matriz de la Gran Estrategia	100
Gráfico 18. Logotipo Citrans Ltda.	105

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tarifas por kilo origen Pasto	52
Tabla 2. Listado de Clientes Locales y Nacionales más Representativos.....	54
Tabla 3. ¿Qué empresa de transporte de carga conoce usted?	62
Tabla 4. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para utilizar Citrans Ltda.?	63
Tabla 5. ¿Qué tipo de servicio ha utilizado?.....	64
Tabla 6. ¿Hace cuanto tiempo utiliza los servicios de Citrans Ltda.?.....	65
Tabla 7. ¿Por qué medio conoce usted la existencia de Citrans Ltda.?	66
Tabla 8. ¿En qué horario le gustaría ser atendido?	68
Tabla 9. ¿Qué le gustaría encontrar en Citrans Ltda.?	69
Tabla 10. ¿Cómo le parecen los servicios y la atención del personal de Citrans Ltda.?	70
Tabla 11. Por su fidelidad Citrans Ltda. Le otorga	71
Tabla 12. Respecto a empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño cuál es la diferencia que encuentra en Citrans Ltda.	72
Tabla 13. Ha utilizado en alguna oportunidad a empresas de carga como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño.	73
Tabla 14. Entorno competitivo.....	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA	114
Anexo B. BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.009-2.010	117

INTRODUCCIÓN

Así mismo, presenta la recopilación de documentación referida al tema de estudio con la que se construyó la parte del marco teórico que se soporta mediante categorías como planes estratégicos, mercadeo entre otras, a continuación se definió la metodología desde el paradigma cuantitativo, como también los instrumentos que una vez se aplicaron, se sistematizaron, tabularon y dieron paso a la interpretación y el diagnóstico interno y externo de la empresa Citrans Pasto. Este diagnóstico indicó cómo Citrans Pasto no ha logrado el posicionamiento deseado por la falta de estudios de mercadeo.

En este orden, para finalizar se ha diseñado un plan estratégico de mercadeo el cual tiene como objetivo desarrollar estrategias de mejoramiento que logren posicionar a la empresa Citrans Pasto, en el sector del transporte de carga y así desarrollar procesos de mejoramiento continuo y alcanzar mayor eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades del usuario, generando así desarrollo empresarial y social.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Estrategias de Mercadeo o Marketing

1.2 TITULO

Plan Estratégico de Mercadeo, para la Agencia de la Cooperativa Internacional de Trasportes Ltda. Citrans, ubicada en el Municipio de Pasto (N)

1.3 LÍNEA

Desarrollo Empresarial.

1.4 SUBLINEA

Mercadeo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN

Dentro del desarrollo empresarial, el sector del transporte, se ha convertido en uno de los más vertiginosos y competitivos, lo cual no puede ser de otra forma pues sus servicios se diversifican por medio del transporte; urbano (taxis urbanos, buses colectivos, escolares etc.) intermunicipal, nacional e internacional, así como también el transporte de carga que tienen modalidades como; carga masiva, semimasiva y/o paqueteo, etc., al amparo de estos servicios se establece que en los últimos tiempos ha crecido significativamente este medio empresarial.

En lo relacionado a empresas de carga se resalta a la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., que es una empresa legalmente constituida, en el año 1965, cuenta con más de 40 años de vida jurídica, según resolución del ministerio de transporte No. 001004 del 2 de mayo del año 2000; creada con la finalidad de prestar servicios de transporte terrestre de carga masiva, semimasiva y paqueteo, por carretera a nivel nacional e internacional. Con habilitación y licencia internacional vigentes expedidas por el Ministerio de Transporte y Permiso de Prestación de Servicios (P.P.S.), otorgado por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres del Ecuador para operar en dicho país. Resolución No. 0031 del 16 de febrero del año 2000. De igual forma para su funcionalidad cuenta con oficinas en muchas regiones del país; Bogotá, Pereira, Cartagena Cali, Popayán, Pasto, Ipiales entre otras, ciudades, que son un claro ejemplo de cómo la empresa ha crecido a través de sus servicios en esta rama del transporte pesado o de carga.

Ahora bien, últimamente la competencia en el ramo del transporte ha crecido de manera significativa, a través de nuevas empresas que ofrecen una variedad de servicios propios del sector, esto no ha impedido que la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., continúe manteniéndose entre las empresas pioneras y líderes del transporte de carga en el país y aun fuera de él. Esto lógicamente no quiere decir que Citrans Ltda., tenga el control total de esta sector, no, pues con el transcurrir de los tiempos se han creado empresas que son jóvenes y abren nuevas plazas utilizando como estrategias promociones, bajos precios etc., con lo que intentan penetrar y posicionarse en los mercados, donde firmas de este tipo están ya empoderadas, situación que da espacio para que la lucha por el liderazgo y el posicionamiento sea muy fuerte y agresiva, de ahí que el ambiente competitivo empeore por la rivalidad desleal; baja en los fletes, valores agregados inadecuados; son aspectos que desdibujan la competencia empresarial regida por reglas honestas y claras.

La situación descrita es muy frecuente y más aun si se tiene en cuenta que en la agencia de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans del municipio de San Juan de Pasto, se ha dejado de lado últimamente estudios de mercado en relación a sus inmediatos competidores y usuarios, como también la actitud y el

comportamiento de algunos de los conductores no corresponde a la misión y visión de la empresa, situación que propende por que los usuarios opten por otra empresa, aspectos que incide notoriamente en la pérdida de posicionamiento de la agencia Citrans Ltda., de Pasto.

Sumado a lo anterior, con la intención de lograr superar a Citrans Ltda., Pasto, la competencia inmediata (Rápido Putumayo y Cotransnariño) ha hecho uso de estrategias propias de un mayor posicionamiento, por lo cual la agencia de Citrans en la ciudad de Pasto ha disminuido la comercialización de sus servicios, además se reconoce por Citrans Ltda., Pasto, que no se ha tenido en cuenta una verdadera proyección estratégica de mercadeo, soportada a través de informaciones confiables y valederas para realizar un análisis detallado de la situación que influye en el mercado regional relacionado con el transporte de carga, lo cual es necesario en todo momento, toda vez que la competencia se actualiza diariamente desarrollando estrategias de punta para lograr liderazgo en el transporte de carga.

Así mismo, se reconoce la ausencia de estrategias orientadas por un marketing de choque basado en; publicidad, promociones, precios, etc., a lo que se agrega la fuerte competencia, lo cual aboca en un posicionamiento que no es el indicado para la Cooperativa Internacional de Traspotes Ltda., Citrans, que ha repuntado fuertemente en el mercado desde el momento de su nacimiento.

En razón de lo anotado, es prioritario para la agencia de Citrans, en Pasto, tomar medidas correctivas que permitan fortalecer y repuntar comercialmente mediante sus servicios y por consiguiente el mejoramiento financiero y gerencial. Lo que se debe acompañar de una serie de elementos que lo dinamicen como: publicidad en los diferentes medios de comunicación, hacer uso de estrategias que inviten a los usuarios y convoquen su fidelidad con Citrans Pasto, en función de hacer de la agencia un modelo de liderazgo a nivel nacional, que garantiza posicionamiento como también la rentabilidad empresarial.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias y directrices de mercadeo se tienen que implementar en la agencia de Cooperativa Internacional de Traspotes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto, con el fin de posicionar sus servicios en el mercado, de la misma ciudad?

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta, la situación actual de las empresas y la difícil situación de recesión que atraviesa el país, donde factores macroeconómicos como: inflación, desempleo y falta de inversión, entre otros (estancamiento del desarrollo), afectan el rumbo de las empresas, resulta necesario cambiar la concepción de los empresarios Nariñenses acerca del manejo de modelos tradicionales y renovarlos por un nuevo enfoque caracterizado por la innovación y preocupación por conquistar mercados que se han abandonado o que aún no se han explorado. El crear nuevas herramientas de desarrollo en las empresas, es la obligación del gerente moderno, el cual debe buscar oportunidades, abrir nuevos mercados y no esperar que los negocios lleguen a sus manos por la concepción errada acerca de que un producto se vende sólo.

Por lo tanto, se considera que la agencia Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans de Pasto está en la obligación, de gestionar y tomar decisiones tendientes a un mayor posicionamiento mediante los servicios de carga y convertirse en líder de este sector logrando alta productividad y competitividad y por tanto poder subsistir en este medio del transporte de carga que actualmente es agresivamente competido.

Entonces se resalta la importancia del manejo gerencial, toda vez que es en esta área que nacen las ideas, innovación, creatividad, etc., que abren el camino hacia el posicionamiento de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en el Municipio de Pasto, lo cual se puede lograr mediante la exhibición de una vitrina empresarial basada en objetivos corporativos altruistas generados a partir de la misión y visión, posibilitada por el servicio con calidad que se genera de la experiencia de hace 40 años, lo cual debe convertirse en la base de las estrategias de mercadeo que se deriven del presente proyecto.

En consecuencia, el proyecto abocará hacia un mercadeo acorde a las necesidades demandadas del usuario sobre la base de la calidad y la excelencia al tiempo que la puntualidad, generando tanto beneficios a los usuario, como también beneficios financieros para Citrans, desde esta óptica es importante anotar que la publicidad radial, televisiva, escrita, como también promociones y valores agregados hacen parte de las estrategias de mercadeo orientadas al posicionamiento que se adquiere a través de la participación en los diferentes medios de divulgación publicitaria, lo anterior con la tendencia a crear mayores clientes y por tanto mayores recursos lo cual hace que Citrans Pasto se dinamice y se mantenga en crecimiento, por lo tanto el proyecto cobra interés toda vez que las estrategias de mercadeo permita el empoderamiento y liderazgo de Citrans en la ciudad de Pasto y todo el departamento.

La presente investigación, busca optimizar el desarrollo empresarial del sector relacionado con el transporte de carga en los diferentes puntos que conforman la geografía nacional, de igual forma colaborar con la movilidad social de Pasto a través de la generación de empleo directo e indirecto que facilite mayores ingresos en los habitantes de esta región mejorando su calidad de vida.

Por lo expresado, el proyecto se convierte en un aporte a nivel empresarial y académico, toda vez que en la medida que se desarrolle y se concluyan análisis, los resultados podrán servir como antecedentes en diferentes áreas empresariales y disciplinas académicas, abriendo nuevos horizontes a nivel investigativo que generen la posibilidad de crear y posicionar nuevas empresas que contribuyan a que la sociedad mejore sus condiciones de vida.

4. OBJETIVOS

Para determinar las estrategias de mercadeo que se conviertan en el camino que conduzca al éxito la consolidación y el reconocimiento necesario para ser de la empresa Citrans en Pasto, líder en el mercado del transporte de carga, para esto es necesario trazar los objetivos que a continuación se anotan.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico aplicado desde el mercadeo, que permita establecer objetivos y metas precisas con las que se logre mejorar el posicionamiento en la agencia de Cooperativa Internacional de Trasportes Ltda., Citrans ubicada en el Municipio san Juan de Pasto.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico a través de la matriz MEFI, que permita identificar y analizar la situación actual de la agencia de Citrans en la ciudad de Pasto, a partir de las áreas; administrativa dentro de esta la gerencial, mercadeo (comercialización y publicidad entre otros aspectos), financiera y la operativa (vehículos, conductores etc.)
- Establecer la realidad comercial de la agencia de Citrans en la ciudad de Pasto, en cuanto a las necesidades de los usuarios (fábricas de productos que hacen envíos de carga masiva y semimasiva y los pequeños usuarios de paqueteo) desde ahí la situación actual de los servicios frente a los que ofrece la competencia, (Rápido Putumayo y Cotransnariño) teniendo en cuenta los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa.
- Diseñar el plan de direccionamiento estratégico de mercadeo, con el fin de que la agencia de Citrans en la ciudad de Pasto, pueda alcanzar sus metas de crecimiento y rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Macrocontexto. El proyecto se desarrolla en la agencia Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en el municipio de Pasto, esta ciudad limita por el Norte con Nariño, Chachagüí y Buesaco, por el Este con Buesaco y el Departamento del Putumayo, por el Sur con el Departamento del Putumayo y Fúnes, por el Oeste con Tangua, Consacá.

La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, tostada y trilla de café, curtiembres, confecciones en cuero y madera tallada, etc. La ciudad tiene registrados 539 establecimientos industriales y 3.472 comerciales. Cuenta además con numerosos establecimientos de educación los cuales se organizan desde el preescolar, primaria, educación media, universitaria, técnica profesional y tecnología profesional, SENA.

Entre los sitios de interés cultural y turístico, se tiene el Volcán Galeras, las Lagunas de la Cocha o Guamuez y la Coba Negra. El centro urbano presenta características históricas; donde se destacan los museos y templos que ofrecen testimonios de riqueza cultural. El principal evento cultural es el llamado “Carnaval de Negros y Blancos”, en donde se expresan las manifestaciones artesanales y artísticas afirmando la identidad del pueblo. En el municipio se han delimitado 51 reservas naturales con un área de 2.241 hectáreas.

5.1.2 Microcontexto:

5.1.2.1 Cooperativa Internacional de Transportes Ltda. “CITRANS”. El presente trabajo se ha orientado hacia un plan de mercadeo para la agencia la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda. Citrans en Pasto, de ahí que es necesario conocer la historia hasta la actualidad de Citrans.

La misma es una Empresa legalmente constituida, con más de 40 años de vida jurídica, según resolución del ministerio de transporte No. 001004 del 2 de mayo del año 2000; creada con la finalidad de prestar servicios de transporte terrestre de carga masiva, semimasiva y paquetero, por carretera a nivel nacional e internacional. Con habilitación y licencia internacional vigentes expedidas por el Ministerio de Transporte y Permiso de Prestación de Servicios (P.P.S.), otorgado por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres del Ecuador para operar en dicho país. Resolución No. 0031 del 16 de febrero del año 2000.

Certificada por el ICONTEC en la norma ISO9001-2000 para la prestación del servicio de transporte de carga por carretera.

Equipos de transporte. Conformado más de 100 vehículos de propiedad de Citrans y sus asociados, debidamente habilitados ante el Ministerio de

Transportes; en su gran mayoría con sistemas GPS de seguimiento satelital, seleccionados según los procedimientos de seguridad, consulta a centrales de riesgo y requisitos exigidos por la póliza de Transporte de mercancías.

Cuadro 1. Base de datos de vehículos asociados a Citrans Ltda. 2009

PLACA	MODELO	MARCA	CAPACIDAD (TON)
TBC756	1988	CHEVROLET	35
TII 042	1988	CHEVROLET	35
SPS 294	2000	HYUNDAI	4.5
STU002	2010	CHEVROLET	4.5
VJB785	1979-2003	DODGE	8.5
SNG135	1977-2002	PEGASSO	10
SOY181	2009	CHEVROLET	7.5
VOE410	1950-2000	MACK	18
THC154	1994	INTERNATIONAL	35
TAG824	1955-2005	FORD	10.5
VSD493	1975-1990	DODGE	8.5
TPT434	2006	INTERNATIONAL	3.5
SLF449	2008	INTERNATIONAL	17
TQG971	1977-2002	DODGE	18
TAD934	1950-2002	KENWORTH	35
TMG715	1998	INTERNATIONAL	35
VJC695	1980-2000	DODGE	8.5
SNN906	1998	INTERNATIONAL	35
SBN344	2008	FREIGHTLINER	9
TIZ563	1998	CHEVROLET	12
VAG834	1981-2003	CHEVROLET	35
SAJ102	1988-2007	CHEVROLET	8.5
SLF644	2008	INTERNATIONAL	9
TPU010	2010	INTERNATIONAL	35
SNN229	2007	KENWORTH	35
VSB392	1981	CHEVROLET	17
OMF111	1981	INTERNATIONAL	16
WTN575	2007	FORD	4.5
SBN288	2007	CHEVROLET	9
KUN247	2007	INTERNATIONAL	9

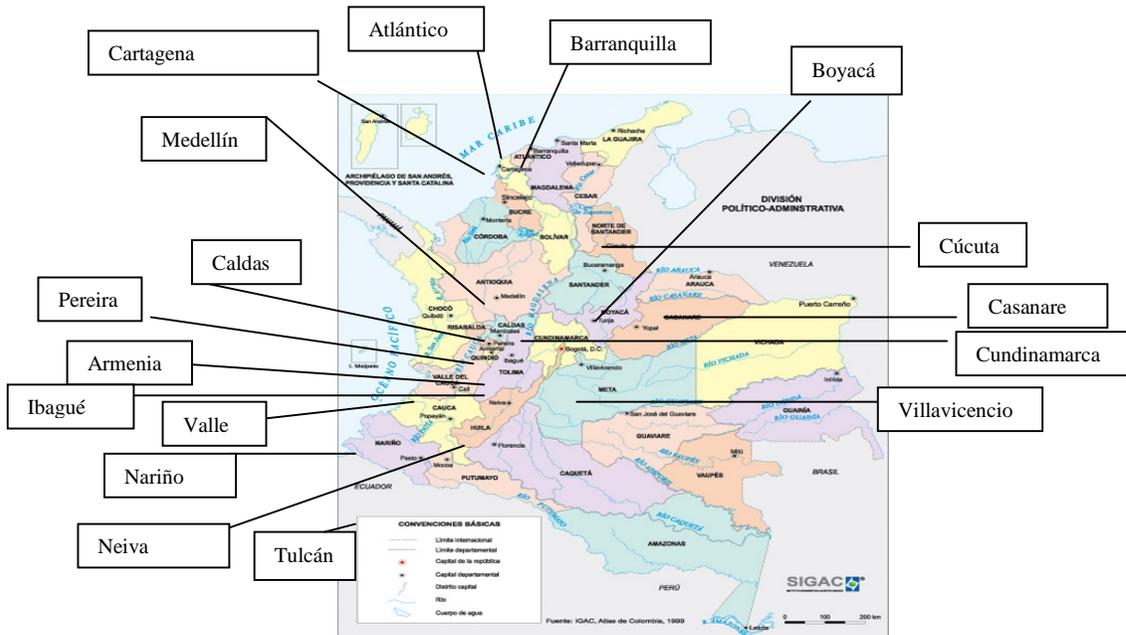
CHC115	1990	CHEVROLET	8.5
SBN191	2007	CHEVROLET	9
SAV223	2007	HINO	9
SBN194	2007	CHEVROLET	9
WSJ871	2007	FREIGHTLINER	8
SNN106	2007	CHEVROLET	9
XEJ470	1995	WESTERN STAR	18
SPO384	2006	FORD	9T
XZB067	1967-2004	INTERNATIONAL	8
YAQ794	2006	FORD	5
VSC864	1974-2004	DODGE	10
VSE375	1981	CHEVROLET	17
MMR638	1990	INTERNATIONAL	10
SRA457	1986	CHEVROLET	36
TQJ767	1978-2003	DODGE	9
XZK139	1982	INTERNATIONAL	9
SNG965	1979-2003	DODGE	9
TGA063	2005	KENWORTH	35
TKC395	1990	CHEVROLET	35
VJP746	1996	CHEVROLET	8.5
XFI600	1995	FORD	9
OMG439	1989	CHEVROLET	9
SNA 918	1969-2001	CHEVROLET	8.5
USD203	1973-1997	MACK	17
TCB213	1990	CHEVROLET	35
XLL776	1998	MAZDA	5
SDK113	1993	FREIGHTLINER	17
SUA568	1980	KENWORTH	35
SDP175	2002		5
SDH732	1983	MAZDA	5
TPL217	1998	MERCEDEZ BENZ	8

TRACTOMULAS 12
SENCILLOS Y TURBOS 48

Rutas. El recorrido de los vehículos se efectúa por todas las vías del país y el Ecuador en las cuales hay unos puestos de control ya definidos donde se reporta el conductor informando las novedades del servicio.

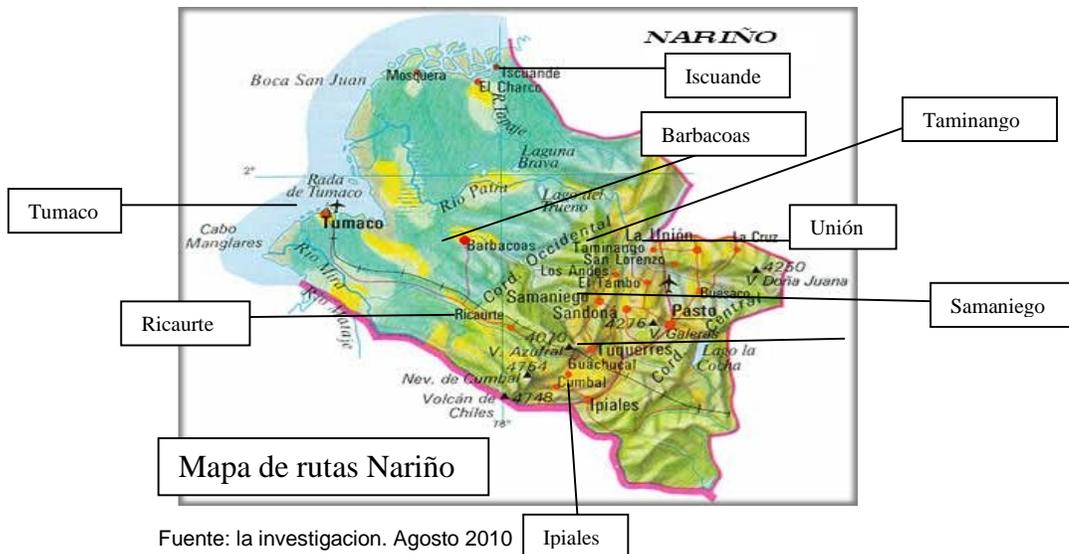
A cualquier parte del país se lleva la mercancía en viajes completos y el servicio de paquete solo se realiza hacia la ruta sur.

Gráfico 1. Mapa de rutas Colombia



Fuente: la investigación. Agosto 2010

Gráfico 2. Mapa de rutas departamento de Nariño



Cuadro 2. Modalidades del Servicio de Citrans Ltda.

MODALIDADES DE SERVICIO	
Las modalidades de transporte que maneja la cooperativa son:	
CARGA MASIVA	A cualquier parte del País
CARGA SEMI MASIVA	Ruta Sur
PAQUETEO	Ruta Sur
SERVICIO URBANO	Recoge y entrega mercancías a nivel urbano
SERVICIO PUERTA A PUERTA	Entregamos puerta a puerta y recogemos sus mercancías en cualquier ciudad del país
SERVICIO DE BODEGAJE	En Medellín, Pasto e Ipiales.
ASESORÍAS Y ORIENTACIÓN	
TRANSPORTE DE CARGA	

Fuente: Citrans Ltda. 2009

Servicios de transporte terrestre de carga masiva, semimasiva y paqueto, por carretera a nivel nacional e internacional, se lo presta en agencia de Cooperativa Internacional de Trasportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto, ubicada en la calle 2 No 21-42 Barrio Balcones.

Personal Administrativo

- Gerente.
- Contador
- Secretaria
- Asesor jurídico
- Supervisor

Personal operativo

- 2. Auxiliares de bodega
- 1. Mensajero
- 20. Operarios. Embaladores o cargadores
- 50. conductores certificados
- 2. Almacenistas

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Transporte de Carga. Es importante definir sobre el tipo de vehículo que se necesita para el transporte de carga, haciendo referencia al vehículo denominado camión, que se considera que es uno de los medios de transporte de carga más populares e importantes de la comunidad o sociedad actual. El camión es el que permite el traslado de una importante carga de todo tipo de elementos y productos desde comestibles hasta provisiones para industrias pesadas. En este sentido el transporte terrestre necesita de los camiones de carga que pueden transportar grandes cantidades de peso durante largas jornadas y distintas rutas.

El transporte pesado se mueve con los camiones de carga, los cuales son vehículos motorizados que cuentan con la 'cabina' en la cual se ubica el conductor y los asistentes o acompañantes, que tiene como función principal actuar como receptáculo de conducción y manejo no sólo del camión sino de todo el vehículo. La parte trasera del camión es aquella en la que se coloca toda la carga y que ocupa el mayor espacio. Esta sección es la más pesada de todas y puede variar en tamaño, forma, diseño o elementos, accesorios como abertura o material en gran modo.

Debido a su gran porte, a su difícil manejo y al peso de su carga, estos grandes camiones son los encargados de movilizar cargas masivas o semimasivas, por tanto los camiones sólo pueden y deben ser manejados por personal propiamente preparado para tal tarea; conductores calificados y con experiencia en el ramo, acostumbrados a recorrer distancias que en oportunidades pueden ser peligrosas e inhóspitas.

En este mismo sentido, se puede anotar que en el transporte de carga por carretera participan tres tipos de agentes:

- Generadores de carga
- Empresas de transporte
- Transportadores.

El generador de carga es un empresario de otro sector que produce la mercancía susceptible de ser transportada. Este agente utiliza los servicios de una empresa de transporte, cuya actividad no restringe el traslado mismo de la mercancía, pues involucra también la seguridad de la carga y la coordinación de su recepción y entrega.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se definen las estrategias a aplicar:

5.2.2 Planeación de Estrategias. Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes,

empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

En este orden, es importante retomar lo que explica Jaramillo ¹ El plan estratégico recoge tres puntos principales:

Objetivos: un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre *conseguir*. así mismo los objetivos del tipo: "*Optimizar los recursos empleados*" o "*Maximizar el beneficio durante este año*" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo.

Políticas: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre *establecer*.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

Acciones: una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre *realizar*.

Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

Por su lado Amador Posadas define.

“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que

¹ JARAMILLO José Carlos .Dirección Estratégica. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. Bogotá. 1992. P 25, 26 y 27

una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas"²

En consecuencia el plan estratégico consiste en realizar una evaluación general de la empresa en este caso la agencia de Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto, para diseñar las estrategias necesarias orientadas a aumentar las ventas y corregir los errores que están impidiendo el buen desempeño del negocio a todo nivel.

Su objetivo primordial es expresar en forma clara y sistemática las opciones que la empresa debe seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Esta es la responsabilidad principal de la gerencia estratégica, la cual incluye el manejo de elementos tales como: la misión, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, los objetivos, estrategias, metas y políticas de organización

5.2.3 Usos y finalidades. La planeación, para que sea práctica y eficaz, deberá tomarse en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo el comportamiento de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

² AMADOR Posadas, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Gestipolis.com. 2004. P.13.

5.2.4 La Empresa en el medio. Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

El examen más importante por hacer en el estudio real del sector es la determinación del área estratégica, esta parte es crucial en el largo plazo, por tanto debe trazarse de manera adecuada a los requerimientos de empresa como Citrans en la ciudad de Pasto, en procura del liderazgo y posicionamiento.

5.2.5 Aplicabilidad del Área Gerencial. La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una acción sólida para la empresa, en este orden la planificación estratégica gerencial es definitiva al momento de incrementar el poder del servicio en el mercado, generado todo sistema de estrategias en el apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) logrando un direccionamiento de manera general, que optimice.

Así mismo la Planeación Estratégica, especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

5.2.6 Plan Estratégico Mercadeo. Para efecto del plan estratégico es necesario determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de tipo socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Además, es importante en el análisis del entorno cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

5.2.7 Auditoria del sector externo. Consiste en determinar cuáles son las cosas o factores que pueden favorecer la empresa (oportunidades) y de las cuales se tiene que defender (amenazas). Lo anterior abarca tres grandes componentes;

análisis del cliente o del mercado, el análisis del entorno y análisis de la competencia o sector que comprende el servicio de transporte de carga.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

- **Análisis del cliente.** Todo empresario debe conocer que el mercado es un conjunto de clientes actuales y potenciales con deseos y necesidades que hay que satisfacer, el principio para una empresa es brindar a sus usuarios los productos más adecuados y excelentes para satisfacer sus necesidades

- **Análisis del entorno.** Se analizan los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica social, cultural y ecológica que tiene incidencia en el desarrollo del mercado, estos indicadores constituyen variables sobre las cuales no tiene control la gerencia o parte administrativa.

- **Análisis de la competencia.** Consiste en identificar los principales competidores y su respectivo juicio sobre su posición actual incluyendo sus fortalezas y debilidades más significativas que en este caso serían las empresas de transporte de carga.

- **Auditoría interna.** El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del triunfo es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

Se pretende que la corporación responda con estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se convierten en un soporte de las estrategias con las que se desea alcanzar los mercados, la manera como la organización está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Así mismo, este análisis pretende identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio o entorno del transporte de carga a través del análisis de áreas funcionales como; la gerencia, el

mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La auditoría interna finaliza con el análisis interno (E. F. I)

- **Fijación de objetivos establecimiento de estrategias en mercadeo.** Los objetivos son el resultado que una organización pretende alcanzar a largo plazo y mediante su misión; estos objetivos deben ser cuantitativos, realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diferentes unidades de la organización.

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movilidad hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades y los departamentos de la organización.

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

Los objetivos constituyen la base para que la gerencia ayude a guiar y controlar la toma de decisiones, al tiempo que constituyen el instrumento de motivación para la misma.

A la luz de lo anotado, y según lo afirma Gultinan.

“La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”³

Para la agencia de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en Pasto se formularán metas que proporcionarán un sentido de dirección basado en lo que en realidad quieren alcanzar, proponiendo objetivos realizables, mediante el uso de medios y recursos para determinar las acciones que permitan la consecución de estos objetivos. Las empresas de transporte de carga que se

³ GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mc Graw Hill, Bogotá. 2000. p. 16

mueven en entornos dinámicos y cambiantes, por lo tanto es necesario planear teniendo en cuenta las diversas situaciones que se pueden afrontar.

Proceso de Planeación Estratégica de Mercadeo, involucra dos aspectos fundamentales, el primero que es la implementación de un marketing estratégico, el cuál dirige la compañía a un futuro deseable y el segundo relacionado con el marketing operativo que brinda las herramientas y medios de lograrlo a través de los programas de marketing. La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Por otra parte, el marketing operativo es una gestión que busca la conquista de los mercados existentes, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (mezcla de mercado). Su función es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este fin, los medios de venta más eficaces minimizando los costos de venta.

En consecuencia Marketing o Mercadotecnia, es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto o servicio entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes y/o servicios de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas, se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto y/o servicios final.

El plan de marketing en la agencia de la Cooperativa Internacional de Trasportes Ltda., Citrans en Pasto. Se concentrará sobre todo en analizar sus necesidades y sus deseos e influir en su comportamiento para que adquieran los servicios ya existentes o implementar nuevos tratamientos de acuerdo a las solicitudes de los usuarios. La actividad del marketing que se realizará incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de servicios, los precios y la promoción, con el fin de posicionarla en el mercado y de esta manera atraer más usuarios que hagan de la agencia de CITRANS en Pasto una entidad más productiva y rentable.

5.2.8 Etapas de la Planeación Estratégica de Mercadeo. El proceso de planeación estratégica comprende las siguientes actividades de planeación:

5.2.8.1 Definición de Marketing. El Marketing es una actividad social y administrativa que facilita a los individuos y grupos que obtengan lo que necesitan y

desean al intercambiar productos o servicios por valores. Para que este intercambio se realice satisfactoriamente, primero se deben identificar los deseos y/o necesidades del público consumidor para luego crear y desarrollar productos a la medida del cliente, de tal forma que se pueda satisfacer las expectativas de una demanda insatisfecha.

Conocer lo que el cliente quiere es la base fundamental del marketing. El concepto de marketing permite persuadir y adelantarse a las necesidades de los clientes y ser diferente en comparación con los demás. Además, le permite contrarrestar a la competencia y ser más competitivo en el mercado.

El camino que debe recorrer una empresa en el mercado se facilitaría si se experimenta con las reacciones del mercado al lanzar un producto o servicio. De lo que se trata es que el estudio minimice los riesgos y provea al mercado de productos o servicios acordes a las necesidades existentes; de esta manera no retrocederá en sus decisiones y por el contrario, tendrá un camino claro por delante con visión de futuro para sus transacciones comerciales.⁴

5.2.8.2 Planeación del Marketing Corporativo. La primera fase consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades organizacionales. En esta etapa se involucran dos clases de decisiones de alto impacto; la estrategia corporativa, donde se identifica los negocios en los que se vinculará la empresa en el futuro; en términos de mercados que se van a servir y productos que se van a ofrecer y la estrategia de la mezcla de productos, la cual busca establecer la función esperada que desempeñará cada producto en términos de nivel de ventas y/o rentabilidad, al igual que los recursos que se destinarán para cada producto o servicio, pero sin que lo anterior implique olvidar el factor humano y sus necesidades apremiantes de beneficio.⁵

En Citrans Pasto se formulará la misión teniendo en cuenta una estrategia que permita asignar los recursos disponibles, para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la misma, de manera que se establezca el servicio que mayor utilidad les genere y así obtener recursos para futuras inversiones. Pero lo anterior está fuertemente ligado con un servicio basado en la excelencia y el oportuno servicio en el campo del transporte de carga, de tal forma que se acompaña el servicio con cuidado, esmero y excelencia en aras de mantener el equilibrio entre lo económico, financiero pero ante todo mantener no sólo como misión sino como principio y filosofía el servicio al cliente anteponiendo un servicio con carácter humano.

⁴ SANTACRUZ DE LA ROSA. Luís Ernesto. Evolución del Marketing. Google.com, Octubre 12 de 2003, p. 5

⁵ AMADOR, Op. cit., p. 9

5.2.9 Análisis de la Situación Interna y Externa. El análisis situacional de la empresa, se realiza a través de un diagnóstico interno y externo.

5.2.9.1 Diagnóstico Interno. Corresponde a la situación actual en términos de participación en el mercado, estado de fuerza de ventas, valoración de la marca, estados de ganancias, etc.

5.2.9.2 Diagnóstico Externo. Corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, la investigación de patrones de consumo o preferencias del consumidor, entre otros. De igual forma en esta etapa se evalúa el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva. Así mismo, se define el tamaño de la oportunidad de mercado y los problemas potenciales asociados al crecimiento en las ventas, por medio de la comparación entre las ventas y la rentabilidad; analizando el impacto de los gastos propuestos sobre las ventas y la utilidad.⁶

Al analizar la situación actual de Citrans-Pasto, se busca comprender mejor las necesidades del cliente y la naturaleza competitiva de los mercados, de esta manera se identificarán oportunidades y amenazas del ambiente que la rodea, y fortalezas y debilidades internas.

5.2.10 Estrategias de Marketing. Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el mercadeo. Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Al diseñar estrategias de marketing se debe tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

La elección de una estrategia de marketing se basa en los análisis, en clasificar los diferentes productos – servicios mercados cubiertos por la empresa en función de los atractivos del mercado objetivo y en función del posicionamiento que mantiene

⁶ Ibid., p. 10

cada producto en él. El objetivo es definir estrategias específicas para cada unidad de negocio estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado. Para este efecto se recurre al estudio del portafolio de productos, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico.⁷

En Citrans Pasto, se realizará un estudio de los servicios que presta, según la necesidad que tenga el usuario de transportar carga liviana o pesada que se cataloga también como masiva, semimasiva o de paquetería, lo cual no sólo genera el servicio y la tranquilidad al usuario sino que también actúa en dirección para generar utilidades, de igual forma determinar los servicios que podrían implementar ampliando su cobertura de acción en otros municipios del departamento.

Por otra parte, el mercado es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un sector de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier grupo empresarial.

Stanley J. afirma que "los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios"⁸. Desde esta óptica, se comprende que los mercados los componen los consumidores reales y potenciales de los servicios que presta Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en Pasto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

5.2.11 Programa de Promoción y Publicidad. La promoción de ventas es utilizada para incentivar al comprador potencial. Las rebajas y las promociones de ventas son las principales técnicas utilizadas para la comercialización de productos.

⁷ Ibid., p. 10

⁸ STANLEY Jevons. Sistemas y mercados modernos. Ed. pogleros. Mexico. 1998. Pa 34

La promoción de ventas suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario.

Por otra parte, con la publicidad se busca lograr diversos objetivos como ventas inmediatas, reconocimiento de la marca, preferencia, entre otros. La toma de decisiones sobre la publicidad es un proceso que consiste en el establecimiento de los objetivos, decisión sobre el presupuesto, decisión sobre los medios, y la evaluación de la efectividad de los anuncios. Los objetivos del programa de publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su meta ya sea informar, convencer o recordar y su papel es cambiar hacia arriba la curva de la demanda de un producto. Una meta de publicidad es una labor específica de comunicación y nivel de logro que se debe alcanzar con un público puntual en un periodo determinado⁹.

En Citrans Pasto se implementará una campaña publicitaria a través de medios de comunicación para posicionarla en el mercado del transporte de carga, de esta manera mantener los usuarios actuales y atraer posibles usuarios potenciales.

5.2.12 Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado. Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y pueden aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

El consumidor

- Motivaciones de consumo
- Hábitos de compra
- Opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Test sobre su aceptación
- Test comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.

⁹ Ibid., p. 11

- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-test de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre los comportamientos del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficiencia publicitaria, etc.

Sobre este aspecto, es básico estudiar la demanda por servicios de Citrans Pasto, pues se trata de crear la satisfacción de los clientes, para lo cual se debe realizar un estudio acerca del comportamiento, de las actitudes y posibles reacciones de los consumidores. Para un efectivo posicionamiento la empresa deberá analizar el proceso de compra para averiguar qué es lo que busca el consumidor antes, durante y después de la compra. Este proceso de adquisición en algunas ocasiones es más exhaustivo que el de la compra de un producto; pero los pasos de ambos procesos son muy parecidos, lo importante es graduar la aceptación y establecer los niveles de preferencia en los consumidores ¹⁰. Los consumidores exigen beneficios y satisfacciones, tanto de los productos como de los servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. Y se debe tomar en cuenta aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización.

El beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios:

- Los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por los consumidores y usuarios.
- Los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio.
- Existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios, al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

¹⁰ Ibid., p. 6

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas¹¹.

Citrans Pasto, ofrece sus servicios con base en los beneficios buscados por los usuarios es decir entrega rápida y oportuna de sus mercancías, de igual manera analiza el mercado en que se está operando, y qué necesidades o deseos se tratan de satisfacer. Para ello se tiene en cuenta varios elementos que son importantes en la prestación del servicio, los usuarios, las instalaciones, el proceso de prestación del servicio entre otros.

¹¹ KOTLER. Fundamentos de marketing. Ed. Norma. Bogotá. 2002. p. 178

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta, los requerimientos del presente proyecto orientado hacia la implementación de estrategias y directrices de mercadeo en la agencia de Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto, con el fin de posicionar los servicios en el mercado, se determina que el trabajo es de tipo descriptivo y explicativo; es descriptivo porque durante el proceso de investigación delimitarán las informaciones en procura de identificar de manera puntual los diferentes elementos y componentes de la dinámica empresarial de Citrans en la ciudad de Pasto, en consecuencia será posible establecer los comportamientos y actitudes de las personas que tienen a cargo la agencia de Citrans Ltda., es así que se analizará la receptividad de los servicios que se ofrecen en relación al transporte de carga; disponibilidad para la atención, horarios, puntualidad y demás requerimientos que son de vital importancia para el desarrollo total del proyecto.

Por otra parte, se considera explicativo porque indicará la proyección social y financiera generada por la Agencia de Citrans Ltda., por medio de la realización de los estudios de mercado, planes de promoción y ofrecimiento de sus servicios de transporte de carga.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Desde esta perspectiva y con el ánimo de dar fiel cumplimiento a los objetivos se utilizará el principio inductivo, pues el estudio deben generar estrategias que generen mayor posicionamiento de agencia de Citrans en la ciudad de Pasto, para lo cual se partirá de situaciones particulares al interior de agencia de Citrans en la ciudad de Pasto, para concluir en verdades generales, y por ende caracterizar al sector empresarial agencia de Citrans Pasto, con este conocimiento se podrá dar inicio al diseño de un plan estratégico de mercadeo que se ajuste a los requerimientos que se identificarán en situaciones específicas, las que se delimitarán hacia un plan de mercadeo que defina actividades y acciones en concreto que reorienten el rumbo con lo que se identifican explicaciones particulares contenidas al interior de la agencia de Citrans Pasto.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Además para la investigación en mención, se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, dependiendo de las necesidades de cada estudio, el instrumento a utilizar será la encuesta.

6.3.1 Fuentes primarias de información. Es necesario recolectar informaciones precisas y confiables, por tanto se ha definido la encuesta como instrumento de

recolección de información primaria con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Encuesta. Aplicadas a los usuarios, de ahí que se tomó en cuenta como técnica por su confiabilidad, para el aplicación de la misma se recurrió a un cuestionario para orientar las preguntas; en él se ha definió previamente un conjunto de ítems que deben abordarse con los encuestados. En procura de recopilar la información que sirve para captar experiencias y datos a las cuales se ha estado expuesto durante largo periodos, es flexible en sus preguntas y abarcan a los usuarios que informan sobre aspectos de tipo administrativo, financiero, etc., según los requerimientos de trabajo, con lo cual el grupo investigador se permite alcanzar los objetivos planteados. (Anexo A)

Un aspecto importante del estudio es la realización de la investigación de mercados frente a sus usuarios, con el fin de establecer sus necesidades y con base en esto, se diseñó estrategias que permitan atraerlos y mejoren la imagen de la empresa y su servicio. Con estas informaciones y datos se dará paso a la construcción de las diferentes matrices necesarias para el diagnóstico y el diseño de estrategias de mercadeo en la agencia de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto.

6.3.2 Fuentes secundarias de información. Se recepcionará documentación escrita; libros especializados sobre Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Marketing Estratégico, Mercadeo, Administración de Empresas, Teorías Administrativas, Modelos Organizacionales, Recursos Humanos y Sistemas Administrativos, transporte terrestre de carga, etc.

De igual forma, se recauda información sobre el contexto competitivo que se constituye por las empresas Rápido Putumayo y Cootrasnariño, empresas que se afirman en el sector por los servicios similares a los de Citrans Ltda.

Cuadro 3. Técnica para la Recolección y Análisis de la Información

Variable	Subvariables	Indicadores	Fuentes	Técnica
PLAN DE ESTRATÉGICO DE MERCADEO	Situación actual	Aspecto organizacional	Funcionarios Usuario Competidores Bibliografía	Cuestionarios Análisis de documentación
	Análisis DOFA	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades	Funcionarios Clientes Documentos Instituciones Gubernamentales	Encuestas Bibliografía
	Propuesta de direccionamiento estratégico Objetivos Estrategias de mercadeo	Plan Estratégico de Mercadeo	Administrador Funcionarios Investigadores	Análisis de la información Bibliografía especializada

Fuente: la investigación, agosto 2009

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1 Población. Para el presente estudio, la población objeto de investigación está integrada por los 175 usuarios entre destinatarios remitentes y que constituyen los usuarios de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto

6.4.2 Muestra. Para agilizar el conocimiento y análisis de estos sectores se hizo necesario tomar muestras representativas, para lo cual se acudió a un modelo estadístico de muestreo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2 + (N - 1)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra	
N = Tamaño de la población	175
p = Probabilidad de éxito (máximo valor)	(0.5)
q = Probabilidad de fracaso	(0.5)
z = Valor tabla normal 90 %	(1.96)
e = Error de muestra	(0.05)
Nivel de confianza	(90%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) 175}{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (175 - 1)} = 120 \text{ encuestas a usuarios}$$

Recopilada la información se trabajó en la revisión, clasificación, organización y tabulación de la misma, para lo cual se utilizaron técnicas y elementos de análisis estadístico. Los resultados obtenidos se delimitaron por cuadros con sus respectivos valores en porcentajes con el fin de generalizar los resultados obtenidos en las muestras. Los valores se interpretaron y evaluaron de forma cuantitativa y cualitativa.

7. DIAGNÓSTICO

Como se expresó en el proceso metodológico, este trabajo tiene como fin conocer la situación actual tanto interna como externa de Citrans Ltda., así identificar debilidades, fortalezas, amenazas como las oportunidades y poder potencializarlas con el propósito de lograr un mayor posicionamiento, para ello se utilizaron elementos del método científico tales como encuestas y fuentes secundarias, al igual que elementos constitutivos de planeación estratégica como la matriz DOFA, que permite establecer el direccionamiento estratégico y el plan estratégico de mercadeo, en este orden se da paso al Análisis Interno.

7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA CITRANS

Para el análisis interno se incluyen las cuatro áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Finanzas y Operaciones, que incluyen los siguientes factores:

ÁREA ADMINISTRATIVA. Se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades que constituyen el proceso administrativo, tales como planeación, organización, dirección, control y talento humano:

Definición de objetivos y metas organizacionales. En Citrans Ltda., es necesario disponer de los medios necesarios para la definición de esta herramienta, pues en la organización no se tuvo la claridad necesaria en cuanto a los objetivos o metas, las cuales se pudieron trazar desde una perspectiva de servicio eficaz en las remesas, lo cual hubiese obrado en beneficio no sólo del usuario sino también de un mayor reconocimiento, en consecución de mejores resultados que los actuales en cuanto a posicionamiento y ampliación de cobertura, de ahí que, aun que la empresa tienen su sede en la central de Bogotá en la actualidad la agencia de Pasto tienen dificultades en relación a la planeación y la definición de estrategias lo cual se considera una debilidad pues no hay metas concretas de tipo organizacional en cuanto al mercadeo; Citrans Ltda., carece de estos lineamientos, no se ha determinado cuáles son claramente los objetivos que quieren alcanzar ni como los van a lograr en cuanto a un mercadeo eficaz que se reporte desde unos parámetros estratégicos.

Por lo anotado, se reconoce que la empresa no cuenta con la suficiente estructura mercantil o publicitaria, de igual manera no han elaborado planes de acción estratégica para un mayor posicionamiento, desde el momento que iniciaron sus actividades no repararon en la necesidad de un plan que los ayudará a posicionarse desde un principio dentro del mercado del transporte de encomiendas.

Establecimiento de planes de acción. Al no existir una planeación concreta anual o periódica, Citrans Ltda., aplica la administración operativa (día a día) la

cual en la parte de carga y descarga como los servicios domiciliarios, se convierten en una acción con eficacia y calidad, pero por otra parte no está formalmente limitada debido a que no existe una definición clara de metas y estrategias de mercadeo que les permita alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto, no cuenta con un plan institucional relacionado con mercadeo publicitario.

Direccionamiento estratégico. Citrans Ltda., carece de direccionamiento estratégico, situación que se refleja en el desconocimiento de los lineamientos sobre el tema, actualmente no cuenta con un área definida y destinada para realizar una mejor comercialización estratégica y promoción de sus servicios, de igual forma no tienen personal de planta que defina; campañas de publicidad, esto no quiere decir que no cumplen con sus obligaciones, pues los gastos de funcionamiento los asumen de acuerdo a los ingresos que obtienen por la prestación de los servicios de encomiendas, lo que quiere decir que no tiene un verdadero direccionamiento estratégico, lógicamente reflejado en la imagen corporativa se Citrans Pasto, que aunque cumple con la normatividad legal sobre transporte de encomiendas y cargas pesadas no asume su realidad empresarial basándose en el establecimiento de planes de acción que genere mayor posicionamiento de la empresa en Pasto.

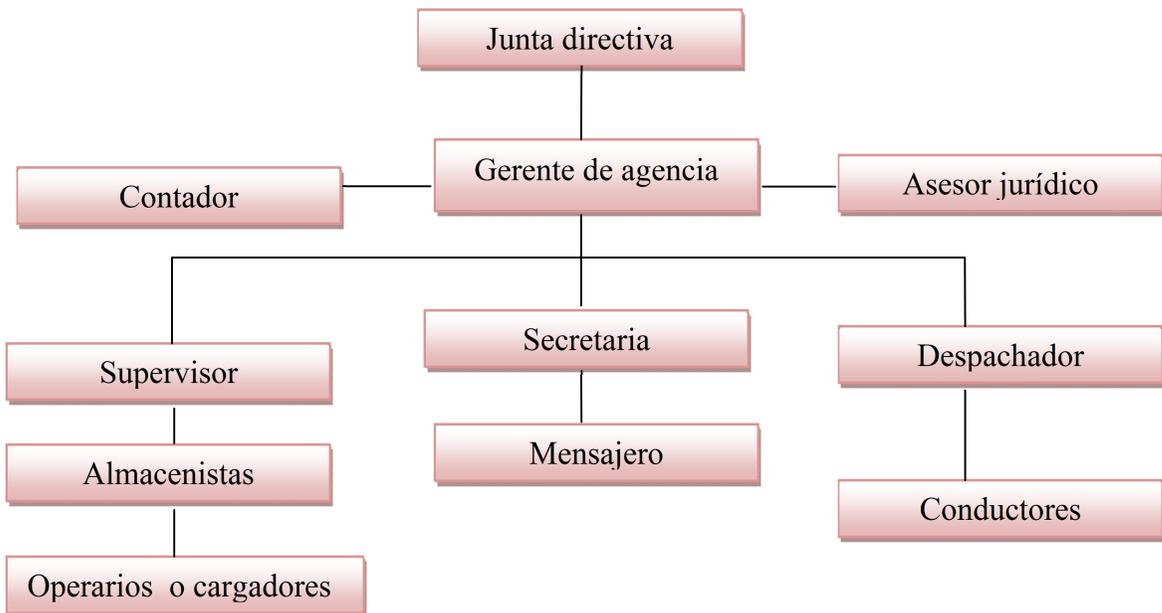
Sistema presupuestal. Medio que permite determinar cómo se obtendrán e invertirán los fondos, durante un período para lograr la utilización más productiva y rentable de los recursos de Citrans Ltda., no ha utilizado esta herramienta, para crear un área de publicidad y mercadeo o un plan estratégico de mercado, es mas el producto de una buena o adecuada planeación anual se refleja en el mayor posicionamiento de Citrans Pasto, pero desafortunadamente dentro del sistema presupuestal no se abarca el área de mercadeo que se requiere para lograr mayores beneficios tanto económicos como sociales pues en la medida que se consiga solidificar y liderar el sector de las encomiendas en Pasto se generarán mayores empleos tanto directos como indirectos no sólo en Pasto, sino también en el departamento, pues la intención de Citrans es extenderse a otras zonas de Nariño, por tanto esta parte se puede considerar una debilidad mayor, pues no se traza dentro del sistema presupuestal recursos para el mercadeo.

Nomas legales. Citrans Ltda., se ha caracterizado a través de su historia y dentro del territorio nacional por ser muy respetuoso de las normas vigentes, por tanto siempre se mantienen informándose de las mismas y capacitando a sus conductores, personal de planta y administrativo sobre este tema en sus diferentes agencias.

ORGANIZACIÓN

Estructura organizativa. Citrans Ltda., cuenta con un organigrama, donde se reflejan los niveles de autoridad de la organización. Además la jerarquía definida en el organigrama se respeta aun a pesar de que no se tenga un manual de perfiles administrativos y funciones, el cual está sujeto a las necesidades de funcionalidad y eficacia del empleado hacia Citrans Pasto, que se releja en la calidad del servicio y por ende al usuario.

Gráfico 3. Organigrama Citrans Pasto



El organigrama se discrimina laborablemente de la siguiente manera:

Personal Administrativo

- Gerente.
- Contador
- Secretaria
- Asesor jurídico
- Supervisor

Personal operativo

- 2. Auxiliares de bodega
- 1. Mensajero
- 20. Operarios. Embaladores o cargadores

- 50. conductores certificados
- 2. Almacenistas

En este acontecimiento, es necesario precisar que la empresa Citrans Ltda., cuenta con una Junta Directiva que se reúne semestralmente para establecer el presupuesto, analizar el movimiento y rendimiento de la empresa, se conforma por; Presidente, Secretario y demás socios. La junta determina la validez a las propuestas que se presenten por parte de gerencia, en caso de ser necesario la junta se reúne de forma extraordinaria cada vez que sea oportuno o según la situación lo amerite. Además, delega funciones y autoriza al gerente la contratación de talento humano, la aprobación y compra de recursos o equipos técnicos y la aprobación de los estados financieros.

Ahora bien, cabe mencionar que en cuanto se refiere a la organización Citrans Ltda., se rige por los principios organizativos, los cuales le han permitido prestar los servicios en forma eficiente; tanto con cargas pesadas o masivas, para esto se cuenta con personas con experiencia en la parte operativa y son cumplidores de su deber porque tienen muy bien definidos los horarios y las labores que deben desempeñar.

Por el lado del representante legal o gerente se puede anotar que es la persona garante de los servicios y envíos, de igual forma adquiere compromisos de pago y establece tarifas para la prestación de los servicios, todo lo comunica mediante un conducto regular, claro está que según las técnicas de recolección de información el gerente es quien organiza la parte administrativa y operativa dentro de Citrans Ltda., y toma la mayoría de decisiones respecto al talento humano.

Niveles de autoridad. En la empresa la autoridad se rige por lo ordenado desde la gerencia y apoyado por el supervisor, de ahí que se ejerce mediante la aplicabilidad de diversas tareas y en el ejercicio de las mismas, la puntualidad, eficacia, atención con diligencia y honestidad para con el usuario y las mercancías que afora o envía.

Manual de funciones y responsabilidades. En Citrans se utiliza la responsabilidad y eficacia, por tanto las funciones son determinadas por la parte gerencial y están bien definidas, aunque realmente no se tienen un manual de funciones, pero las normas laborales son puntuales y exigen, puntualidad, respeto, honestidad, cero licor, tolerancia, solidaridad, etc.

En cuanto al rol que debe desempeñar cada funcionario empezando por el gerente, se basa en los ejemplos de acción laboral definidos en las demás agencias del país y dentro de estas Bogotá sirve como modelo a seguir, de ahí que cuando el trabajador falta o incumple se le hacen llamados de atención y si son desentendidos se da paso a liquidar o despedir al empleado.

DIRECCIÓN. Este aspecto tiene que ver con liderar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas de la mejor forma, requiere trabajar directamente con la gente. Posee un liderazgo carismático.

Liderazgo. Citrans Pasto está representada por su Gerente quien ha logrado crear un alto sentido de pertenencia y compromiso, en los empleados hacia su lugar de trabajo, aspecto que ha influido favorablemente en el desarrollo de las actividades, que a pesar de tener fuertes debilidades en su aspecto estratégico de mercadeo sigue compitiendo en el mercado.

Ahora bien, por la parte de la gerencia la capacidad de liderazgo democrático se nota cuando es necesario definir actividades en beneficio de Citrans, pues en oportunidades (se tienen presente la opinión de los conductores y operarios) lo cual quiere decir que en algunas decisiones se recurre al personal de planta. Esto es una fortaleza, porque invita a trabajar en conjunto dando paso al trabajo en equipo convirtiéndose en una de las fortalezas en Citrans Pasto.

De igual forma, es importante reconocer que la capacidad de innovación del gerente es aceptable pero está condicionada por la junta directiva que es quien decide como actuar, de ahí que las ideas sobre planes estratégicos en oportunidades no ha sido bien acogida siendo no culpa del gerente sino de la junta directiva.

Toma de decisiones. Estas se toman por parte del Gerente y la Junta de Directiva, sobre todo en la parte del presupuesto, claro que el gerente debe ser capaz de asumir y tomar decisiones de forma ágil, oportuna, responsable y profesional en cuanto se refiere al personal; horarios de atención, despachos, presentación de los conductores y personal de planta, verificación de balances, etc., además de situaciones relacionadas con los envíos, pérdidas de los mismos, responsabilidades con los usuarios, etc.

Trabajo en equipo. El sentido de pertenencia y compromiso se observa en todo el personal, aspecto que conduce a una forma de comunicación asertiva, que influye en la responsabilidad y compromiso laboral, evidenciado en el trabajo de equipo, lo cual se ve reflejado como se anotó anteriormente en las acciones sobre todo en temporada pesada, donde se necesita que los operarios como los conductores actúen de manera estrecha diligenciando con puntualidad los despachos a diferentes ciudades como entregando las encomiendas sea en la zona de descargue (bodega) o puerta a puerta, de ahí que el trabajo en equipo se convierta en una herramienta que potencializa a Citrans Pasto.

Así mismo, el trabajo en equipo se refleja en la medida que se puede remplazar con eficacia el lugar de trabajo de una persona que por enfermedad o por diferentes circunstancias tenga que ausentarse de su puesto de trabajo sea del tipo que fuere.

CONTROL. Para que en las organizaciones se alcance el fin para el cual fueron creadas y se establezcan las metas, es necesario que las acciones realizadas estén de acuerdo con lo planeado, y las herramientas que ayudan a lograr este hecho es el control, que permite corregir a tiempo los desaciertos.

Control financiero. Del buen manejo de los recursos financieros depende en gran parte el cumplimiento del presupuesto, la proyección y expansión de la organización, por ende es necesario establecer un control periódico de la parte financiera, que quiere decir tener claridad del presupuesto, balances, etc., bajo un sistema contable eficaz y confiable, por tanto, para tener total transparencia sobre este tema en Citrans se cuenta con un software de última generación para agilizar tanto los balances, como nominas y planillas de despacho con sus respectivos descuentos.

Control de ingresos y egresos. Para mantener equilibrio y liquidez que solvente los gastos y efectuar los pagos en el momento oportuno, se debe utilizar herramientas que permitan controlar y vigilar los ingresos y los egresos teniendo en cuenta este aspecto, Citrans Ltda., lleva los registros de ingresos periódicos por medio del contador lo que redundará en beneficio de un verdadero y confiable manejo del área financiera, en este mismo sentido para el control de la prestación de los servicios posee un sistema de registro de los usuarios, donde se consigna el nombre y dirección procedencia pues muchos no son de Pasto; documentos; cédula, registro mercantil o de Cámara de Comercio, este registro se lleva de forma técnica con el uso de la tecnología informática.

Control de inventarios. Para disponer de mercancía en el momento requerido es indispensable mantener un registro de existencias y con éste un control para evitar pérdidas de tiempo, dinero y en algunos casos de clientes, así mismo estos inventarios no únicamente se relacionan con las existencias de la empresa sino con las encomiendas o remesas que ocupa casi la totalidad de la bodega; alimentos perecederos, productos de aseo, vestuario, electrodomésticos y demás productos que le empresa se ha comprometido a trasladar a diferentes regiones de Colombia, las que son verificadas y almacenadas mediante un sistema adecuado de ordenamiento por peso y tipo de carga.

TALENTO HUMANO. Determina cuáles son las fortalezas o debilidades de Citrans Ltda., relacionadas con el manejo del personal, las capacidades del mismo y como esto se manifiesta en la eficiencia de Citrans.

Nivel académico del talento humano. El personal de Citrans Ltda., Cumple los requerimientos de acuerdo a su perfil; el gerente y revisor fiscal son profesionales con alta experiencia en su trabajo dentro de este sector, de igual forma el supervisor tiene conocimientos técnicos sobre manejo de la maquinaria como de las actividades del personal; cargue y descargue de las mercancías, cuidado y

almacenaje de las mismas, así como también es cuidadoso con los horarios y la atención al cliente por parte del personal a su cargo.

En cuanto al cuerpo de conductores cumple con los requerimiento del Ministerio de Transporte, en su mayoría son bachilleres, con niveles de capacitación en relaciones humanas y conducción de vehículos pesados, por el lado del personal de cargue y descargue, son trabajadores con larga experiencia lo cual garantiza las diferentes labores de la empresa.

Experiencia. Por las características específicas del servicio ofrecido por Citrans Ltda. y la gran responsabilidad que implica el manejo del transporte, todos los funcionarios cuentan con una amplia experiencia para ejercer su actividad y prestar servicios de excelente calidad; el gerente y el revisor fiscal tienen conocimientos devenidos desde sus especializaciones y las mismas hacia el sector del transporte, de igual forma el supervisor y el personal operativo como también los conductores tienen alta trayectoria y conocimientos tanto de las vías o carreteras como de las entradas a las ciudades y dentro de las mismas las direcciones de entrega.

Capacitación. El representante legal consciente de la importancia de una instrucción laboral, programa actividades que se revientan en satisfacción del personal de planta, los cuales manifiestan sentirse motivados y satisfechos con el trabajo que realizan porque tienen una oportunidad laboral, además reciben un salario justo y buen trato, en este mismo sentido en Citrans Ltda., realizan capacitaciones cada seis meses, donde se tratan temas de interés para la empresa como son: nuevas reformas legales que se aplican al transporte de carga, además desarrollar nuevas habilidades relacionadas con atención al cliente por parte de los conductores, manejo y mantenimiento de la maquinaria, salud ocupacional, etc., estas charlas generalmente son dictadas por conferencistas con conocimientos en estas temáticas que vienen de la sede principal de Bogotá.

Estabilidad. Citrans Ltda., Agencia de Pasto ofrece estabilidad, pues considera que la preparación y experiencia tanto en su cuerpo de conductores como ayudantes, operarios de carga y des-cargue, como el personal administrativo cumple con el desarrollo de una actividad del transporte de carga por carretera y favorece al personal que labora en la empresa además el personal se desempeña con propiedad, la mayoría de los funcionarios desempeñan sus cargos desde la creación de la agencia en Pasto.

Motivación. De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a la estabilidad laboral, las facilidades de capacitación, el reconocimiento de sus labores antes que de sus errores, el sentido de pertenencia que se les inculca, así como los pocos niveles jerárquicos que permiten un nivel de confianza hace que se sientan a gusto para desempeñar sus labores y motivados para continuar laborando en Citrans Ltda. En este mismo sentido, se considera como elemento de motivación

higiénica el contrato de trabajo, el cual cumple con las normas laborales, a las que tiene derecho el trabajador.

Nivel de remuneración. Citrans Ltda., ofrece a sus funcionarios un salario justo de acuerdo a la ley, por medio de contratos de prestación de servicios para el personal operativo y un contrato para el personal del área administrativa, de igual manera cuando viajan o se desplazan fuera de la Ciudad de Pasto se les garantiza viáticos que sean necesarios para los servicios prestados, por tanto los funcionarios se sienten satisfechos, además gozan de todas las prestaciones definidas por ley; vacaciones, primas de navidad y semestral, horas extras, subsidio familiar, etc.

Sistemas de recompensas y sanciones. El sistema implantado por la Empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño, más, que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar a los funcionarios a mejorar su productividad laboral, con aspectos motivacionales como los anotados en el párrafo anterior, pero cuando no se rinde con la responsabilidad necesaria se puede dar por terminado el contrato laboral, además es causa de finalización laboral; estado de embriaguez, en horarios de trabajo, hurtos de mercancías, incumplimiento en horarios, etc.

Con respecto a las sanciones Citrans Ltda., aplica correctivos adecuados, puesto que hacen respetar las actividades diarias de la organización, con tres llamados de atención hacia el mismo trabajador, estos llamados de atención son concretos y por escrito.

Además, Citrans Ltda., tiene un sistema de administración de salarios de acuerdo al puesto, y las funciones que debe realizar bajo responsabilidad y compromiso con la empresa y el cliente, en este sentido se han definido políticas disciplinarias de la empresa al igual que se han establecido procedimientos para efectuar quejas y reclamos del cliente; son escuchadas las quejas y respectivamente son corregidas haciendo una llamado de atención para lograr un mejoramiento laboral.

En razón de lo anotado, se reconoce que el estilo laboral de Citrans Ltda., tiene en cuenta los factores fundamentales de la dirección empresarial, como se expresó anteriormente, pero lamentablemente la parte de diseño estratégico de mercadeo no se la ha tenido muy en cuenta, de igual forma el manual de funciones, pero gracias al compromiso del Gerente, ésta ha desarrollado un liderazgo responsable que influye para incentivar el sentido de pertenencia, en consecuencia que el personal encuentre su propia realización en su trabajo; motiva a los empleados reconociendo y estimulando su esfuerzo, permitiendo que aprendan de sus errores, es decir, enmarca a Citrans Ltda., dentro de un compromiso que le permite una verdadera estructura empresarial.

ÁREA DE MERCADEO Se define como el proceso de anticipar, crear y cumplir las necesidades y deseos de los clientes o usuarios, la capacidad competitiva está relacionada con el grado de satisfacción que Citrans Ltda., está en condiciones de ofrecer respecto a la competencia, para determinar este factor en primera instancia es necesario definir los servicios de Citrans Pasto:

CARGA MASIVA	A cualquier parte del País
CARGA SEMI MASIVA	Ruta Sur
PAQUETEO	Ruta Sur
SERVICIO URBANO	Recoge y entrega mercancías a nivel urbano
SERVICIO PUERTA A PUERTA	Entregamos puerta a puerta y recogemos sus mercancías en cualquier ciudad del país
SERVICIO DE BODEGAJE	En Medellín, Pasto e Ipiales.
ASESORÍAS Y ORIENTACIÓN	
TRANSPORTE DE CARGA	

Fuente Citrans Ltda. 2009

Estudio de la competencia. Para Citrans Ltda., es preocupante este aspecto pues desde que abrió la agencia en Pasto no se ha tenido en cuenta el desarrollado de un sistema que analice las estrategias, políticas, fortalezas y debilidades relacionadas con la competencia en el sector del transporte de carga en la Ciudad de Pasto, que le permita obtener información para desarrollar estrategias competitivas, escasamente se conoce que empresas como Rápido Putumayo y Cootransnariño, prestan servicios similares de encomiendas, cargas masivas y semi-masiva como de paqueto entre otros.

Las empresas antes mencionadas son muy cercanas a Pasto y el departamento de Nariño, además Cootransnariño es de la capital e inversión local, situación que se traduce en el tiempo de permanencia en Pasto, aspecto que parece traducirse en un mayor posicionamiento, es entonces que Citrans debe realizar estudios puntuales sobre la competencia y su realidad empresarial ante ella.

Claro está, que las características del transporte de carga por carretera en el departamento de Nariño todavía evidencian rezagos en su estructura organizacional y de desarrollo, por lo que se identifica a las empresas de este sector dentro de una mediana pero importante competencia regional; importante en el sentido de que la industria nariñense no se caracteriza por originar productos de distribución nacional o internacional a gran escala, a excepción de café, papa y manufacturas, entre otros productos, por lo cual muestra una baja demanda del servicio y por ende se encuentra una alta concentración de oferta del sector del transporte, pero sin los requerimientos técnicos, de infraestructura y obediendo

las leyes, como lo hace nuestra empresa.

En consecuencia se puede anotar como la competencia se convierte en el verdadero reto, pues se compite con calidad expresada en atención al cliente, en reducción de tiempo y de costos, en generar mayores beneficios y en encontrar la mayor rentabilidad en el ejercicio; sumado a esto la informalidad se hace presente en todo el territorio regional y aun nacional, lo que es muy difícil controlar por tanto para las empresas como Citrans tienen que competir con esta clase de organizaciones basándose en la calidad experiencia, eficacia y servicio honesto.

Participación en el mercado. La participación en el mercado nariñense de la empresa de estudio, se plantea de acuerdo a transportadoras de carga que por su condición de ser creadas por inversionistas locales han adquirido mayor posicionamiento, pero aun así con las potencialidades y fortalezas de Citrans Ltda. Se podría fácilmente mediante un plan de mercadeo ampliar su cobertura y posicionamiento de servicios ya que posee aspectos competitivos que puede aprovechar.

Precio. Este es un aspecto competitivo que le favorece y que debe aprovechar para promocionar mediante campañas publicitarias; sobre todo las garantías del valor agregado (servicio a domicilio sin costo alguno), en este sentido se ponderan los precios a través de un trabajo permanente, eficaz, constante bajo la experiencia que posee la empresa, generándose una amplia y mejorada gama de servicios, cuya determinación de precios se establece bajo parámetros nacionales y con un cuidadoso estudio de las variables económicas que afectan directa e indirectamente la inversión y la rentabilidad establecidos en la cadena de distribución física, como también a la capacidad de compra del consumidor, siempre y cuando no sea superior o pierda su capacidad competitiva con el precio de oferta de la competencia y se respete la ley. En este efecto los precios se valoran por peso de la mercancía aforada o sobre el valor declarado como se especifica por rutas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tarifas por kilo origen Pasto

ORIGEN DE PASTO	
Municipios vía al Norte	Valor de 30 – 40 – 50 Kilos
Buesaco	\$ 5.300.00
La Cruz	\$ 5.300.00
San Pablo	\$ 5.300.00
La Unión	\$ 5.300.00
Balboa	\$ 11.500.00
Bolívar	\$ 11.500.00
El Bordo	\$ 4.300.00
Cali	\$ 4.300.00
El Estrecho	\$ 4.300.00
El Tablón	\$ 4.300.00

Mercaderes	\$ 11.800.00
Mojarras	\$ 4.300.00
Mondomo	\$ 4.300.00
Municipios vía Occidente	Valor de 30 – 40 – 50 Kilos
Patía	\$ 4.300.00
Pescador	\$ 4.300.00
Piedrasentada	\$ 4.300.00
Piendamó	\$ 4.300.00
Popayán	\$ 4.300.00
Remolino	\$ 4.300.00
Llorente	\$ 4.300.00
Parraga	\$ 4.300.00
Guayacana	\$ 4.500.00
Ricaurte	\$ 4.500.00
Tangaral	\$ 4.500.00
Tumaco	\$ 4.200.00
Consaca	\$ 5.800.00
Guitarilla	\$ 5.800.00
La Florida	\$ 5.800.00
Linares	\$ 5.800.00
Nariño	\$ 5.800.00
Samaniego	\$ 5.800.00
Sandona	\$ 4.500.00
Sotomayor	\$ 4.200.00
Tambo	\$ 4.200.00
Origen Pasto a otros departamentos	
Destino	valor por kilo
Medellín	\$653,25.00
Bogotá	\$611,22.00
Atlántico	\$822,03.00
Barranquilla	\$613,10.00
Cúcuta	\$822,03.00
Ibagué	\$611,22.00
Pereira	\$611,22.00

Fuente: la investigación tarifas Citrans, agosto de 2009

Lealtad y satisfacción del cliente. El cliente exige buen servicio, buena tecnología y excelentes materias primas a un precio moderado, Citrans Ltda., ha realizado un gran esfuerzo para cumplir con estas exigencias, lo que ha satisfecho a los clientes y lo corroboran siendo fieles a Citrans Ltda., Pasto, de ahí que un alto porcentaje lo confirman a través de la encuesta, la que se analiza e interpreta más adelante (análisis externo) y por ende corrobora la presente afirmación, lo que demuestra la confianza de los usuarios en el servicio que presta Citrans sede Pasto por la calidad del servicio y la experiencia del mismo.

Por lo anterior, se puede anotar que los servicios de Citrans se realizan de acuerdo a las necesidades de los clientes de una manera atenta y cordial permitiéndole al usuario la comodidad y satisfacción por el servicio recibido, de ahí que los usuarios satisfechos con el servicio han colaborado recomendando a

Citrans Ltda. Esto de ninguna manera quiere decir que no exista fuga de usuarios, pues Rápido Putumayo y Cootransnariño, son empresas de carácter nacional, de ahí que por ser mayor su cobertura es de igual forma su posicionamiento y acreditación, en este orden a continuación como ejemplo de la cobertura en el servicio y la fidelidad de sus clientes se indican algunas de las empresas usuarias de Citrans Pasto., a las cuales se les suma los usuarios de micro-empresas, fami-empresas o clientes del servicio de paquetero.

Tabla 2. Listado de Clientes Locales y Nacionales más Representativos

Empresa locales	Empresas nacionales
ALMACAFE	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.
CASA BURALGO	BELLEZA EXPRESS
AGROANDINA	PHARMACEUTICAL SERVICES
REGIGANTES	BIO PACKAGING LTDA
TROPIPASTO	COLOMBO ESPAÑOLA DE CONSERVAS S. A
PUYO	COMPAÑIA DE GALLETAS S.A.
ALKOSTO: CENTRO y PARQUE BOLIVAR	INDUSTRIAS DE ACERO S.A. y MEJISULFATOS
DISTRIDAM	COMERCIALIZADORA VECAR S.A.
TIENDA BUCANERO	PELDAR S. A
ABRAHAM DELGADO	EMPRESAS VITRAL DE COLOMBIA
SUPERAMOREL	SANDAO LTDA
GRANERO GUERRERO	BAXTER FÁRMACOS
ÉXITO	MEJISULFATOS
DISTRIBUIDORA UNIVERSAL	AJOVER S.A
ABARROTÉS LA DECIMA	ROYAL ANDINA LTDA.
CARREFUR	EVOFARM (FACATATIVA)
PEPE-GANGA	NESTUM. S. A

Fuente; la investigación. Agosto 2009

Sistema de investigación de mercados. Citrans Ltda. No ha planificado nunca un sistema de investigación de mercados, lo cual se ha convertido en un factor que ha repercutido considerablemente en el posicionamiento y el mayor reconocimiento de Citrans Pasto por parte de una buen número de usuarios, desde que se inició Citrans Ltda., no se ha elaborado nunca un plan de mercadeo, para difundir los servicios, a nivel de mercadeo y publicidad únicamente existe un aviso publicitario ubicado en la entrada de la bodega, pero en cuanto a campañas de publicidad no cuenta con ninguna lo que no ha favorecido el reconocimiento y posicionamiento deseado en el mercado, esporádicamente se realizan cuñas radiales en la emisora Ecos de Pasto, pero mercadeo a profundidad desde un área publicitaria en especial nunca se lo ha realizado.

ÁREA FINANCIERA. De acuerdo con los Estados Financieros (Anexo B) se puede apreciar que la prestación del servicio ha sido rentable, ya que permite el cubrimiento de sus obligaciones y la recuperación de inversión de los equipos de nueva tecnología.

La situación financiera se considera como la mejor medida de competitividad en una organización y su análisis proporciona la información para la toma de decisión de inversión. En esta categoría se analizaron las fortalezas y debilidades financieras con que cuenta Citrans Ltda., para la formulación de estrategias.

Crecimiento empresarial. La falta de un plan estratégico de mercadeo no le ha permitido obtener resultados aun más positivos, como crecimiento en el número de usuarios, mayor participación en el mercado y mejorar su desarrollo empresarial, pero aun a pesar de ello se puede afirmar que Citrans Ltda., en el momento cuenta con disponibilidad de capital efectivo para realizar inversiones o compromisos inmediatos de pagos y gastos, además de cumplir con los compromisos con proveedores y la nomina de planta, lo que garantiza dentro de la planeación anual de la empresa definir un presupuesto acorde a las necesidades de los planes de mercadeo y todo lo que ello supone, en consecuencia se aprecia liquidez y por ende crecimiento a nivel de empresa.

Manejo de sistema contable. En Citrans Ltda., el manejo por parte del contador le ha servido en la estructuración de la parte administrativa, permitiendo conocer la situación real de Citrans Ltda. Pasto y proyectarla hacia el futuro inmediato, para ello se hace uso de un software contable que es manejado por una profesional de esta área.

Rotación de cartera. De la recuperación de cartera depende la liquidez y rentabilidad, la parte administrativa ha logrado mantener una buena rotación de cartera que en los usuarios del orden regional se hace según sean los despachos pero por lo general se hacen quincenales y en oportunidades mensualmente, en cuanto a las empresas nacionales que utilizan los servicios de Citrans agencia Pasto los pagos son mensuales o a mas tardar cada 45 días, pero en muchos casos se realizan una vez se hace entrega de la mercancía, esto indica una respuesta favorable, aspecto que le permite atender oportunamente sus compromisos y los requerimientos legales o tributarios por consiguiente se puede afirmar que la recuperación de cartera ha sido constante manteniendo un margen de 45 días, proporcionando liquidez acorde a las necesidades de la empresa. Sin duda se puede decir que la empresa atraviesa por un momento de solidez financiera.

Habilidad para competir con precios. Gracias a la reducción de costos fijos, los precios compiten con la mayoría de las empresas de transporte, abriendo la posibilidad de adquirir nuevos usuarios que buscan buenos servicios a bajo costo, esto no quiere decir que por ganar posicionamiento se generen pérdidas de ninguna manera; los precios son asequibles y garantizan rentabilidad a la empresa.

ÁREA DE OPERACIONES. Esta área constituye una fortaleza mayor para Citrans Ltda. Puesto que todas las actividades y procesos que intervienen en ella se

realizan de la mejor manera lo que garantiza puntualidad del servicio como la garantía de que la mercancía llega en excelente estado, las instalaciones de la agencia Citrans Ltda. Se encuentran en una zona óptima para esta clase de empresas de alto tráfico, grandes vehículos; la ubicación de la Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans en la ciudad de Pasto es calle 2 No. 21-42 Barrio Balcones. Sitio comercial, con bastante afluencia de transporte y personal a su alrededor, sus instalaciones cuentan con:

- Sala de espera
- Recepción - Secretaría
- Oficina Gerencia
- Zona de bodega
- Zona de descargue
- Zona de carga

Cuenta para disposición de los usuarios con los siguientes servicios:

- Servicio a domicilio.
- Envíos de paquetero; sobres y demás paquetes pequeños
- Colocación de las mercancías puerta a puerta
- Carga masiva o semimasiva.

Personal operativo

- 2 Auxiliares de bodega
- 1 Mensajero
- 20 Embaladores o cargadores
- 50 Conductores certificados
- 2 Auxiliares de almacén

Personal Administrativo

- Gerente.
- Asistente administrativo.
- Vigilantes

Innovación infraestructura y tecnología. Por el lado de la innovación se puede anotar que en cuanto a las estrategias para penetrar el mercado Nariñense no han sido realmente las adecuadas, aun a pesar que el trabajo diario en Citrans se acompaña de tecnología que se encuentra en el mercado de Pasto el cual no es muy sofisticado, pero la tecnología de Citrans Ltda., asume su labor con maquinas de embalaje, carga, sistemas contables, etc., acorde a la tecnología regional o sea que es en este aspecto competitiva, pues los vehículos son modernos y por tanto muy rápidos, de igual forma y conforme a las exigencias del

entorno, la empresa Citrans Ltda., dispone de instalaciones adecuadas a sus expectativas de crecimiento y desarrollo y tiene agencias en ciudades estratégicas como Ipiales, Cali, Buenaventura, Bogotá, Medellín, Manizales y Tulcán-Ecuador, así mismo tiene representaciones en Barranquilla y Cartagena, que le permite atender el mercado nacional e internacional.

Experiencia técnica En la empresa trabaja personal con alta experiencia en el sector del transporte de carga a nivel nacional e internacional, por lo cual se garantiza una óptima administración y se ofrece un servicio que se adapta perfectamente a las expectativas de sus usuarios del orden regional y nacional y por tanto a las exigencias del mercado.

Materiales de carga. Las máquinas de carga y embalaje son modernas lo que se traduce en rapidez al momento de llevar las cargas al vehículo, además los vehículos que presenta la empresa son modernos y muy seguros.

Producto – experiencia y certificación. Fruto de la experiencia de su gerente general, quien fue el promotor principal de la constitución de la empresa nacida de la necesidad latente de personas y empresas productoras quienes no encontraban un servicio integral de transporte, por lo que se crea Citrans Ltda. Y dentro de ella una serie de servicios encaminados a satisfacer todas las expectativas que pueda generar la distribución de mercancías y la logística a nivel nacional e internacional, estos servicios han dado cumplimiento a las necesidades de los usuarios en diversas regiones, pero en Pasto no se ha obtenido las expectativas deseadas.

De ahí, que se cree pertinente un trabajo como el presente, que apoye con estudios de mercadeo basándose en estrategias que brinden la oportunidad de obtener mayor posicionamiento en el mercado Nariñense, a través de los diferentes servicios del transporte, que son necesarios en un canal de distribución de diversas mercancías colocadas en mercados del orden nacional.

En este sentido, la empresa tiene una política de calidad definida pensando en la plena satisfacción del cliente y presenta una gama muy completa de servicios que satisfacen todas aquellas necesidades y que se relacionan a continuación:

- Recepción de las mercancías.
- Control, verificación, clasificación y ubicación de las mercancías.
- Almacenaje (estantería estiba, compacta).
- Administración de la recepción.
- Confirmación de despachos y de hoja de ruta.
- Paletización, precintado, flejado y carga.
- Inventarios, volumétricos etiquetados, embalaje, etc.
- Seguro de la mercancía.
- Gestión de aduanas y comercio exterior.

Distribución y transporte de mercancías y discriminación por servicio convencional y/o servicio urgente.

Además, contamos con una amplia bodega cubierta con todos los requerimientos de control y seguridad que se relacionan a continuación:

Póliza de seguros contra incendios y hurto sobre mercancías.

Permisos autorizados por las autoridades competentes.

Control sistematizado de ingreso y salida de mercancías.

Servicio de montacargas y grúas para todo tipo de carga.

Personal capacitado para el embalaje, manejo y carga de las mercancías.

Precio. El trabajo constante y la práctica que posee la empresa permite presentar una amplia y mejorada gama de servicios, cuya determinación de precios se establece bajo parámetros internacionales y con un cuidadoso estudio de las variables económicas que afectan directa e indirectamente la matriz de costos de la empresa; esta lista de precios se relaciona de acuerdo a las tasas de costo y rentabilidad establecidos en la cadena de distribución física, como también a la capacidad de compra del consumidor, siempre y cuando no sea superior o pierda su capacidad competitiva con el precio de oferta de la competencia y se respete la ley.

Una vez realizado el presente análisis interno se da paso al proceso de matrices que se inician con la MPCÍ; Matriz del perfil de la capacidad interna.

Formulación de la Matriz del Perfil de Capacidad Interna. Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de Citrans Ltda.

La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de planeación estratégica. De esta forma, el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de los objetivos estratégicos.¹²

Para seguir lo expuesto anteriormente, una vez recopilada la información pertinente al diagnóstico interno, se debe plasmar el Perfil de la Capacidad Interna en una matriz. Para identificar si es debilidad mayor o menor, e igualmente el impacto que ocasiona dentro de la organización, se presenta a continuación la

¹² FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Ed. Oveja Negra. Santafé de Bogotá. 1997. p. 18

matriz del perfil de capacidad interna y el análisis correspondiente a cada variable, para proceder luego a la elaboración de la Matriz de Factores Internos MEFI.

Cuadro 4. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
AREA ADMINISTRATIVA						
Planeación						
– Definición de objetivos y metas organizacionales.			X		X	
– Establecimiento de planes de acción.			X		X	
– Direccionamiento estratégico.			X		X	
– Sistema presupuestal	X				X	
Organización						
– Estructura organizativa		X			X	
– Niveles de autoridad	X				X	
– Manual de funciones y responsabilidades.			X		X	
Dirección						
– Liderazgo	X				X	
– Toma de decisiones		X			X	
– Trabajo en equipo		X			X	
– Clima organizacional	X				X	
Control						
– Control Financiero	X				X	
– Control de Ingresos y Egresos	X				X	
– Control de Inventarios	X				X	
Talento Humano						
– Nivel académico del talento humano. (administrativo y operativo)		X			X	
– Calidad y experiencia en el servicio (conductores y demás personal)	X				X	
– Capacitación (conductores)	X				X	
– Estabilidad	X				X	
– Motivación	X				X	
– Nivel de remuneración	X				X	
– Recompensas y sanciones	X				X	
AREA DE MERCADEO						
– Estudio de la competencia			X		X	

- Participación en el mercado		X			X	
- Precio	X				X	
- Lealtad y satisfacción del cliente.	X				X	
- Sistema de investigación de mercados.			X		X	
- Plan de mercadeo			X		X	
- Ubicación de las instalaciones.	X				X	
AREA FINANCIERA						
- Crecimiento empresarial			X		X	
- Manejo del sistema contable	X				X	
- Posición financiera		X			X	
AREA DE OPERACIONES						
Innovación tecnológica		X			X	
Experiencia técnica	X				X	
Materiales de carga	X				X	
Asistencia con experiencia y certificación	X				X	

Fuente: La presente investigación. Noviembre 2010

La matriz indica

7.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✧ Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de Citrans Ltda.
- ✧ Seleccionar los factores claves críticos
- ✧ Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- ✧ Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
- ✧ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- ✧ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERA.	CALIFICA	RESULTADO PONDERA
1.Direccionamiento estratégico	0.10	1	0.10
2. Establecimiento planes	0.09	1	0.09
3. Sistema presupuestal	0.05	4	0.20
4. Definición de objetivos y metas organizacionales	0.09	1	0.09
5. Sistema contable	0.05	4	0.20
6. Posición financiera	0.05	3	0.15
7. Participación mercado	0.08	3	0.24
8 Plan de mercadeo	0.10	1	0.10
9. Imagen corporativa	0.10	3	0.30
10. Calidad en el servicio	0.05	4	0.20
11. Innovación tecnológica	0.05	4	0.20
12. Crecimiento empresarial	0.04	1	0.04
13.Experiencia y certificación	0.05	4	0.20
14. Estudio de la competencia	0.10	1	0.10
TOTAL	1.0		2.21

Fuente: la presente investigación. Noviembre 2009

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de Citrans Ltda. Y de acuerdo a los parámetros establecidos, se observa que es una entidad con debilidades internas, en este orden se reconoce mediante los resultados obtenidos en la Matriz de Factores Internos (MEFI), que la puntuación que Citrans Pasto obtuvo fue 2.5 lo cual quiere decir que a nivel interno tiene una posición que se puede considerar como baja, por tanto significa que, que es un punto de referencia para mejorar aspectos relacionados con investigación y desarrollo, propios de un departamento de mercadeo, para así conocer qué está sucediendo en el entorno, para prever posibles dificultades en el tiempo o aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta que la competencia también está a la espera de este tipo de situaciones competitivas que generen

liderazgo y posicionamiento.

En este mismo sentido, se nota prioritaria la implementación de una herramienta tan importante para Citrans Pasto como la publicidad, la cual cumplirá un papel fundamental en los propósitos de crecimiento y posicionamiento que tiene la empresa a mediano y largo plazo, toda vez que con éste instrumento se pretende lograr mayores beneficios económicos y por ende sociales.

7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA CITRANS

Análisis de Usuarios. Los usuarios se encuentran segmentados en los estratos 1 y 2 preferentemente, pero también acuden los del estrato 3 que pertenecen a la ciudad de Pasto, lugar donde funciona Citrans Ltda.

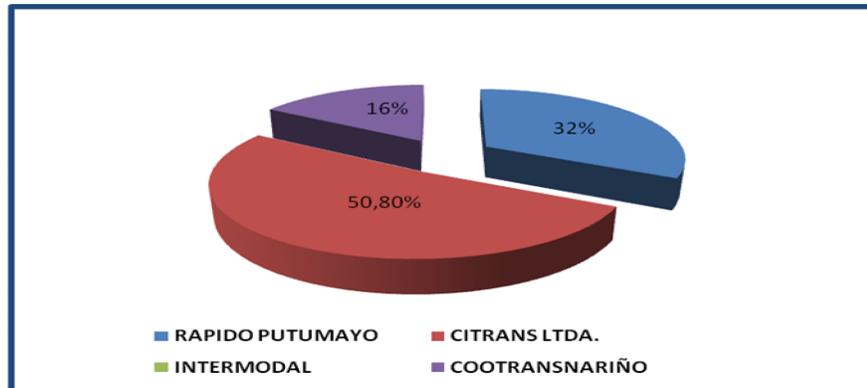
En el diagnóstico externo es definitivo conocer el entorno externo de Citrans Ltda., como las empresas que se encuentran en esta ciudad, en consecuencia fue pertinente trazar una serie de preguntas relacionadas tanto con el servicio de transporte como la atención al cliente en relación a las demás empresas de este ramo, así se podrá identificar con mayor exactitud como es la atención del personal operativo y administrativo de Citrans Ltda., para con el usuario, de esta forma establecer su fortalezas y debilidades ante el mercado.

Tabla 3. ¿Qué empresa de transporte de carga conoce usted?

PREGUNTA	RAPIDO PUTUMAYO		CITRANS LTDA.		INTERMODAL		COOTRANS NARIÑO	
¿Qué empresa de transporte de carga conoce usted?	39	32%	61	50.8%			20	16%

Fuente. Esta Investigación. Octubre 2010

Gráfico 4. Qué empresa de transporte de carga conoce usted



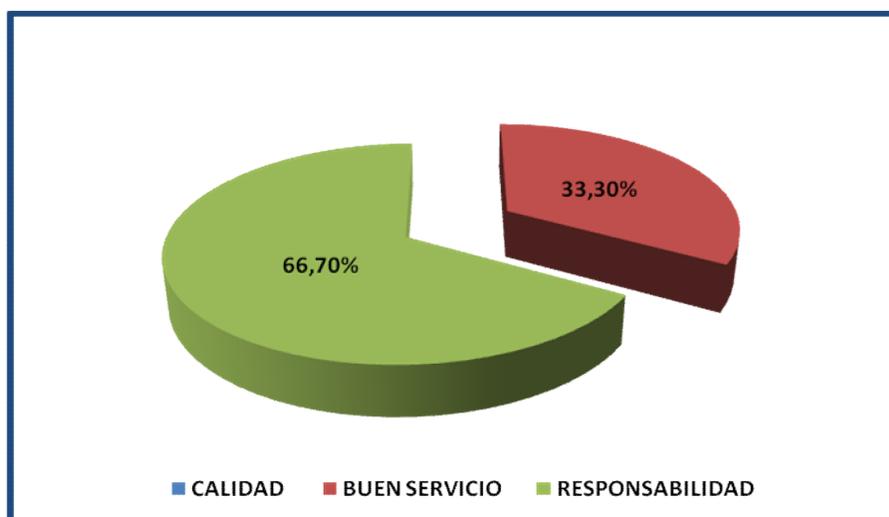
El transporte de carga a través de los años ha cobrado mucha fuerza no solo a nivel nacional sino también internacional, en este orden algunas empresas tienen mayor reconocimiento que otras ejemplo de ello es el porcentaje que arroja esta pregunta; el 32% indica que conoce y es usuario de Rápido Putumayo, de igual forma se reconoce que el 50.8% o sea un número de usuarios casi igual a Rápido Putumayo conoce a Citrans Ltda., que a nivel nacional por sus experiencias supone mayor reconocimiento que empresas como Cootransnariño, la cual indica el 16%, que la conoce y hace uso de ella. Lo anterior quiere decir que es Citrans Ltda., la que por una mínima diferencia es más conocida que otras empresas, lo que indica que se debe trazar estrategias orientadas al mayor posicionamiento de la empresa Citrans Ltda.

Tabla 4. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para utilizar Citrans Ltda.?

PREGUNTA	CALIDAD		BUEN SERVICIO		RESPONSABILIDAD	
¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para utilizar Citrans Ltda.?			40	33.3%	80	66.7%

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 5. Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para utilizar Citrans Ltda.



El clima organizacional de una empresa debe responder atentamente con responsabilidad y calidad a las necesidades de los usuarios, sobre el particular se indica que el 33.3% prefiere a Citrans Ltda., por el servicio, o sea que esta parte de los usuarios de prelación al servicio minucioso que ofrece la empresa a través de sus empleados, en este mismo sentido prefieren a Citrans por la responsabilidad de sus horarios y del cuidado que tienen en mercancías que necesitan ser transportadas con esmeros porque de lo contrario pueden sufrir averías o romperse. Sobre el particular anota Manrique “una empresa sobrevive y mantiene el liderazgo a través del nivel de calidad que tiene que ser ecuánime con la excelencia sólo así el capital como el talento humano se incrementa”¹³ la cita indica claramente como la calidad se convierte en una variable que exige unos parámetros de servicio confiables lo cual es un punto a favor de Citrans Ltda., porque siempre se ha caracterizado en la calidad en la ejecución de sus servicios y su responsabilidad así lo corrobora el 66.7% de los encuestados que encuentran estas características en Citrans Pasto.

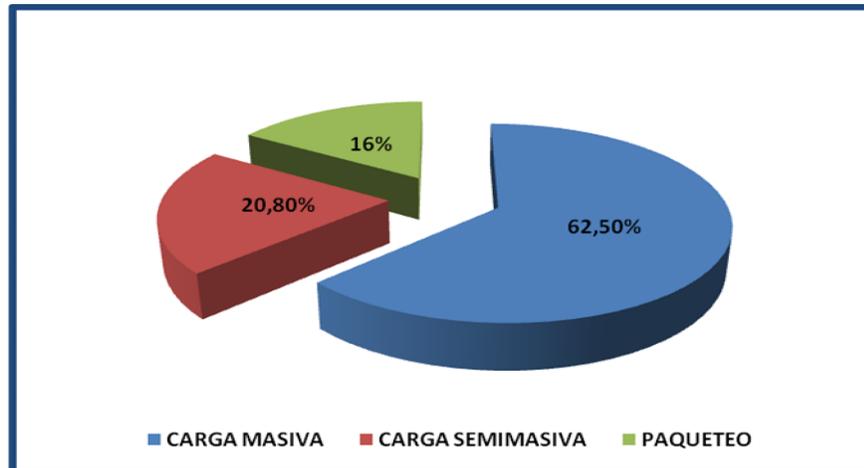
Tabla 5. ¿Qué tipo de servicio ha utilizado?

PREGUNTA	CARGA MASIVA		CARGA SEMI MASIVA		PAQUETEO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿Qué tipo de servicio ha utilizado?	75	62.5%	25	20.8%	20	16%

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

¹³ MANRIQUE Alfredo. Normas y Ponderaciones de Calidad. Ed. solar. Bogotá. 1987. Pág. 34.

Gráfico 6. Qué tipo de servicio ha utilizado



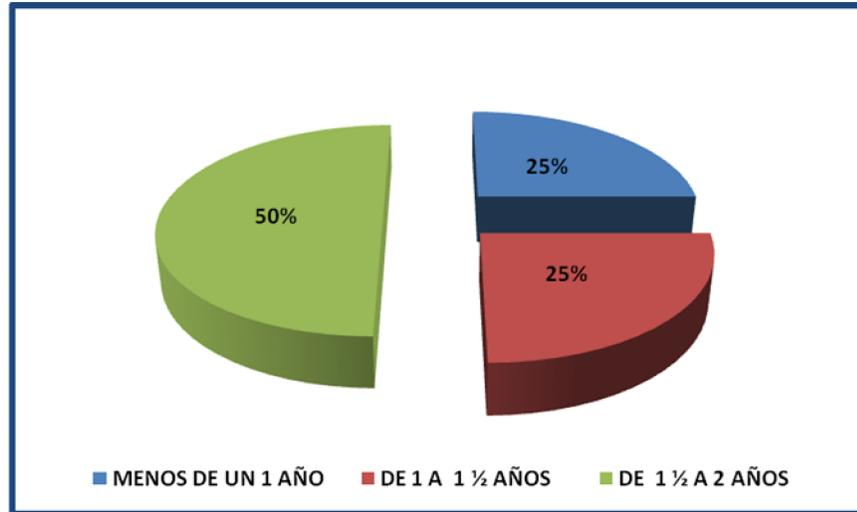
La diversidad de los servicios es importante en el posicionamiento de Citrans Ltda., de ahí que es necesario conocer cuáles son los servicios que más requieren los usuarios a Citrans Ltda., para identificar el más importante y poder promocionar otros servicios, por esta razón se les preguntó sobre el servicio que más solicitan y se obtuvo que un 16% el servicio que más solicita es paqueteo, así mismo el 20.8%, ocupa los servicios de semimasiva y el 62.5% utiliza el servicio se carga masiva lo cual indica de qué manera se realizan los servicios en Citrans.

Tabla 6. ¿Hace cuanto tiempo utiliza los servicios de Citrans Ltda.?

PREGUNTA	MENOS DE UN 1 AÑO		DE 1 A 1 ½ AÑOS		DE 1 ½ A 2 AÑOS	
	30	25%	30	25%	60	50%
¿Hace cuanto tiempo utiliza los servicios de Citrans Ltda.?	30	25%	30	25%	60	50%

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 7. Hace cuanto tiempo utiliza los servicios de Citrans Ltda.



Conocer la fidelidad de los usuarios es requisito indispensable para elaborar el plan de mercadeo porque permite identificar el volumen de usuarios que a través del tiempo se han sentido satisfechos con los servicios prestados y a partir de allí proyectarse para ampliar la cobertura, a esta variable en el gráfico 7 se observa que el 50 % de los usuarios de Citrans Ltda., están en un promedio de asistencia al servicio de mas dos (2) años, seguido por el promedio de un año y año y medio el 25% quienes han utilizado los servicios de la empresa de carga.

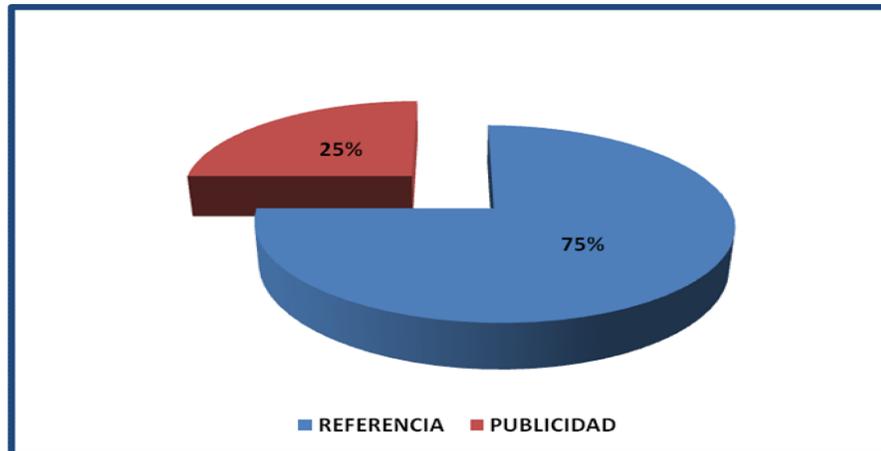
En este espacio se debe tener en cuenta que existen usuarios que son muy fieles a Citrans desde el tiempo presupuestado en los indicativos

Tabla 7. ¿Por qué medio conoce usted la existencia de Citrans Ltda.?

PREGUNTA	REFERENCIAS		PUBLICIDAD	
¿Por qué medio conoce usted la existencia de Citrans Ltda.?	90	75%	30	25%

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 8. Por qué medio conoce usted la existencia de Citrans Ltda.



Las respuesta dan cuenta de la manera como la empresa de transporte terrestre necesitan hacer uso de estrategias de mercadeo y por ende publicidad para empoderarse en el mercado, frente al hecho el 75% explica que conoció a Citrans por medio de referencias; familiares o amigos les informaban de lo que constituían los servicios de transporte, lo cual atrajo mayores usuarios pues se compartían la información en almacenes, supermercados, etc. Ante tal acontecimiento tan sólo el 25% o sea la tercera parte de la muestra reconoce a Citrans Ltda., por el mercadeo que se realizó del mismo, lo que es preocupante si se tiene en cuenta que las estrategias de mercadeo hacen parte fundamental del posicionamiento y por ende de la competitividad empresarial.

Al respecto explica Hernández.

“Las estrategias de mercadeo hacen parte de la competitividad que establezca y ejecute una empresa, sin ello difícilmente puede darse una empresa que desee sobrevivir en un ambiente tal fuerte como el actual, donde la competencia es el parangón que compone el devenir de la corporación, entonces el mercadeo estratégico es fundamental en este campo”¹⁴

En consecuencia y basándonos en el enunciado podemos afirmar que sin mercadeo Citrans Ltda., no puede ser competitivo, pues al interior del mismo existen servicios que necesariamente requieren del mercadeo para ser comercializados, de ahí que Citrans Ltda., como alta empresa comercializadora de productos y servicios está en la obligación de hacer uso de estrategias de marketing para un mayor empoderamiento en Pasto.

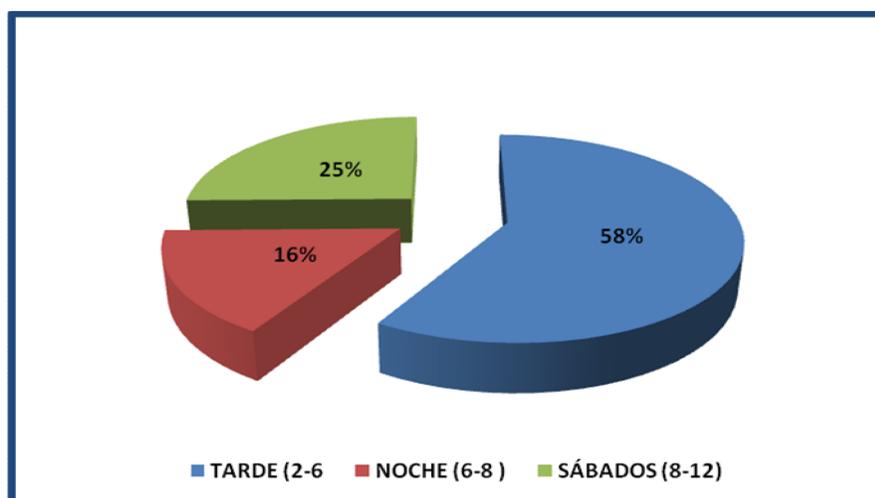
¹⁴ HERNÁNDEZ Pérez, G. D. Competitividad y éxito. Ed. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba. 1999.

Tabla 8. ¿En qué horario le gustaría ser atendido?

PREGUNTA	TARDE (2-6)		NOCHE (6-8)		SÁBADOS (8-12)	
¿En qué horario le gustaría ser atendido?	70	58%	20	16%	30	25%

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 9. En qué horario le gustaría ser atendido



Los horarios de servicio se han considerado una fuente de competitividad claro está sobre la base de los indicativos que permiten reconocer como en el presente caso que prefieren para una mayor comodidad al momento de cargar los horarios de la tarde preferentemente lo hace notar el 58%, por su parte otra segmentación el 25% revela que opta por llevar sus encomiendas los días sábados antes de terminar la jornada de trabajo (horas de la mañana) pero otra parte el 16% de los encuestados dice preferir entregar las cargas después de las 6 de la tarde.

En consecuencia y a partir de lo anotado, es oportuno recordar que los horarios establecidos desde la innovación gerencial pueden convertirse en una buena estrategia, sobre el tema se pronuncia Garrido.

“Los propósitos generales de la promoción en la competitividad desde la parte gerencial; ideas e innovación de la comercialización de los productos o servicios en diferentes horarios es una manera oportuna en el posicionamiento competitivo, además se consideran adecuados para diferenciar la oferta de

servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren”¹⁵.

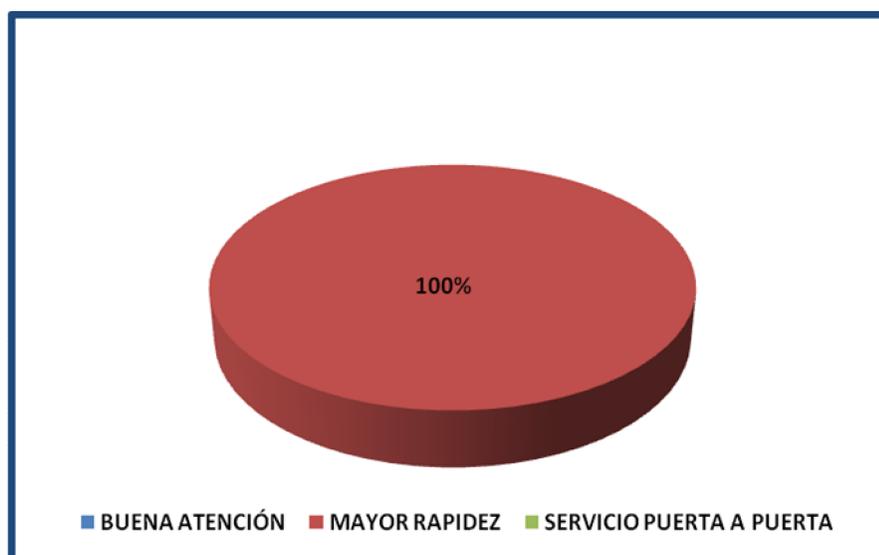
Sobre lo expuesto por el autor se comprende como los horarios se convierten en un fuerte aliado del liderazgo competitivo, lo cual permite desarrollar el propósito de cualquier esfuerzo promocional; vender el productos y/o servicio comercializados por Citrans Ltda.

Tabla 9. ¿Qué le gustaría encontrar en Citrans Ltda.?

PREGUNTA	BUENA ATENCIÓN		MAYOR RAPIDEZ		SERVICIO PUERTA A PUERTA	
¿Qué le gustaría encontrar en Citrans Ltda.?			120	100%		

Fuente. Esta Investigación.

Gráfico 10. Qué le gustaría encontrar en Citrans Ltda.



El servicio se agiliza en la medida que se satisface el cliente en este caso en particular aunque Citrans Ltda., se ha caracterizado por su rapidez se solicita en un 100% mayor rapidez o sea que la urgencia por la entrega debe ser una prioridad en Citrans Ltda., sede Pasto.

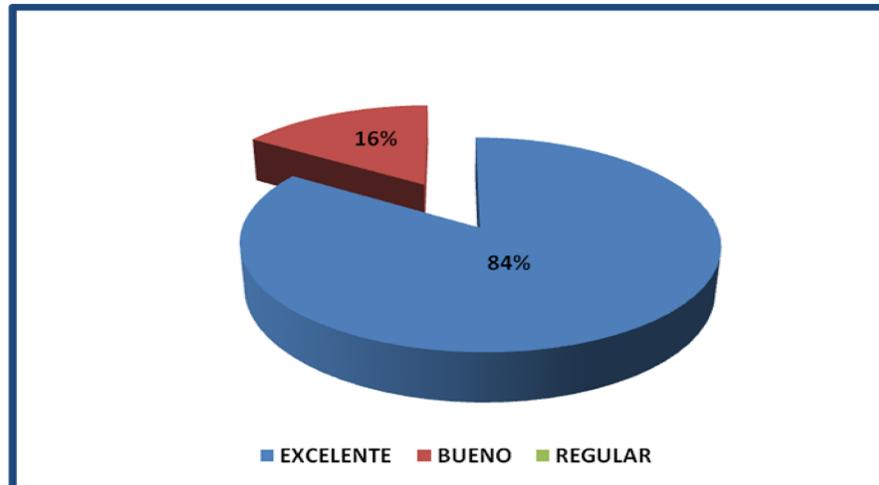
¹⁵ GARRIDO Celso. El Liderazgo de las Grandes Empresas Industriales. Ed. Siglo veintiuno. Primera edición 1998, Pág. 28

Tabla 10. ¿Cómo le parecen los servicios y la atención del personal de Citrans Ltda.?

PREGUNTA	EXCELENTE		BUENO		REGULAR	
¿Cómo le parecen los servicios y la atención del personal de Citrans Ltda.?	100	84%	20	16%		

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 11. Cómo le parecen los servicios y la atención del personal de Citrans Ltda.



La excelencia en los productos y/o servicios es un factor definitivo en la constante que regula la competitividad de Citrans Ltda., y desde luego su posicionamiento, en este efecto el 84% favorece a Citrans Ltda. e informa que el servicio y la atención de productos como paqueteo, semimasiva y masiva entre otros son excelentes, lo que representa que los servicios responden al conjunto de atributos que forman la necesidad, por tanto se benefician los usuarios al enviar su carga por Citrans Ltda., en este sentido, las últimas tendencias de competitividad y mercadotecnia puntualizan que hay que definir el producto con base en las necesidades que satisfacen en procura de una segmentación precisa, basándose en las características que cubra los requerimientos del usuario, quien es en últimas al que se desea satisfacer.

En este orden, es importante mencionar que el 16% anota que los servicios son buenos, pero que se puede ver afectado el servicio como la competencia por los

precios o garantías generadas como valores agregados, con el ánimo de penetrar mayores y/u otros segmentos, cabe resaltar que las estrategias que utiliza la competencia hacen parte de una competitividad poco o nada fiable o sea que son desleales a los principios competitivos, son rivales que no escatiman en realizar promociones que afecten el mercado, simplemente lo hacen con el propósito de liderar el mercado sin importar como lo hacen.

Tabla 11. Por su fidelidad Citrans Ltda. Le otorga

PREGUNTA	DESCUENTOS		DULCES		PARTICIPACIÓN EN RIFAS	
Por su fidelidad Citrans Ltda. Le otorga	120	100%				

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 12. Por su fidelidad Citrans Ltda. Le otorga



La constancia de los usuarios depende en gran medida de unos factores que brindan comodidad al tiempo que satisfacción en el producto que se adquiere, en consecuencia cuando servicios como los del transporte de carga desea posicionarse, es preciso que haga uso de estrategias competitivas entre las cuales lógicamente se encuentran la calidad que brinda la tranquilidad de obtener un productos garantizado por la rapidez y lógicamente la seguridad garantizado por la firma de Citrans Ltda., de ahí que esta pregunta se relaciona fidelidad, sobre la cual el 100% opinan que Citrans Ltda., les otorga descuentos lo cual se le asocia a precios módicos que se les brinda por el servicio que realicen.

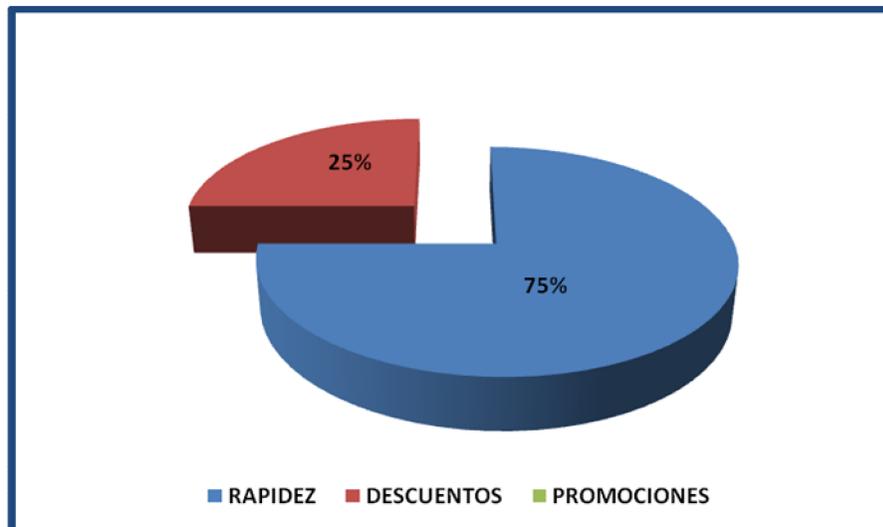
En consecuencia, la clientela prefiere a Citrans Ltda., debido a sus servicios de alta calidad y por ende excelencia además de los precios preferentes con otras tiendas o centros comerciales que distribuyen el mismo producto, en este en relación a empresas del sector de la carga.

Tabla 12. Respecto a empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño cuál es la diferencia que encuentra en Citrans Ltda.

PREGUNTA	RAPIDEZ		DESCUENTOS		PROMOCIONES	
Respecto a empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño cuál es la diferencia que encuentra en Citrans Ltda.	90	75%	30	25%		

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 13. Respecto a empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño cuál es la diferencia que encuentra en Citrans Ltda.



La competitividad hace uso de diversas estrategias en procura de alcanzar lo deseado a nivel financiero y por tanto empresarial, en consecuencia las empresas Rápido Putumayo y/o Cootransnariño, que se convierten en parte de la rivalidad de Citrans, pueden en muchos aspectos estar por encima o en igualdad de condiciones que Citrans a nivel de productos y servicios, pero el 75% de los encuestados afirman que prefiere a Citrans por la rapidez y la prioridad que da en la entrega de las encomiendas, de igual forma el 25% agrega que se inclinan por utilizar los servicios de Citrans por los descuentos que hace en algunos de sus servicios. En este orden, se reconoce que esta ventaja competitiva puede ser

utilizada al momento de trazar las estrategias que posibiliten el liderazgo de Citrans en la ciudad de Pasto.

Tabla 13. Ha utilizado en alguna oportunidad a empresas de carga como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño.

PREGUNTA	EN OPORTUNIDADES		NUNCA	
	Ha utilizado en alguna oportunidad a empresas de carga como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño.	20	16%	100

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 14. Ha utilizado en alguna oportunidad a empresas de carga como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño



La opción que brinda el mercado en cuanto a los servicios de carga de empresas como Rápido Putumayo y/o Cootransnariño en el departamento de Nariño hace que la competencia sea fuerte y por ende se amerite trazar políticas empresariales que tiendan hacia el mercadeo buscando con ello el liderazgo en el mercado de los servicios de carga y encomienda. En este sentido, a través de la pregunta desea conocer que tanto se hace uso de los rivales por parte de los usuarios ante lo cual el 84% indica que nunca han utilizado empresas diferentes a Citrans, lo que indica que la segmentación es fiel a la empresa, pero el 16% manifiesta que utiliza en oportunidades los servicios de otras empresas.

Ahora bien, una vez realizado el análisis generado desde las preguntas que se realizaron a los usuarios y concedores del transporte de carga se da paso a una mayor profundización sobre el entorno sobre el cual se realizará actividad de la empresa Citrans Ltda.

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE. A través de este análisis se identifican cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro favorecen o afectan el comportamiento de Citrans Ltda., para así, realizar un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.

ENTORNO ECONÓMICO. Todo ente económico se encuentra relacionado dentro de un marco político del cual no puede ser ajeno, en torno a esto lo que se debe hacer es tratar de aprovechar los beneficios que éste pueda brindar, o buscar la manera de contrarrestar las posibles reformas políticas que afectan directamente al sector.

Disponibilidad de crédito comercial. Este aspecto se relaciona con el empoderamientos de las diversas empresas productoras, las cuales si bien es cierto en Pasto y Nariño no son muchas ni de gran escala, la producción en cuanto a; productos de aseo para el hogar, belleza, alimentos y demás necesitan para transportar sus mercancías hacer uso de los servicios de las empresas de transporte terrestre, de ahí que empresas regionales crecen en la medida que se les permite acceso a créditos y financiación comercial, lo cual repercute lógicamente en el crecimiento de las empresas de transporte como se explicó anteriormente, porque entre mayor producción mayor necesidad de transporte, de ahí que este factor se convierta en una oportunidad mayor para el posicionamiento de Citrans Pasto.

Producto Interno Bruto. El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor del mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

Con respecto a Nariño, este es uno de los departamentos con menor desarrollo relativo en el contexto nacional que ha mantenido un crecimiento apenas del 1.49%¹⁶ promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto -PIB- Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, al cual contribuyó durante el período 2003 – 2004 el Municipio de Pasto con el 0,58%¹⁷.

¹⁶ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. La Fuerza del Cambio Continúa. Secretaría de Planeación de Nariño. Pasto, Imprenta Departamental. 2004. p. 57

¹⁷ PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007. Pasto Mejor. Secretaría de Planeación Municipal. Imprenta Municipal. Pasto, 2004. p. 59

Como se sabe, el comportamiento económico y desarrollo de una región afecta directamente el desarrollo de todas las empresas productivas por la falta de fuentes económicas sólidas que permitan a través de su desarrollo contribuir al subsector al cual pertenecen. En Pasto, el sector que más contribuye al PIB está representado por el sector terciario de la economía, en el cual se encuentran ubicados los servicios de transporte, sin embargo, dentro de las estadísticas del DANE no figura en forma separada la contribución del subsector del transporte de carga dentro del PIB.

Ingresos de la población. “La vocación eminentemente agrícola del Departamento y el Municipio se refleja una vez más en los datos comprendidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2010”¹⁸, al observar que el principal generador de ingresos en la población está dado por el sector agropecuario; los servicios del estado se constituyen también en una fuente generadora de ingresos, al igual que el comercio, los otros sectores de la economía tienen una muy baja participación.

Esta variable en el desarrollo de los servicios de Transporte de carga y encomiendas es muy importante porque de acuerdo a la solvencia económica de la población, la comunidad tendrá mayores posibilidades de acceder a servicios que les permita tener no sólo rapidez de sus encomiendas, sino la seguridad y cuidado de las mismas.

Creación de nuevos impuestos. Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas, es obvio que la creación de nuevos impuestos exige a las entidades incrementar el costo de sus servicios y por ende reduciendo la posibilidad de acceso a éstos a muchos sectores de la población, en consecuencia se convierte en una debilidad mayor pues entre más aranceles de pago se tiene que subir los fletes y por ende se puede perder opciones de contratos por los costos.

Política salarial y de empleo. Uno de los indicadores más importantes de la economía es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

¹⁸ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO, Op. cit., p. 73

Cuadro 6. Comportamiento del desempleo 2000 – 2009.

Año	Nación	Pasto
2000	8.8	11.9
2001	11.2	13.9
2002	12.4	14.2
2003	15.7	16.3
2004	18.1	18.4
2005	19.7	21.3
2006	16.7	18.9
2007	15.7	16.0
2008	16.1	18.6
2009	17.3	19.8

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Según el DANE, en el Municipio de Pasto se encuentra que las personas inactivas representan un 38.6% del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que según el último dato registrado es del 19.8% como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo a la propagación del comercio informal, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes son bajos, pues sólo un 10.2% reciben ingresos superiores a los 4 salarios mínimos, un 29% reciben ingresos superiores a los 3 salarios mínimos, y un 12% ingresos superiores a dos salarios mínimos situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía¹⁹. En este sentido, el desempleo afecta a todos los sectores de la economía, inclusive, el transporte en cualquiera de sus modalidades porque limita los ingresos de la población para acceder a servicios especializados, lo cual afecta económicamente a toda la sociedad, sin embargo, dada la competitividad que presenta Citrans Ltda., con sus precios y valor agregado podría convertirlo en oportunidad.

Poder adquisitivo. En este caso en particular se puede decir que la pérdida del poder adquisitivo, es un comportamiento asociado a lo relativo del peso que ejercen en la canasta familiar de la región y el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que desempeña el grupo de alimentos, vivienda y vestuario, ponderado en la canasta vigente hasta el 2009, esto se revierte en factores que determinan la inflación son los precios relativos de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, es decir, el alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los aspectos claves para controlar el crecimiento real de la economía.

¹⁹ DANE. Informe del comportamiento del desempleo. San Juan de Pasto. 1995-2003 p.10.

ENTORNO DEMOGRÁFICO. Los estudios referentes a la demografía, tiene como partida el conteo de la población de una región, con el fin de explicar su ciclo evolutivo y comprender los diferentes factores de su crecimiento. “San Juan de Pasto es una ciudad con una población de 424.283 habitantes de los cuales 381.712 pertenecen a la zona urbana distribuidos en las 12 comunas de la ciudad y 42.571 pertenecen a la zona rural.”²⁰

Crecimiento poblacional. San Juan de Pasto es un municipio que se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones rurales, desplazados y emigrantes de otras zonas del país que buscan mejores alternativas de vida en esta región.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de transporte tan necesario hoy en día con relación a las encomiendas. Esta variable favorece al sector del transporte de encomiendas y carga pues garantiza la ampliación de cobertura mediante la adopción de estrategias que permitan ofrecer planes a los cuales pueda acceder la población.

Número de usuarios. Las oportunidades que se generan en la medida que la población crezca de manera demográfica y económicamente, facilita el empoderamiento de las empresas a partir de nuevos usuarios. En este orden, es importante recordar que en el análisis interno aclaramos a través de unas tablas el número aceptable de empresas usuarias de Citrans Pasto, dentro del orden regional, esto quiere decir que aun a pesar de que la empresa no se encuentre en el posicionamiento deseado se ha mantenido dentro de los renglones competitivos mediante un buen número de empresas usuarias las cuales se desea aumentar a través del plan estratégico de mercadeo, el cual por no existir en Citrans Pasto, no ha permitido un mayor número de usuarios.

ENTORNO TECNOLÓGICO. Una de las grandes responsabilidades de una empresa como Citrans es la parte relacionada con la tecnología lo que implica que las empresas se mantengan, logren crecer y obtengan rentabilidad dentro de la sociedad; que es quien constituye su razón de ser, por ello debe tenerse en cuenta los cambios en las variables en cuanto a la tecnología y lo último en maquinaria automotriz como de carga, en razón de los hábitos de compra y uso de servicio, en la utilización de nuevos servicios, generado a partir de la influencia de los medios de comunicación entre otros.

²⁰ DANE. Encuesta Nacional de Hogares. 2003 p. 6

Cuadro 7. Matriz de entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
PARQUE AUTOMOTOR	A	X			
AVANCES DE LA INFORMATICA	O				X
TECNOLOGIA SATELITAL	O				X
MAQUINARIA PARA LOGISTICA	O				X

Fuente. Investigación. Agosto 2009

La principal herramienta en el campo del transporte son los vehículos; para Citrans se ha convertido en una amenaza la chatarrización ya que cuenta con automotores antiguos que pueden llegar a afectar en la operación, las aseguradoras también exigen que los vehículos estén en óptimas condiciones y que su vida útil no sea superior a 20 años, para asumir responsabilidad directa sobre los despachos.

La tecnología también ha hecho que el campo del transporte mejore y se modernice en los últimos años. Citrans ha hecho uso de ésta tecnología implementando software de operación como el caso del Sistema operativo de transporte y el fivepostal, logrando con estas herramientas ser más competitivo y a la vez más eficiente, manteniendo informado a los clientes sobre el estado de sus mercancías.

Debido a la inseguridad en las carreteras de Colombia ha sido necesario la utilización de herramientas tecnológicas de los GPS que es un monitoreo constante por medio de satélites que informan la ubicación del vehículo, también se tiene ubicado cámaras de seguridad en la cabina del automotor, todo esto para garantizar a los usuarios que la mercancía llegue segura a su destino final. Citrans también ha hecho uso de este tipo de instrumentos tecnológicos para cumplir a sus clientes.

Dentro de los avances tecnológicos en materia de logística tenemos también las plumas que son instrumentos usados para movilizar contenedores de aproximadamente 30 toneladas, este tipo de herramientas son utilizados en los puertos principalmente, para el cargue de buques de carga para realizar las exportaciones e importaciones de bienes.

Citrans Ltda., actualmente tiene representaciones en los principales puertos de Colombia; Buenaventura, Barranquilla y Cartagena, donde ha hecho uso de este tipo de herramientas. También se cuenta con equipos utilizados para la logística que movilizan pesos menores, como los gatos hidráulicos con capacidades desde 1 a 5 toneladas, este tipo de equipos son más comunes y utilizados por las

diferentes empresas de transporte. Citrans en la actualidad cuenta con este tipo de máquinas que sirven para garantizar al cliente el correcto estado de las mercancías.

ENTORNO LEGAL. También tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia. En este sentido, las leyes colombianas influyen directamente en la operación logística de cualquier empresa, por lo tanto se debe tener sumo cuidado con las leyes que controlan el tráfico de estupefacientes y contrabando los cuales tienen un efecto importante en el desarrollo empresarial

Existe una clara reglamentación de los procesos y actividades logísticas que permite garantizar una alta estabilidad en la aplicación de las mejores soluciones en los procesos. Esto sirve de base a la aplicación de la Norma ISO-9000. La empresa está certificada con esta norma, lo cual le permite mostrar a los clientes la seguridad de una calidad suministrada establemente y a su vez poder acceder a los mercados de países desarrollados en forma competitiva.

El Decreto 2044 de 1988 y resolución 13791 de 1998 son normas legales y a la vez oportunidades para Citrans ya que se evita así la piratería en el gremio del transporte. De igual forma, surgió también el decreto 1609, por medio del cual se reglamenta el transporte de mercancías peligrosas, Citrans cumplió los requisitos para transportar dichas mercancías lo que sirvió para darle mayor competitividad en el sector del transporte.

Si bien es cierto, que los decretos y leyes sirven de oportunidad para las empresas de transporte legalmente constituidas, los requerimientos jurídicos como aranceles e impuestos que aplican en un país pueden convertirse en un obstáculo para el comercio entre naciones afectando considerablemente el sector del transporte para el intercambio de sus productos.

Cuadro 8. Matriz de Entorno Legal

VARIABLE	A/O	A M	A m	O m	OM
CODIGO DE TRANSITO Y TRANSPORTE	O			X	
DECRETO 1609 TRANSPORTE DE MERCANCIAS PELIGROSAS	O				X
RESOLUCION 13791 DE 1998 DIMENSIONES Y PESOS DE CARGA	O			X	
DECRETO 2044 DE 1988 CARGA EN VEHICULOS PUBLICOS	O				X
LEGISLACION COMERCIAL	O			X	
LEGISLACION COOPERATIVA	O			X	
TRIBUTARIA	A	X			

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

ENTORNO ECOLOGICO. El punto de partida para el avance hacia una "sociedad ecológica" en el campo del transporte es la clarificación del significado de los conceptos de "movilidad" y "accesibilidad", como objetivos genéricos de la actividad del transporte. Desde hace mucho tiempo, la confusión que reina en torno a estos conceptos viene pesando como una losa sobre las posibilidades de adaptación de las actividades de transporte a su propio entorno ecológico.

En la terminología del transporte, la "movilidad" es un parámetro o variable cuantitativa que mide simplemente la cantidad de desplazamientos que las personas o las mercancías efectúan en un determinado sistema o ámbito socioeconómico. Se puede expresar en términos individuales (por ejemplo, el número medio de viajes o de kilómetros recorridos por persona), o en términos agregados (por ejemplo, el total de kilómetros recorridos por los habitantes de un país).

La "accesibilidad", por el contrario, es una noción o variable cualitativa que indica la facilidad con que los miembros de una comunidad pueden salvar la distancia que les separa de los lugares en que pueden hallar los medios de satisfacer sus necesidades o deseos.

Existen dos formas contrapuestas de mejorar la accesibilidad. La primera identifica accesibilidad con facilidad de desplazamiento: un lugar es tanto más "accesible" cuanto más eficiente sea el sistema de transporte que permite desplazarse hasta el mismo. Este enfoque, que es el propio de la visión convencional del transporte, conduce a reforzar continuamente las infraestructuras, los vehículos y el conjunto

del sistema de transporte, lo cual facilita el incremento de la movilidad motorizada y, por tanto, de la producción de transporte.

La segunda identifica accesibilidad, ante todo, con proximidad: una necesidad o deseo son tanto más accesibles - en el plano espacial o geográfico -, cuanto menor y más autónomo pueda ser el desplazamiento que hay que realizar para satisfacerlos. En este enfoque, que es el que corresponde a la visión ecológica del transporte, la movilidad y la consecuente "producción" de transporte dejan de ser valores positivos en sí mismos, para pasar a ser contemplados como características que la Naturaleza y la propia sociedad deben afrontar para satisfacer las necesidades y los deseos de las personas.

Teniendo en cuenta estos aspectos de responsabilidad social con el hombre y la naturaleza se puede afirmar que Citrans Ltda., viene constantemente renovando su parque automotor para disminuir la emanación de gases por tanto sus vehículos tiene su respectiva licencia ambiental y está comprometido con la comunidad en preservar el medio ambiente, esto quiere decir que al obtener la certificación ISO, se tuvo claridad de la producción sana.

ENTORNO GUBERNAMENTAL, POLÍTICO Y JURÍDICO. Dentro del entorno gubernamental están dadas las condiciones para mejorar el nivel de vida de los habitantes de San Juan de Pasto, mediante la potencialización de las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad, las cuales generan un altísimo porcentaje del empleo; la productividad local y regional, requiere el fortalecimiento de estas unidades productivas y del impulso para la creación de otras, mediante la concertación estratégica de actores territoriales orientado a estimular iniciativas locales de desarrollo con base en la conformación de una sólida red de la que hagan parte empresas, Universidades, SENA y canalizar los recursos provenientes de las ONGS.

Leyes tributarias. Este aspecto es uno de los que más afecta al sector empresarial como la principal fuente para generar ingresos, es así como las reformas que se hacen periódicamente van creando nuevos impuestos que afectan negativamente la estabilidad del sector empresarial, dentro del cual se encuentra el subsector servicios, y por ende incrementando el costo de productos y servicios, colocándose como barrera de acceso a los servicios de transporte de carga y encomiendas, lo cual se afecta con el bajo poder adquisitivo de la moneda.

Normas generales. Ley 15 del 30 de abril de 1959, por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el fondo de transporte urbano y se dictan otras disposiciones; El organismo nacional de cada país miembro, responsable del transporte por carretera, es el competente para otorgar a los transportistas el certificado de idoneidad y el permiso de prestación de servicios, así como el

certificado de habilitación de los vehículos que conforman su flota. El Certificado de Idoneidad será solicitado por el transportista mediante petición escrita, adjuntando los siguientes documentos e información así mismo el Decreto 2044 de 1988 y resolución 13791 de 1998 son normas legales y a la vez oportunidades para Citrans ya que se evita así la piratería en el gremio del transporte. De igual forma surgió también el decreto 1609, por medio del cual se reglamenta el transporte de mercancías peligrosas, Citrans cumplió los requisitos para transportar dichas mercancías lo que sirvió para darle mayor competitividad en el sector del transporte.

Si bien es cierto que los decretos y leyes sirven de oportunidad para las empresas de transporte legalmente constituidas, los requerimientos jurídicos como aranceles e impuestos que aplican en un país pueden convertirse en un obstáculo para el comercio entre naciones afectando considerablemente el sector del transporte para el intercambio de sus productos.

ENTORNO COMPETITIVO. El entorno competitivo en Nariño es muy fuerte y más aun si se tiene en cuenta que un buen número de empresas son de inversión regional, de ahí que es natural que tienda a proteger su mercado, entre estas empresas de fuerte competencia a Citrans Pasto se encuentran las siguientes:

Tabla 14. Entorno competitivo

Sede	Empresa
Pasto	Trasportes Rápido Putumayo S.A
Pasto	Empresa de Transporte de Carga, Combustibles y Encomiendas Transoriente Ltda.
Pasto	Transportes Niagara Ltda.
Pasto	Cootrasnariño Ltda
Pasto	Transporte Rápido Humadea
Ipiales	Transportes Maragón Ltda
Ipiales	TRANSCOMERINTER empresa de Transporte
Pasto	Inversiones y Transporte Ltda. INVERTRANS
Pasto	Transporte Sánchez Polo
Pasto	Cootranar
Pasto	Transipiales

Fuente: la investigación noviembre 2009

La tabla indica lo fuerte de la competencia, de estas empresas se ha seleccionado para desarrollar la presente investigación y dentro de ella la matriz de perfil competitivo a Transportes Rápido Putumayo S.A y Cootrasnariño Ltda., por ser

las que se relacionan en cuanto a los servicios y ofertas de precios con Citrans Pasto, de ahí que se considera el entorno competitivo como una amenaza mayor y dentro de estas los precios pelean con los de Citrans Pasto. A esto se suma la competencia desleal de estas empresas que nacieron con capital de pastusos frente a Citrans que es una empresa foránea que vienen desde Bogotá.

7.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Es otra de las herramientas incluidas en el marco analítico de la formulación de estrategias. Se asimila a la evaluación del factor interno, pero enfocando a las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo de la organización.

Esta herramienta, identifica las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de Citrans Ltda., y los peligros o amenazas que debe contrarrestar.

Se debe tener en cuenta que esta ponderación es subjetiva al interior de la empresa Citrans Ltda., pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la empresa y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para unos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades.

En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Selección de los factores claves.
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Se clasifican los factores así:

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

- Multiplicación de la ponderación por la calificación asignada; de acuerdo al total ponderado de los resultados, se tiene que, el resultado total ponderado puede

oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Cuadro 9. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
– Disponibilidad de crédito financiero y comercial (empresas locales)	X				X X	
– Ingresos de población		X				X
– Impuestos			X		X	
ENTORNO POLÍTICO						
– Crecimiento poblacional		X			X	
– Leyes tributarias			X		X	
– Pérdida del poder adquisitivo			X		X	
– Desempleo				X	X	
– Número de usuarios	X				X	
- Aspectos ecológicos	X				X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
– Acceso a la tecnología	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
– Aumento de la competencia			X		X	
– Precio de la competencia				X		X

Fuente: Esta investigación. Noviembre 2009

Cuadro 10. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Disponibilidad de crédito financiero y comercial	0.09	4	0.36
2. Impuestos	0.09	2	0.18
3. Leyes tributarias	0.11	1	0.11
4. Desempleo	0.07	2	0.14
5. Número de usuarios	0.08	4	0.32
6. Aspectos ecológicos	0.06	4	0.24
7. Crecimiento poblacional	0.05	3	0.15
8. Acceso a tecnología-parque automotor	0.09	4	0.36
8. Pérdida del poder adquisitivo	0.15	1	0.15
9. Precio competencia	0.06	2	0.12
10. Aumento competencia	0.15	1	0.15
TOTAL	1.0		2.28

Fuente: Esta investigación Noviembre 2009

En esta matriz se entra analizar el entorno que emergen de los ponderados de los factores externos claves y se clasificaron de acuerdo a la incidencia que tienen en el entorno en que se desarrolla Citrans Ltda. El resultado obtenido 2.28 que indica que en la empresa Citrans Ltda., se manifiestan ciertas amenazas, las cuales se pueden manifestar como antecedentes que obstruyen un mayor afianzamiento y la solides en el mercado, además estas amenazas pueden afectar su desarrollo y podrían eventualmente interferir o afectar su posicionamiento. También tiene varias oportunidades que puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el medio, de tal forma que si se puede enfrentar las amenazas que intervienen y se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo de Citrans Ltda.

Así mismo, indica que la matriz de factores externos demuestra que la empresa Citrans se encuentra en un sector competitivo y atractivo frente al entorno, que aunque todavía no es el nivel deseado y presenta amenazas que son relevantes, existen oportunidades con las cuales puede desarrollar estrategias competitivas.

7.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). “Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa”²¹.

²¹ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: Legis, 1994. p. 122.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados.
- La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde existe:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).
- Para el análisis competitivo de Citrans Ltda., se ha tenido en cuenta las empresas rivales más representativas de la ciudad de Pasto.
- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los usuarios, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de usuarios.

- **Imagen corporativa.** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la empresa ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al interior de la empresa y en el caso de las empresas de transporte como Rápido Putumayo y Cootrasnariño que se refleja principalmente en el servicio de carga y encomiendas.
- **Asistencia con experiencia y certificación.** Este factor determina que tan competitiva es la empresa de carga en cuanto a la calidad que se genera desde un servicio certificado con el aval de la calidad por la experiencia y precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los usuarios, para elegir la empresa de encomiendas y carga, hay que tener en cuenta que no sólo es el precio, es también lo que apoya ese precio desde la calidad certificada.
- **Posición financiera.** Representada en bienes, activos con que cuenta la empresa y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.
- **Plan de mercadeo.** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende el éxito de la empresa, porque a través de la publicidad es que se da a conocer la institución, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los usuarios.
- **Estudio de competencia para estrategia de venta.** El estudio de la competencia está directamente relacionado al manejo que la competencia hace sobre los servicios que la misma presta y como a través del sistema de ventas; crédito, descuentos, promociones y valores agrupados, pueden aumentar los usuarios.

Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC.	COOTRAS NARIÑO		RÁPIDO PUTUMAYO		CITRANS Ltda.	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Participación en el mercado	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
2. Imagen corporativa	0.15	4	0.60	3	0.60	3	0.45
3. Asistencia con experiencia y certificación	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
4. Calidad del servicio	0.15	3	0.40	4	0.60	4	0.60
5. Posición financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Plan de mercadeo	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
7. Estudio de la competencia	0.18	3	0.54	3	0.54	1	0.18
TOTAL	1.0		3.18		3.10		2.71

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

CL = Clasificación

RP = Resultado Ponderado

Los resultados de la matriz MPC, presenta a Cootrasnariño como la entidad con mayor posición competitiva con un 3.18, ya que posee una sólida imagen corporativa aún cuando su mayor debilidad se encuentra en los valores agregados a los precios. El segundo lugar se ubica Rápido Putumayo 3.10, debido a la publicidad, posición financiera y estrategia de ventas, Citrans Ltda., ocupa el tercer lugar con un 2.71, gracias a su participación en el mercado y su posición financiera, a esto se le suma la atención desinteresada que se brinda a través del valor agregado, lo cual marca una gran diferencia entre Citrans Ltda., y la competencia, pues si bien es cierto la competencia goza de fortalezas, también es cierto que en Citrans Ltda., brinda seguridad y rapidez por medio de la entrega de sus encomiendas, situación que es definitiva en la labor del transporte, de ahí que es importante tener fortalezas como; la imagen corporativa, publicidad y mercadeo; pero también es muy importante el servicio domiciliario, sin costo lo que se convierte en una fortaleza.

Lo anterior le ha permitido su permanencia en el mercado, se nota claramente que no posee publicidad y ni un sistema de mercadeo apropiado pero aún así es reconocida en el entorno, sin embargo, con una buena planificación podría alcanzar mejor competitividad y posicionamiento.

Realizar un estudio del entorno competitivo es vital para el desarrollo de Citrans Ltda., teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de los principales competidores, realizando interrogantes específicos para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

Aumento de la competencia. Desde hace algún tiempo el Departamento de Nariño y específicamente su capital se ha convertido en atractivo de inversión para empresas nacionales, situación que se constituye como amenaza para la empresa ya que esto afecta directamente la participación en el mercado, caso específico de las empresas de encomiendas y carga a lo largo del país se han abierto sucursales las empresas rivales en esta región, hecho que aún cuando se presenta como una amenaza para Citrans Ltda., por el gran despliegue publicitario y posicionamiento de la imagen corporativa, sin embargo, en forma indirecta es un beneficio porque mediante la publicidad concientizan a la ciudadanía de la importancia de un transporte seguro beneficiando así a todo el sector, situación que debe ser aprovechada por Citrans Ltda., para promover sus servicios utilizando su fortaleza competitiva.

Precio de la competencia. Por tratarse de un mercado perfecto donde influye mucho la demanda, la oferta y la competencia, el precio se convierte en un punto muy importante para tener en cuenta, ya que algunos (muy escasos) usuarios no sólo buscan el mejor servicio, sino también buscan economía, aspecto que favorece el entorno competitivo, en este aporte es valedero aclarar que los precios, dentro de la competencia son muy afines a Citrans Ltda.,

Alianzas estratégicas. Las empresas de transporte de encomiendas tienen la opción de aliarse con el fin de captar usuarios y recibir beneficios extras e igualmente celebrar alianzas con posibles usuarios del servicio, representados en cooperativas, macromercados, empresas de distribución de productos a nivel nacional e internacional; este hecho puede convertirse en una amenaza importante ya que la unión de los competidores generan un fortalecimiento y propende por el empoderamiento del mercado de ahí que Citrans Ltda., debe estar muy atenta a esta situación y aprovechar sus potencialidades si se tiene en cuenta que ésta requiere para su desarrollo ampliar cobertura y posicionamiento desde una perspectiva estrategia de mercadeo.

Competencia. Las características del transporte de carga por carretera en el departamento de Nariño, todavía evidencia rezagos en su estructura organizacional y de desarrollo que sólo se identifica una baja pero importante competencia regional; importante en el sentido de que la industria nariñense no se caracteriza por originar productos de distribución nacional o internacional a gran escala, a excepción de café, papa y manufacturas entre otros productos, por lo cual muestra una baja demanda del servicio y por ende se encuentra una alta

concentración de oferta del sector de transporte, pero sin los requerimientos técnicos, de infraestructura y obedeciendo las leyes, como lo hace nuestra empresa.

Un escenario totalmente diferente se vive con la competencia que se puede encontrar a nivel nacional y el verdadero reto internacional, en el cual se compete con calidad expresada en atención al cliente, en reducción de tiempo y de costos, en generar mayores beneficios y en encontrar la mayor rentabilidad en el ejercicio; sumado a esto la informalidad se hace presente en todo el territorio nacional y se hace difícil controlar este fenómeno tanto para las empresas como para el estado y la diferencia en costos comparada con esta clase de organizaciones es significativa, sin embargo la calidad y diversidad en el servicio no se puede comparar.

Factores externos a la empresa como el estado de las carreteras, el precio de los combustibles y la inseguridad en las vías, hacen que el servicio que se presta sea riesgoso y costoso tanto para las compañías como para los clientes y los esfuerzos que se deben invertir en estos fenómenos son altos pues estos recursos pudieran ser utilizados en verdaderas necesidades de investigación y desarrollo para afrontar fenómenos como la globalización.

Rivalidad entre firmas establecidas. Este fenómeno se encuentra hoy en día con mayor frecuencia, ya que la crisis a nivel económico, fomenta crisis en algunos estamentos empresariales, el mismo fenómeno social, permite que el mercado sea muy competitivo, lo anterior posiblemente es lo que fomente cierta competencia de forma desleal, donde el tráfico de influencias, y comisiones por contratos a terceros hace que algunas empresas se vean beneficiadas, razón lógica para desestimular la competencia leal y sujeta a un sistema de mercado honesto, y depurado, donde las influencias no tienen cabida; pero desafortunadamente en el medio no sólo regional sino nacional se vive esta realidad, esto quiere decir que Citrans Ltda., debe continuar enfrentándolo y aprovechando su experiencia, la lealtad de los clientes, diversificando procesos, optimizando la calidad y utilizando estrategias de publicidad mercadeo.

Cuadro 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)
1. Rendimiento sobre la inversión 2. Capital 3. Liquidez 4. Solvencia 5. Apalancamiento 6. Cash Flow: Flujos de caja y recursos producidos 7. Equilibrio financiero 8. Riesgos implícitos	1. Estabilidad ambiental 2. Cambios tecnológicos 3. Elasticidad de la demanda 4. Barreras de penetración al mercado 5. Escala de precios de productos-servicios competidores 6. Inflación 8. Variabilidad de la demanda

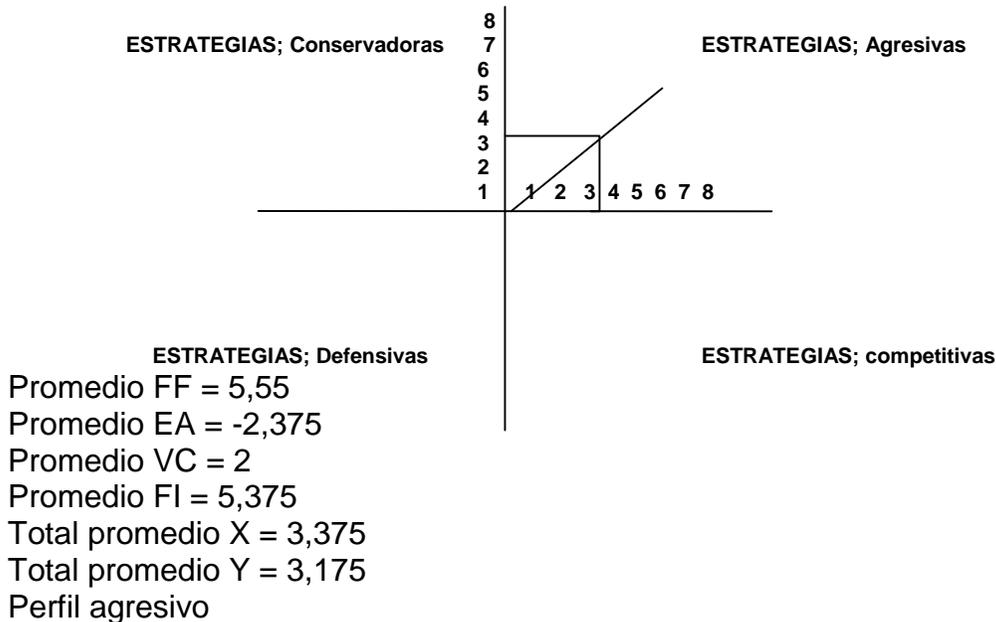
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)
1. Participación en el mercado 2. Producto-servicio 3. Calidad del producto 4. Fidelidad y lealtad del usuario 5. Utilización de la capacidad Competitiva 6. Conocimientos tecnológicos	1. Potencial de crecimiento 2. Potencial de recursos 3. Estabilidad financiera 4. Adelantos tecnológicos 5. Aprovechamiento de recursos 6. Intensidad de capital 7. Facilidad para penetrar el mercado 8. Aprovechamiento de la capacidad

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION. Y	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIFICACION. - Y
1	6	1	-1
2	6	2	-3
3	5	3	-1
4	5	4	-2
5	6	5	-3
6	5	6	-3

7	6	7	-4
8	5	8	-2
9	6		
Promedio	5,55	Promedio	-2,375
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACION. -X	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACION. -X
1	-4	1	6
2	-2	2	6
3	-1	3	5
4	-2	4	5
5	-3	5	6
6	-1	6	4
7	-1	7	5
		8	6
Promedio		Promedio	5,375

Fuente. Esta Investigación. Noviembre 2009

Gráfico 15. Matriz de posición estratégica



Los resultados obtenidos de esta matriz apuntan a que se tiene una empresa fuerte, que a pesar de ser joven frente a su competencia y frente al mercado, ha desarrollado ventajas importantes en una industria estable y creciente; así mismo,

el vector direccional de la empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz, es decir que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables; dependiendo de las necesidades de la empresa y del desarrollo de la Matriz DOFA; por medio de ella se analizará más detalladamente y se presentará la mejor alternativa o alternativas conjuntas que permitan acomodar a la empresa en un punto óptimo para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el entorno.

7.2.3 Matriz DOFA. Está diseñada para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas²².

En su elaboración, se tuvo en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y se siguieron estos pasos:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de amenazas externas claves
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

DOFA AREA ADMINISTRATIVA

Debilidades

- Carencia de un adecuado direccionamiento estratégico de mercadeo.
- No cuenta con estructura organizacional orientada al mercadeo.

²² SERNA, Op. cit., p. 32

- No se ha elaborado planes de acción.
- No existen convenios con empresas, o institucionales suficientes para un mayor posicionamiento a nivel departamental.
- No existe un manual de funciones y procedimientos

Oportunidades

- Existencia de fábricas, macromercados entre otras empresas que no poseen convenios con ninguna entidad empresarial que lleve sus pedidos, encomiendas o cagas.
- Eliminación de barreras al comercio y al transporte transfronterizo.
- Las funciones asumidas por el Gerente generan confianza porque en oportunidades realiza visitas a diferentes empresas para ofrecer los servicios.

Fortalezas

- Actualización de la normatividad legal.
- Buena comunicación y relaciones interpersonales.
- Motivación y satisfacción con el trabajo que realiza el personal.
- Estímulos y recompensas.
- Satisfacción en la remuneración salarial.
- Experiencia laboral.
- Se cuenta con el recurso humano profesional para implementar nuevos y ágiles mecanismos que orienten una estratégica de acción conducente hacia un mercadeo eficaz.

Amenazas

- Creación de nuevos impuestos.
- Vías y carreteras en mal estado lo que genera daños en los vehículos

DOFA AREA DE MERCADEO

Debilidades

- No se ha realizado investigación de mercados.
- No se ha realizado plan de mercadeo.
- No utiliza medios publicitarios.
- No se ha realizado un estudio de la competencia.

Oportunidades

- En algunos servicios los precios de la competencia son mayores.
- Crecimiento continuo de la población empresarial que necesitan transportar sus productos
- Nuevos estilos de vida de la población que necesitan enviar remesas a familiares, amigos o empresas afines con sus negocios.
- Ampliación de los medios de comunicación en la región.
- Ubicación favorable de la empresa.
- Los usuarios actuales de Citrans Ltda., demuestran interés fidelidad a los servicios que pueda ofrecerles la empresa.

Fortalezas

- Servicios de transporte de encomiendas de los tamaños que el usuario desea enviar.
- Satisfacción y lealtad del usuario.
- Precios bajos y apoyados por los descuentos y servicio puerta a puerta.
- Buena relaciones con las empresas de Pasto que envían continuamente cargas al resto del país.
- participación en el mercado.
- posee imagen corporativa reconocida.

Amenazas

- Aumento de la competencia.
- Buena imagen corporativa de algunas empresas de transporte de carga y encomiendas.
- Servicios adicionales que presta la competencia.
- La competencia cuenta con un buen número de convenios.
- Competencia desleal en el mercado.

DOFA AREA FINANCIERA

Debilidades

- No aceptación en el presupuesto anual de gastos para publicidad.
- Inexistencia de fondos para posibles inversiones en el entorno.
- Pago del canon de arrendamiento.
- Dificultad para captar mayores usuarios

Oportunidades

- Existencia de sistemas contables que mejoren el área financiera.
- Apoyo financiero por parte del estado a micro empresas privadas que desean trasportar sus productos

Fortalezas

- Capital humano de trabajo.
- Buena capacidad de ingresos.
- Los gastos generados por la empresa son menores que los ingresos.
- No posee deudas.
- Se cuenta con una excelente administración de la estructura financiera.
- Estabilidad financiera.

Amenazas

- Nuevas políticas salariales.
- Bajos ingresos de la población.
- Disponibilidad de inversión de la competencia.
- Desempleo

DOFA AREA DE OPERACIONES

Debilidades

- No cuenta con espacio físico propio.
- Falta de gestión para la celebración de contratos con empresas o fabricas que envían constantemente sus mercancías.

Oportunidades

- Fácil acceso a la tecnología.
- Asistencia y servicios domiciliarios gratuitos.
- Capacidad de ampliación de atención domiciliaria.
- Capacidad para la creación de una infraestructura mayor.
- Posibilidad de expansión en el departamento de Nariño.

Fortalezas

- Calidad de maquinaria y parque automotor
- Personas con experiencia.
- Capacidad de servicio domiciliario gratuito sin costo.

- Prestar el servicio de inmediato
- Grupo de conductores altamente calificado

Amenazas

- Crecimiento tecnológico de la competencia.
- Nuevos requisitos básicos de funcionamiento.
- Costo de tecnología de punta.
- Capacidad de la competencia para producir algunos otros servicios gratuitos

Cuadro 13. Matriz DOFA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico. 2. Establecimiento planes de acción y penetración de mercados 3. Definición de objetivos y metas organizacionales. 4. Estudio de la competencia 5. Plan de mercadeo. 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y certificación 2. Calidad en el servicio al cliente. 3. Capacidad financiera 4. Innovación tecnológica. 5. Sistema presupuestal. 6. Imagen corporativa 7. Sistema contable
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de crédito 2. Crecimiento poblacional 3. Número de usuarios 4. Aspectos ecológicos 5. Ingresos de la población 6. Acceso a la tecnología 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e Implementar un proceso de direccionamiento administrativo y estratégico, contando con la disposición económica.(D1,2,3 – O1) • Elaborar un plan de mercadeo que garantice captar mayores usuarios (D5 - O2,4) • Contratar personal para el área de mercadeo que realice estudios y análisis de la competencia teniendo en cuenta los mayores ingresos por población y la asequibilidad ecológica (D4-O2,3,4) 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos con base en la experiencia y certificación en calidad, lo cual debe lograr nuevos usuarios, aprovechando el crecimiento poblacional y los ingresos de los mismos (F1,2 – O2,3,4,5) • Hacer uso de la innovación tecnológica y mecánica, contando con la disponibilidad de crédito y financiera para captar usuarios a cargo

		<p>de empresas, fabricas, macro-mercados etc. (F 4, ,5 -O1,2,4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan estratégico de mercadeo basado en la calidad tecnológica y mecánica de punta para beneficiarse de la asequibilidad y movilidad ecológica (F1,4– O4,6).
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impuestos 2. Leyes arancelarias 2. Aumento competencia 3. Precios de la competencia 4. Pérdida del poder adquisitivo del dinero 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de acción y penetración del mercado mediante precios bajos y competitivos que permitan lograr posicionamiento sin pérdida financiera (D2,3-A2,3,4). • Actualización de reformas legales y de funcionamiento (D2-A1,3,4). 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un portafolio estratégico que oriente la acción y mercadeo, basados en la calidad, la tecnología y bajos precios. Para captar nuevos usuarios de servicios como; paqueteo y trazar convenios con hiperbodegas, fábricas de productos de aseo, belleza, etc., que envían grandes cantidades de mercancía. (F 1, 2,, 4, 5, 6 – A 2,3,4)

Fuente. La investigación noviembre 2009

7.2.4 Matriz del Grupo Consultor de Boston. De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario. Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

Gráfico 16. Matriz del Grupo Consultor de Boston

		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	<p>ESTRELLAS</p> <p>Carga semi-masiva</p>	<p>INTERROGANTES</p> <p>Paqueteo</p>
	BAJO	<p>VACAS LECHERAS</p> <p>Masiva</p>	<p>HUESOS</p> <p>Bodegaje</p>

El portafolio de servicios ofrecido por Citrans Ltda. y definido en la Matriz del Grupo Consultor de Boston, se establece de acuerdo a las necesidades de los usuarios, los cuales por las características de sus envíos, hacen que el servicio de encomiendas se especifique muy puntualmente, esto quiere decir que el servicio si puede clasificarse a través de los requerimientos de la presente matriz, esto con el afán de hacer un análisis mediante el cual se observe que clase de servicios son los más óptimos y rentables, de igual manera los más inadecuados, se han clasificado así.

ESTRELLA. (Cargas semimasivas.) Representa el mayor servicio y el más adecuado por su rentabilidad a largo plazo, y por el crecimiento y generación de utilidades.

- Alta tasa de utilidad económica.
- Alta participación relativa en el mercado.

Debe de recibir suficientes recursos, para mantenerse y fortalecer su posición dominante.

- Integración hacia adelante.
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de nuevos mercados.

INTERROGANTE. (Paquetero; sobres, cartas, cuentas de cobro, etc.)

- Baja participación en el mercado.
- Compite en actividades económicas de alto crecimiento.

- Requiere altas inversiones.

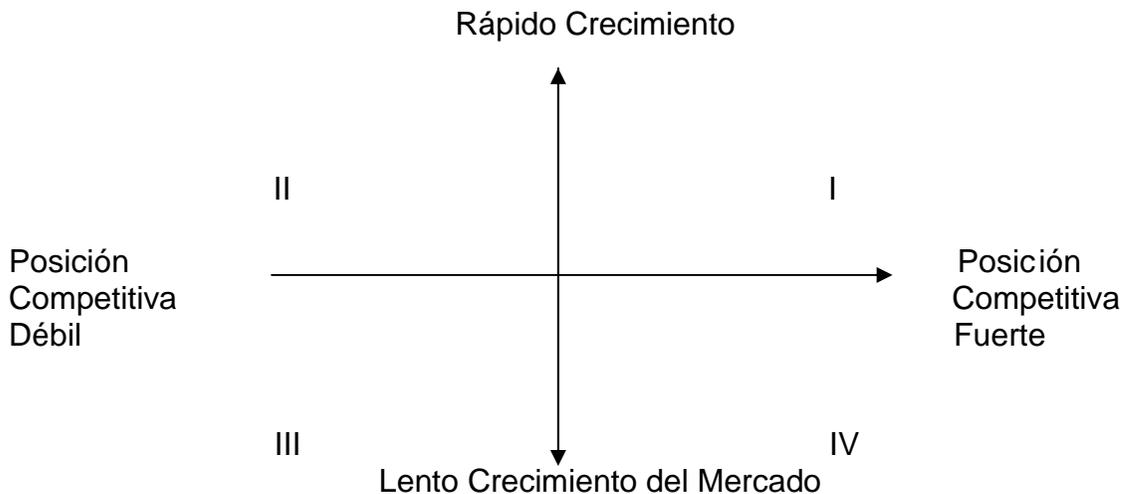
VACAS LECHERAS. (Cargas masivas, cantidades cuantiosas de carga, para mulas o doble troques).

- Alto porcentaje de participación relativa en el mercado.
- Compite en actividades económicas de crecimiento.
- Tiene un posicionamiento dominante.
- Requiere pocos recursos adicionales.
- Genera más efectivo que el que requiere.

La administración de las vacas se debe suceder de tal forma que mantenga la fortaleza de su posición en el mercado, por el mayor tiempo posible.

LOS HUESOS. (Bodegaje), es un servicio a través del cual no se adquieren beneficios de carácter financiero pero que ha sido parte de la tradición de la empresa.

Gráfico 17. Matriz de la Gran Estrategia



Esta Matriz es una herramienta de gran ayuda, en su elaboración se retomó las recomendaciones de varios autores de la posición competitiva en dirección al crecimiento del servicio de salud en el mercado. Citrans Pasto, se ubica en el cuadrante I, porque presenta una posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente. Las estrategias recomendadas para esta posición son: posibilidades de penetración muy buenas en el mercado y otros mercados, desarrollando un mayor servicio.

Desarrollo de mercados: con esta estrategia Citrans Pasto puede lograr conseguir o convenir nuevos espacios de acción así:

a. Gestionar nuevos usuarios a través de contrataciones con merca bodegas, almacenes de cadena, etc.

b. Abrir mercado en otros Municipios o regiones geográficas

- Expansión regional (Tumaco, La Unión, etc.)
- Expansión Nacional (Putumayo, Maracaibo, etc.)
- Expansión internacional (Ecuador)

c. Atraer otros segmentos del mercado.

- utilizar mayores canales de acercamiento al consumidor desde el mercadeo y la publicidad.

Con la información obtenida a través de la investigación permite tener unas bases claras sobre lo que la empresa necesita para alcanzar su posicionamiento en el mercado, que sería para sus inversionista como el reconocimiento a sus años de trabajo silencioso, que ha generado empleo en su localidad y que ha superado todos los inconvenientes que una empresa puede sortear, en donde el sector se caracteriza por una cierta competencia desleal y que poco se apoyo entre sí. Es por esto que hace falta reafirmar el mercado local creando una ventaja competitiva que genere más rentabilidad y posibilidades de propiciar una expansión del cultivo a nivel nacional.

8. PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CITRANS PASTO

Desde la perspectiva que ofrece el anterior análisis de los factores: interno y externo, se abre paso al diseño de un plan estratégico que básicamente se orienta hacia el mercadeo de los servicios de carga de Citrans Pasto, con el propósito de posicionar una empresa altamente competitiva, pues como toda empresa diseña este plan con el propósito de lograr sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, también es importante señalar que la empresa tiene definidas con exactitud y cuidado su misión y su visión lo que es fundamental, ya que estas representan las acciones inmediatas y a futuro que van a ejecutar a partir del plan de mercado y así abarcar mayor número de usuarios: empresas regionales y nacionales así como también familias, estudiantes, oficinistas y demás personas que desean enviar su encomienda segura y que llegue a tiempo.

8.1 MISIÓN

Somos una cooperativa dedicada a prestar el servicio de transporte de carga a compañías industriales y comerciales de Colombia y Ecuador, brindando a nuestros clientes confianza y mayores utilidades.

8.2 VISIÓN

En el 2.012, la empresa Citrans Ltda., será líder en la industria de transporte de carga en la zona sur de Colombia y norte del Ecuador, contando para ello con un equipo humano altamente calificado, lo que nos convertirá en el mejor socio de su compañía, en embajadores de la binacionalidad y en agentes activos del desarrollo de la frontera colombo ecuatoriana.

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos giran en torno a la misión y al clima organizacional.

8.3.1 Sentido de pertenencia. Los empleados son el centro vital de la empresa y al sentir la plena satisfacción en el diario desarrollo de sus actividades y funciones laborando bajo una atmósfera cálida y agradable, promueve a que el personal quiera seguir creciendo y desarrollándose en el ámbito empresarial y por ende aportando positivamente a su organización.

8.3.2 Competitividad. Contribuyendo a desarrollar ventajas para sus clientes mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno, de calidad y a precio competitivo.

8.3.3 Calidad. Es uno de los aspectos que garantiza el servicio, la misma se genera tanto de la experiencia como del manejo que se realiza a las mercancías o remesas de los diferentes usuarios

8.3.4 Seguridad. La experiencia y las certificaciones que lo acreditan, hacen que cada cliente se sienta seguro de que sus mercancías llegarán a su destino final en óptimas condiciones, en el tiempo acordado y cumpliendo todas aquellas exigencias del entorno.

8.3.5 Servicio. Es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente o usuario. Realizar un servicio con alta calidad para que se vean satisfechas las necesidades del cliente.

8.3.6 Respeto. Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Para practicarlo es preciso tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona entre los que se destaca en primer lugar el derecho a la vida, además de otros tan importantes como el derecho a disfrutar de su libertad o disponer de sus pertenencias, por solo citar algunos sin los cuales es imposible vivir con orgullo y dignidad. El respeto abarca todas las esferas de la vida empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales y a la patria.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Participar en el mercado en un 10% en el término de dos años.

Mediante la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, posicionar a Citrans Ltda. En un año Dentro de las 20 mejores agencias de transporte de carga en el departamento de Nariño, en un año

Incrementar los ingresos de la agencia de Citrans Ltda. En un 20% en dos años

Incrementar las utilidades de la agencia de Citrans en un 10% en el año uno, 15% en el año dos y 20% en el año tres.

Estrategias

Estrategia corporativa. Penetración en el mercado: La estrategia de penetración en el mercado es la más representativa pensando en incrementar la participación de la empresa en el mercado prestando un servicio oportuno y eficiente al transportar mercancías no sólo a nivel nacional. Con la aplicación de esta

estrategia y dependiendo de las necesidades de la empresa, se logrará cautivar clientes manteniendo su fidelidad, como también atraer clientes de la competencia, persuadiéndolos de ofrecer mayores beneficios; por último en la fase final se emprenderá los esfuerzos dirigidos a buscar y atraer nuevos clientes potenciales con expectativas de crecimiento y desarrollo en el sector productivo. De igual forma, se plantea la posibilidad de desarrollar una Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el servicio, que capten distintos segmentos de mercado; también puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar productos en y desde otras áreas geográficas

Garantizar los recursos para el área de mercadeo

Presentar a la Junta Directiva el presupuesto referido al área de mercadeo, posibilitando así el proceso de acción permanente orientado hacia la comercialización de los servicios de Citrans a través de mercadeo, como estrategia que posibilite tanto la asistencia de un mayor número de usuarios, como también expandirse a otros municipios del Departamento de Nariño.

Definir las fechas periódicas para entregar el presupuesto de mercadeo, para que se destine puntualmente los recursos para el sostenimiento de la publicidad así mismo crear el cargo de mercadeo que incluya; Naturaleza del cargo. Responsable del direccionamiento y control de la empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento y desarrollo en la parte de mercadeo y publicidad además de: Análisis y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, elaboración de políticas y estrategias de mercadeo de igual forma desarrollar planes de medios y publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa. Investigación, selección, organización, y análisis de información de carácter económico, financiero, estadístico y sobre aspectos generales y específicos del sector.

Realizar investigaciones de mercado, que contribuyan al conocimiento del mercado, la competencia y del público objetivo como también analizar las estadísticas de las encuestas de visita de clientes a las Agencias y encuestas de satisfacción del cliente en la post-venta.

Plan Estratégico

Implementar Nuevas Políticas de Comercialización

Elaborar el portafolio de servicios, en donde se describa brevemente la empresa, se conozcan sus objetivos y beneficios para la comunidad.

Directorio Telefónico. Dar a conocer la información general respecto de la

empresa, de sus oficinas a nivel nacional e internacional y la manera de contactarse con ellas a través de sus líneas de atención, su página interactiva y en la dirección a la cual corresponde cada agencia.

Cobertura. El público objetivo se encuentra definido como pequeñas, medianas y grandes empresas productoras de bienes, cuyos productos se distribuyan en el territorio nacional e internacional. La ventaja de este medio es que los consumidores buscan los anuncios en los directorios de forma continua, a la vez que son más receptivos a los mensajes publicados en este medio, es muy fácil de encontrar la información que se requiere y sirve como guía representativa para asegurar que la empresa tiene sustento legal lo que supone confianza para adquirir una buena imagen del público.

La desventaja es que no es un buen medio para audiencias específicas, aunque se quiera dirigir el mensaje sólo a un público selectivo, el mensaje llegará a todo el mundo, por otro lado, se encuentra desplegada la competencia directa más representativa que tiene la empresa, por lo cual depende de la creatividad en el diseño del “aviso” para obtener respuesta positiva del target.

Identificar la empresa mediante la implementación del logotipo, el cual generará al interior de la misma mayor pertenencia de sus trabajadores y presentará al mercado la imagen de una empresa de transporte organizada y muy competitiva.

Gráfico 18. Logotipo Citrans Ltda.



Posicionar la imagen de Citrans Ltda., entre el usuario y/o empresas con elementos publicitarios inferidos desde todos los canales de acceso que tiene el entorno, de manera que se posicione en el mercado.

Transmitir a través de la imagen corporativa la calidad del servicio, de igual forma sentimientos de solidaridad, acompañamiento y afecto que el usuario perciba de una manera implícita.

Radio. Generar reconocimiento de marca, llegando al radio-escucha de forma informal, sin importar el tamaño de la empresa, estableciendo un contacto más personal y generando el mayor alcance posible

Cobertura. El público objetivo abarca toda la comunidad local y nacional, socios o dueños de empresas pequeñas, medianas y grandes, representantes legales, jefes de departamentos, y en general, toda la audiencia que tenga que ver con producción y comercialización de bienes a nivel nacional e internacional.

La ventaja de utilizar este medio es que no sólo llega al target objetivo sino también al público en general de todas las clases sociales; establece un contacto más personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el anuncio que se está transmitiendo; es un medio extensivo y flexible. El público del mismo no recibe tan frecuentemente los mensajes como el de los otros medios y además el receptor de la radio suele ser menos culto y más sugestionable en la mayoría de los casos, además la radio y sus mensajes se mueven con su audiencia por que pueden ser escuchados en el trabajo, en la calle, en la casa, en la silla del dentista o en casi cualquier parte y el oyente no tiene que estar pendiente para escuchar el mensaje. En este sentido, se reconoce que las cuñas producidas por las estaciones utilizan talento de la estación, lo que quiere decir que es gratis y representa menores costos a la empresa, pero si se confía todo el trabajo al equipo radial, se toma el riesgo a que todos los anuncios suenen igual y no exista reconocimiento hacia la empresa; sin embargo se tendrá muy en cuenta este aspecto para no incurrir en esta clase de errores.

8.5 MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Estar constantemente informados, sobre los avances tecnológicos y científicos, en consecuencia capacitar al personal encargado del mantenimiento de los equipos, de igual forma esta información sirve para la adquisición y actualización de los nuevos y mejores equipos para garantizar el transporte de carga con alto sentido de calidad

El talento humano de atención a los usuarios debe saber proyectar y asumir en su actitud y comportamiento la misión y la visión de Citrans Ltda., lo cual ayuda a crear lazos de confianza del usuario.

El valor agregado es una herramienta que debe continuamente estar atento a las necesidades del usuario, ya que hasta este momento es uno de los mayores soportes a nivel estratégico con el que cuenta Citrans Ltda., y se convierte no sólo en una fortaleza que se debe explotar al máximo.

Convenir o trazar nuevos contratos y renovar los presentes, es la intención que se propende por la parte financiera, pero este propósito se lo alcanza brindando un servicio eficaz, amable, cordial incrementando el servicio a través del valor agregado.

Utilizar las líneas de promoción de los servicios de Citrans Ltda., de igual forma campañas con los transportistas para realizar actualizaciones tecnológicas con el fin de lograr un servicio de calidad y por ende altamente competitivo. Motivar e incentivar al personal de la empresa a través de capacitaciones sobre la atención eficiente del usuario, ya que éste es la razón de ser de la organización.

8.6 PLAN OPERATIVO

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Participar en el mercado en un 10% en el término de dos años.	Establecer planes de acción para la penetración, del mercado basados en la calidad, la tecnología y bajos precios	1. Desarrollar planes de promoción y publicidad dependiendo de las necesidades de la empresa. 2. Identificar oportunidades y amenazas que pueda generar el entorno y mantener a Citrans Ltda., como empresa líder en el mercado. 3. Fomentar a través de los diversos medios publicitarios el empoderamiento de la empresa y la adquisición de nuevos clientes.	Participación de un 15% en tres años	3.000.000.00	– Gerencia y ejecutado por el personal de mercadeo.	De uno a dos años.
Posicionar a Citrans Ltda. Dentro de las 20 mejores agencias de transporte de carga en el departament	Diseñar planes de acción y penetración del mercado mediante precios bajos y competitivos que permitan lograr	1. Definir acciones con los medios para que los clientes reales y potenciales conozcan los atributos de la empresa	Posición número 10 de la agencia en tres años	2.000.000.00	Directores de agencia – Funcionarios en general.	1año.

<p>o de Nariño en un años. mediante el plan estratégico de mercadeo</p>	<p>posicionamiento o sin pérdida financiera</p> <p>Dar a conocer los principios fundamentales de la empresa para promover y definir el plan estratégico.</p> <p>Captar nuevos con base en la experiencia y certificación en calidad, lo cual debe lograr nuevos usuarios, aprovechando el crecimiento poblacional y los ingresos de los mismos.</p>	<p>3. Generar un ambiente de comunicación interna agradable para contar con una visión entrenada y así analizar y comprender sobre todo Aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias capacidades y de la forma como pueden aportar al desarrollo de la empresa</p>				
<p>Incrementar los ingresos de la agencia de Citrans Ltda. En un 20% en dos años</p>	<p>Realizar un portafolio estratégico que oriente la acción y mercadeo, basados en la calidad, la tecnología y bajos precios. Para captar nuevos usuarios de servicios como; paqueteo y trazar convenios con hiperbodegas, fábricas de productos de Aseo, belleza, etc., que envían grandes cantidades de mercancía, para lograr incrementar los ingresos.</p>	<p>1. Indagar sobre las expectativas de los clientes 2. Ofrecer servicios de calidad 3. Mantener comunicación constante con los clientes. 4. Mantener constantemente acciones encaminadas al desarrollo del servicio.</p>	<p>Incrementar los ingresos en un 30% en tres años.</p>	<p>2. 000.000</p>	<p>Gerencia y Jefe de mercadeo.</p>	<p>Dos años</p>

<p>Incrementar las utilidades de la agencia de Citrans en un 10% en el año uno.</p>	<p>Incrementar las utilidades mediante la penetración en el mercado con servicio eficiente responsable y oportuno.</p> <p>Utilizar las promociones y descuentos mediante campañas publicitarias agresivas.</p> <p>Optimizar los recursos de la empresa</p>	<p>1. Contratar los servicios de publicidad con agencias de amplio reconocimiento</p> <p>2. Indagar sobre las expectativas de los clientes</p> <p>3. Ofrecer servicios de calidad</p> <p>4. Mantener comunicación constante con los clientes.</p> <p>5. Mantener constantemente acciones encaminadas al mejoramiento del servicio.</p>	<p>Incrementar las utilidades en un 20% en tres años.</p>	<p>1.000.000</p>	<p>Gerencia y área de mercadeo y finanzas.</p>	<p>Un año</p>
---	--	--	---	------------------	--	---------------

CONCLUSIONES

La inadecuada organización y administración de Citrans Ltda., ha hecho que no se hayan implementado estrategias de mercadeo para lograr una mayor cuota de mercado.

El plan estratégico constituye una herramienta alternativa para el mejoramiento administrativo, comercial y financiero que contribuyen al desarrollo de Citrans Ltda., creando ventajas competitivas.

El diagnóstico interno identificó los puntos débiles de mercadeo, razón por la cual se hace necesario llevar a cabo el plan estratégico para lograr un mayor rendimiento en todos los procesos internos de la empresa.

En el mercado actual Citrans como toda empresa debe estar preparada para los cambios, dado que estos son continuos y muchas veces drásticos lo que conlleva al conocimiento en cuanto a cuáles son sus debilidades, amenazas al igual que sus fortalezas y oportunidades para así mantenerse dentro del mismo y procurar capitalizarse ya sea a corto o largo plazo.

Todo plan debe tener un direccionamiento estratégico con el cual se cumplan todas aquellas metas, al igual que los objetivos, pues al comprometerse e involucrarse en él, permite conocer de manera permanente los aciertos y desaciertos de la empresa y las personas que laboran en ella.

El comienzo de toda empresa es saber la situación actual y al mismo tiempo ver cuál es la diferencia con las demás de su mismo rango, dado que le permite tener un conocimiento claro de la competencia y como contrarrestarla todo esto se puede efectuar a través de la planeación estratégica.

La ejecución del plan de mejoramiento estratégico administrativo crea bases sólidas para seguir buscando la eficiencia y eficacia en los procesos.

RECOMENDACIONES

Que dentro de la parte operativa y demás recursos humanos se reconozca y proyecte la filosofía organizacional, como también la misión, visión, principios corporativos con lo cual se retroalimente diariamente el personal y por ende se despierte el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación y el logro de la misma.

Apoyar proceso de estudio de mercadeo que demuestren las oportunidades que se puede tener para abrir nuevas plazas que tengan significación para el crecimiento de la empresa y su rentabilidad, como por ejemplo agencias fuera de él país, aprovechando la cercanía con Ecuador, que se puede asociar a la exportación e importación desde y hacia el vecino país bajo sus diferentes modalidades de contratación de fletes sobre la base de la naturaleza de la mercancía; tarifas por volúmenes grandes o especiales, fletes, seguros, etc.

Seguir trabajando en los efectos que resulten de la publicidad a mediano y largo plazo utilizando los medios idóneos que pueden ser aprovechables en el entorno regional y nacional, determinando los correctivos necesarios y aplicando las nuevas tendencias de comunicación.

Así mismo, para que Citrans Pasto se rija por una adecuada e innovadora base gerencial y administrativa de tal manera que durante su gestión haya una planeación permanente con el propósito de posicionarse en el mercado y alcanzar su crecimiento y óptimo desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Gestipolis.com, septiembre.

ÁLVAREZ, José y BLANCO IBARRA, Felipe. Introducción a la contabilidad directiva, Edición donostiarra. Zaragoza. 1989.

BONILLA Ellsy y RODRÍGUEZ Penélope S. más allá del dilema de los métodos.

BRIONES Guillermo. La investigación social y científica- educativa. Ed. Formed. Santa Fe de Bogotá. 1990.

DANE. Departamento Nacional de Estadística, primer semestre del año 2009

GULTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª ed. Mc Graw Hill, 2000.

HERNÁNDEZ Pérez, G. D. Competitividad y éxito. Ed. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba. 1999.

JARAMILLO José Carlos. Dirección Estratégica. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992.

KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002.

MCCARTHY Jerome. Propósitos de las 4 P's del marketing. Ed, Flogger.

PARLAD C.K, Hamel Gary, Doz Yves L., Bettis A. Estrategia corporativa y competitiva Ediciones Deusto. Barcelona. 2006.

SANTACRUZ DE LA ROSA. Luís Ernesto. Evolución del Marketing. Google.com, Octubre 1

STANLEY Jevons. Sistemas y mercados modernos. Ed. pogleros. México. 1998.

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO POSTGRADO EN ALTA GERENCIA

OBJETIVO: La presente encuesta pretende analizar el entorno interno y externo de la agencia de Cooperativa Internacional de Transportes Ltda., Citrans ubicada en el Municipio san Juan de Pasto para diseñar un plan de estratégico que permita mayor posicionamiento de la empresa

Responda en forma clara, sincera y abierta las siguientes preguntas. Señale con una x la opción seleccionada.

EDAD _____

Residencia _____

1. ¿QUE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA CONOCE USTED?

- a. Rapido Putumayo ____
- b. CITRANS Ltda. ____
- c. Intermodal ____
- d. Cootransnariño _____
- e. Otras ¿cuál? _____

2. ¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE USTED CONSIDERA MAS IMPORTANTES PARA UTILIZAR CITRANS LTDA.?

- a. Calidad ____
- b. Costos de los tratamientos ____
- c. Facilidad de pago ____
- d. Buen servicio ____
- e. Responsabilidad ____
- f. Otro ¿Cuál? _____

3. ¿QUE TIPO DE SERVICIOS HA UTILIZADO?.

- a. Carga masiva ____
- b. Carga semimasiva ____
- c. Paqueteo ____
- d. Otro ¿cuál? _____

4. ¿HACE CUANTO TIEMPO UTILIZA LOS SERVICIOS DE CITRANS LTDA.?

- a. Menos de 1 año ____
- b. De 1 a 1 1/2 años ____

- c. De 1 ½ a 2 años _____
- d. 2 años en adelante _____

5. ¿PORQUE MEDIO CONOCE USTED LA EXISTENCIA DE CITRANS LTDA?

- a. Referencias _____
- b. Remisiones _____
- c. Publicidad _____
- d. Otro ¿cuál? _____

6. ¿EN QUE HORARIO LE GUSTARIA SER ATENDIDO?

- a. Mañana (7-2) _____
- b. Medio día (12-2) _____
- c. Tarde (2-6) _____
- d. Noche (6-10) _____
- e. Sábados (8-12) _____

8. ¿QUE LE GUSTARIA ENCONTRAR EN CITRANS LTDA.?

- a. Buena Atención _____
- b. Mayor rapidez _____
- c. Servicio puesta a puerta _____
- d. Otro ¿cuál? _____

9. ¿COMO LE PARECE LOS SERVICIOS Y LA ATENCIÓN DEL PERSONAL DE CITRANS LTDA?

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____

¿Porque? _____

10. POR SU FIDELIDAD CITRANS LTDA LE OTORGA:

- a. Descuentos _____
- b. Dulces _____
- c. Participación en rifas _____
- e. Otro ¿cuál? _____

11. RESPECTO A EMPRESAS COMO RAPIDO PUTUMAYO Y/O COOTRANSNARIÑO CUAL ES LA DIFERENCIA QUE ENCUENTRA CON CITRANS LTDA.

- a. Rapidez _____
- b. descuentos _____

- c. Promociones _____
- d. ninguna _____

13. ¿HA UTILIZADO EN ALGUNA OPORTUNIDAD A EMPRESAS DE CARGA COMO RÁPIDO PUTUMAYO Y/O COOTRANSNARIÑO

Siempre _____ Algunas veces _____ casi nunca _____ nunca _____

14. SI RESPONDIÓ AFIRMATIVAMENTE LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿POR QUÉ SE CAMBIÓ A CITRANS LTDA.

- a. Rapidez _____
- b. descuentos _____
- c. Promociones _____
- d. Continúo con Rápido putumayo _____
- e. Continúo con Cootransnariño _____
- d. ninguna _____

12. ¿QUE CONOCE DE EMPRESAS DE CARGA COMO RÁPIDO PUTUMAYO Y/O COOTRANSNARIÑO

Poco _____ Nada _____ No le interesa _____

Sugerencias _____

Gracias por su atención

Anexo B. BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.009-2.010

CODIGO	NOMBRE DE CUENTA	NOTAS	AÑO 2.010		AÑO 2.009		VARIACION	
			SALDOS	%	SALDOS	%	PESOS	%
1	<u>ACTIVO</u>							
	ACTIVO CORRIENTE							
11	DISPONIBLE	3						
1105	CAJA		1.100.000	0,15%	1.100.000	0,23%	0	0,00%
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES		3.001.252	0,40%	28.303.380	6,01%	-25.302.128	-89,40%
	TOTAL DISPONIBLE		4.101.252	0,55%	29.403.380	6,25%	-25.302.128	-86,05%
12	INVERSIONES							
1208	INVERSIONES OTRAS ENTIDADES	4	0	0,00%	433.700	0,09%	-433.700	-100,00%
	TOTAL INVERSIONES		0	0,00%	433.700	0,09%	-433.700	-100,00%
16	CUENTAS POR COBRAR	5						
1605	CONVENIOS POR COBRAR		412.000	0,06%	5.061.769	1,08%	-4.649.769	-91,86%
1625	ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES		1.802.452	0,24%	2.626.079	0,56%	-823.627	-31,36%
1637	CUENTAS POR COBRAR POR CTA DE ASOCIADOS		1.925.851	0,26%	2.903.453	0,62%	-977.602	-33,67%
1640	CREDITO EMPLEADOS		206.182	0,03%	1.002.410	0,21%	-796.228	-79,43%
1648	CARTERA VENTA SERVICIOS VIGENTE		418.157.239	55,87%	353.108.926	75,01%	65.048.313	18,42%
1660	INGRESOS POR COBRAR		3.666.738	0,49%	8.712.809	1,85%	-5.046.071	-57,92%
1690	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		454.089	0,06%	1.244.561	0,26%	-790.472	-63,51%
1691	MENOS: PROVISIÓN CARTERA POR VENTA DE SER.		-19.729.795	-2,64%	-17.019.794	-3,62%	-2.710.001	15,92%
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR		406.894.756	54,36%	357.640.213	75,97%	49.254.543	13,77%
18	ACTIVOS DIFERIDOS	7	1.470.350	0,20%	1.286.301	0,27%	184.049	14,31%
1810	GASTOS ANTICIPADOS		1.470.350	0,20%	1.286.301	0,27%	184.049	14,31%

	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		412.466.358		55,11%	388.763.594	82,58%	23.702.764	6,10%
	ACTIVO NO CORRIENTE								
17	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6							
1720	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA		31.963.685		4,27%	31.913.685	6,78%	50.000	0,16%
1725	EQUIPOS DE COMPUTAC.Y COMUNICACIÓN		76.082.550		10,17%	72.614.875	15,43%	3.467.675	4,78%
1730	VEHICULOS		95.701.461		12,79%	84.552.708	17,96%	11.148.753	13,19%
1795	DEPRECIACION ACUMULADA		-136.754.020		-18,27%	-110.965.860	-23,57%	-25.788.160	23,24%
	TOTAL PROPIED. PLANTA Y EQUIPO		66.993.676		8,95%	78.115.408	16,59%	-11.121.732	-14,24%
18	ACTIVOS DIFERIDOS								
1820	CARGOS DIFERIDOS		0		0,00%	3.873.442	0,82%	-3.873.442	-100,00%
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		0		0,00%	3.873.442	0,82%	-3.873.442	-100,00%
19	INTANGIBLES	8							
1910	ACTIVOS INTANGIBLES		268.553.054		35,88%	0	0,00%	268.553.054	100,00%
1987	OTRAS INVERSIONES		461.500		0,06%	0	0,00%	461.500	100,00%
	TOTAL INTANGIBLES		269.014.554		35,94%	0	0,00%	269.014.554	100,00%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		336.008.230		44,89%	81.988.850	17,42%	254.019.380	309,82%
	TOTAL ACTIVO		748.474.588		100,00%	470.752.444	100,00%	277.722.144	59,00%
2	<u>PASIVO</u>								
	PASIVO CORRIENTE								
23	CRÉDITOS BANCOS Y OTRAS OBL. FINANC.								
2305	CREDITO ORD. CORTO PLAZO	9	42.878.007		5,73%	27.600.738	5,86%	15.277.269	55,35%
	TOTAL CRÉDITOS ORDINARIOS C. P.		42.878.007		5,73%	27.600.738	5,86%	15.277.269	55,35%
24	CUENTAS POR PAGAR	10							
2410	CONTRATISTAS		43.071.705		5,75%	50.052.204	10,63%	-6.980.499	-13,95%
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		6.781.788		0,91%	25.799.259	5,48%	-19.017.471	-73,71%
2435	PROVEEDORES		70.459.428		9,41%	72.398.811	15,38%	-1.939.383	-2,68%
2445	RETENCION EN LA FUENTE		1.941.344		0,26%	1.614.429	0,34%	326.915	20,25%
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		4.463.743		0,60%	4.757.370	1,01%	-293.627	-6,17%
2495	DIVERSAS		796.973		0,11%	4.887.281	1,04%	-4.090.308	-83,69%
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR		127.514.981		17,04%	159.509.354	33,88%	-31.994.373	-20,06%
25	IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	11							

2515	INDUSTRIA Y COMERCIO		1.212.300	0,16%	1.021.134	0,22%	191.166	18,72%
	TOTAL IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		1.212.300	0,16%	1.021.134	0,22%	191.166	18,72%
26	FONDOS SOCIALES MUTUALES Y OTROS	12						
2605	FONDO SOCIAL DE EDUCACION		4.191.572	0,56%	5.564.192	1,18%	-1.372.620	-24,67%
2610	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD		8.935.984	1,19%	7.826.074	1,66%	1.109.910	14,18%
2648	FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		9.725.599	1,30%	9.725.599	2,07%		
	TOTAL FONDOS SOCIALES		22.853.155	3,05%	23.115.865	4,91%	-262.710	-1,14%
27	OTROS PASIVOS	13						
2710	OBLIGACIONES LABORALES		17.071.578	2,28%	20.935.544	4,45%	-3.863.966	-18,46%
	TOTAL OTROS PASIVOS		17.071.578	2,28%	20.935.544	4,45%	-3.863.966	-18,46%
28	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISION	14	2.902.200	0,39%	0	0,00%	2.902.200	100,00%
2895	PROVISIONES DIVERSAS		2.902.200	0,39%	0	0,00%	2.902.200	100,00%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		214.432.221	28,65%	232.182.635	49,32%	-17.750.414	-7,65%
	PASIVO NO CORRIENTE							
23	CRÉDITOS BANCOS Y OTRAS OBL. FINANC.	9	13.333.328	1,78%	0	0,00%	13.333.328	100,00%
2308	CREDITOS ORD. A LARGO PLAZO		13.333.328	1,78%	0	0,00%	13.333.328	100,00%
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		13.333.328	1,78%	0	0,00%	13.333.328	100,00%
	TOTAL PASIVO		227.765.549	30,43%	232.182.635	49,32%	-4.417.086	-1,90%
3	<u>PATRIMONIO</u>							
31	CAPITAL SOCIAL	15						
3105	APORTES SOCIALES		158.085.320	21,12%	152.790.425	32,46%	5.294.895	3,47%
	TOTAL CAPITAL SOCIAL		158.085.320	21,12%	152.790.425	32,46%	5.294.895	3,47%
32	RESERVAS OBLIGATORIAS	16						
3205	RESERVA PROTECCION DE APORTES		21.337.944	2,85%	21.337.944	4,53%	0	0,00%
3225	RESERVAS ESTATUTARIAS		4.063.805	0,54%	51.292.434	10,90%	-47.228.629	-92,08%
3280	OTRAS RESERVAS		40.877.635	5,46%	40.877.635	8,68%	0	0,00%
	TOTAL RESERVAS OBLIGATORIAS		66.279.384	8,86%	113.508.013	24,11%	-47.228.629	-41,61%
33	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	17						
3320	FONDO PARA INFRAESTRUCTURA FISICA		19.500.000	2,61%	19.500.000	4,14%	0	0,00%
	TOTAL FOND. DE DESTINACION ESPECIFICA		19.500.000	2,61%	19.500.000	4,14%	0	0,00%

34	SUPERAVIT	18							
3415	VALORIZACIONES		268.553.054	35,88%	0	0,00%	268.553.054	100,00%	
			268.553.054	35,88%	0	0,00%	268.553.054		
35	RESULTADO DEL EJERCICIO								
3505	EXCEDENTE O PERD. DEL EJERCICIO		8.291.280	1,11%	-47.228.629	-10,03%	55.519.909	-117,56%	
	TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO		8.291.280	1,11%	-47.228.629	-10,03%	55.519.909	-117,56%	
	TOTAL PATRIMONIO		520.709.039	69,57%	238.569.809	50,68%	282.139.229	118,26%	
	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		748.474.588	100,00%	470.752.444	100,00%	277.722.143	59,00%	

%

