

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANS ANDES LTDA PARA EL
PERIODO 2006 – 2008**

**LILIANA ORTEGA SANCHEZ
DORIS LILIANA BERNAL AHUMADA
LUIS CARLOS ORTEGA SANCHEZ
JAIME WILLIAN RUALES ROSERO
OSCAR FERNANDO SEGURA VIVAS**

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANS ANDES LTDA PARA EL
PERIODO 2006 – 2008**

**LILIANA ORTEGA SANCHEZ
DORIS LILIANA BERNAL AHUMADA
LUIS CARLOS ORTEGA SANCHEZ
JAIME WILLIAN RUALES ROSERO
OSCAR FERNANDO SEGURA VIVAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Especialistas en Gerencia de Mercadeo**

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

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

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	16
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEÓRICO	21
4.2 MARCO CONCEPTUAL	38
4.3 MARCO ESPACIAL	42
4.4 MARCO TEMPORAL	42
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO	43
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	45
6.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	45
6.2 EL CLIENTE	45
6.3 EN QUE NEGOCIO ESTA TRANSANDES LTDA	47
6.4 DIAGNÓSTICO	48
6.5 DIAGNÓSTICO INTERNO	48
6.6 MATRIZ MEFI	50
6.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES POAM	51
6.7.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS	51

6.7.2 MATRIZ MEFE	53
6.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	54
6.9 MATRIZ DOFA	56
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	58
7.1 VISIÓN	58
7.2 MISIÓN	58
7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
7.4. VALORES CORPORATIVOS	59
7.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	60
8. DECISIÓN ESTRATÉGICA	71
8.1 OBJETIVOS DE MARKETING	71
8.2 MEZCLA DE PRODUCTOS	71
8.3 EL PRODUCTO Y LA ESTRATEGIA	72
8.4 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO META	72
8.5. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO META	72
8.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TRANS ANDES LIMITADA	72
8.7 PLANEACIÓN MUESTREO Y TRABAJO DE CAMPO	73
8.7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUALITATIVO	107
8.8 CUANTIFICAR LA DEMANDA POTENCIAL	109
8.9. ANÁLISIS COMERCIAL	109
9. ESTRATEGIAS DE MARKETING	112
9.1 VENTAJAS COMPETITIVAS	112
9.2 ESTRATEGIA DE PLAZA	112
9.3 MEZCLA DE MARKETING	113
9.3.1 Producto	113
9.3.2 Precio	115
9.3.3. Promoción	116
9.3.4 Plaza	117
10. PLAN OPERATIVO	119
19. CONCLUSIONES	123
20. RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro No 1. Análisis del cliente	46
Cuadro No. 2. Matriz MEFI	50
Cuadro No. 3 matriz MEFE	53
Cuadro No. 4. Matriz del perfil competitivo	54
Cuadro No. 5. Matriz DOFA	56
Cuadro No. 6 matriz producto - mercado	60
Cuadro No. 8. Matriz de política direccional	66
Cuadro No. 9. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (M.C.P.A.)	70

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura No. 1. Matriz I.E.	61
Figura No. 2 matriz de la gran estrategia	63
Figura No. 3. Matriz de política direccional	65
Figura No. 4. Participación relativa del mercado	66
Figura No. 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.Y.E.A)	69
Figura No. 6. Empresas que utilizan el servicio de transporte	74
Figura No 7. Frecuencia de envíos	74
Figura No 8. Destino norte	75
Figura No 9. Destino sur	76
Figura No 10. Destino centro	77
Figura No 11. Destino oriente	78
Figura No 12. Destino occidente	79
Figura No 13. Precios promedio por unidad	84
Figura No 14. Empresa utilizada	85
Figura No 14.1 servientrega	86
Figura No 14.2 TCC	87
Figura No 14.3 coordinadora	88
Figura No 14.4 transprensa	89
Figura No 14.5 transporte propio	90
Figura No 15. Evaluación-puntualidad	93
Figura No 16. Evaluación-rapidez	94
Figura No 17. Evaluación-seguridad	95
Figura No 17.1 evaluación-buena atención	96

Figura No 18. Conocimiento de TRANSANDES	100
Figura No 18. Servicio TRASANDES	101
Figura No 19. Servicio TRANSANDES	102
Figura No 20. Evaluación-puerta a puerta	103
Figura No 21. Evaluación-seguridad	104
Figura No 22. Evaluación-almacenamiento	105
Figura No 23. Evaluación-distribución	106
Figura No 23. Disposición cambiaria de la empresa	107

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios, quien es el guía de todos y cada uno de nuestros actos, y que nos da la sabiduría para alcanzar todos nuestros propósitos y metas trazadas.

También agradecemos a la Universidad de Nariño, y la Universidad Jorge Tadeo lozano, en cabeza de todo el personal docente, quienes tuvieron toda la voluntad para compartir con nosotros todos sus conocimientos y experiencias vividas, que seguro serán de gran ayuda para el desarrollo de nuestra vida personal y profesional.

A la empresa Trans Andes Ltda. por habernos suministrado la información necesaria para el desarrollo del proyecto de grado.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, a la memoria de mi madre, a mi papá, a mis hermanos y a todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron conmigo a lo largo de este camino, para hoy alcanzar una meta más en mi vida.

JAIME WILLIAM RUALES ROSERO

Este trabajo lo dedico Dios, a la memoria de mi madre, a mi padre y a mis hermanos, que siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida, a los directivos de la empresa ENERGAS S.A. E.S.P. que me brindaron las facilidades para que pudiera culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida.

OSCAR FERNANDO SEGURA VIVAS.

Este trabajo lo dedico a Dios por su presencia en cada momento de mi vida, a mis hijos Carlos Mario, Juan David y Catalina que son la razón de mi existencia, a mis padres y hermanos por su inmenso amor, ejemplo y apoyo incondicional. Gracias por existir y compartir conmigo cada éxito alcanzado.

LILIANA ORTEGA SÁNCHEZ

Este trabajo lo dedico a mi madre en el cielo, a mi padre y mi hermana quienes siempre me han apoyado en todos mis proyectos con su paciencia y cariño. Gracias por su comprensión y amor.

DORIS LILIANA BERNAL AHUMADA.

A Mis Hijos Maria Camila y Pablo Andrés, inspiración y motor de mi vida. A mis padres comprensión y apoyo a mi esposa símbolo de ternura, constancia y amor. A mi suegro que donde quiera que se encuentre infinitas gracias de hacer realidad esta experiencia que enriquezca mi vida

LUÍS CARLOS ORTEGA SÁNCHEZ

NOTA DE ACEPTACIÓN

DR. MARIO FERNANDO ARCOS
Asesor

San Juan de Pasto, Marzo de 2007

RESUMEN EJECUTIVO

La planeación estratégica de marketing para la empresa TRANS ANDES LTDA. Se desarrolla teniendo en cuenta las necesidades y metas de crecimiento de la empresa.

Para la realización del presente trabajo fue de gran importancia la colaboración e información suministrada por el personal directivo y colaboradores de la empresa.

TRANS ANDES LTDA. Es una empresa dedicada a la prestación del servicio público de transporte de carga por vía terrestre, fue creada en el año 2002. Actualmente, tiene una oficina principal ubicada en Ipiales y siete agencias en Tulcán, Pasto, Cali, Buenaventura, Bogota, Medellín y Cartagena. Cuenta con una planta total de personal de 65 funcionarios de nomina y 80 conductores externos, distribuida en personal administrativo, técnico, operativo y comercial.

La ausencia de un plan estratégico de marketing, ha limitado el crecimiento empresarial, lo cual se refleja en la falta de estrategias comerciales que permitan captar una mayor participación del mercado, al mismo tiempo que la fidelización de sus clientes actuales.

La elaboración del presente trabajo se desarrollo de la siguiente manera:

En la primera parte se hace una descripción de la empresa, haciendo referencia al direccionamiento actual de la misma, donde se logro determinar que Trans Andes Ltda. no cuenta con una cultura organizacional claramente definida.

Con base en el diagnostico se continuo con la propuesta de redireccionamiento estratégico en donde se definieron, la misión, la visión, objetivos estratégicos y valores corporativos de la empresa

Posteriormente se plantea el plan estratégico de marketing, tomando como base los resultados obtenidos mediante los análisis al conjunto de matrices diseñadas para la formulación estratégica de una empresa, tales como: matriz producto mercado, matriz interna – externa, matriz de la gran estrategia, matriz de política direccional, matriz del grupo consultor de Boston, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz cuantitativa de la planeación estratégica, matriz DOFA, matriz del perfil competitivo, matriz de evaluación del factor externo y la matriz de evaluación del factor interno.

Como apoyo para la elaboración del plan estratégico se realizo una investigación de mercado con el objetivo de determinar la demanda potencial, entre las

PYMES, para el envío de mercancías desde la ciudad de pasto a diferentes destinos nacionales. Con este estudio se logro determinar que existe una gran oportunidad para la empresa, ya que el 77% de las PYMES, de la ciudad utiliza el servicio de transporte para el envío de sus mercancías, también se puede concluir que la empresa debe realizar una campaña agresiva de publicidad y de mercadeo para posicionar la marca entre los diferentes sectores productivos de la ciudad. Finalmente el grupo de investigación hace una serie de recomendaciones tendientes a mejorar la situación actual de la empresa, como son:

- Ø Es necesario invertir en investigación, desarrollo y mercadeo para lograr una mejor posición frente a la competencia y una mayor preferencia por parte de los clientes.
- Ø diseñar e implementar estrategias de posicionamiento de marca, a través de una agresiva campaña publicitaria.
- Ø Invertir en la adopción de infraestructura tecnológica que permita garantizar la excelencia en el desarrollo de los procesos en busca da la calidad en la prestación del servicio.
- Ø Buscar aliados estratégicos que le permitan a la empresa la explotación de su razón social en los países del pacto andino.

ABSTRACT

The strategic planeación of marketing for the company TRANS ANDES LTDA. It is developed keeping in mind the necessities and goals of growth of the company.

For the realization of the present work it was of great importance the collaboration and information given by the directive personnel and collaborators of the company.

TRANS ANDES LTDA. It is a company dedicated to the benefit of the public service of load transport by surface mail, it was created in the year 2002. At the moment, he/she has a main office located in Ipiales and seven agencies in Tulcán, Grass, Cali, Good fortune, Bogotá, Medellín and Cartagena. It has a total plant of personal of 65 officials of it nominates and 80 external drivers, distributed in administrative personnel, technician, operative and commercial.

The absence of a strategic plan of marketing, it has limited the managerial growth, that which is reflected at the same time in the lack of commercial strategies that you/they allow to capture a bigger participation of the market, that the fidelizacion of their current clients.

The elaboration of the present work you development in the following way:

In the first one he/she leaves he/she makes a description of the company, making reference to the current direccionamiento of the same one, where you achievement to determine that Trans Andes Ltda. it doesn't have a clearly defined organizational culture.

With base in the I diagnose you continuous with the proposal of strategic rerouting where you/they were defined, the mission, the vision, strategic objectives and corporate values of the company

Later on he/she thinks about the strategic plan of marketing, taking like base the results obtained by means of the analyses to the group of wombs designed for the strategic formulation of a company, such as: main bought product, internal womb - external, womb of the great strategy, womb of directional politics, womb of the group consultant of Boston, womb of strategic position and action evaluation, quantitative womb of the strategic, main planeacion DOFA, womb of the competitive profile, womb of evaluation of the external factor and the womb of evaluation of the internal factor.

As support for the elaboration of the strategic plan one carries out a market investigation with the objective of determining the potential demand, among the PYMES, for the shipment of goods from the grass city to different national destinations. With this study you achievement to determine that a great opportunity exists for the company, since 77% of the PYMES, of the city uses the service of transport for the shipment of its goods, you can also conclude that the company should carry out an aggressive campaign of publicity and of marketing to position the mark among the different productive sectors of the city. Finally the investigation group makes a series of recommendations tendientes to improve the current situation of the company, like they are:

∅ is necessary to invest in investigation, development and marketing to achieve a better position in front of the competition and a bigger preference on the part of the clients.

∅ to design and to implement strategies of mark positioning, through an aggressive advertising campaign.

∅ to Invest in the adoption of technological infrastructure that allows to guarantee the excellence in the development of the processes in search gives the quality in the benefit of the service.

∅ to Look for strategic allies that allow to the company the exploitation of their social reason in the countries of the Andean pact.

INTRODUCCIÓN

El transporte de carga por vía terrestre, se ha convertido para Colombia, en uno de los principales sectores que le brindan dinámica a la economía del País, ya que a través de este medio se moviliza gran parte de la producción total, para que esta llegue a todos los consumidores en cualquier lugar del País.

Es por eso que el sector del transporte, debe contar con herramientas técnicas y de calidad, que le permitan desarrollar muy bien el rol que están representando en el desarrollo económico y social de Colombia.

Se espera que el presente trabajo, sea de utilidad para los socios y directivos de la empresa Trans Andes Ltda. y contribuya a orientar el destino de la compañía, con miras a posicionarse dentro del mercado como una de las mejores alternativas de transporte de mercancías en todo el territorio nacional.

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional; la planeación se vuelve cada vez más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el desarrollo de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Es por esto que la Planeación Estratégica proporciona una herramienta o una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ámbito mundial, nacional y regional; permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance tecnológico y competir eficazmente dentro del medio en el cual opera. Además, contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

En un entorno cambiante y cada vez más complejo, la implantación de decisiones acertadas obliga a recurrir a metodologías y técnicas que contribuyan a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos. La planeación estratégica busca aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades. Su aplicación es esencial en la dinámica y gestión de las organizaciones.

Finalmente, el Plan Estratégico es una buena acción para recapitular sobre el pasado de la Empresa, analizar y evaluar la situación presente, su razón de ser y proyectar la visión que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, con una conciencia de cambio y comprender lo vital que posee cada empresa.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan estratégico de marketing para la empresa TRANS ANDES LTDA.

1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planeación de mercadeo en la ciudad de Pasto (Nariño)

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción del Problema. TRANS ANDES LTDA. Es una empresa dedicada a la prestación del servicio público de transporte de carga por vía terrestre, fue creada en el año 2002. Actualmente, tiene una oficina principal ubicada en Ipiales y siete agencias en Tulcán, Pasto, Cali, Buenaventura, Bogota, Medellín y Cartagena. Cuenta con una planta total de personal de 65 funcionarios de nomina y 80 conductores externos, distribuida en personal administrativo, técnico, operativo y comercial.

La ausencia de un plan estratégico de marketing no ha permitido que la empresa sea reconocida ampliamente en el sector, ha limitado el crecimiento en cuanto a ganar mayor participación en el mercado; desmotivación del personal, no se pueden tomar decisiones oportunas en el momento adecuado, pérdida de fidelidad de los clientes.

De continuar con esta situación, TRANS ANDES LTDA. podría perder competitividad y disminuir su rentabilidad; de igual manera afectaría el clima

laboral generando conflictos internos que se reflejarían en la prestación del servicio al cliente, llevándola a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la empresa lo que le impide desarrollar una estrategia que garantice su éxito futuro.

1.4.2 Formulación.

¿Que efectos produce en la empresa TRANS ANDES LTDA. La ausencia de un adecuado proceso de planeación estratégico de marketing y que alternativas se pueden implementar para desarrollarlo? ¿Qué características debe tener el plan estratégico de marketing para la búsqueda del posicionamiento y conocimiento de la marca en el mercado?

1.4.3 Sistematización del problema.

¿La ausencia de sistemas eficientes de comunicación, ¿Cómo influye en la toma de decisiones oportunas?

¿Cómo influiría la implementación de un plan estratégico de marketing en la solución de la problemática actual de la empresa?

¿Qué efectos generaría la implementación de programas de capacitación, planes de incentivos y programas de promoción de personal, en el desarrollo integral de las actividades de la empresa?

¿Cuáles son los factores tanto internos como externos, que la empresa TRANS ANDES LTDA toma como referencia en su proceso de planeación?

2. JUSTIFICACIÓN

El transporte de carga por vía terrestre, se ha convertido para Colombia, en uno de los principales sectores que le brindan dinámica a la economía del País, ya que a través de este medio se moviliza gran parte de la producción total, para que esta llegue a todos los consumidores en cualquier lugar del País.

Es por eso que el sector del transporte, debe contar con herramientas técnicas y de calidad, que le permitan desarrollar muy bien el rol que están representando en el desarrollo económico y social de Colombia.

El plan estratégico de marketing identifica debilidades amenazas que a mediano y largo plazo pueden tener una gran repercusión en la empresa y contribuye a implantar un control de la gestión basado en realidades posibles para después proyectarlo diseñando escenarios apropiados y finalmente obtener mayor provecho de ellos.

Se espera que el presente trabajo, sea de utilidad para los socios y directivos de la empresa Trans Andes Ltda. y contribuya a orientar el destino de la compañía, con miras a posicionarse dentro del mercado como una de las mejores alternativas de transporte de mercancías en todo el territorio nacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing para la empresa TRANS ANDES LTDA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir en el mejoramiento de los procesos mediante el desarrollo e implementación de un plan estratégico de marketing.
- Diseñar estrategias de mercado que contribuyan al incremento del volumen de ventas.
- Evaluar y analizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, para la elaboración de estrategias que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado.
- Realizar el análisis de la competencia.
- Realizar el Plan Anual de Marketing

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica constituye un enfoque gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias). Con la planeación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

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

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

De esta manera el Plan Estratégico de Marketing se convierte en una herramienta que le permite a la empresa mantenerse en el camino para llegar a un lugar concreto, logrado a través de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Dónde esta la empresa en estos momentos?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo Podemos llegar a donde queremos ir?

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

- Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro ¹

¹ David Fred, Gerencia Estratégica. Segunda edición, 1998. 3R editores

- Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico.
- Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades
- Menor resistencia al cambio, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal.
- Lleva orden y disciplina a toda la organización.

La planeación estratégica de mercadeo tiene diferentes enfoques pero para el desarrollo del este trabajo nos basaremos en el modelo que plantea que La planeación de las estrategias de marketing se efectúan en tres niveles diferentes:

Planeación Estratégica corporativa: Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas.

Planeación Estratégica del Marketing. Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa, se realiza un análisis de la situación, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro. Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Se diseña una mezcla de marketing estratégico.

Planeación Anual de Marketing. Es una programación de las actividades que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing.

Estos niveles del modelo se desarrollan de acuerdo a las siguientes etapas:

1. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente que sean sugeridos por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa nos servirán de marco de referencia para iniciar el diagnostico de su situación actual.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas nos brindarán información necesaria para poder responder los o interrogantes, ¿dónde está la empresa hoy?, ¿A dónde puede llegar? Y ¿A dónde debería ir?

La primera auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

Este análisis nos permitirá concluir con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa. Posee la siguiente metodología para su elaboración:

4.1.1 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (Mefi)

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

La segunda hace referencia al análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente.

En esta fase se debe analizar los siguientes factores:

- Factor económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factor Competitivo

Este análisis dará como resultado la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE; que es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general.

La metodología para desarrollar la matriz es la siguiente:

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio de la industria 2.5

Además en este análisis es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se logrará mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo la cual tiene la siguiente metodología para su elaboración:

4.1.2 Matriz Del Perfil Competitivo

Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:
 1. Debilidad mayor
 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor
 4. Fortaleza mayor
- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

4.1.3 Cinco Fuerzas De Porter. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial estas son:

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

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

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

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

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

4.1.4 Análisis DOFA. Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA esta diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

4.1.5 Redireccionamiento Estratégico. Esta etapa de la planeación estratégica organización definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que denominamos MISION. VISION Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Misión

La Misión es “una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización” dicho de otra forma se presenta como un compendio de la razón de ser de la organización y es esencial para determinar objetivos y formular

estrategias, por lo cual la correcta formulación de la Misión se convierte en un componente fundamental de la planeación estratégica por lo tanto la Misión debe reunir las siguientes características:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la empresa.
- Debe formular de manera específica el propósito.
- Dar a conocer la concepción que tiene la entidad hacia los demás. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A dónde vamos?
- Debe motivar a los miembros de la empresa para que adopten un sentido de pertenencia hacia la organización.

Al formular la declaración de la Misión, una empresa debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esa función?

¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?

¿Por qué existe esta empresa?

Visión

La visión indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

La visión empresarial no e un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo es solo la forma en que la empresa considera que sus planes modificaran sus propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro (¿Qué queremos ser?).

El establecimiento de la visión tiene una correspondencia directa con la misión y los objetivos empresariales, pero tiene un carácter más filosófico y para su elaboración debe contener los siguientes elementos:

- Formularse por los líderes de la organización.
- Dimensionada en el tiempo.
- Amplia, detallada y consistente.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Divulgarla a toda la organización interna y externamente.

Objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

Principios corporativos

Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

4.1.6 Ciclo De Vida Del Producto. Este proceso representa un patrón de ventas a través del tiempo y se divide en cuatro etapas:

1. **Introducción:** Producto nuevo en mercado nuevo, como no tiene competidores directos se debe instruir a los consumidores acerca del mismo, como se utiliza, quien lo produce y donde se puede comprarlo etc.
2. **Crecimiento:** Aquí el producto es conocido y las ventas se incrementan gracias a los nuevos compradores, dicho crecimiento en ventas estimula a otros competidores para entrar en el mercado.
3. **Madurez:** Los niveles de crecimiento en ventas demuestra que casi todos los compradores potenciales han ingresado en el mercado. Los clientes ya conocen el producto y es poca la innovación que se le puede hacer a esto, en esta etapa solamente sobreviven los competidores más fuertes del mercado.
4. **Descenso:** Esta es la última fase del ciclo de vida debido a que las ventas descienden lentamente porque cambian las necesidades del consumidor o por la introducción de nuevos productos en el mercado.

4.1.7 Elaboración De Matrices

Matriz Producto - Mercado

Una empresa cuando busca su crecimiento debe tener en cuenta sus mercados y sus productos. La matriz Producto – Mercado describe cuatro opciones estratégicas expuestas a continuación:

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados.

- **Penetración en el mercado:** Una empresa trata de vender una mayor cantidad de sus productos en los mercados actuales. Esto se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo como comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.
- **Desarrollo del producto:** Es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Si al analizar el entorno y las tendencias, las ventas o rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados existen las siguientes posibilidades:

- **Desarrollo del mercado:** Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.
- **Diversificación:** Consiste en ofrecer nuevos productos en mercados nuevos lo cual significa un aislamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

Matriz Interna y Externa (IE)

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los

nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Grupo Consultor de Boston

Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.
- Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.
 - 1 Indicadores para la posición estratégica interna
 - 1.1 Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.
 - 1.2 Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad
 2. Indicadores para la posición estratégica externa
 - 2.1 Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.
 - 2.2 Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.
- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Las organizaciones tienen fundamentalmente dos tendencias fundamentales hacia las cuales se encaminan cuando se selecciona una estrategia, estas pueden ser de crecimiento y consolidación

4.1. 8 Formulación de estrategias corporativas. Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa²

David Fred define este paso como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esto se hace mediante la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de la matrices de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), Matriz Interna Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las

² GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

4.1.9 Objetivos de mercadeo. Los objetivos de mercadeo son planes estratégicos funcionales del área de mercadeo (ventas) para su realización se debe tener especial cuidado al integrarlos con el plan corporativo, con el fin de evitar complicaciones en tiempo y recursos³.

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

4.1.10 Estrategia de mezcla de productos. Una estrategia de mezcla de productos es un elemento esencial en la planeación de marketing corporativo porque forma el puente entre la estrategia corporativa, el desarrollo de las estrategias y los programas de marketing sobre una base de producto por producto ayudando a la gerencia al establecimiento de prioridades.

Para desarrollar esta estrategia nos basaremos en EL MODELO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, el cual contiene la clasificación de los productos, las contribuciones de efectivo que se pueden esperar de estos y las necesidades de efectivo que cada producto pueda necesitar en el futuro, esto mediante la evaluación de las fortalezas competitivas y el atractivo del mercado.

4.1.11 Objetivos de Producto. La gerencia es responsable de la identificación de la función que cada producto debe desempeñar en el logro de los objetivos a largo plazo y de comunicar en forma efectiva lo que dicha función representa a través de la formulación de un objetivo por producto para cada línea de producto. Con la definición de los objetivos por cada producto (unidad estratégica de negocio) se da paso al proceso del Plan de Marketing.

³ SERNA, Humberto; Gerencia Estratégica; 2003 3R editores.

4.1.12 Análisis de la situación.

Análisis del mercado

El objeto del análisis de mercado es determinar cuales son las necesidades del consumidor y como diseñar y dirigir la oferta a fin de satisfacer dichas necesidades.

Para alcanzar este objetivo es necesario hacer una evaluación de los productos sustitutos y alternativos disponibles para los clientes potenciales así como los procesos que los consumidores utilizan para elegir entre las opciones que cuentan esto se conseguirá mediante:

Definición del mercado relevante

Mercado relevante es el conjunto de productos dentro de la estructura total del mercado que la gerencia considera importante, para la empresa.

Esta definición comprende, la descripción de una estructura del mercado del producto, la cual es una representación de los niveles de sustitución que existen entre los productos que pueden satisfacer necesidades similares y la delimitación de los límites del mercado relevante (amplio y estrecho).

Análisis de la demanda primaria y selectiva

La demanda primaria es la demanda por la clase de producto que se ha definido como demanda primaria, en esta etapa del proceso es necesario analizar porque y como compran los clientes una clase de productos y quienes son los compradores en el mercado relevante.

La principal razón para analizar esta demanda es la de poder identificar las oportunidades de crecimiento para cada clase de producto.

Este análisis se conseguirá mediante un diagnóstico de la identificación del comprador y la disposición y capacidad de compra.

En cuanto a la demanda selectiva la cual es la demanda que se dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante se realizara un diagnóstico enfocado hacia los procesos de decisión y hacia los atributos determinantes.

Mercado objetivo y ventaja competitiva

La meta del mercado objetivo es posicionar la marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva cuando ofrece atributos importantes y únicos para el consumidor.

Medición del mercado

Para poder determinar con más claridad las oportunidades del mercado es necesario es necesario medir o cuantificar la demanda primaria del mismo, para lo cual se utilizará tres tipos básicos de medición.

- Las ventas actuales de la empresa y de toda la industria.
- Los pronósticos de ventas que son los niveles de ventas que se esperan de toda las empresas incluida la empresa objeto del análisis en un mercado definido.
- El potencial del mercado el cual es el límite superior para la demanda de un producto dentro de un periodo definido.

Análisis de rentabilidad y de productividad

Este análisis es la evaluación del impacto de las diferentes estrategias sobre la contribución en utilidades que se puede esperar de una determinada línea de productos.

El análisis de rentabilidad de cualquier producto resulta esencial.

El análisis de la productividad es la evaluación de las consecuencias en ventas o la participación del mercado de una estrategia de marketing, específicamente un análisis de productividad implica la estimación de las relaciones entre precio y una o más gastos de marketing (presupuestos de publicidad) y volumen de ventas o la participación de mercado de una determinada línea de productos.

4.1.13 Marketing Mix. La mezcla de mercadotecnia es parte fundamental del proceso de planeación estratégica de mercados, debido a que es el medio que permite a la gerencia mantener un nivel adecuado en el mercado, siendo esta una herramienta que permite obtener información para que la gerencia tenga la capacidad de desplegar su estrategia de mercadeo, aprovechando las ventajas competitivas.

Se realiza un estudio exhaustivo de cada una de las variables que influyen en el mercado y la gerencia debe tener esto presente; el marketing mix es la

combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:

- **Producto**

Características del producto, Diseño del envase, Marcas, Etiquetas, Target o mercado objetivo, Calidades, Presentaciones. A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.

- **Precio**

Tarifas, Condiciones de venta, Descuentos, Márgenes, Punto de equilibrios
Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.

- **Distribución**

Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas
Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.

- **Promoción**

Promociones Merchandising, Plan de medios, Desarrollo de la campaña publicitaria, Análisis de la eficacia de los anuncios.

Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

4.1.14 Estrategias y Programas de Marketing. Los programas de marketing demuestran las actividades específicas que serán necesarias para desarrollar una estrategia

Se definen los programas de Producto, precio, promoción y publicidad y distribución y ventas y el presupuesto para cada programa, se definen acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo para cada uno de las líneas de producto.

Se debe tener en cuenta ¿Qué debe hacer cada persona en concreto? ¿Cuándo lo debe hacer? ¿Cómo lo debe hacer? ¿Quién lo debe hacer? ¿Con qué recursos cuenta?, Planificación del trabajo y tareas, Recursos técnicos, económicos y humanos Organización.

4.1.15 Plan anual de marketing. En el plan anual de marketing se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing, sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan anual de marketing se debe hacer para cada producto o línea de producto y debe ser consistente con el objetivo de producto. En general los gerentes pueden establecer tres tipos de objetivos: de participación en el mercado, de volumen de ventas y de rentabilidad. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar.

El plan anual es importante ya que nos permite coordinar las actividades y presupuestos.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

AMENAZAS: Tendencias en el entorno de una organización que limitan su desarrollo operativo.

ANALISIS DE MERCADO: Aspecto de la investigación de mercados que abarca la medición y la extensión de un mercado y determinación de sus características.

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

ANALISIS DEL CONSUMIDOR: Estudio del consumidor mediante métodos de investigación con el fin de comprender lo más posible los factores psicológicos, sociológicos y demográficos dentro de la disponibilidad de tiempo y recursos.

ANALISIS DE VENTAS: Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadotecnia. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadotecnia.

CANAL DE DISTRIBUCION: La ruta que sigue un producto desde el agricultor, productor o importador original hasta el ultimo consumidor.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: Trayectoria que sigue un producto desde su concepción hasta la eliminación de la línea.

CLIENTE: Persona u organización que toma la decisión de compra y puede efectuar la misma

COMPETENCIA: Situación en la que un gran numero de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

COMPETITIVIDAD: La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMUNICACIÓN: Proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Patón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: Factores internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

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

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

EMPRESA: Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de obtener beneficios.

EMPAQUE: Atributo tangible, que puede ser el recipiente o la envoltura que contiene al producto y lo puede hacer diferenciable.

ENCUESTA: Instrumento mas usado para la recolección de información, que permite a través de un cuestionario conocer las actitudes, necesidades, deseos, motivos de un grupo o una muestra de una población objetivo del estudio.

ENTORNO: Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

ESTRATEGIAS: Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

FLETE: Pago por el servicio de transporte de un lugar origen a un lugar destino.

FORTALEZAS: Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

IMPLEMENTACIÓN: Planear y/o poner en practica una idea, programa, método o propuesta.

INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE: La infraestructura se denomina normalmente red y se distinguen las de carreteras, terminales y puertos.

LINEA DE PRODUCTOS: Grupo de artículos estrechamente relacionados entre si, ya sea porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de un mismo tipo de canales de distribución etc.

MACROAMBIENTE: Fuerzas del entorno general que influyen en el desarrollo de todas las empresas.

MARCA: Nombre, término, símbolo, signo o diseño o combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor y distinguirlos de los competidores.

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

MERCADO META: Conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

MERCADEO: Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios.

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

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

OPORTUNIDADES: Tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

OPERACIONES: Las operaciones tratan del control del sistema, control del tráfico así como de las políticas, los modos de financiación y la regulación del transporte (peajes o impuestos).

ORGANIZACIÓN: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

PARTICIPACION EN EL MERCADO: Porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia.

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

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

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

POLÍTICA: Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

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

PUBLICIDAD: Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

SECTOR: Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

SEGMENTACION DEL MERCADO: División del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados.

TRANSPORTE: Traslado de bienes y/o mercancía de un punto origen a un punto destino.

VISIÓN: Situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

4.3 MARCO ESPACIAL

El presente proyecto se desarrollara en la ciudad de pasto, en la agencia que inicio operaciones a partir de enero de 2003, ubicada en la avenida Champagnat No. 12 – 110.

4.4 MARCO TEMPORAL

El plan estratégico de marketing diseñado para la empresa TRANS ANDES LTDA, esta proyectado para ejecutarse desde el año 2007 hasta el año 2010.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es de tipo descriptivo porque identifica características del universo de la población investigada, además de los aspectos más relevantes tanto internos como externos de la empresa.

Este estudio permitirá minimizar el impacto negativo del entorno, aprovechar los recursos de la empresa y las condiciones favorables para un mejor desarrollo dentro del sector analizado.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se utilizara el método inductivo porque es un procedimiento que tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo esta con las partes, a partir de verdades particulares concluimos verdades generales.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Primarias. Las fuentes utilizadas son la observación directa de la situación que se vive actualmente en la empresa, además se complementara el estudio en cuanto a la parte cuantitativa mediante la elaboración y aplicación de una encuesta, dirigida a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de pasto y en su parte cualitativa a través de la aplicación de un focus group con la participación de empresarios de diferentes sectores de la economía.

5.3.2 Secundarias. La constituyen todas las consultas realizadas en las diferentes bibliotecas de la ciudad de pasto, consultas en Internet, libros especializados en el tema.

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información secundaria, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura, que permitirán ordenar y clasificar la información.

Con la técnica de fichado, se registraron las fuentes de información y se extraerá de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, el tratamiento de la información primaria requiere un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada fue sometida al estudio de la Estadística Descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se hizo hacer a través de cuadros y Figuras.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica Trans Andes Ltda.

El señor Pablo Sánchez López, después de haber trabajado durante la mayor parte de su vida, en varias compañías de transporte de carga y de pasajeros, tales como: Trans Ipiales y Tisa, se propuso como meta tener su propia empresa de transportes, fue así, como apoyado en toda la experiencia adquirida, llego a desempeñar el cargo de gerente general de la empresa Coandes, en el año de 1993, la cual fue su punto de partida para fundar “TRANS ANDES LTDA.” en el año 2002.

TRANS ANDES LTDA, tiene como objeto realizar todas y cada una de las operaciones de comercio relativas al servicio publico de transporte de carga, el cual lo ejecutara comprendiendo el acarreo de bienes dentro y fuera del territorio nacional, es decir, en radio de acción nacional e internacional, con vehículos automotores de carga. En todos los tipos de propiedad de la sociedad, de los accionistas o afiliados conforme con la regulación establecida por el gobierno nacional y/o Ministerio de Transporte.

Actualmente cuenta con 6 sucursales ubicadas en: Ipiales (oficina principal), Pasto, Cali, Buenaventura, Bogota, Medellín. Cuenta con una planta total de personal de 65 funcionarios de nomina y 80 conductores externos, distribuida en personal administrativo, técnico, operativo y comercial.

6.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa Trans Andes Ltda. no cuenta en la actualidad con una definición clara y exacta de la misión y visión e igualmente sus objetivos no están plasmados en un documento escrito.

6.2 EL CLIENTE

Para Trans Andes Ltda. es un reto diario, mejorar constantemente la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, por esta razón se han clasificado de acuerdo a su actividad, con el fin ofrecerles un servicio mas personalizado de acuerdo a su necesidad:

Grandes empresas,
Pequeñas y medianas empresas - PYMES

Personas Naturales.

Dentro del grupo de las grandes empresas, que representan el 15% del total de los clientes, se encuentran:

Fabricantes de Electrodomésticos: Haceb, Imusa,
Químicos: Pegatex, Sica, Química Comercial Andina, Química Borden,
Distribuidores: Multipartes, Powel continental, Dialambres, Farmex,
Multidimensionales, Mercoandina, Pedro Domínguez, Imval.

El 75% son clientes de la pequeña y mediana empresa, (PYMES), dentro de los cuales se destacan, los pequeños distribuidores, fabricantes de muebles, paneleros, Etc.

El 10% son personas naturales, clientes esporádicos.

En el puerto de Buenaventura, el esfuerzo comercial se ha concentrado en atender a las sociedades de intermediación aduanera (SIA), quienes se encargan de contratar el transporte de las mercancías por parte de los importadores y exportadores. La empresa ha concentrado su esfuerzo en fidelizar a los embarcadores quienes son representantes de la SIA, quienes son los encargados de buscar el medio de transporte para el envío de las mercancías a su destino final, para este fin se cancela una comisión equivalente al 10% del valor total del flete.

En las ciudades de Ipiales y Pasto, se contrata directamente con las personas encargadas del traslado de mercancías entre ciudades, que generalmente son empresas que solo envían pequeñas cantidades, conocido como paquetero.

La flexibilidad en el precio, sin estar desfasados en los precios que se manejan en el sector, se ha convertido en un factor importante atractivo para las pequeñas empresas y personas naturales ya que estos siempre buscan la mayor economía para sus negocios.

Cuadro 1. Análisis del cliente

	USA	COMPRA	DECIDE
QUIEN	Personas naturales PYMES Entidades de gobierno grandes empresas	El mismo Jefe de compras, despachos, ventas. Jefe de compras, almacén, suministros	El mismo Propietario, gerente Administrador. Dir, dependencia, secretarios, alcaldes

		Jefes de logística, jefes de compras, gerente de ventas	Gerentes financieros, rep.legal, gerente de operaciones, presidentes.
QUE	Servicio de transporte	oportunidad, rapidez, seguridad, confiabilidad	Trayectoria, experiencia, precio, cobertura.
COMO	Desplazamiento a otras ciudades	Paqueteo Trasteos Volumen Carga masiva Mensajería Multimodal Origen – destino	Referidos Publicidad Ubicación
CUANDO	Despacha mercancía Recibe mercancía Traslado de vivienda	Cuando la necesidad del servicio hace parte de su objeto social	Cuando su utilización permite cumplir con su objeto social
DONDE	En origen y destino de cada usuario	En las diferentes agencias y centros de servicio a nivel nacional	En donde el usuario exija el servicio
POR QUE	Por la necesidad de comercializar sus productos Intercambiar bienes, correspondencia entre ciudades	Porque se hace necesario en materia comercial el intercambio de productos. A nivel de personas naturales el intercambio de bienes.	Por la necesidad de la realización de una actividad económica e intercambio de mercancías, bienes y productos
PARA QUE	Para el logro de sus actividades mercantiles o de intercambio	Para satisfacer una necesidad básica de transporte	Para lograr el cumplimiento de sus actividades comerciales

Fuente: Esta investigación

Para Trans Andes Ltda. es un reto diario, mejorar constantemente la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, por esta razón se han clasificado de acuerdo a su actividad, con el fin ofrecerles un servicio mas personalizado de acuerdo a su necesidad.

6.3 EN QUE NEGOCIO ESTA TRANS ANDES LTDA.

La empresa esta en el negocio que mueve la economía nacional, además de brindar comodidad, facilidad, seguridad, puntualidad y tranquilidad, a los usuarios

que depositan su confianza a la hora de remitir sus productos o mercancías a sus usuarios en cualquier lugar del País

6.4 DIAGNOSTICO

El diagnostico interno nos permite, evaluar que tan competitivos somos en el negocio, para ello identificamos las principales variables estratégicas del negocio, que determinan la competitividad de la empresa:

- Parque automotor
- Precio
- Cobertura
- Clase de seguro que posee
- Personal capacitado
- Puntualidad
- Capacidad de almacenamiento
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Estructura organizacional

6.5 DIAGNOSTICO INTERNO

1.- Parque automotor:

La empresa cuenta con 60 vehículos afiliados, El estado del parque automotor es bueno y en cumplimiento de lo ordenado por la ley, cada año están obligados a presentar la revisión técnico mecánica exigida por la Secretaria de transito y transporte, también periódicamente como política de la empresa, cada vehículo esta sometido a mantenimiento preventivo en talleres especializados.

Se considera que el estado del parque automotor es una fortaleza de impacto mayor, porque los vehículos son la principal herramienta para el desarrollo del negocio.

2.- Precio:

El factor precio que la empresa maneja se considera que es una fortaleza mayor, debido a que se manejan rangos de valores, que nos permiten ser flexibles y competitivos apoyando los intereses de una gran concentración de nuestros clientes, como son las PYMES, que generalmente buscan la mayor economía al momento de realizar sus envíos.

3.- Cobertura

Para Trans Andes Ltda. Es una debilidad mayor, debido a que no se cuenta con presencia institucional en todas las grandes ciudades, principalmente en la costa Atlántica, lo cual ha limitado el crecimiento de la compañía.

4.- Clase de Seguro que posee:

Es una fortaleza menor, puesto que la gran mayoría de empresas del sector ofrecen seguros para las mercancías de los clientes, no obstante muchas empresas limitan la cobertura e incluyen deducibles muy altos, situación que perjudica al cliente, sin embargo Trans Andes, mantiene los precios de los fletes sin alterar el cubrimiento que brinda su póliza.

5.- Personal Capacitado:

Se considera una fortaleza menor, ya que a pesar que se ha venido trabajando en procesos de capacitación tendientes al mejoramiento del servicio, estos no han logrado la trascendencia y la calidad deseada, el control en la evaluación de estos procesos ha sido deficiente, sin embargo, este es un proceso de desarrollo continuo.

6.- Puntualidad:

Se considera que es una debilidad menor debido a que se presentan demoras en el despacho de las mercancías por falta de mecanismos de control al momento del cargue de los vehículos que eviten la influencia de los conductores hacia el personal de despacho, para mejorar las condiciones del flete.

7.- Capacidad de almacenamiento

Es una fortaleza mayor, ya que a nivel de agencias se cuenta con amplias instalaciones que permiten un óptimo y técnico almacenamiento de las mercancías.

8.- Capacidad Financiera:

La principal modalidad de venta del servicio es a través de crédito, donde se concentran importantes recursos económicos de la compañía, lo cual disminuye notablemente el capital de trabajo, por lo tanto se considera como una debilidad mayor, ya que esto impide en gran medida la agilización de inversiones en pro del crecimiento de la compañía.

9.- Capacidad Tecnológica:

Es una debilidad mayor, ya que la empresa no cuenta con medios tecnológicos de avanzada que permitan ofrecer información inmediata del tránsito de las mercancías de los clientes.

10.- Estructura Organizacional:

Se cuenta una estructura organizacional adecuada que permite un óptimo funcionamiento de la empresa y como consecuencia una toma oportuna de decisiones, por lo tanto se considera una fortaleza mayor.

6.6 MATRIZ MEFI

Cuadro 2. Matriz MEFI

Variables Internas			Resultado
Claves	Ponderacion	Clasificacion	Ponderado
Parque automotor	20%	4	0,8
Precio	10%	4	0,4
Cobertura	10%	1	0,1
Clase de seguro que posee	10%	3	0,3
Personal capacitado	5%	3	0,15
Puntualidad	10%	2	0,2
Capacidad de almacenamiento	10%	4	0,4
Capacidad financiera	10%	1	0,1
Capacidad tecnológica	5%	1	0,05
Estructura organizacional	10%	4	0,4
TOTAL	100%		2,9

Fuente: Esta investigación.

El resultado ponderado muestra una puntuación de 2.9, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas, tales como: el parque automotor, la política de precios, la capacidad de almacenamiento y la estructura organizacional, entre otros, por lo cual se puede concluir que se cuenta con una estructura administrativa y operativa, sólida.

6.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM

6.7.1 Análisis De Los Factores Externos Estratégicos.

VARIABLES ECONOMICAS

ü Disponibilidad de crédito y tasas de interés

Las tasas de interés en el sector financiero mantienen un comportamiento tendiente a la baja, oscilando en un promedio del 20% anual. Se prevé que este comportamiento se mantendrá durante los próximos tres años, según las proyecciones económicas expedidas por el Banco de la Republica.

Se considera como una oportunidad mayor, si la empresa desea adquirir capital de trabajo para inversión o proyectos futuros.

ü Modelo de liberación económica.

Se entiende como el tratado de libre comercio, el cual incrementara la movilización de mercancías desde los puertos marítimos y aéreos, hacia todas las ciudades del país, generando una oportunidad mayor para el sector del transporte de carga, siendo este, uno de los principales motores que le dan dinámica a la economía nacional.

ü Altos costos en las pólizas de seguros.

Esta variable se considera como una amenaza mayor, debido a que por los problemas de seguridad que vive el país, el costo de las pólizas de seguros tiende a seguir incrementándose, encareciéndose de esta manera el costo del servicio.

VARIABLES SOCIALES

ü Problemas de orden público.

Se considera como una amenaza mayor, debido a que por la presencia de grupos al margen de la ley, mantienen en constante amenaza las carreteras del país, por lo que es imposible el transito en horas de la noche, retardando la entrega de mercancías a su destino final.

ü Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (pymes).

Debido a la cambiante política fiscal del país, que tienden a favorecer a las grandes industrias, dejan en riesgo la estabilidad económica de las pequeñas y medianas industrias, obligando en muchos casos al cierre, por eso se considera

que esta es una amenaza mayor, puesto que las PYME, abarcan el mayor volumen de nuestros clientes.

VARIABLES GEOGRAFICAS

ü Infraestructura vial – deterioro de las vías.

No existe una infraestructura vial adecuada y en óptimas condiciones, por el contrario es insuficiente y en la mayoría de las rutas en mal estado, ocasionando deterioro anormal en los vehículos, lo que genera mayores gastos a las empresas transportadoras, por lo que se considera una amenaza menor.

ü Factores climáticos.

Se considera como una amenaza menor, por que el cambiante estado del clima genera derrumbes y deterioro de vías, impidiendo el transito normal de los vehículos.

VARIABLES POLITICAS

ü Decretos reglamentarios de fijación de tarifas y fletes.

Se considera como una amenaza menor, porque a pesar de que existen unas tarifas reglamentadas por el ministerio de transporte, se practica una competencia desleal al momento de fijar precios por parte de las empresas transportadoras.

ü Ingreso de empresas piratas

Se considera como una amenaza mayor, puesto que estas empresas ofrecen el servicio a unos precios muy bajos, debido a sus bajos costos de operación, y por la falta de control para este tipo de empresas por parte del gobierno nacional.

ü Control del peso vehicular.

Se considera como una oportunidad menor, porque al reglamentarse el peso de la carga permite un mejor cuidado de los vehículos, contribuye con el cuidado de las vías.

ü Normatividad contemplada en el acuerdo de Cartagena para empresas que poseen licencia internacional.

Se considera como una oportunidad mayor, debido a que las empresas que tienen la licencia internacional pueden ampliar su servicio hacia los países del pacto andino.

6.7.2 MATRIZ MEFE

Cuadro 3. MATRIZ MEFE

Variables Externas Claves	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Disponibilidad de crédito y tasas de interés	10%	4	0,4
Modelo de liberación económica (T.L.C.)	10%	4	0,4
Altos costos en las pólizas de seguros	10%	1	0,1
Problemas de orden Publico	10%	1	0,1
Debilitamiento Económico	10%	1	0,1
Infraestructura vial	5%	2	0,1
Factores Climáticos	5%	2	0,1
Decreto Reglamentarios	10%	2	0,2
control de peso vehicular	5%	3	0,15
Empresas Piratas	15%	1	0,15
Acuerdo de Cartagena	10%	4	0,4
TOTAL	100%		2,2

Fuente: Esta investigación

Un resultado 4.0 indicara que una empresa compite en un sector atractivo y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indicara que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva El resultado de la clasificación ponderada para la empresa Trans Andes Ltda. tiene una puntuación de 2.2, lo que indica que externamente las amenazas son mas fuertes que las oportunidades, y dentro de las amenazas mas fuertes, se encuentran

factores como: el orden publico, los altos costos en la pólizas de seguros, el debilitamiento económico de la pequeña y mediana industria y el ingreso de empresas piratas en el sector, con lo cual se puede concluir que la empresa debe orientar sus esfuerzos en aprovechar al máximo las oportunidades que se tienen y tratar de sortear de la mejor manera posible las amenazas, para que no interfieran en el desarrollo y crecimiento de la compañía.

6.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factores claves de Éxito	Pond.	Trans Andes		Envia		Trans Ipiales		Saferbo	
		Clasif.	P X C	Clasif.	P X C	Clasif.	P X C	Clasif	P X C
Atención personalizada	25%	3	0,75	2	0,5	1	0,25	2	0,5
Flexibilidad en el precio	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Parque automotor	20%	4	0,8	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Participación en el mercado	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Diversidad en el portafolio de servicios	25%	4	1	2	0,5	2	0,5	2	0,5
TOTAL	100%		3,45		2,7		1,85		1,9

Fuente: Esta investigación

En la matriz de perfil competitivo se puede observar que Trans Andes tiene ventajas competitivas en todas las variables claves de éxito analizadas donde su principal competidor es Envía, quien es la empresa que mas amenaza con quitarle mercado a Trans Andes con 2.7 y el competidor mas débil es Trans Ipiales con 1.85

Para mantener esta ventaja competitiva es necesario plantear y poner en práctica las siguientes estrategias:

- Capacitar permanente al personal para continuar prestando un excelente servicio y que el cliente prefiera a Trans Andes.
- Estar haciendo un monitoreo constante de los precios que maneja la competencia.

- Realizar un mantenimiento preventivo periódico y permanente del parque automotor, con el fin de contar en todo momento con una flota en excelentes condiciones de funcionamiento.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR MODELO DE MICHAEL PORTER

Desde el punto de vista de Porter, deben existir cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. El propósito es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El segmento de mercado al cual esta dirigido Trans Andes es atractivo ya que no existen barreras de entrada para nuevas empresas que puedan apoderarse de una porción del mercado. El sector del transporte de carga por vía terrestre no se encuentra controlado por la secretaria de tránsito y transporte, la cual normaliza la entrada y salida de empresas. Por lo tanto, la entrada de nuevos competidores es fácil porque no existen obstáculos de tipo normativo como de tipo financiero y administrativo para su funcionamiento.

2. La rivalidad entre los competidores

Para las empresas que integran el sector transporte es más difícil competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados, son numerosos y los costos fijos son altos, pues constantemente estarán enfrentados en guerras de precios y campañas publicitarias agresivas.

Trans Andes presenta una participación en el mercado considerable y tiene unos competidores bien posicionados lo que hace que la competencia y la rivalidad sea más fuerte presentándose como un reto empresarial para Trans Andes.

3. Poder de negociación de los proveedores

El portafolio de productos y servicios que ofrecen actualmente los proveedores es muy amplio; sus precios y disponibilidad de marcas en cuanto a vehículos es igual para todas las empresas del sector y están de acuerdo con las tendencias del mercado tanto nacional como internacional.

4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes del sector de transporte de carga por vía terrestre son organizaciones o personas muy exigentes en el momento de confiar su carga a una empresa en particular, tienen en cuenta precios, calidad en la prestación del servicio, la trayectoria en el mercado de la empresa a contratar, entre otras. En el caso específico del precio, cabe resaltar que Trans Andes ha sido flexible con las pequeñas empresas y personas naturales, convirtiéndose en un factor clave para competir en el sector, sin perder rentabilidad.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En el sector analizado no se encuentra la presencia de productos o servicios sustitutos que amenacen al sector en general.

6.9 MATRIZ DOFA

Cuadro 5. MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">Factores</p> <p>Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos en pólizas de seguros 2. Problemas de orden publico 3. Debilitamiento económico 4. Infraestructura vial 5. Factores climáticos 6. Decretos reglamentarios 7. Empresas Piratas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de crédito 2. Modelo de liberación económica 3. Control de peso vehicular 4. Acuerdo de Cartagena
<p>FORTALEZAS</p> <p>Parque automotor Precio Clase de seguro que</p>	<p>ESTRATEGIAS F A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F2; A1, A7) Crear una estrategia de manejo de costos que le 	<p>ESTRATEGIAS F O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1; O1, O2, O4) Aprovechar las facilidades de crédito que

<p>posee Personal capacitado Capacidad de almacenamiento Estructura organizacional</p>	<p>permita mantener precios competitivos sin perjudicar la cobertura de las pólizas de seguro. 2. (F1; A7, F6) Emprender campañas publicitarias destacando la calidad del parque automotor, las pólizas de seguro y demás benéficos que ofrece la empresa frente a las empresas no reglamentadas.</p>	<p>están ofreciendo las entidades financieras para el mejoramiento y aumento del parque automotor para cumplir con la demanda por efectos del TLC Y acuerdo de Cartagena. 2. (F4; O2, O4) Implementar programas de capacitación al personal de ventas y operativo para mejorar el servicio. 3. (F4,F6; 02,04) Fortalecer las agencias ubicadas en puertos y realizar campañas de mercadeo con el objetivo de mejorar las oportunidades que se van a presentar con el TLC.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura 2. Puntualidad 3. Capacidad Financiera 4. Capacidad Tecnológica 	<p>ESTRATEGIAS D A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7) Implementar un sistema logístico adecuado que permita ampliar la cobertura, garantizar al cliente puntualidad al momento de entregar sus mercancías, minimizando de esta manera los riesgos que se pueda correr y al mismo tiempo debilitar las empresas no reglamentadas. 2. (D4, A2, A5, A7) Instalar en los vehículos sistemas satelitales de ubicación (GPS). 	<p>ESTRATEGIAS D O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D3, O1) Implementar programas de recaudo de cartera con incentivos por pronto pago con el fin de mejorar la liquidez de la empresa. 2. (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4) Aprovechar las facilidades de crédito para invertir en modernos equipos de comunicación y ubicación de vehículos.

Fuente: Esta investigación

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 VISIÓN

Ser en el 2008, una empresa que cuente con procesos y procedimientos totalmente definidos, con un sistema logístico adecuado y óptimos procesos técnicos que estén a la par con los adelantos tecnológicos, que garanticen la calidad del servicio que se ofrece, obteniendo de esta manera clientes altamente satisfechos que aseguren su fidelidad, ampliando cobertura en nuevas zonas a nivel nacional y en los países del pacto Andino. Ser una organización financieramente sólida, apoyado en personas con un alto sentido de pertenencia que valoren diariamente el trabajo en equipo, desarrollando una real estrategia de posicionamiento de la imagen corporativa.

7.2 MISIÓN

Trans Andes Ltda. Es una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte y distribución de mercancías a nivel nacional e internacional, sobre la base de la satisfacción de la necesidad de envío de bienes, de nuestros clientes, apoyado en valores de compromiso, responsabilidad, eficiencia y calidad que permitan el crecimiento empresarial, garantizando la rentabilidad de los accionistas, favoreciendo el desarrollo personal y profesional, de cada uno de nuestros colaboradores y colaborando con el cuidado los recursos naturales.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mantener precios competitivos en el mercado que permitan fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes.
- Reducir la cartera que tiene actualmente la empresa en un 50%.
- Llegar al cabo de dos años a tener oficinas ubicadas en un 80% del territorio nacional.
- Implementar sistemas de información a través de Internet que permitan al cliente hacer rastreo de la mercancía enviada.

7.4. VALORES CORPORATIVOS

COMPROMISO:

El desarrollo de nuestra actividad diaria exige compromiso con nuestra empresa, con nuestros clientes y con nuestro país

CUMPLIMIENTO:

Nuestro crecimiento empresarial depende de la puntualidad y eficiencia con que sirvamos a los clientes

CONFIANZA:

Por nuestro cumplimiento y puntualidad la empresa genera la confianza de todos aquellos que se relacionan con nuestra empresa.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION AL CAMBIO:

Motivarnos a desarrollar estrategias de talento humano que reflejen el cambio en nuestros colaboradores, y sea percibido por nuestros clientes.

LEALTAD Y HONESTIDAD:

Para la empresa es vital concientizar al personal de que no hay nada tan valioso como poder mirar a nuestros semejantes, todos los días con la frente alta, la mirada clara y el honor intacto.

TRABAJO EN EQUIPO:

Practicar relaciones humanas significa mucho más que establecer o mantener contactos con otros individuos, significa estar condicionados en nuestras relaciones por una actitud, un estado de espíritu, o una manera de ver las cosas, que nos permitan comprender a las otras personas y respetar su personalidad cuya estructura es sin duda diferente de la nuestra.

CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE:

Nuestra labor se centrará en que en cada kilómetro recorrido, consideremos siempre el mundo como si fuera nuestro propio hogar.

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Nuestros colaboradores deben siempre estar con la camiseta puesta.

7.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Matrices para la formulación estratégica Matriz Producto - Mercado

Cuadro 6. Matriz Producto - Mercado

Producto Mercado	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de los clientes • Adecuar los servicios para dar respuesta a las necesidades de los clientes • Aumentar la publicidad • Convencer al cliente de las ventajas de recibir el servicio 	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercado Posicionar a Trans Andes en la ciudad de Pasto como una agencia y no como una oficina receptora del resto del país.	Diversificación

Fuente: Esta investigación

Estrategia de penetración en el mercado:

Que consiste en captar mayor cantidad de clientes; es decir, incrementar la participación en los mercados actuales con los productos y servicios actuales. El objetivo de esta estrategia es cautivar al mismo segmento de mercado para posicionarse mejor, y ser líder. Para desarrollarla, hay tres formas:

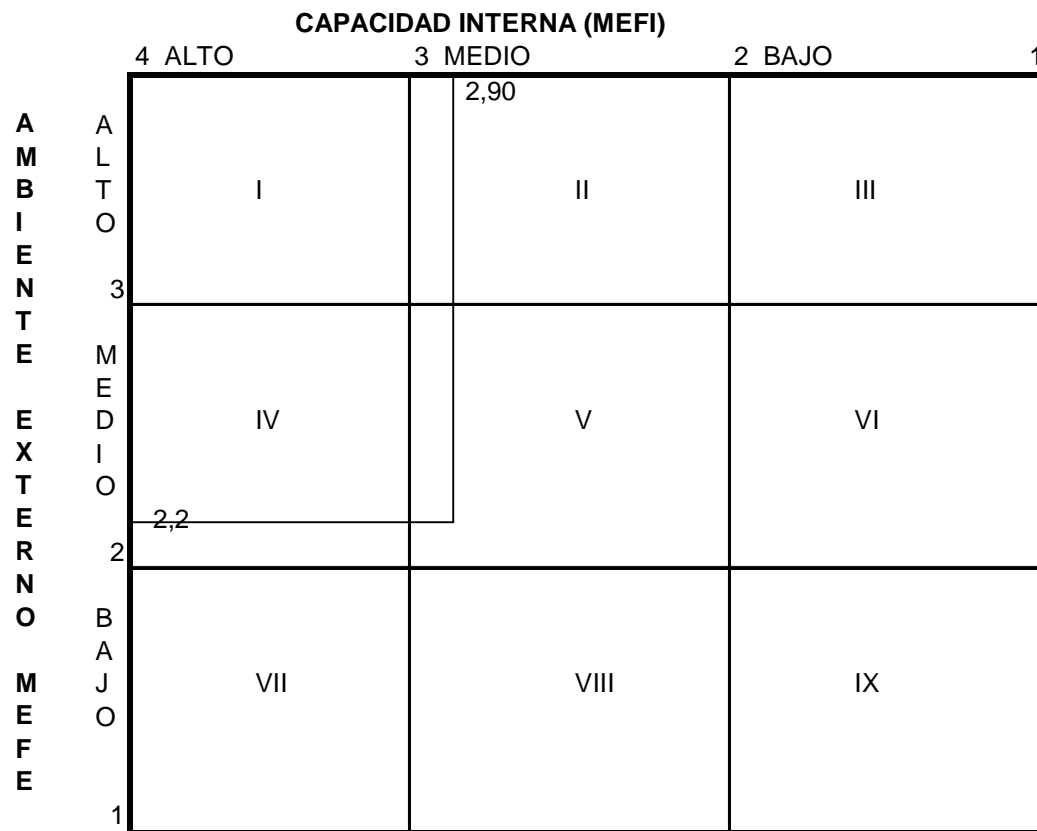
-Incrementar la frecuencia de consumo, uso o compra de un producto o servicio; Si los clientes son ocasionales el objetivo es que se transformen en clientes habituales.

-Atraer a los clientes de la competencia, para ello es necesario desarrollar una estrategia de impulsión adecuada, destacando los beneficios de utilizar los servicios de la empresa y las diferencias más relevantes con los competidores.

-Captar clientes potenciales que no son consumidores del servicio.

Matriz I.E.

Figura 1. Matriz I.E.



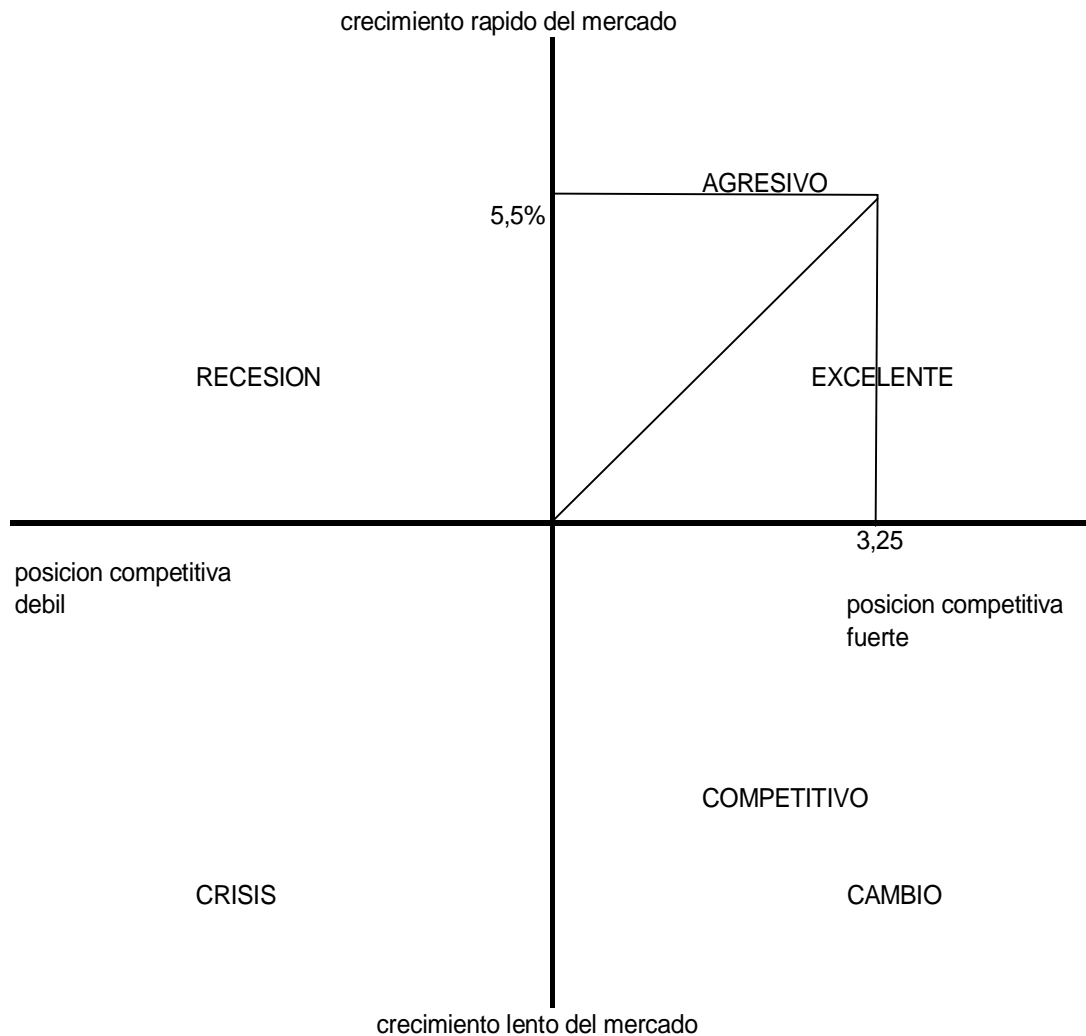
Fuente: Esta investigación

Al observar esta matriz, se puede identificar claramente que internamente la empresa tiene más fortalezas que debilidades y externamente las amenazas son mayores que las oportunidades, por consiguiente para aprovechar esta situación se proponen las siguientes estrategias:

- Penetración de Mercados: la ubicación de los resultados ponderados de las matrices MEFI y MEFE, en la matriz I.E., sitúan a Trans Andes, en una posición óptima para tratar de penetrar mercados, la cual consiste en atender un mayor número de clientes en el mercado actual.
- Desarrollo de Productos: la empresa también puede utilizar esta estrategia la cual consiste en crear productos nuevos para vender en los mercados actuales.
- Diversificación: esta estrategia no se recomienda, debido a que las empresas de la competencia ofrecen gran cantidad de servicios, que para ofrecerlos implicarían una alta inversión, y para la empresa es prioritario destinar estos recursos para consolidarse en el mercado nacional.
- Eliminación: No se recomienda que la empresa se retire del mercado, porque actualmente mantiene un mercado que le genera rentabilidad, y además existen condiciones favorables para crecer.
- Integración Vertical:
 - Hacia delante: no se considera que la empresa sea propietaria de la flota por los altos costos que esto implica.
 - Hacia atrás: no aplica para la empresa, puesto que esta estrategia esta mas orientada a empresas productoras.
 - Integración Horizontal: no se recomienda para la empresa, puesto que la liquidez actual, no le permite adquirir empresas competidoras, además, la prioridad es la expansión y penetración de mercados.

Matriz de la Gran Estrategia

Figura 2. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con el anuario estadístico del Ministerio de Transporte, el crecimiento de la industria del transporte de carga, para el año 2004, es del 5,5%, y se asume este como un crecimiento rápido del mercado, debido a que el transporte de carga por carretera es un pilar fundamental en el crecimiento de la economía del País.

El resultado de esta matriz muestra un crecimiento rápido del mercado, como consecuencia del papel tan importante que juega el sector del transporte dentro del desarrollo de la economía nacional, además la empresa tiene unas ventajas

competitivas fuertes que le permiten aprovechar las oportunidades externas en muchos campos y asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario. Se plantea la siguiente estrategia:

- **Desarrollo de Mercado:** Dentro de los dos meses siguientes a la presentación del este plan de mercado, la empresa debe realizar la apertura de dos nuevas oficinas en la Costa Atlántica, concretamente en las ciudades de Barranquilla y Cartagena, con el fin de atender las necesidades de los clientes actuales en la ciudad de Buenaventura que poseen oficinas en dichas ciudades, además le sirve a la empresa para estar preparada y fortalecida logísticamente para satisfacer la demanda generada por el T.L.C.
- **Diversificación:** esta estrategia no se recomienda, debido a que las empresas de la competencia ofrecen gran cantidad de servicios, que para ofrecerlos implicarían una alta inversión, y para la empresa es prioritario destinar estos recursos para consolidarse en el mercado nacional.
- **Integración Horizontal:** no se recomienda para la empresa, puesto que la liquidez actual, no le permite adquirir empresas competidoras, además, la prioridad es la expansión y penetración de mercados.

Matriz de Política Direccional

Para la elaboración de la matriz, se definen las variables más relevantes de atraktividad del mercado de la siguiente manera:

Cuadro 7. Matriz de Política Direccional

Variables de Atractividad	Calificacion
Crecimiento de la demanda	4
Numero de competidores	1
Competencia desleal	1
Poder adquisitivo del cliente	3
Total	9
promedio	2,25

Fuente: Esta investigación

Figura 3. Matriz de Política Direccional

		CAPACIDAD COMPETITIVA (MPC)		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
G R A D O D E L E A M T E R R A C A T I O V I D A D	ALTO	INVERTIR	INVERTIR	PROTECCION
	MEDIO	INVERTIR TRANSANDES	PROTECCION	COSECHAR
	BAJO	PROTECCION	COSECHAR	REDUCIR

3,45

2,25

Fuente: Esta investigación

Esta matriz indica, que la empresa debe aprovechar las grandes ventajas competitivas que tiene, para invertir y ganar terreno en un mercado que tiende a ser un poco hostil, debido a que, aunque tiene una alta demanda, existe gran cantidad de competidores, se practica la competencia desleal y el poder adquisitivo de los clientes es poco, tendiendo a buscar alternativas mas económicas.

Matriz del Grupo Consultor de Boston

Por medio de esta matriz, la empresa puede determinar la participación en el mercado de una línea de producto, respecto de sus competidores. Para el desarrollo del modelo es necesario primero determinar la participación relativa de la empresa en el mercado y el crecimiento de la demanda:

Cuadro 8. Matriz de Política Direccional

Empresa	Ventas	% particip
TCC	151.123.987	45,74%
TRANS ANDES	68.040.000	20,59%
TRANS IPIALES	58.526.266	17,72%
RAPIDO PUTUMAYO	52.683.335	15,95%
TOTAL	330.373.588	100,00%

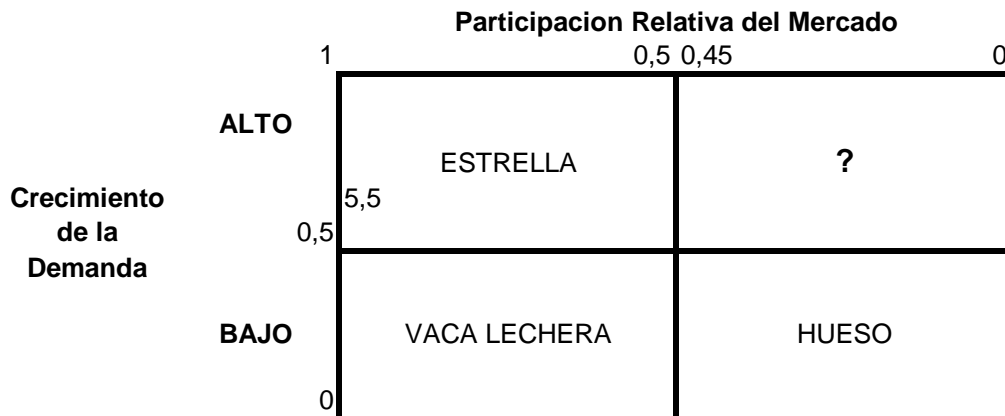
Fuente: Esta investigación

La participación relativa en el mercado se define:

PR = Participación de nuestra empresa / Participación del líder del mercado

PR= 20.59 / 45.74 = 0.45

Figura 4. Participación Relativa del Mercado



Fuente: Esta investigación

Analizando estos valores la empresa ha decidido invertir gran cantidad de dinero para lograr aumentar su participación en el mercado. Para ello se han definido distintas estrategias de tipo financiero y de marketing que generen un impacto positivo que nos permitan convertir esta línea en un producto estrella.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (P.E.Y.E.A)

Esta matriz muestra si la empresa necesita de estrategias agresivas, conservadoras o competitivas, para ello trabaja con:

Una posición estratégica interna:

- Fortaleza financiera: FF
- Ventaja Competitiva: VC

Una posición estratégica externa:

- Fortaleza de la industria: FI
- Estabilidad ambiental: EA

Posición estratégica interna:

Fortaleza Financiera:

- Apalancamiento +4
- Liquidez +2
- Capital de Trabajo +3
- Riesgo que implica el negocio +4
- Rotación de cartera +2

Promedio FF..... 3

Ventaja Competitiva

- Participación en el mercado -3
- Calidad en el servicio -4
- Lealtad del cliente -3
- Utilización de la capacidad de la competencia -4
- Expansión mercados Internacionales -2

Promedio VC.....- 3.2

Posición estratégica externa:

Estabilidad ambiental:

- Cambios tecnológicos -3
- Rango de precios del servicio -4
- Barreras para entrar al mercado -1

- Presión competitiva -2
- Alta oferta en el servicio -2
- Ingreso de empresas piratas -1

Promedio EA.....- 2.16

Fortaleza de la industria FI

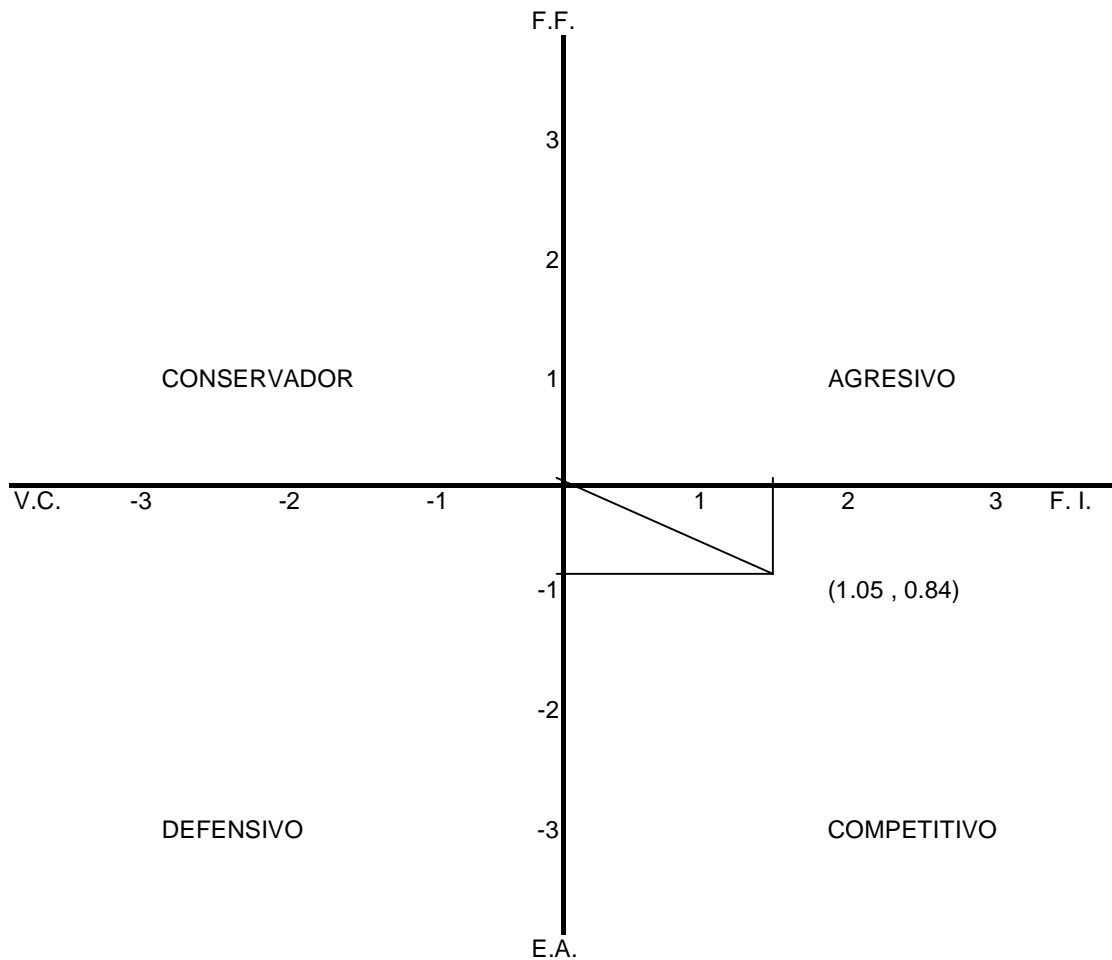
- Potencial de crecimiento +4
- Estabilidad financiera +5
- Conocimientos tecnológicos +5
- Facilidad de entrada al mercado +3

Promedio FI..... 4.25

$$\text{Eje X } 4.25 + (-3.2) = 1.05$$

$$\text{Eje y } 3 + (-2.16) = - 0.84$$

Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (P.E.Y.E.A)



Fuente: Esta investigación

Como el vector direccional queda ubicado en el cuadrante inferior derecho, Trans Andes Ltda. debe implementar estrategias de tipo competitivo, para ello las estrategias más adecuadas son: la penetración del mercado y el desarrollo de mercado.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (M.C.P.A.)

Cuadro 9. Matriz cuantitativa de la planeacion estratégica (M.C.P.A.)

Factores Claves	Clasificacion	Estrategia Penetracion de mercados		Estrategia Desarrollo de mercados		Estrategia Desarrollo de Productos	
		Puntaje de atraccion	Total Puntaje de atraccion	Puntaje de atraccion	Total Puntaje de atraccion	Puntaje de atraccion	Total Puntaje de atraccion
FACTORES INTERNOS							
Parque Automotor	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Precio	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Cobertura	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Clase de Seguro	10%	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Personal Capacitado	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Puntualidad	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Capacidad de Almacenamiento	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Capacidad Financiera	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Capacidad tecnologica	5%	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Estructura Organizacional	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	100%		3,5		3,35		3,35
FACTORES EXTERNOS							
Disponibilidad de Credito	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Modelo de Liberacion Economica	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Costos Polizas de Seguros	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Orden Publico	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Debilitamiento economico PYMES	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Infraestructura Vial	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Factores Climaticos	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Tarifas y Fletes	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Empresas Piratas	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Control Peso Vehicular	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Acuerdo de Cartagena	10%	1	0,1	1	0,1	3	0,3
TOTAL	100%		2,75		2,5		2,6
Suma Total De Puntaje de Atraccion			6,25		5,85		5,95

Fuente: Esta investigación

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

De acuerdo con lo que se observa en la matriz, la empresa Trans Andes Ltda. Debe utilizar como principal estrategia a nivel general, la de penetración de mercados, o la de desarrollo de productos.

8. DECISIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta el análisis corporativo, realizado para la empresa Trans Andes LTDA. Se puede concluir que la estrategia mas apropiada para el desarrollo del plan de marketing es la de penetración de mercados.

8.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Fidelizar a los clientes actuales
- Incrementar las ventas en un 30%, en un periodo de tres meses
- Incrementar en un 30%, el numero de clientes
- Posicionar la marca de la empresa

8.2 MEZCLA DE PRODUCTOS

Carga básica: carga por tonelaje y por peso

Transporte de encomiendas: transporte de documentos, paquetes pequeños que no ocupan mayor volumen de espacio.

Paqueteo: consiste en el transporte de mercancías con precios homogéneos teniendo en cuenta el numero de unidades, volumen y peso

Trasteos: transporte de bienes muebles y enseres, con un servicio complementario de empaque y organización de los mismos en el nuevo inmueble.

De esta mezcla se opta por el paqueteo, (producto líder), porque es el negocio mas rentable.

8.3 EL PRODUCTO Y LA ESTRATEGIA

Para Trans Andes LTDA. Se recomienda escoger como producto el servicio de transporte de paqueteo, bajo la estrategia de penetración de mercado.

8.4 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO META

El mercado meta, es la pequeña y mediana empresa, productoras, distribuidoras o comercializadoras. Estas empresas se diferencian por la gran variedad de mercancías que transportan como: Autopartes (accesorios de lujo), calzado, productos terminados de cerámica y madera, marroquinería, libros y confitería.

Las ciudades donde actualmente se prestan los servicios son: Ipiales, Pasto, Cali, Buenaventura, Bogota, Medellín.

Las PYMES, han venido cobrando cada vez más importancia, tanto en su contribución a la economía de Colombia como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y a la generación de empleo. Estas empresas se caracterizan porque su planta de personal oscila entre 10 y 200 trabajadores y sus activos se encuentran van desde los inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes y 15000

8.5 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO META

La empresa ha desarrollado actividades de estudio de mercado con el fin de obtener información que se requiere para una futura toma de decisiones.

Esta investigación permitió la obtención, interpretación y comunicación de una información mas específica que se orientara a implementar estrategias que permitan el logro de los objetivos en la que se emplearan todas las fases del proceso estratégico de marketing.

Esta información de apoyo a las decisiones a permitido que el grupo de planeación e investigación de la empresa interactúe directamente en el diseño de una estrategia específica conocida como el "Plan trébol".

8.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TRANS ANDES LIMITADA

8.6.1 OBJETIVOS

Objetivo General. Determinar la demanda potencial para el envío de mercancías desde la ciudad de Pasto a diferentes destinos nacionales.

Objetivos Específicos.

- Conocer la frecuencia de envíos de la mercancía
- Conocer los destinos más frecuentes de envío de las mercancías
- Indagar sobre el tipo de mercancía que se envía

- Determinar los precios que se pagan por el servicio de transporte de mercancías
- Analizar la preferencia de los clientes por las empresas competidoras
- Evaluar que es más importante para los clientes si la rapidez o la seguridad.
- Determinar si los servicios adicionales son atractivos al cliente
- Conocer el grado de satisfacción que le brinda la empresa que actualmente le presta el servicio de transporte
- Conocer las razones iniciales que los motivo a escoger los servicios de la actual empresa de transporte
- Medir el grado de conocimiento de la marca de Trans Andes Ltda.

8.7 PLANEACIÓN MUESTREO Y TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo al mapa conceptual, se tiene un universo finito y se utilizara la formula de proporción poblacional, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

La población a encuestar esta conformada por 379 pequeñas empresas y 103 medianas empresas para un total de 482 PYMES.

Aplicando la formula se obtiene:

$$P = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 482$$

$$n = 214 \text{ (tamaño de la muestra)}$$

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

$$n = 214$$

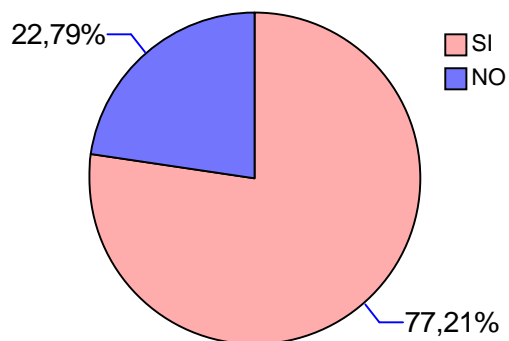
Resultado de la investigación cuantitativa.

- Utiliza usted el servicio de transporte para el envío de sus mercancías?

Del total de las empresas encuestadas se encontró que la mayoría (77.21%) utilizan servicio de transporte de mercancías (ver gráfico 1)

Figura 6. EMPRESAS QUE UTILIZAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE

EMPRESAS QUE UTILIZAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE

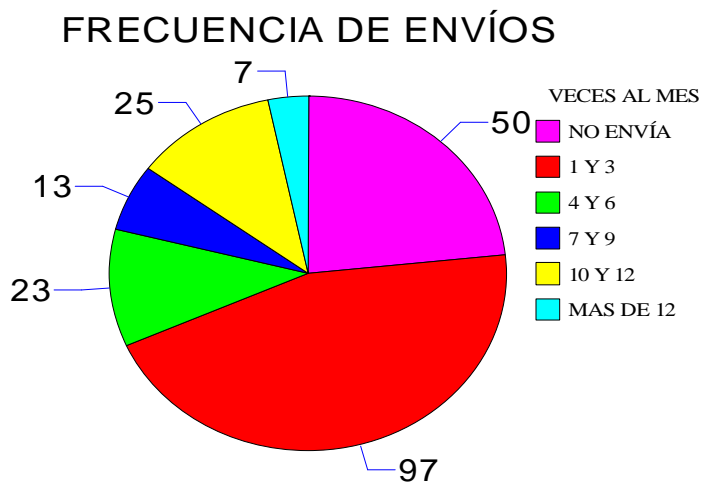


Fuente: Esta investigación

- Cuántas veces utiliza al mes el servicio de transporte de mercancías?

De las empresas que utilizan el servicio de envíos, la mayoría (58,43%) lo hace entre 4 y 6 veces al mes, principalmente la materia prima con la que trabaja. (Ver anexo: Tabla 1)

Figura 7. FRECUENCIA DE ENVÍOS



Fuente: Esta investigación

- A qué zonas del país envía sus mercancías?

Destinos Norte

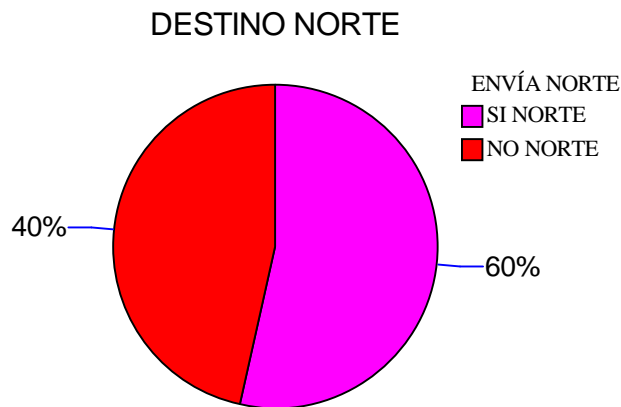
TABLA 1. NORTE

	No	Si	Fila	
			Total	
Si envía	66	100	166	77,21%
	39,76%	60,24%		
No envía	49	0	49	22,79%
	100,00%	0,00%		
Columna	115	100	215	
Total	53,49%	46,51%		100,00%

Fuente: Esta investigación

El 60% de las empresas de la ciudad de Pasto encuestadas que utilizan el servicio de transporte de mercancías lo hacen hacia el Norte del país, mientras el 39.76% tienen otros destinos.

Figura 8. DESTINO NORTE



Fuente: Esta investigación

Destino Al Sur

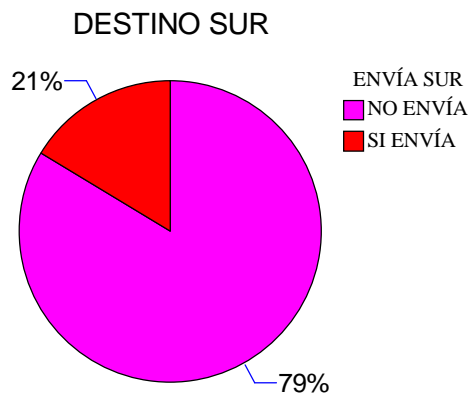
TABLA 2. SUR

	No	Si	Fila Total
Si envía	131 78,92%	35 21,08%	166 77,21%
No envía	49 100,00%	0 0,00%	49 22,79%
Columna	180	35	215
Total	83,72%	16,28%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Únicamente el 21% de las empresas de la ciudad de Pasto encuestadas que utilizan el servicio de transporte para enviar sus mercancías lo hacen hacia el Sur del país, y el 78,29% lo hace a otros destinos.

Figura 9. DESTINO SUR



Fuente: Esta investigación

Destino Centro Del País

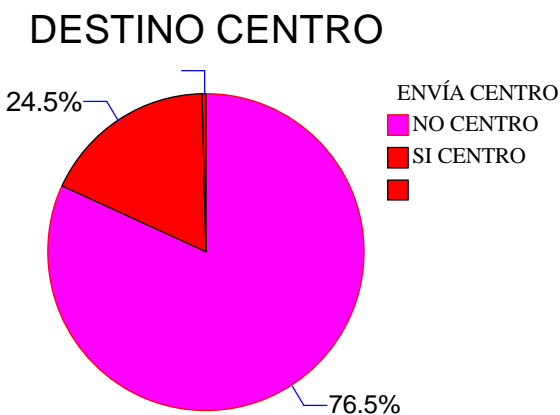
TABLA 3. CENTRO

	No	Si	Fila Total
Si envía	127 76,51%	39 23,49%	166 77,21%
No envía	49 100,00%	0 0,00%	49 22,79%
Columna	176	39	215
Total	81,86%	18,14%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Es notorio que este destino no es tan concurrido para las empresas de la Ciudad de Pasto, pues solamente el 23% de las empresas que envían mercancías lo realizan hacia el Centro del país.

Figura 10. DESTINO CENTRO



Fuente: Esta investigación

Destino Del País Oriente

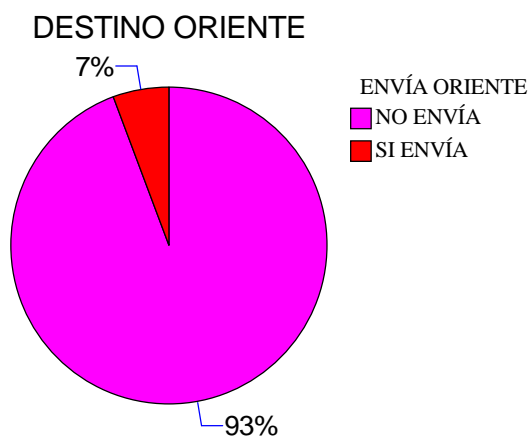
TABLA 4. ORIENTE

	No	Si	Fila Total
Si envía	154	12	166
	92,77%	7,23%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	203	12	215
Total	94,42%	5,58%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Solamente el 7,23% de las empresas que envían mercancías lo hacen con destino al oriente, principalmente al putumayo.

Figura 11. DESTINO ORIENTE



Fuente: Esta investigación

Destino Occidente

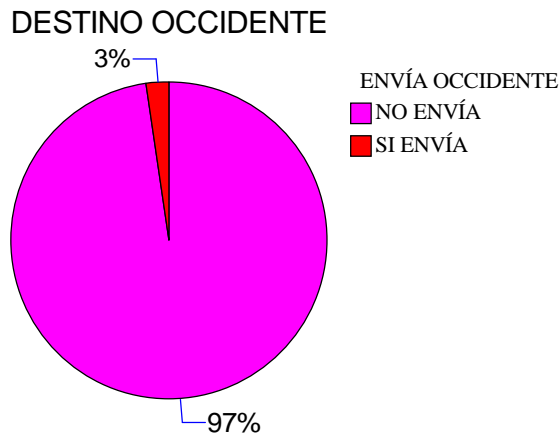
TABLA 5. OCCIDENTE

	No	Si	Fila Total
Si envía	161	5	166
	96,99%	3,01%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	210	5	215
Total	97,67%	2,33%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 3% de las empresas que tienen la necesidad de enviar mercancías lo realizan hacia el occidente del país.

Figura 12. DESTINO OCCIDENTE



Fuente: Esta investigación

- Que tipo de mercancía envía?

TABLA 6. PAQUETEO

	No	Si	Fila Total
Si envía	104	62	166
	62,65%	37,35%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	153	62	215
Total	71,16%	28,84%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 37% de las empresas envían paqueteo.

TABLA 7. DOCUMENTOS

	No	Si	Fila Total
Si envía	126	40	166
	75,90%	24,10%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	175	40	215
Total	81,40%	18,60%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Una de las mercancías poco frecuentes enviadas por los empresarios son documentos, pues solo el 24,10% de las empresas utilizan este servicio con este fin.

TABLA 8. MAQUINARIA

Fila	No	Si	Total
Si envía	161	5	166
	96,99%	3,01%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	210	5	215
Total	97,67%	2,33%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Se observa muy baja frecuencia en los envíos de maquinaria, ya que solo el 3% de los empresarios que utilizan el servicio para este fin.

TABLA 9. MATERIA PRIMA

Fila	No	Si	Total
Si envía	85	81	166
	51,20%	48,80%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	134	81	215
Total	62,33%	37,67%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Existe un índice alto en el envío de materia prima, ya que el 48% de los empresarios que utilizan el servicio, lo realizan para este.

- De las siguientes modalidades cuál utiliza la empresa para determinar el precio de despacho:

TABLA 10. KILO

	No	Si	Fila Total
Si envía	65	101	166
	39,16%	60,84%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	114	101	215
Total	53,02%	46,98%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 60,84% de las empresas que utilizan dicho servicio, pagan el transporte de mercancías de acuerdo al peso medido en kilogramos

TABLA 11. TONELADA

	No	Si	Fila Total
Si envía	158	8	166
	95,18%	4,82%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	207	8	215
Total	96,28%	3,72%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 4% de las empresas envían su mercancía por tonelada y en consecuencia el precio que pagan lo hacen por esta modalidad.

TABLA 12. VOLUMEN

	No	Si	Fila Total
Si envía	101	65	166
	60,84%	39,16%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	150	65	215
Total	69,77%	30,23%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 39% de las empresas envían su mercancía por la modalidad de volumen, de acuerdo a eso es el pago.

- Cuál es el promedio que usted gasta mensualmente por la prestación del servicio de transporte de mercancía?

TABLA 13. PRECIO UNIDAD

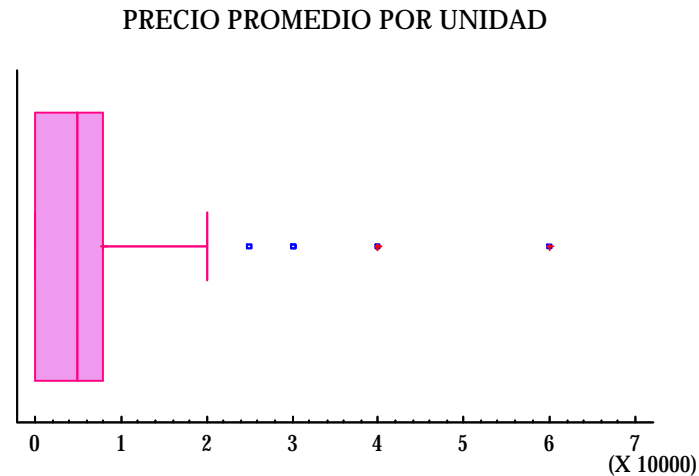
Límite Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Marca	Frecuencia Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
menor o igual	3000,0			72	0,3349	72	0,3349
1	3000,0	14166,7	8583,33	123	0,5721	195	0,9070
2	14166,7	25333,3	19750,0	13	0,0605	208	0,9674
3	25333,3	36500,0	30916,7	3	0,0140	211	0,9814
4	36500,0	47666,7	42083,3	2	0,0093	213	0,9907
5	47666,7	58833,3	53250,0	0	0,0000	213	0,9907
6	58833,3	70000,0	64416,7	1	0,0047	214	0,9953
mayor	70000,0			1	0,0047	215	1,0000

Fuente: Esta investigación

En promedio las empresas por unidad de envío, se paga \$7969.3. Se podría afirmar que el 50% de los precios que se paga por unidad está por encima de \$5000 y el otro 50% por debajo de este valor.

De acuerdo a la tabla de frecuencias anterior el 57,21% del total de las empresas paga en promedio \$8584 por la mercancía transportada.

Figura 13. PRECIOS PROMEDIO POR UNIDAD



Fuente: Esta investigación

Como se observa en el gráfico 2, la mayoría de las empresas cancela un valor entre \$3000 y \$10000 por el envío de mercancías, no obstante se analizan datos atípicos que superan los \$70000.

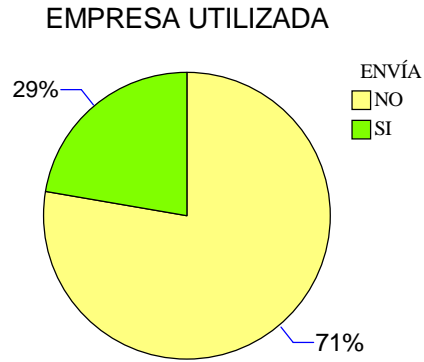
- Por cuál empresa de transporte despacha y-o recibe sus mercancías?

TABLA 14. ENVÍA

	No	Si	Fila Total
Si envía	118	48	166
	71,08%	28,92%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%

Fuente: Esta investigación

Figura 14. EMPRESA UTILIZADA



Fuente: Esta investigación

El 28.92% de los empresarios confían en esta empresa para enviar sus mercancías.

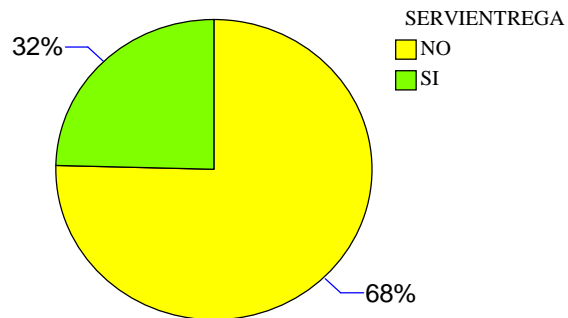
TABLA 15. SERVIENTREGA

	Fila		
	No	Si	Total
Si envía	113	53	166
	68,07%	31,93%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	162	53	215
Total	75,35%	24,65%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 14.1 SERVIENTREGA

EMPRESA UTILIZADA



Fuente: Esta investigación

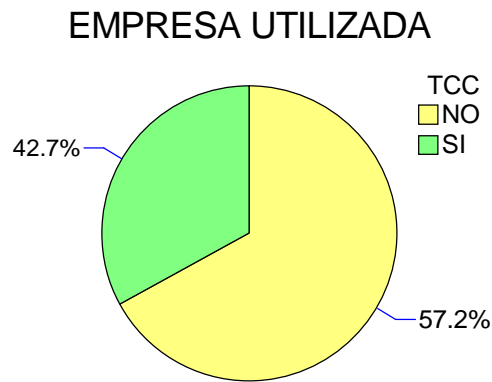
El 31.93% de las empresas que utilizan el servicio de transporte de mercancías mediante la empresa Servientrega.

TABLA 16: TCC

	No	Si	Fila Total
Si envía	95	71	166
	57,23%	42,77%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	144	71	215
Total	66,98%	33,02%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 14.2 TCC



Fuente: Esta investigación

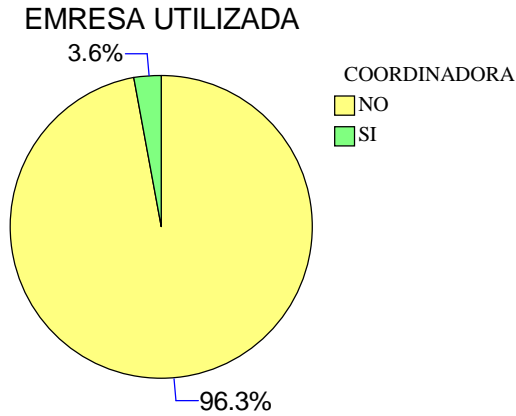
El 42.77% de los empresarios confían sus mercancías a TCC para enviarlas.

TABLA 17. COORDINADORA

	No	Si	Fila Total
Si envía	160 96,39%	6 3,61%	166 77,21%
No envía	49 100,00%	0 0,00%	49 22,79%
Columna Total	209 97,21%	6 2,79%	215 100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 14.3 COORDINADORA



Fuente: Esta investigación

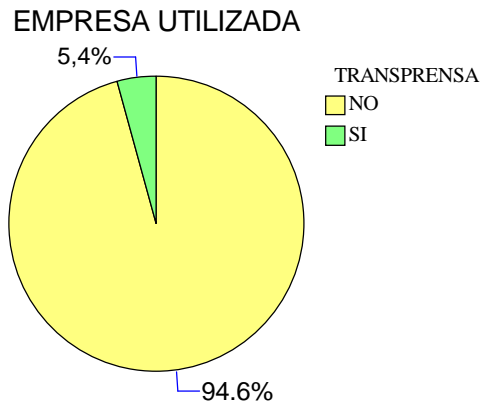
Se puede analizar que hay una baja preferencia por esta empresa para el envío de mercancías de los empresarios de Pasto, es decir solo el 3.6% de los empresarios.

TABLA 18. TRANSPRENSA

	No	Si	Fila Total
Si envía	157	9	166
	94,58%	5,42%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	206	9	215
Total	95,81%	4,19%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 14.4 TRANSPRENSA



Fuente: Esta investigación

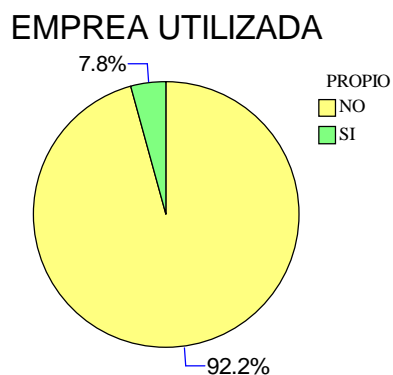
Solamente el 5.4% de los empresarios confía sus mercancías a esta empresa.

TABLA 19. TRANSPORTE PROPIO

	No	Si	Fila Total
Si envía	153	13	166
	92,17%	7,83%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	202	13	215
Total	93,95%	6,05%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 14.5 TRANSPORTE PROPIO



Fuente: Esta investigación

El 7.8% de los empresarios en Pasto prefiere enviar sus mercancías en transporte propio.

- De los siguientes aspectos cual es el que más lo motiva para decidirse a utilizar los servicios de una empresa transportadora de mercancías?

TABLA 20. PUBLICIDAD

	No	Si	Fila Total
Si envía	108 65,06%	58 34,94%	166 77,21%
No envía	49 100,00%	0 0,00%	49 22,79%
Columna	157	58	215
Total	73,02%	26,98%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 34.9% de las empresas se inclina por la publicidad para escoger la empresa en la que a de enviar sus mercancías.

TABLA 21. REFERENCIAS

	0	1	Fila Total
Si envía	140	26	166
	84,34%	15,66%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	189	26	215
Total	87,91%	12,09%	100,00%

Fuente: Esta investigación

el 15% de las empresas se guían por las referencias al momento de elegir una empresa para el envío de sus mercancías.

TABLA 22. RECONOCIMIENTO DE MARCA

	0	1	Fila Total
Si envía	128	38	166
	77,11%	22,89%	77,21%
No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%
Columna	177	38	215
Total	82,33%	17,67%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 22,89% de las empresas tienen en cuenta el reconocimiento social del nombre de la empresa para enviar la mercancía.

TABLA 23. SERVICIO ESPECIALIZADO

	No	Si	Fila Total
Si envía	131	35	166

	78,92%	21,08%	77,21%

No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%

Columna	180	35	215
Total	83,72%	16,28%	100,00%

Fuente: Esta investigación

El 21,08% de las empresas que utilizan el servicio de transporte de mercancías se inclinan por aquellas empresas que ofrecen un servicio especializado.

TABLA 24. SERVICIO POSTVENTA

			Fila
	No	Si	Total

Si envía	148	18	166
	89,16%	10,84%	77,21%

No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%

Columna	197	18	215
Total	91,63%	8,37%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Únicamente el 10.84% utiliza una empresa transportadora por los servicios posventa que puede ofrecer.

TABLA 25. SERVICIO PUERTA A PUERTA

			Fila
	No	Si	Total

Si envía	124	42	166
	74,70%	25,30%	77,21%

No envía	49	0	49
	100,00%	0,00%	22,79%

Columna	173	42	215
Total	80,47%	19,53%	100,00%

Fuente: Esta investigación

el 25,30% de los empresarios consideran que el servicio puerta a puerta es importante al momento de escoger una empresa para el envío de sus mercancías.

- Marque con una X la casilla que mas se acerque a su opinión respecto de la entrega de sus mercancías.

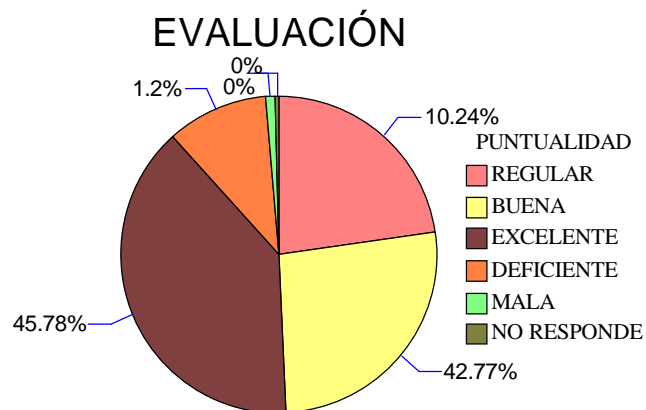
TABLA 26. PUNTUALIDAD

1= MUY PUNT. 2= PUNT. 3= INPUT. 4= MUY IMPUT. 5=DEFICIENTE

	0	1	2	3	5
Si envía	0	76	71	17	2
	0,00%	45,78%	42,77%	10,24%	1,20%
No envía	49	0	0	0	0
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 15. EVALUACIÓN-PUNTUALIDAD



Fuente: Esta investigación

El 45,78% de los empresarios califican a su empresa transportadora como muy puntual y el 10,24% como impuntual.

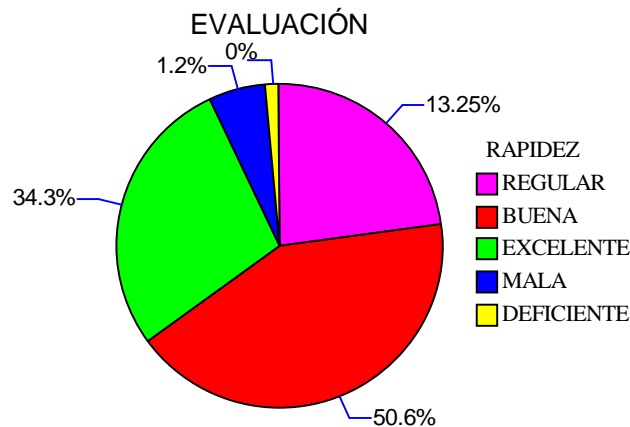
TABLA 27. RAPIDEZ

1= MUY RÁPIDA. 2= RÁPIDA. 3= NORMAL. 4= LENTA. 5=MUY LENTA

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	57	84	22	2	1	
	0,00%	34,34%	50,60%	13,25%	1,20%	0,60%	
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 16. EVALUACIÓN-RAPIDEZ



Fuente: Esta investigación

El 50,6% de los empresarios piensan que la empresa que usan para enviar mercancías es rápida, mientras que solo el 13% de los empresarios califica a la empresa utilizada para envíos como normal.

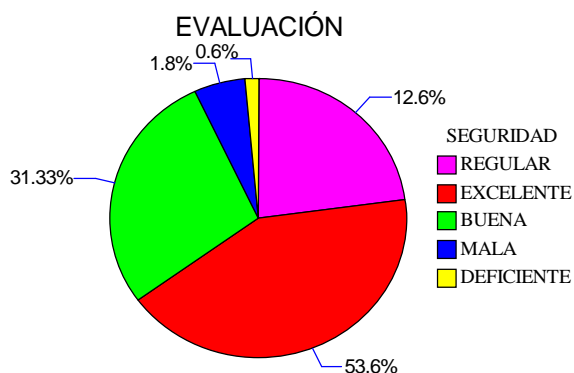
TABLA 28. SEGURIDAD

1= SEGURIDAD TOTAL. 2= SEGURA. 3= AVECES 4= INSEGURA. 5=DEFICIENTE

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	89	52	21	3	1	
	0,00%	53,61%	31,33%	12,65%	1,81%	0,60%	
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 17. EVALUACIÓN-SEGURIDAD



Fuente: Esta investigación

El 53,6% de los empresarios califica la seguridad como excelente y el 31% como muy buena.

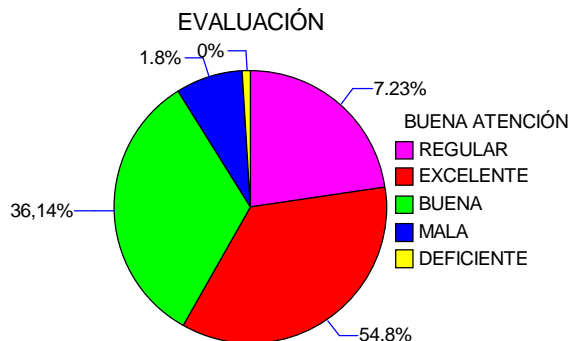
TABLA 29. BUENA ATENCIÓN

**1= EXCELENTE. 2= BUENA. 3= REGULAR
4= ISUFICIENTE. 5=DEFICIENTE**

	0	1	2	3	4	
No envía	0	91	60	12	3	
	0,00%	54,82%	36,14%	7,23%	1,81%	
Si envía	49	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

Fuente: Esta investigación

Figura 17. EVALUACIÓN-BUENA ATENCION



Fuente: Esta investigación

El 54% de los empresarios opina que la atención al cliente es excelente en la empresa que envía sus mercancías.

- Enumere de 1 a 5, donde 5 es lo más importante y 1 lo menos importante con respecto a los servicios adicionales que le ofrece su empresa:

TABLA 30. GRADO DE IMPORTANCIA EMPAQUE:

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	40	35	36	28	27	
0,00%	24,10%	21,08%	21,69%	16,87%	16,27%		
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

24% de los empresarios piensan que el empaque no es importante para el envío de sus mercancías, mientras que el 16% considera muy importante el empaque de sus mercancías.

TABLA 31. GRADO DE IMPORTANCIA PUERTA A PUERTA

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	10	22	28	36	70	
	0,00%	6,02%	13,25%	16,87%	21,69%	42,17%	
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

El 42% de los empresarios que utilizan el transporte de envío de mercancías, piensan que tiene una gran importancia el servicio puerta a puerta, y el 13% de éstos consideran que no es de gran importancia tal servicio.

TABLA 32. GRADO DE IMPORTANCIA ALMACENAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	22	14	53	27	50	
	0,00%	13,25%	8,43%	31,93%	16,27%	30,12%	
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

El 31.9% de los empresarios considera que el grado de importancia del almacenamiento de mercancías es 3, normal.

TABLA 33. GRADO DE IMPORTANCIA DISTRIBUCIÓN

	0	1	2	3	4	5	
Si envía	0	38	36	28	43	21	
	0,00%	22,89%	21,69%	16,87%	25,90%	12,65%	
No envía	49	0	0	0	0	0	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

25% de los empresarios considera que el servicio de distribución que le pueda ofrecer la empresa por la cual envía sus mercancías tiene un grado de importancia de 4, es decir alto.

TABLA 34. GRADO DE IMPORTANCIA SEGURO SIN DEDUCIBLE

	2	3	4	5	0	1
Si envía	1	51	35	20	30	29
	0,60%	30,72%	21,08%	12,05%	18,07%	17,47%
No envía	49	0	0	0	0	0
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

El 30% de los empresarios que utiliza empresas de transporte para el envío de sus mercancías, consideran que el grado de importancia de este servicio adicional es muy bajo.

- Califique el grado de satisfacción que le ofrece su empresa actual?

	0	1	2	3	5
Si envía	1	33	130	1	1
	0,60%	19,88%	78,31%	0,60%	0,60%
No envía	49	0	0	0	0
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

El 78% de las empresas que utilizan el servicio de transporte de las mercancías considera que la empresa es buena por cumplir con todos los requisitos y el 19% afirma que ésta es excelente.

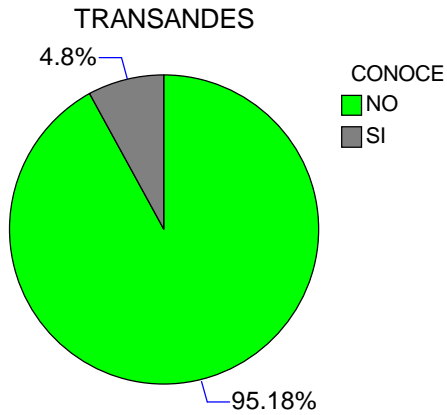
Conoce usted o ha escuchado hablar de Trans Andes?

TABLA 35. CONOCIMIENTO DE TRANSANDES

	0	Si	No
Si envía	0	8	158
	0,00%	4,82%	95,18%
No envía	49	0	0
	100,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 18. CONOCIMIENTO DE TRANSANDES



Fuente: Esta investigación

Únicamente 8 empresas de las encuestadas conocen a la empresa y la ha utilizado.

- Si su respuesta es SI, que opina del servicio de Trans Andes?

TABLA 36. CALIDAD

	No	Si
Si envía	162	4
	97,59%	2,41%
No envía	49	0
	100,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

4 de estas empresas considera que la empresa TRANSANDES tiene calidad.

Figura 18. SERVICIO TRANANDES

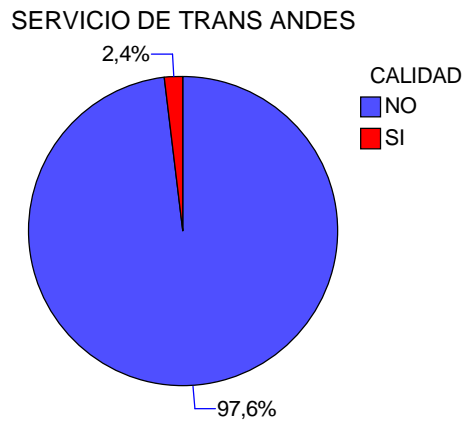


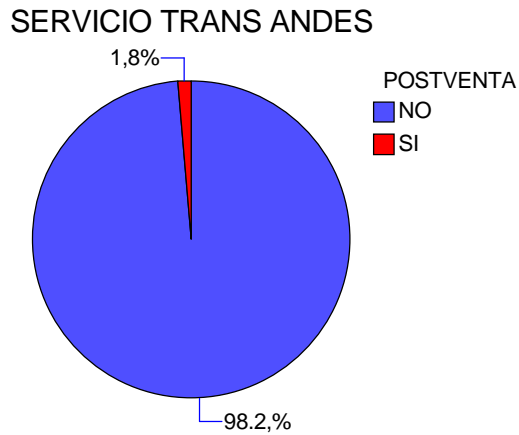
TABLA 37. SERVICIO POSVENTA

	No	Si
Si envía	163	3
	98,19%	1,81%
No envía	49	0
	100,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

3 de estas empresas considera que TRANSANDES tiene un buen servicio postventa.

Figura 19. SERVICIO TRANSANDES



Fuente: Esta investigación

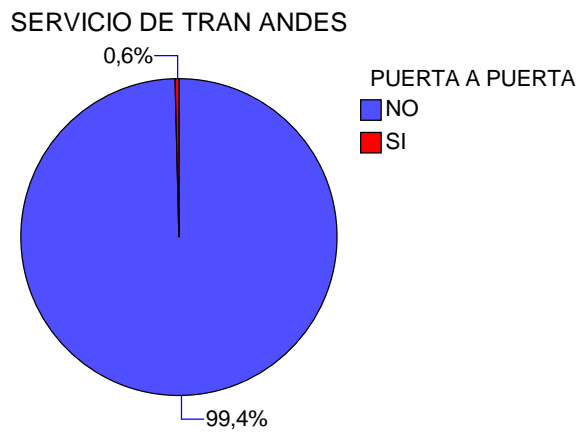
TABLA 38. SERVICIO PUERTA A PUERTA

	No	Si
Si envía	165 99,40%	1 0,60%
No envía	49 100,00%	0 0,00%

Fuente: Esta investigación

Solamente una empresa de las que conoce y a utilizado TRANSANDES, afirma que ésta tiene un buen servicio puerta a puerta.

Figura 20. EVALUACIÓN-PUERTA A PUERTA



Fuente: Esta investigación

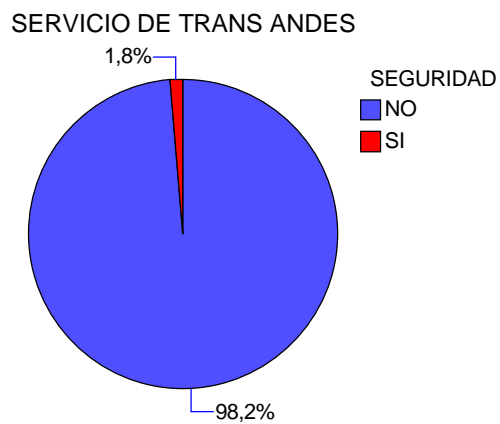
TABLA 39. SEGURIDAD

	No	Si
Si envía	163 98,19%	3 1,81%
No envía	49 100,00%	0 0,00%

Fuente: Esta investigación

Tres empresas de las que conocen TRANSANDES, afirman que es una empresa muy confiable en cuanto a seguridad.

Figura 21. EVALUACIÓN-SEGURIDAD



Fuente: Esta investigación

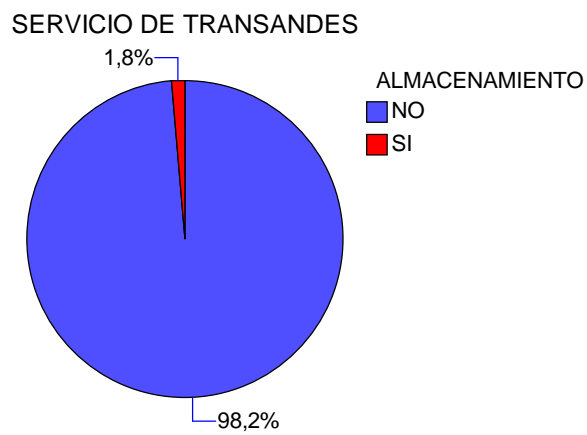
TABLA 40. ALMACENAMIENTO

	No	Si
Si envía	163	3
	98,19%	1,81%
No envía	49	0
	100,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Tres empresas de las que conocen TRANSANDES, aseguran que tiene un buen servicio de almacenamiento.

Figura 22. EVALUACIÓN-ALMACENAMIENTO



Fuente: Esta investigación

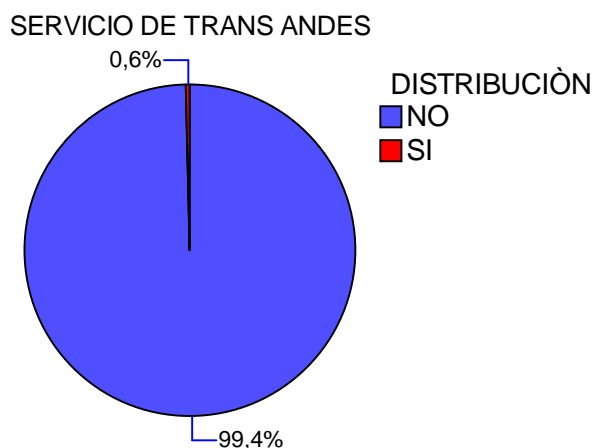
TABLA 41. DISTRIBUCIÓN

	No	Si
Si envía	165	1
	99,40%	0,60%
No envía	49	0
	100,00%	0,00%

Fuente: Esta investigación

Únicamente una empresa considera que TRANSANDES, tiene un buen servicio de distribución.

Figura 23. EVALUACIÓN-DISTRIBUCION



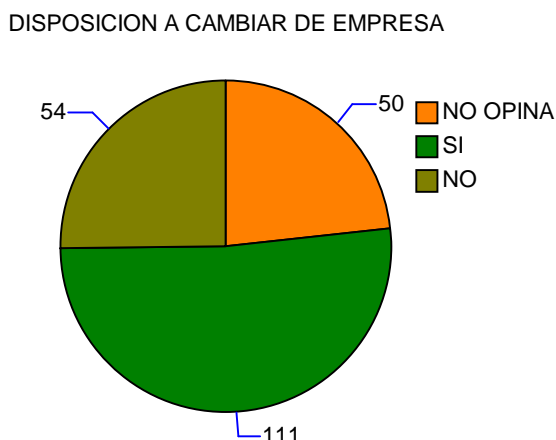
Fuente: Esta investigación

- Si otra empresa le ofreciera un mejor e integral servicio estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual por otro?

	0	si	no	Fila Total
Si envia	0	111	54	166
	0,00%	66,87%	32,53%	77,21%
No envia	49	0	0	49
	100,00%	0,00%	0,00%	22,79%
Columna	50	111	54	215
Total	23,26%	51,63%	25,12%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 23. DISPOSICIÓN CAMBIARIA DE LA EMPRESA



Fuente: Esta investigación

Si en promedio mensual los empresarios que utilizan el servicio de transporte de mercancías gastan 30.000 pesos y las que estarían dispuestas a cambiar de empresa son 54 entonces se afirma que la demanda potencial correspondiente es:

$30.000 * 54 = 1620000$ pesos mensuales.

8.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUALITATIVO - FOCUS GROUP

Estudio de Mercado

Con el objetivo de mejorar su crecimiento y desarrollo, dentro del sector de transporte de mercancías por vía terrestre, Trans Andes Ltda. ha decidido realizar un estudio de mercado con el fin de determinar el potencial de mercado existente, para lo cual se ha apoyado con los estudiantes del postgrado en "Especialización en Gerencia de Mercadeo" de la Universidad de Nariño.

Para el desarrollo del estudio de mercado el grupo consultor ha iniciado con un análisis cualitativo del sector, el cual se describe a continuación:

8.7.1 Motivo de la Investigación. El motivo de la investigación es el estudio de la demanda del transporte de mercancías por vía terrestre en la ciudad de pasto, para conocer los gustos y preferencias de los clientes, al momento de elegir a la empresa transportadora; de esta manera se pretende ofrecer un servicio de mejor calidad, y así, ganar la preferencia de nuevos clientes, lo que se vera reflejado en una mayor participación en el mercado.

8.7.2 Objetivo Principal. Determinar la demanda potencial para el envío de mercancías desde la ciudad de Pasto hacia todo el territorio nacional

8.7.3 A quien va dirigido la investigación

Pequeña y mediana industria (PYMES)
 Distribuidores
 Autopartistas

8.7.4 Proveedores de la información

Cámara de Comercio
 FENALCO
 Asociaciones de Transporte de carga
 Ministerio de transporte

6.- Cuales son los limites de la investigación en recursos, gente, geografía, alcance?

Se optó por la técnica del Focus Group, para lo cual se realizo un evento en el Salón San Felipe, del Hotel Cuellar, de la ciudad de pasto, a las 6:00 PM, del día 28 de junio de 2006, con los siguientes invitados:

Nombre	Ocupación	Empresa
Javier Calvache	Abogado	Ministerio de Transporte
Guillermo Luna	Ing. Mecánico	Colacteos
Iván Chávez	Contador Publico	Llantas Internacionales
Luis Alejandro Arteaga	Administrador	Cosechas frescas del Surco
Liliana Salazar	Administradora	Microempresaria de Calzado
Carolina Hernández	Abogada	Coomeva EPS
Darío Fernando Reyes	Ing. Mecánico	Energas S.A. E.S.P.
Elianeth Rodríguez	Contador Publico	Gas Mocoa
Mónica Burbano	Administradora Financiera	Microempresaria de Plásticos
Francisco Hernández	Ing. Industrial	Estudiante
Ámbar Mejía	Psicóloga	Independiente

8.7.5 Objetivos específicos

- Conocer la importancia del sector del transporte de carga, para la economía regional,
- Conocer la problemática actual que afronta el sector de transporte de carga,
- Analizar la percepción que tienen los empresarios de Nariño acerca del servicio de transporte de carga, por vía terrestre,
- Identificar las principales empresas preferidas por los empresarios para el despacho de sus mercancías,
- Conocer la percepción que tienen los empresarios acerca de las empresas de transporte de carga regionales,
- Identificar las principales cualidades que deben tener las empresas de transporte de carga, para ser competitivas.

8.8 CUANTIFICAR DEMANDA POTENCIAL

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se puede determinar que existe suficiente mercado, aun sin explorar, que puede ser cliente de la compañía. Actualmente la empresa cuenta con 550 clientes, fieles, que mueven un promedio de 6.950 toneladas al año, y de los posibles clientes encuestados, se estima que un 50%, estaría interesado en adquirir los servicios de la empresa.

8.9 ANÁLISIS COMERCIAL

Actualmente la empresa mueve un total de aproximadamente 6.950 toneladas al año, con un valor promedio de \$350.000/tn. Generando un ingreso bruto por tonelada de \$94.500. Con la estrategia propuesta "Plan Trébol" se pretende un crecimiento del 30% en el número de toneladas movidas, lo que representa un incremento en los ingresos brutos de la empresa en \$735.000.000.

A continuación se presenta la proyección financiera para el año 2006, teniendo en cuenta un cumplimiento del 50% del plan:

TRANS ANDES LTDA			
ESTADO DE RESULTADOS			
PROYECTADO AÑO 2006			
	2005		2006
VENTAS BRUTAS			
FLETES	\$ 2.432.160.000		\$ 3.161.808.000
DOMICILIOS	\$ 18.000.000		\$ 23.400.000
SEGUROS	\$ 162.300.000		\$ 210.990.000
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 2.612.460.000		\$ 3.396.198.000
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 1.775.476.800		\$ 2.308.119.840
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 836.983.200		\$ 1.088.078.160
(-) GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:			
GASTOS DE PERSONAL	\$ 228.000.000		\$ 296.400.000
GASTOS DE VENTAS	\$ 144.000.000		\$ 187.200.000
DIVERSOS	\$ 288.000.000		\$ 374.400.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 660.000.000		\$ 858.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 176.983.200		\$ 230.078.160
PROV IMPUEST DE RENTA Y COMPL.	\$ 61.944.120		\$ 80.527.356
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 115.039.080		\$ 149.550.804

El año 2005 nos permitió mover un promedio de 6.950 toneladas con un valor promedio de \$350.000

Por tonelada generando un ingreso bruto en flete por tonelada de \$ 94.500, con la estrategia

De plan trébol se ha proyectado un crecimiento del 30 % en el numero de toneladas a mover en el

2006 estimando en 2100 que esperamos que generen un ingreso bruto estimado de \$ 735.000.000

Por lo anterior consideramos que la estrategia es viable y vale la pena el esfuerzo y el compromiso

Del recurso humano y económico que la empresa está dispuesta a invertir.

TRANSPORTADORA ANDES LTDA
TRANS ANDES

PROYECCIÓN DE VENTAS
(DATOS PROYECTADOS SEGÚN ESTRATEGIA PLAN TREBOL)

Jun-06	Dic-06	Jun-07	Dic-07	Jun-08	Jul-08
\$ 351.521.392	\$ 372.612.676	\$ 394.969.436	\$ 418.667.602	\$ 443.787.658	\$ 470.414.918

9. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto dentro de un mercado objetivo.

Bajo esta perspectiva se recomienda para Trans Andes Ltda. Las siguientes estrategias:

Ø Estrategias de demanda primaria: consiste en atraer a los no usuarios del servicio y/o aumentar la tasa de compra entre los usuarios actuales.

Para atraer a los no usuarios se recomienda aumentar la disposición de compra a través de mostrar al cliente los beneficios que cuenta el servicio de paquetero.

También es aconsejable aumentar la tasa de compra entre los usuarios actuales a través del aumento de los niveles de consumo del servicio.

Ø Estrategias de demanda selectiva:

Otra estrategia puede ser la de captar clientes de los competidores a través de un posicionamiento de confrontación que consiste en ofrecer los mismos beneficios que la competencia.

Ø Estrategia para conservar \ expandir la demanda

Mantener la satisfacción del cliente, para garantizar la fidelidad de todos los clientes actuales.

9.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Como principal atractivo para los clientes actuales y potenciales, se ofrece seguridad, confianza y puntualidad en la entrega de sus mercancías, como resultado del excelente estado en que se encuentra el parque automotor, por las políticas de la empresa de solo recibir dentro de sus contratistas vehículos de modelos nuevos, mantenimiento preventivo, así mismo se ha convertido en una fortaleza la flexibilidad en el precio, que hace accesible a todos los clientes.

9.2 ESTRATEGIA DE PLAZA

Ø Se desarrollara un programa denominado "Plan Trébol", que consiste, en que cada cliente referirá 3 clientes más, y como incentivo recibirá beneficios económicos, pagaderos en descuentos sobre facturas. Además cada asesor comercial de la empresa, tendrá como meta adicional a su presupuesto, la consecución de 4 nuevos clientes mensuales, teniendo como incentivo adicional un atractivo plan de premios.

9.3 MEZCLA DE MARKETING

9.3.1 Producto. Con base en la mezcla de productos de Trans Andes se escogió el servicio de paquetero, entendido este como el transporte de mercancías con precios homogéneos teniendo en cuenta el número de unidades, volumen y peso. Adicionalmente este servicio ofrece a sus clientes un control técnico por medio de tiquetes de marca prediseñados, autoadhesivos que identifican al destinatario y al número de guía; además de un transporte ordenado de manera geográfica para evitar manipulación de la mercancía y por ende deterioro de la misma. Se cuenta con un personal altamente capacitado encargado de la recepción, transporte y entrega.

La empresa se ha caracterizado por su atención personalizada, la excelente presentación del personal operativo y administrativo, unas instalaciones físicas adecuadas y una flota de transporte en perfecto estado que permite cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.

En el logo de la empresa se encuentra 4 elementos significativos:

1. La Llanta: demuestra el servicio que se va a prestar basados en el transporte de carga y encomiendas por todas las carreteras colombianas.
2. Las Alas: Representan el progreso que se aspira dentro del transporte, prestando un servicio de calidad y a tiempo, basados en el esfuerzo de una sociedad limitada que anhela y quiere el adelanto para los pueblos. Como bien lo dice la razón social: TRANSPORTADORA ANDES LIMITADA, significa también que se somete a transportar cargas y encomiendas de la gente que cree en la empresa enmarcada en la seriedad y basados en la experiencia del personal que va a administrar.
3. Andes: Significa que la empresa nace en la ciudad de Ipiales (Nariño), enmarcada la ciudad por la cordillera de los Andes, con su paso por el departamento de Nariño hacia el sur donde empieza Colombia.
4. Dentro del marco de la misma LLANTA, en ella se encuentra el mapa de Colombia lo cual demuestra el interés hacia el futuro, el prestar los servicios en todo el territorio nacional. Así uniendo las cordilleras sus ramificaciones con todo el sector industrial y comercial de los países Andinos como son Venezuela y Ecuador, fortaleciendo con ellos los lazos de amistad de hermanos latinoamericanos.

Transportadora Andes Limitada con su sede principal en la ciudad de Ipiales, departamento de Nariño, república de Colombia; demuestra con su innovador parque automotor la pujanza de sus gentes a efectos de contribuir con ellos a un desarrollo armónico, social y económico de quienes han propendido por la creación de esta empresa de transportes de carga y encomiendas.



"TRANS ANDES"

SUS MERCANCIAS SON NUESTRA RESPONSABILIDAD

La marca de la empresa es: **TRANS ANDES LTDA.**

OBJETIVOS

Los objetivos que persigue el servicio de paquetero son:

- Ø Diferenciar el servicio que ofrece Trans Andes de los que presta la competencia
- Ø Determinar la participación del paquetero dentro del portafolio de servicios que ofrece Trans Andes.
- Ø Aumentar la participación en el mercado.

ESTRATEGIAS

- Ø Garantizar la satisfacción del cliente
- Ø Captar cliente potenciales (no usuarios y clientes de la competencia)

Teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto, el servicio de paquetero que ofrece Trans Andes se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que las ventas están aumentando constantemente así mismo las utilidades que de ellas se

derivan. El mercado es muy atractivo y potencial para la vinculación de nuevos clientes a pesar de la gran cantidad de competidores.

9.3.2 Precio

OBJETIVOS

- Ø Incrementar el volumen de ventas, mediante una política de precios flexible
- Ø Generar liquidez en el corto plazo
- Ø Posicionar el precio de la empresa frente a la competencia

Método

Existen tres métodos para la fijación de precios en una empresa a saber:
Precios basados en los costos totales mas una utilidad deseada,
Precios basados en el análisis marginal, teniendo en cuenta la demanda y la oferta del mercado,
Precios basados exclusivamente en las condiciones competitivas del mercado.

Trans Andes, durante su vida comercial ha optado por utilizar el método basado en las condiciones competitivas del mercado, los fletes están regulados por el gobierno nacional y anualmente actualiza esta información, pero en la práctica estas tarifas no son más que un parámetro, que no está controlado ya que en el medio existe un mercado informal que altera toda política de precios.

ESTRATEGIAS

Siendo consecuentes con nuestro proyecto estratégico general de plan trébol utilizaremos estrategias de penetración en el mercado para la fijación de precios apoyados en estrategias de descuentos y bonificaciones. Para ello los precios relativamente bajos con respecto a la competencia son la mejor opción con el fin de garantizar el penetrar inmediatamente en el mercado masivo a fin de generar un importante volumen de ventas.

Apoyados en nuestra infraestructura y en la logística el ofrecer un servicio enmarcado en la rapidez, seguridad a menor costo con estrategias de descuentos comerciales y por pronto pago, bonificaciones en temporadas y premios a nuestros clientes por acumulación de puntos nos garantizan cubrir con relativa Facilidad un mercado en el que las estrategias como plan trébol son mínimas.

9.3.3 Promoción

OBJETIVOS:

- Ø Posicionar la marca de la empresa en el mercado
- Ø Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a través de diferentes medios masivos de comunicación
- Ø Participar en diferentes eventos comerciales, como las ferias

ESTRATEGIAS PLAN DE MEDIOS

Publicidad:

Los medios escogidos por la empresa para realizar la campaña publicitaria son:

Radio

Ø Material P.O.P.

Calendarios Institucionales

El mensaje:

El mensaje que se pretende difundir entre los clientes actuales y los que aun, no lo son, es que, la empresa es el medio más idóneo para darle la dinámica que necesita su negocio, como parte importante de la cadena de valor entre nuestro cliente y sus usuarios finales.

Comercial:

El siguiente es el texto que se utilizara para el comercial radial y en el material POP:

La empresa más confiable en el país trabajando con los mejores estándares de calidad en el servicio de entrega de mercancías,
Envíe ahora mismo por Trans Andes, cubrimos el territorio nacional,
Para Trans Andes usted es nuestra prioridad,
Recogemos y entregamos su mercancía, puerta a puerta, con rapidez y seguridad.

Presupuesto mensual:

Radio, 10 cuñas diarias		\$ 450.000
Material POP	\$ 600.000	
Calendarios	\$1.500.000	

Promoción:

Las promociones de ventas de Trans Andes, esta dirigida directamente a los clientes, debido a que no se cuenta con canales de distribución; algunas de estas promociones son:

Bonos de descuento, que se entregan a clientes de la competencia para incentivar a que adquieran los servicios de la empresa, y a clientes activos para que incrementen su promedio normal de envíos.

Bonificaciones, se otorgan a clientes por cumplimiento de metas de envío y por pronto pago de su cartera.

Relaciones Públicas:

La empresa tiene como estrategia, realizar semestralmente, en cada agencia, un desayuno de trabajo con los gerentes de las principales empresas de cada región, con el fin de dar a conocer los servicios de la empresa y los beneficios que se ofrecen.

Ventas:

Para la venta de los servicios de la empresa, se envía por correo, material P.O.P., tanto a los clientes activos como a los potenciales, y posteriormente un asesor se contactara directamente con cada uno de ellos, para darle a conocer los beneficios que le ofrece la empresa y en lo posible concretar negocios.

9.3.4 Plaza. Trans Andes Ltda. tiene actualmente agencias en las ciudades de Ipiales, Pasto, Cali, Buenaventura, Bogota y Medellín y para finales del año 2006 se pretende llegar a las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Bucaramanga, Cúcuta y Sincelejo.

Por ser una empresa prestadora de servicios y por su naturaleza intangible se requiere a menudo de un canal de distribución directo sin necesidad de intermediarios que presten ayuda, permitiendo comodidad en los precios del servicio de transporte.

Objetivos:

Los objetivos que persigue la distribución del servicio de paquetero son:

- Ø Aumentar el cubrimiento del territorio nacional a ciudades estratégicas en donde no hay presencia de la empresa.
- Ø Mantener los canales de distribución directos con que cuenta actualmente la empresa.
- Ø Expandir la presencia de la empresa a territorio internacional principalmente a Ecuador.

Estrategias:

Como estrategia a seguir Trans Andes optará por la distribución física, la cual consiste en ofrecer un servicio oportuno, eficiente en el lugar que requieren los clientes, empleando estratégicamente las fortalezas de un buen parque automotor, precio adecuado y personal capacitado, para dar mayor satisfacción a los clientes.

A través de un sistema logístico bien administrado se logrará mejorar el servicio que se da a los clientes. Para garantizar un servicio confiable se establecerá las siguientes metas:

- Ø Realizar la entrega en un plazo máximo de tres días, contados a partir de la recepción del pedido.
- Ø Cumplir con el 100% del presupuesto de crecimiento, que se pretende con el "Plan Trébol", garantizando a todos los clientes la entrega oportuna de sus despachos, sin necesidad de incrementar la planta de personal.
- Ø Apoyar la gestión de la estrategia Plan Trébol, mediante la obtención de la base de datos actualizada de la Pymes inscritas en Cámara de Comercio, para ser asignada a la gestión de la dirección comercial en la ciudad.
- Ø Incentivar a la fuerza de ventas y al personal externo vinculado a la empresa mediante un atractivo plan de bonificaciones y premios.
- Ø Motivar al nuevo cliente vinculado a través de la estrategia Plan Trébol con un bono de descuento en todos los despachos de mercancía que realice durante el mes siguiente a su vinculación.
- Ø Interactuar con la fuerza de ventas interna y el personal externo adscrito al plan de manera frecuente y en periódicas reuniones a través de eventos como desayunos de trabajo con el propósito de hacer un balance de los resultados alcanzados y retroalimentar el objeto mismo del plan.

10. PLAN OPERATIVO

PLAN OPERATIVO TRANS ANDES LTDA.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO
PRODUCTO							
Diferenciar el servicio que ofrece Trans andes del de la competencia Contribuir con un 50% de las utilidades de la compañía Aumentar la participación en el mercado	Garantizar la satisfacción del cliente Captar cliente potenciales (no usuarios y clientes de la competencia)	Incrementar la utilidad bruta en \$251.094 millones Aumentar el numero de clientes en 165	Desarrollo Plan trébol Enviar material POP Desayunos de trabajo Asesoría personalizada Telemercadeo	Subgerente Operativa Área comercial Subgerente Operativo Asesores comerciales Asesores comerciales	\$38.000.000 \$600.000 \$1.200.000 \$1.000.000 \$1.000.000	Tres meses Un mes Un mes Permanente Permanente	Utilidad Obtenida / utilidad año anterior Num. Clientes nuevos / Num. Clientes actuales
PRECIO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO
Incrementar el volumen de ventas, mediante una política de precios flexible	Estrategias de penetración en el mercado para la fijación de precios apoyados en estrategias de	Incrementar la demanda del servicio de transporte en un 30%	Asesoría personalizada a cada empresa con su propuesta de pagos. Ofrecer el	Asesores comerciales Área comercial	\$ 300.000 \$700.000	Permanente Permanente	Margen de utilidad operacional = Utilidad operacional / Ingresos Operacionales

<p>Generar liquidez en el corto plazo</p> <p>Posicionar el precio de la empresa frente a la competencia</p>	<p>descuentos y bonificaciones.</p> <p>Fijar precios relativamente bajos con respecto a la competencia</p> <p>Ofrecer un servicio a menor costo con estrategias de descuentos comerciales y por pronto pago, y premios a nuestros clientes por acumulación de puntos.</p>	<p>Ser reconocidos en el mercado por ofrecer las mejores formas de pago</p>	<p>portafolio de servicios a las empresas potenciales.</p> <p>Diseñar un plan de incentivos económicos para los clientes.</p>	<p>Área financiera</p>	<p>\$1.500.000</p>	<p>Dos meses</p>	<p>Tener una rentabilidad del 15% sobre el patrimonio al finalizar el año</p>
PLAZA	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO
<p>Aumentar el cubrimiento del territorio nacional a ciudades estratégicas en donde no hay presencia de la empresa.</p>	<p>Distribución física, la cual consiste en ofrecer un servicio oportuno, eficiente en el lugar que re quieren</p>	<p>Realizar la entrega en un plazo máximo de tres días, contados a partir de la recepción del pedido.</p>	<p>Diseñar un plan donde se contemple el desarrollo de la distribución física.</p> <p>Realizar el</p>	<p>Subgerente Operativa</p> <p>Gerencia general</p>	<p>\$5.000.000</p> <p>\$15.000.000</p>	<p>Un mes</p> <p>Dos semanas</p>	<p>Fecha orden de entrega - Fecha orden de envío</p> <p>Ejecutar el presupuesto con</p>

Mantener los canales de distribución directos con que cuenta actualmente la empresa. Expandir la presencia de la empresa a territorio internacional principalmente a Ecuador.	los clientes, empleando estratégicamente las fortalezas de un buen parque automotor, y personal capacitado, para dar mayor satisfacción a los clientes. Contar con un sistema logístico bien administrado se logrará mejorar el servicio que se da a los clientes.	Cumplir con el 100% del presupuesto de crecimiento, que se pretende con el "Plan Trébol",	presupuesto de crecimiento del "Plan Trébol",				lo proyectado
PROMOCION	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO
Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a través de diferentes medios masivos de comunicación	Relaciones Públicas: Realizar semestralmente, en cada agencia, un desayuno de trabajo con los gerentes de las principales	Fidelizar el 25% de los usuarios que no tienen preferencia por ninguna empresa.	Diseñar las campañas publicitarias para cada medio de comunicación. Programar los desayunos de	Agencia de publicidad Subgerente operativo	\$5.000.000 \$1.300.000	Dos meses Cada semestre	# empresas nuevas / # empresas actuales Utilidad Neta Obtenida /

Participar en diferentes eventos comerciales, como las ferias	empresas de cada región. Ventas Envío por correo, material P.O.P., tanto a los clientes activos como a los potenciales.		trabajo Enviar material promocional	Área comercial	\$600.000	Mensual	utilidad neta año anterior
---	---	--	--	----------------	-----------	---------	----------------------------

CONCLUSIONES

- Ø El transporte de carga por vía terrestre, es el principal renglón dentro de la economía regional, ya que este genera como mínimo 6.000 empleos directos y 12.000 empleos indirectos.
- Ø Los transportadores en nuestro país afrontan muchas dificultades entre las cuales se pueden resaltar las siguientes: el gobierno nacional ha diseñado una serie de normas, políticas, resoluciones tendientes a regular procedimientos en esta materia pero se torna ineficiente y muchas veces hasta irresponsable al momento de ejercer un control sobre las mismas.
- Ø La seguridad en las vías a pesar de que habido un gran avance, sin embargo la piratería a alcanzado en los últimos meses índices bastante altos.
- Ø El transporte en Colombia en el transcurso de los años se ha ido perfeccionando y profesionalizando a tal punto que las empresas tanto prestadores del servicio como generadoras de carga han entendido que el compromiso, la eficiencia, la seguridad y la responsabilidad son ingredientes importantes en el momento de buscar la calidad como valor agregado del servicio.
- Ø La ausencia de un plan estratégico de marketing ha disminuido de manera considerable el que la empresa a nivel regional y nacional no sea reconocida en el sector de transporte de mercancías limitando notablemente su participación en el mercado y de igual manera su crecimiento comercial.
- Ø El grado de conocimiento de Trans Andes es muy bajo, ya que del total de las empresas encuestadas y que utilizan el servicio de transporte de mercancías, únicamente el 4.8% la conocen, por lo tanto se puede afirmar que la empresa necesita fuertes estrategias de mercadeo para darse a conocer en el mercado y poder competir con empresas que ya tienen un buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

Ø Es necesario invertir en investigación y desarrollo y mercadeo para lograr una mejor posición frente a la competencia y una mayor preferencia por parte de los clientes.

Ø El hecho de que exista un gran potencial en cuanto a clientes, en el mercado permite analizar que existan diversas posibilidades de crecimiento y mayor participación en el mercado, por lo tanto se recomienda enfocar los esfuerzos en el diseño de escenarios apropiados y estrategias específicas e innovadoras que contribuyan a orientar los destinos de la compañía posicionando a la empresa entre las mejores alternativas del sector transporte.

Ø En el sector transporte, en la actualidad la calidad en el servicio es un factor determinante al momento de captar y fidelizar clientes, dicha calidad se logra mediante eficientes, innovadoras y vanguardistas procesos de capacitación del talento humano tanto directo e indirecto, por lo tanto se recomienda invertir en dichos procesos y que de manera estratégica se motiva al personal para que sea continuo.

Ø La publicidad juega un papel determinante al momento de diseñar e implementar estrategias de posicionamiento de marca razón que permite recomendar el involucrar e invertir importantes recursos tendientes al conocimiento del portafolio de servicios de la empresa.

Ø En la actualidad, juega un papel importante en materia de seguridad la adopción de sistemas de información y tecnología de punta que soporten de manera confiable la operación, razón que permite recomendar que la empresa y sus afiliados invierta en la adopción de infraestructura tecnológica que permita garantizar la excelencia en el desarrollo de procesos en busca de la calidad en la prestación del servicio.

Ø Debido a los modelos de internacionalización y globalización de la economía las oportunidades de negocios al igual que los riesgos se presentaran con mayor frecuencia para las empresas cuya infraestructura y capacidad tecnológica las posicionen como mas competitivas, lo anterior permite recomendar con base en las limitaciones que actualmente posee la empresa, la búsqueda de uno o varias aliados estratégicos que le permitan la explotación de su razón social en los países del pacto Andino.

BIBLIOGRAFÍA

CESPEDES SAENZ Alberto, Principios de Mercadeo, ECOE ediciones, Bogota DC 2001, 450 P.

DAVID Fred, La gerencia estratégica. Serie empresarial: Legis 1995

FISCHER Laura, NAVARRO Alma, Introducción a la investigación de mercados, tercera edición. Mc Graw Hill, México DF 1996. 162 P.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, 8. ed. México: McGraw Hill, 1994. 430 p.

GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada, Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill, 1998.435 p.

GULTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

LUTHER William M, El Plan de Mercadeo, como desarrollarlo y ponerlo en marcha, Editorial Norma, 1985, 190 P.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 11 Ed. México: McGraw Hill, 1998. 691 p.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill, 1995. 170 p.

POPE, Jeffrey, Investigación de mercados, editorial Norma 1984

ROSENBERG, JM Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona. Océano Grupo Editorial, 1994, 430 P.

SALLENAVE Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica, Bogotá. Norma 1997, 283P

SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, cuarta edición, Bogota RAM, 1996, 346P.

SCHNARCH, Alejandro, Nuevo Producto. 3 ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2001. 231 P

STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 11 ed. México: Mc Graw Hill, 2000. 707 P

THOMSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica. 13 ed. México: Mc Graw Hill, 2003. 845 P

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA DE DEMANDA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCIA
EN LA CIUDAD DE PASTO

Me es grata su participación en esta encuesta, es imprescindible que usted responda todas las preguntas con absoluta sinceridad, ello permitirá conocer sus necesidades para mejorar el servicio y que usted cuente con una empresa dispuesta a prestar un servicio integral.

Le solicitamos respetuosamente conteste las siguientes preguntas.

Utiliza usted el servicio de transporte para el envío de sus mercancías?

Si _____

No _____

Por que? _____

Si la respuesta es Si pase a la pregunta 2, de lo contrario finalice.

Cuántas veces utiliza al mes el servicio de transporte de mercancías?

Entre 1 y 3 _____

Entre 4 y 6 _____

Entre 7 y 9 _____

Entre 10 y 12 _____

Más de 12 _____

A qué zonas del país envía sus mercancías?

Norte _____

Sur _____

Centro _____

Oriente _____

Occidente _____

De qué zonas del país recibe usted mercancías?

Norte _____

Sur _____

Centro _____

Oriente _____

Occidente _____

De las siguientes opciones marque con una X, el tipo de empaque que utiliza para el envío de sus mercancías:

Caja _____

Bultos _____

Sobres _____
Bolsas _____
Otra _____
Cuál? _____

De las siguientes modalidades cuál utiliza la empresa para determinar el precio de despacho:

Kilo _____
Tonelada _____
Volumen _____
Otra _____Cuál?

Qué forma de pago utiliza para la cancelación de fletes?

Contado _____
Contra entrega _____
Crédito _____

De acuerdo a la modalidad de su envió cuanto cancela por unidad?

Cuál es el promedio que usted gasta mensualmente por la prestación del servicio de transporte de mercancía?

5.000 a 20.000 _____
20.001 a 40.000 _____
40.001 a 60.000 _____
60.001 a 80.000 _____
Más de 80.001 _____

Que tipo de mercancía envía?

Paqueteo _____
Documentos _____
Maquinaria _____
Otro _____ Cual?

Qué tipo de mercancía recibe?

Paqueteo _____
Documentos _____
Maquinaria _____
Otro _____ Cual?

De los siguientes aspectos cual es el que más lo motiva para decidirse a utilizar los servicios de una empresa transportadora de mercancías?

Publicidad _____
Referencias _____
Reconocimiento de marca _____
Servicio especializado _____
Servicios Postventa _____
Servicio puerta a puerta _____

Otro _____ Cual?

Por cuál empresa de transporte despacha y-o recibe sus mercancías?

Envía _____
Servientrega _____
TCC _____
Otra _____

Cual?

Enumere de 1 a 5, dónde 5 es lo mas importante y 1 lo menos importante, las razones de por qué utiliza los servicios de la empresa mencionada en el punto anterior.

Puntualidad y cumplimiento en el servicio _____
Calidad en el servicio _____
Precio _____
Formas de pago _____
Seguridad _____

Califique el grado de satisfacción que le ofrece su empresa actual?

Si su respuesta es EXCELENTE o DEFICIENTE conteste por qué.

Excelente _____

Por qué? _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Deficiente _____

Por qué? _____

Marque con una X la casilla que mas se acerque a su opinión respecto de la entrega de sus mercancías.

Puntualidad
Rapidez
Seguridad
Buena atención

Impuntualidad
Lentitud
Riesgo
Atención deficiente

17. Enumere de 1 a 5, donde 5 es lo más importante y 1 lo menos importante con respecto a los servicios adicionales que le ofrece su empresa:

Empaque _____
Servicio puerta a puerta _____
Almacenamiento _____
Distribución _____
Seguro sin deducible _____

18. Si otra empresa le ofreciera un mejor e integral servicio estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual por otro?

Si _____
No _____
Por _____

qué?

19. Conoce usted o ha escuchado hablar de Trans Andes?

Si _____
No _____

20. Si su respuesta es SI, que opina del servicio de Trans Andes?

Nombre de la empresa

Actividad económica

Dirección

Teléfono

Atendido Por

Cargo

No. de trabajadores

Valor aproximado de los activos
