

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA NAVITRANS  
S.A. AGENCIA PASTO 2007 - 2008

GLORIA LILIANA CHAMORRO GUEVARA  
JOSE LUIS GOMEZ ESCOBAR  
HUGO OMAR MORENO MOSQUERA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA NAVITRANS S.A.  
AGENCIA PASTO 2007- 2008

GLORIA LILIANA CHAMORRO GUEVARA  
JOSE LUIS GOMEZ ESCOBAR  
HUGO OMAR MORENO MOSQUERA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título en  
Gerencia de Mercadeo

Asesor:

Dr. MARIO FERNANDO ARCOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008

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

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

-----  
Dr. MARIO FERNANDO ARCOS      Asesor

San Juan de Pasto, 1 de Marzo de 2008

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO PARA EL PERIODO 2007 – 2008	16
1.1 TEMA	16
1.2 LINEA DE INVESTIGACION	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.5. OBJETIVO GENERAL	16
1.6 OBEJTIVOS ESPECIFICOS	17
2 JUSTIFICACION	18
3 MARCO REFERENCIAL	19
3.1 MARCO CONTEXTUAL	19
3.2 MARCO TEÓRICO	19

3.2.1 La Planeación como parte de la dirección	21
3.2.2 Naturaleza de la planeación	22
3.3 CONCEPTOS BÁSICOS	22
3.4. NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	23
3. 5 TEORÍAS DE MERCADEO	25
3.6 PLANEACION ESTRATEGICA	27
3.6.1 Aspectos básicos de estrategia empresarial	28
3.7 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.	28
3.7.1 Definición y concepto de estrategia	29
3.8 ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	33
4. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO	35
4.1 EFICACIA DEL PLAN DE MERCADEO	35
4.2 PLAN ANUAL DE MERCADEO	42
5. METODOLOGIA	47
5.1 METODO DISEÑO INVESTIGACION DE MERCADOS	47

5.2 TIPO	47
6. DESARROLLO TRABAJO DE INVESTIGACION APLICABLE A LA EMPRESA NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO	48
6.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES INTERNAS	48
6.1.1 Factores claves de éxito	48
6.1.2 Análisis y comportamiento de las variables internas	49
6.1.3 Matriz MEFI	49
6.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES EXTERNAS	50
6.2.1 Factores claves de éxito.	50
6.3 ANALISIS Y COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EXTERNAS:	52
6.3.1 Matriz MEFE	52
6.4. ANALISIS ENTORNO COMPETITIVO MATRIZ MPC	53
6.4.1 Matriz MPC	54
6.5 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS:	54
6.6 ANALISIS ESTRATEGICO MATRIZ DOFA	55
6.7 MATRIZ DOFA	56

7.DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	58
7.1. HORIZONTE DE TIEMPO	58
7.2 ANALISIS DE LA SITUACION DIRECCION ACTUAL DE LA EMPRESA	58
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
9. DESARROLLO DE MATRICES	65
9.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA I.E.	65
9.1.1 Estrategia de análisis matriz interna externa	65
9.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	66
9.3 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL	67
9.4 MATRIZ DE BOSTON CONSULT GROUP	68
9.4.1 Estrategia de análisis matriz	69
9.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION	69
9.5.1 Estrategia de análisis matriz	71
9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PALANIFICACION ESTRATÉGICA	71



9.6.1 Estrategia de análisis matriz	72
9.6.2 Decisiones estratégicas	73
9.6.3 Prueba de conceptos – Marketing Mix	75
9.7 ESTRATEGIA DE MERCADO DIRIGIDA A MANTENER CLIENTES E INCREMENTAR USUARIOS	76
9.8 PLAN DE MEDIOS NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO	80
9.9 DESARROLLO DEL MERCADO	81
10. PRESUPUESTO	82
11. CRONOGRAMA	83
12 CONCLUSIONES	84
13.RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro comparativo de estilos de objetivos: ambiguos y concretos.	22
Cuadro 2 Posición estratégica y evaluación de la acción	70
Cuadro 3 Matriz Planificación Estratégico	72
Cuadro 4. Plan Operativo de Mercadeo	76

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A.: Técnicas investigación cuantitativa. Encuesta.	90
Anexo B. Encuesta	91
Anexo C. Análisis de la Encuesta	95
Anexo D. Focus Group	103

## RESUMEN

Plan estratégico de mercadeo para la empresa NAVITRANS S.A. Agencia Pasto quien se dedica a la importación y comercialización de equipos de carga pesada, pasajeros y maquinaria para la construcción ; se realizó en base al desarrollo de matrices de mercadeo que permitieron establecer 2 estrategias fundamentales como son: seguir penetrando mercado actual con productos nuevos y desarrollar productos en mercados nuevos.

Dentro de las recomendaciones dadas se encuentra que NAVITRANS S.A Agencia Pasto debe realizar un agresiva campaña de Mix de Comunicaciones con énfasis en promoción dirigida a dar a conocer sus nuevas instalaciones tanto de servicio, mantenimiento y talle de reparaciones para de esta forma continuar consolidándose como líder en el sur occidente Colombiano y optimizando su posicionamiento y marco como empresa .

## ABSTRACT

Strategic Plan of marketing for the company NAVITRANS SA Pasto Agency who is engaged in the import and marketing of heavy equipment, passengers and machinery for the construction was performed on the basis of the development of arrays of marketing for drawing up 2 key strategies such as: further penetrating existing markets with new products and develop products in new markets.

Among the recommendations made is that NAVITRANS SA Pasto Agency must conduct a campaign of aggressive Mix Communications with an emphasis on promotion to publicize its new facilities both service and maintenance workshops for repairs thus consolidating continue as leader in the south west Colombian and optimizing its ranking in part as a company.

## INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones han pasado de una lógica centrada en el producto y en la oferta a un eje que es el cliente y el mercado. Es decir, se ha pasado de un énfasis en las ventas a una óptica de marketing. Estos cambios culturales no son fenómenos casuales, tienen que ver con el tránsito de una economía cerrada y protegida a una economía de mercado, abierta y competitiva. En el primer escenario, las empresas no tenían que hacer ningún esfuerzo creativo para vender por que la competencia era muy débil; en el segundo, deben alistar sus mejores armas para competir.

El objetivo de la presente investigación es formular un Plan Estratégico de Mercadeo para el NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO de la ciudad de San Juan De Pasto, el cual, se convierte en una herramienta que integra los deseos de los miembros de la organización como de sus clientes, siendo el puente que permite a cada uno de ellos el logro de sus objetivos y/o satisfacción de sus necesidades.

En este sentido, el plan de marketing estratégico será la herramienta básica de gestión que debe utilizar Navitrans S.A. Agencia Pasto como empresa si quiere ser más competitiva. Con la puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos fijados por sus propietarios.

En este sentido, el plan de marketing estratégico será la herramienta básica de gestión que debe utilizar la empresa si quiere ser más competitivo. Con la puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos fijados por sus propietarios.

El presente Plan Estratégico de mercadeo es una guía metodológica que cuenta con elementos teórico-prácticos como instrumentos de apoyo para NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO con el fin de promover la gestión de su administración con criterios de eficacia y eficiencia. Ha sido realizado aplicando un proceso de investigación en el área de mercadeo, este proceso ha hecho posible efectuar un diagnóstico global de la situación que afronta actualmente NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO en materia administrativa, financiera, mercadeo y operaciones.

Para la elaboración del plan se realiza un diagnóstico el cual proporciona información suficiente para establecer líneas de acción claras tendientes a mejorar inconsistencias y aprovechar aspectos benéficos para NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO

# 1. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO PARA EL PERIODO 2007 - 2008

## 1.1 TEMA

Mercadeo

## 1.2 LINEA DE INVESTIGACION

Gestión Empresarial

Entorno Regional: La siguiente investigación se realizo en los Municipios de Ipiales, Pasto, Mocoa, Puerto Asís, Tuquerres y Tumaco.

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha detectado que la ausencia de un adecuado plan estratégico, en Navitrans S.A. Agencia Pasto , ha conllevado a que los objetivos institucionales, no se cumplan en su totalidad mes a mes; por lo cual se busca que las estrategias del marketing, contribuyan en gran porcentaje a alcanzar las metas establecidas.

## 1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

Es posible el mejoramiento de la gestión empresarial de Navitrans S.A. Agencia Pasto, mediante la realización del plan estratégico en su proceso de direccionamiento comercial dentro del mercado de concesionarios de equipos de transporte de carga pesada, pasajeros y maquinaria de construcción en la ciudad de San Juan de Pasto?

## 1.5. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico para la empresa Navitrans S.A. Agencia Pasto, que conlleve al desarrollo de su departamento comercial en todas sus áreas.



## 1.6 OBEJTIVOS ESPECIFICOS

- 1 Realizar un diagnostico interno y externo de la cia.
- 2 Realizar una investigación de mercados
- 3 Realizar un análisis de la competencia
- 4 Realizar un plan operativo para la empresa Navitrans S.A.  
Agencia Pasto

## 2 JUSTIFICACION

En la actualidad existe una buena oportunidad de mejorar consistentemente las relaciones comerciales que tiene Navitrans Pasto, con los transportadores regionales ofreciendo calidad y respaldo técnico con garantía de repuestos y servicio en red a nivel nacional a través promociones dirigidas al producto y los servicios manejando precios especiales y una excelente distribución.

A través de la implementación de nuevas estrategias comerciales se podrá lograr un mejoramiento de la gestión empresarial del concesionario Navitrans S.A. Agencia Pasto, para lo cual se realiza el presente estudio, enfocado en el conocimiento del mercado actual y potencial; teniendo en cuenta la base de datos de clientes, estimada en 400 usuarios con vehiculos nuevos en los últimos dos años; a quines se pretende ofrecer beneficios comerciales bilaterales, a través de una optima prestación de servicios con calidad eficiencia y respeto para los clientes internos y externos de la Agencia.

Mediante la puesta en marcha de las nuevas estrategias comerciales y el mejoramiento de la gestión empresarial de Navitrans S.A. Agencia Pasto, se ofrece un mejor desarrollo empresarial para clientes comerciales propios y potenciales, quienes al tener mejores beneficios lo trasmiten a sus empleados y con nuevo potencial de empleo directo e indirecto. Para Navitrans se estima la creación de nueve cargos, de igual forma mediante la generación y pago de impuestos al municipio, quienes actualmente están generando desarrollo de la ciudad mediante planes de infraestructura social se busca disminuir la tasa de desempleo en el municipio de Pasto.

### 3. MARCO REFERENCIAL

En la Empresa Navitrans S.A. Agencia Pasto específicamente no se han realizado estudios o investigaciones conducentes a la implementación de estrategias comerciales que le permitan lograr los objetivos en forma clara y contundente, por lo tanto esperamos con este proyecto desarrollar el plan estratégico para el periodo 2007 - 2008

#### 3.1 MARCO CONTEXTUAL

NAVITRANS S.A. Agencia Pasto, es una organización al servicio del transporte en Colombia ubicada en la Calle 12 No. 13-30 Barrio San Miguel en la ciudad de San Juan de Pasto, con mas de 20 años de experiencia nacional representando marcas de reconocimiento mundial tales como INTERNATIONAL, AGRALE, SCANIA, VOLKSWAGEN, CASE Y MWM, HEIL Y FLEETGUARD.

Cuenta con el Recurso Humano y Técnico especializado en la Atención y Satisfacción de las necesidades de cualquiera de los productos anteriormente mencionado.

NAVITRANS S.A. tiene el poyo a nivel nacional de más de 600 personas, capacitándose constantemente en parte técnica, humana y de servicio, basándose en principios de honestidad y transparencia sólidos con el fin de superar las necesidades y expectativas de los clientes. Personal especializado en las Áreas de Logística, Mercadeo, flotillas de vehículos, entre otros, quines apoyan la operación con seguimiento, calidad e Informes de Gestión.

#### 3.2 MARCO TEÓRICO

Para la realización de este trabajo se partirá de la teoría de William Santón, quien en su obra Fundamentos de Marketing hace referencia en uno de sus capítulos a la Planeación Estratégica Y Pronósticos, dicho capitulo se considera que el más adecuado para llevar acabo esta investigación, se realizara el análisis interno y externo de la empresa utilizando las matrices MEFI, MEFE, DOFA, MPC (Análisis del Perfil Competitivo); también se

utilizaran matrices de desarrollo como: ANSOFF, SEMAFORO ESTRATEGICO, matrices de portafolio como la BCG, ADL (Arthur D. Little), y las matrices financieras que sean necesarias. Además de las matrices de escenario competitivo como: EL MOSAICO COMPETITIVO y TABLERO DE LOS JUEGOS ESTRATEGICOS; es importante aclarar que un plan de mercadeo no ofrece una solución inmediata a los problemas de mercadeo que enfrenta la empresa, pero si puede brindar la oportunidad de prepararse para enfrentar los cambios continuos a los que esta expuesto el mercado.

### Teorías de Planeación Estratégica

La gerencia de Mercadeo con el fin de obtener beneficios mediante un proceso de Planeación, Organización, Ejecución y Control busca la satisfacción de necesidades de un segmento del mercado, el cual ha sido investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones utilizando una mezcla de productos, canales, comunicaciones y precios (mezcla de mercadeo) La gestión de marketing es una organización destinada al servicio del cliente para la satisfacción de sus necesidades y lograr los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

El marketing tiene fundamentos ideológicos como son los medios de venta que utiliza para conquistar mercados, mediante la publicidad, las promociones de ventas y la venta personal. Con el análisis y estudio de los mercados se enfocan las necesidades y la demanda de los consumidores, con su ideología generan actitudes hacia el consumo.

Los objetivos estratégicos de mercadeo son los logros fundamentales que se desean alcanzar para garantizar el crecimiento de una empresa, la organización o áreas de la misma, en el corto, mediano y largo plazo, para ello es necesario analizar los siguientes aspectos:

- ¿Cómo voy a mantenerme y crecer?, Con estrategias de crecimiento, nuevos producto o nuevos mercados
  
- ¿Cómo voy a ser diferente?, Desarrollando estrategias de competitividad, con diferencias de la competencia por productos, precios, calidad, servicio al cliente.

➤ ¿Cómo voy a posicionar mi producto? Con estrategias de posicionamiento, buscando un lugar en la mente del consumidor.

Las empresas excelentes saben como adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir desarrollo y utilidades satisfactorias.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Las grandes compañías comerciales, las que siempre se postulan como exitosas y las que generan promedios de ventas muy grandes, deben su éxito al diseño cuidadoso, metódico y efectivo de un concepto muy importante, el cual debe ser previo a cualquier procedimiento de ejecución por parte de la compañía: la Planeación Estratégica. Por otra parte, para que esa planeación sea exitosa, es importante hacer una extrapolación a partir de los resultados logrados en el presente en ciertas variables concernientes a las ventas y al mercado; esa extrapolación o proyección hacia el futuro es lo que se conoce como Pronóstico.

**3.2.1 LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LA DIRECCIÓN** La Planeación es parte de la dirección de un proceso gerencial, la cual se aplica al programa de Marketing en donde intervienen tres temas fundamentales: Planeación, Instrumentación y Evaluación.

❖ Planeación: Establece metas y diseña estrategias para realizarlas.

- ❖ Instrumentación o Realización: Requiere formar la organización del marketing y la dota de personal. Esta dirige su operación de acuerdo al Plan.
- ❖ Evaluación: Esta se encarga de analizar el desempeño anterior con relación a las metas y estrategias futuras.

3.2.2 Naturaleza de la Planeación Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Cada departamento deberá estipular su propio plan.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante determinando cómo y cuando será. En la Planeación Estratégica se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes; por eso se utiliza ésta como herramienta estratégica.

### 3.3 CONCEPTOS BÁSICOS

Misión: Indica a qué cliente se atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; esta declaración generaliza los límites de las actividades de la organización. Esta declaración no debe ser muy extensa. La Misión se expresa con palabras orientadas al cliente.

Objetivos y Metas: Son resultados deseados y deben reunir los siguientes requisitos:

- ❖ Claros y específicos
- ❖ Formularse por escrito
- ❖ Ambiciosos, pero realistas
- ❖ Congruentes entre sí
- ❖ Deben ser susceptibles a una medición cuantitativa
- ❖ Han de realizarse en determinado período de tiempo

Cuadro 1. Cuadro comparativo de estilos de objetivos: ambiguos y concretos.

Objetivos Débiles (Demasiado generales)	Objetivos Adecuados
Aumentar participación en el mercado	Aumentar la participación de su nivel actual del 20% a un 25% en el siguiente año
Mejorar la imagen pública de la compañía	Recibir, el próximo año, premios de reconocimientos al menos de 3 grupos ecologistas o consumidores.

Fuente Esta investigación

**Estrategias y Tácticas:** Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo.

Una Táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. Esta es más específica que la estrategia, abarca períodos más cortos, y debe coincidir con la estrategia correspondiente y apoyarla.

**Alcances de la Planeación.** Puede ser a corto y largo plazo. La Planeación a largo plazo comprende asuntos que afectan a toda la compañía: Ampliar y disminuir los mercados, la producción, las líneas de productos.

La Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cual será su mezcla de marketing.

### 3.4. NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

La planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes:

**Planeación Estratégica de la Compañía:** Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Consta de cuatro pasos:

- ❖ Definir la misión de la organización.
- ❖ Analizar la situación.
- ❖ Establecer objetivos organizacionales.
- ❖ Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos.

Planeación Estratégica del Marketing: Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

- ❖ Se realiza un análisis de la situación: en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, 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: El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.
- ❖ Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado: Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
- ❖ Se diseña una mezcla de marketing estratégico: Esta 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: 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 del producto.
  - Precio: Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.



- **Distribución:** Proceso a través del cual las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores por medio de los canales; es el sistema en donde los bienes se llevan del productor hasta el lugar de compra y después hasta el cliente final.
- **Promoción:** 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 del ciclo de vida de un producto.

**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. Estos planes son individuales para cada tipo de marcas de mercado. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing. He aquí algunos de ellos.

**Unidad estratégica de negocio:** Se trata de la división de una organización de negocios y productos múltiples tomando como punto de partida los productos o mercados más relevantes. A estas entidades se les llaman Unidad estratégica de negocio, considerada como UEN. Para que una entidad sea clasificada como UEN es necesario:

- ❖ Ser un negocio individualmente identificable
- ❖ Tener una misión bien definida
- ❖ Tener sus propios competidores
- ❖ Tener su propio grupo de ejecutivos con responsabilidades de generar ganancia.

### 3. 5 TEORÍAS DE MERCADEO

La década de los noventa planteó grandes promesas e incertidumbres con grandes oportunidades alrededor, el fin de la guerra fría liberó fuerzas para recuperar equipos e infraestructura en la Europa del este que se ha venido convirtiendo en el mayor mercado del mundo y prometedor para los países occidentales. Las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los externos con amplias perspectivas para su

crecimiento aprovechando las ventajas de la apertura económica y la globalización de los mercados.

En una economía encontramos cuatro actores que desempeñan un papel importante a saber, las familias consumidoras de los bienes finales que generan las organizaciones, las empresas que producen bienes primarios, intermedios y finales, con el sector externo se realizan las exportaciones e importaciones de muchos bienes y finalmente el gobierno que regula la actividad económica. Con estos actores se relacionan dos fuerzas muy importantes; la oferta y la demanda, siendo estas dinamizadas por el Mercadeo, actividad muy importante en la planeación, organización y ejecución en el mundo de los negocios que mediante intercambios y negociaciones con los grupos meta a atender satisface las necesidades y deseos de los clientes y a su vez las metas de la empresa permitiendo el logro de los objetivos que esta persigue.

El mercadeo juega un papel importantísimo en la vida actual por que gracias a todas sus actividades desarrolladas con los agentes en la economía, las personas podemos disfrutar de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y mantener nuestro nivel de vida.

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto de marketing implica acción para conquistar los mercados, análisis para comprenderlos, y una ideología para la construcción de la sociedad de consumo, para ello la gerencia de mercadeo debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercadeo, establecimiento de objetivos, organización del mercadeo, recursos de mercadeo para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing.

El mercadeo ha evolucionado y pasado por diferentes etapas como la autosuficiencia económica, el comunismo primitivo, el trueque, los mercados locales, la etapa de economía monetaria, la de capitalismo primitivo, la de producción en masa, la sociedad próspera de mercadeo, la del mercadeo social, el mercadeo uno a uno, además, los avances de la gran red como es la Internet que ha permitido avances y transformaciones de la globalización en la era de los negocios electrónicos.

“Al hablar de marketing, mercadeo, mercadotecnia y comercialización, nos referimos a conceptos que en nuestro medio significan lo mismo. Todo que depende del país donde lo utilicemos, en Estados Unidos es marketing, en Colombia se utiliza mercadeo, en Méjico mercadotecnia, en España y Argentina comercialización. Sin embargo las definiciones han tenido variaciones a lo largo de la historia tal como lo veremos a continuación”<sup>1</sup>

Actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, planificando y llevando a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción, la distribución de ideas, bienes y servicios creando intercambios para satisfacer las necesidades para lograr los objetivos del individuo y la organización.

”Sistema total de actividades mercantiles encaminadas a planear, fijar precios, promoción, distribución de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales y lograr los objetivos de la organización”<sup>2</sup>

”Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad”<sup>3</sup>

### 3.6 PLANEACION ESTRATEGICA

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

1. Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Asociación Americana de Marketing 1960 y 1985)

<sup>2</sup> William Stanton, 1978 Fundamentos de Mercadeo

<sup>3</sup> Jean J Lambin 1991, Marketing Estratégico).

2. Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de competitividad y utilidades.
3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

3.6.1 Aspectos básicos de estrategia empresarial La efectividad con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de lo bien que realicen su trabajo los administradores. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".

### 3.7 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

Origen de la estrategia.

La palabra proviene del griego "*strategeia*", que es el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino

también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

3.7.1 Definición y concepto de estrategia La estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.

2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

*K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.:*

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

*H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.*

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. *Plan*, Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
2. *Maniobra* ( Utiliza la palabra "Play"), dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. *Patrón*, de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. *Posición*, identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. *Perspectiva*, relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

*F. David, 1994. Gerencia Estratégica.*

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

*J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.*

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

Stephen hamill Wheeler, Davis.

La estrategia puede ser defina con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Kenneth, Andrew.

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales sobre estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización con su entorno.
- La administración de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
  - La definición de términos o plazos temporales.

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos.

De personal: Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:

- Relaciones Laborales
- Compensación
- Selección
- Contratación
- Capacitación



Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

Relaciones Públicas: Es difícil que las áreas estratégicas sean independientes, pero deben apoyar a otras áreas realizando esfuerzos importantes. Las estrategias deben diseñarse según el tipo de negocio al cual pertenece la compañía, su cercanía al público y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

### 3.8 ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Enfoque Ascendente.

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

Enfoque Descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos de la alta gerencia que pertenecen a la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de la gerencia media. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

Enfoque Interactivo.

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la

gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

## 4. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO

El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

### 4.1 EFICACIA DEL PLAN DE MERCADEO

Para ser eficaz el plan de mercadeo debe: estar lo suficientemente estandarizado para permitir una redacción, discusión y aprobación rápidas

Prever las soluciones alternativas en función de la no realización de hipótesis consideradas y las acciones correctivas necesarias.

Realizar regularmente, en las fechas previstas, un reexamen sistemático y las eventuales correcciones.

Ser tratado como un instrumento de gestión, es decir, estricto en los objetivos fundamentales y las políticas básicas, y flexiblemente adaptable en las previsiones a corto plazo y la planificación de las cantidades.

El plan de mercadeo debe someterse a una serie de preguntas que permitan evaluar su efectividad:

**OPORTUNIDAD:** ¿El plan o el proyecto, representan realmente una ventaja competitiva defendible?

**VALIDEZ:** ¿Las hipótesis sobre las que está construido el plan son realistas y cuál es la calidad de la información en la que se apoyan?

**FACTIBILIDAD:** ¿Tenemos los recursos financieros, humanos, el saber hacer (know How) y la voluntad de éxito necesarios?

COHERENCIA: Los elementos del plan, ¿son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?

Vulnerabilidad: ¿Cuáles son los riesgos y los factores que van a determinar el éxito o el fracaso?

FLEXIBILIDAD: ¿En qué medida estamos atrapado por nuestras elecciones? ¿Podemos posponer la elección, reducir nuestros compromisos, reconvertirnos, diversificar, etc.?

Rentabilidad: ¿Cuál es el atractivo financiero real del proyecto? ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

Estas preguntas deben aplicarse permanentemente a fin de permitir la revisión del plan.

El plan estratégico debe ser un documento escrito: tiene valor de contrato. Implica para cada uno de los responsables un compromiso de poner en práctica los medios necesarios para realizar el objetivo pretendido.

Fases de la planeación estratégica de mercadeo

FORMULACIÓN.

Partiendo de la definición de los objetivos de la empresa y la identificación del negocio en el cual nos encontramos, en esta etapa se emite un diagnóstico resultado del análisis de los entornos (macro y micro), siendo este la clave de la estrategia empresarial puesto que se debe tener dominio de un sector o de un segmento estratégico.

Es importante tener en cuenta dentro de la emisión del diagnóstico en el proceso de decisión estratégica, la filosofía corporativa de la empresa, es decir la misión, visión, políticas, etc. Puesto que ellas son una delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori de la empresa con el fin de concentrar los recursos en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Estos aspectos son importantes como guías y disciplinas.

Una vez conocida y aceptada la filosofía corporativa de la empresa, se puede proceder al análisis del medio ambiente o *análisis externo* y el análisis de las capacidades de la empresa o *análisis interno*.

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. Se trata de prever no solo la demanda cuantitativamente a partir de variables tales como la demográfica, evolución del consumo, etc. si no, también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a tecnologías nuevas o nuevos modos de vida.

El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa es interno, se procede evaluando las capacidades de esta: Capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc.

## EJECUCIÓN

En esta etapa se formulan objetivos a posteriori derivados del diagnóstico, además de políticas, metas, planes y recursos utilizables. Finalmente, se realiza un análisis competitivo y un estratégico que permitan elaborar una estrategia óptima, es decir, a la vez deseable y realizable.

## EVALUACIÓN

Es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, y no se implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el producto es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo del cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.
- Clima organizacional.

- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.

Importancia del plan estratégico de mercadeo

La importancia del plan estratégico radica en tres razones fundamentales<sup>12</sup>:

Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercados.

El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc.

La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

## POSICIONAMIENTO

Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.

Igual que un banco de memoria o el disco duro de una computadora, la mente tiene una “celda” para cada BIT de información que decide guardar.

De hecho, si vemos la manera como opera la mente, es realmente parecida a como funciona una computadora, pero con una gran diferencia: la computadora acepta todo lo que se le introduce, en cambio, la mente no. De hecho, tiende a rechazar todo aquello que trata de ser introducido por la fuerza.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Mercadeo Estratégico. Edición 3. Jean Jacques Lambin. Mc Graw Hill. Pág: 569 - 602

<sup>13</sup> Fabiola Mora. Walter Schumpinik. Universidad Santa María Venezuela.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe. Sin embargo, el exceso de información que hoy en día nos bombardea hace que sea casi imposible de escapar. Actualmente se dice que la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás.

En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor.

## CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

El término "Positioning", adaptando al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age. Desde entonces, ellos han dado más de 500 charlas en 16 países y vendido más de 120.000 copias de esos artículos.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras.

Refleja, entonces, los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va a una tienda o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión.

El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del individuo), como selectivas (que dependen de sus experiencias,

intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

¿Por qué posicionarse?

Hoy en día existen demasiados productos, demasiadas compañías, demasiadas alternativas entre las cuales escoger, cada una gritando: “¡Soy la mejor opción!”, demasiado “ruido” en el mercado. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor. El ser humano objetivo de toda esta información, puede leer sólo entre 25 y 50 mil palabras en el mismo período y hablar apenas una 5ta parte de esta cantidad.

Existe aun otra limitación. De acuerdo con George A. Miller, Psicólogo graduado de la Universidad de Harvard, la mente humana puede solo administrar siete marcas (unidades, nombres) por categoría: las siete maravillas del mundo, los número de teléfono de 7 dígitos. Entonces, “Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva”(Ron Rosenfeld, Len Sirowitz y Tom Lawson).

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas. Los consumidores toman un gran número de decisiones todos los días. Para realizar la reevaluación continua de numerosos productos, los compradores tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

Cómo determinar el posicionamiento de un producto



Los franceses tienen una frase en mercadeo que define este punto: “Cherchez le créneau” (buscar el hueco) y que no es otra cosa que buscar el sitio en el cual posicionarnos. Para los mercadólogos, definirse por un posicionamiento, no es cosa sencilla, por lo que antes debe responderse a sí mismo, a las siguientes preguntas que pueden ser fundamentales:

*¿Quién es la competencia?*. Cada día se dedica más y más espacio dentro de los planes y estrategias de mercadeo para estudiar a la competencia. En primer lugar encontraremos un grupo de competidores primarios y luego uno de competidores secundarios. Una forma de averiguar cual es la manera correcta de agrupar a la competencia, consiste en preguntárselo a compradores del target a través de diversas actividades de investigación de mercados en las que ellos puedan manifestar cual sería el producto sustituto en caso de no encontrar nuestro producto.

*¿Cómo es percibida nuestra competencia?*. El reto en este punto consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador.

*¿Quién es nuestro consumidor?*. Es muy importante a la hora de diseñar una estrategia de posicionamiento saber quién es nuestro consumidor: ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué lugar ocupa la categoría de nuestro producto en la mente del consumidor? ¿Qué es lo que realmente motiva al consumidor a adquirir tal o cual producto?

*¿Cuáles hábitos o actividades del consumidor son importantes para nuestro producto?*. Una vez identificado nuestro consumidor, se podrá profundizar en la segmentación.

*¿Cuál es el posicionamiento actual (sí tiene alguno) de nuestro producto?*. Consiste no en saber quienes somos, sino indagar quien creen los consumidores que somos. Es parte importante en este punto, no solo determinar el posicionamiento de nuestro producto, sino el de los de la competencia.

*¿Cuál es la posición que deseamos ocupar?*. Debemos, en primer lugar, determinar cual es el nicho en el cual hay espacio o que se encuentra disponible para nuestro producto.

*¿De cuantos recursos para mercadeo disponemos? ¿Son suficientes? ¿podremos alcanzar y mantener esta posición?. Para conquistar una posición, el “Share of Mind” (porción de la mente) del consumidor, es necesario de un esfuerzo constante a través del tiempo. Quizás deba hacerse una exhaustiva selección de los medios y del área geográfica dentro de la cual será lanzado el producto. Como estrategias en una guerra, es probable que debamos ir “poco a poco”: primero localmente, luego regionalmente y después nacional e internacional. Por otra parte es necesario hacer un análisis económico: el tamaño del mercado potencial y las posibilidades de penetración de nuestra marca. No solo para poder estimar, como en todo plan de mercadeo, las posibles ganancias de la empresa, sino para determinar cuantos consumidores potenciales existen como parte de alguna debilidad existente en los competidores del área donde nos vamos a desarrollar. Es muy probable que en base a este análisis económico se determine el presupuesto publicitario para el producto o marca.*

*¿Está nuestra publicidad en concordancia con el posicionamiento? ¿Lo apoya y fortalece?. Cuando se trata de una estrategia de posicionamiento, la creatividad queda en segundo plano. Es más importante un aviso orientado hacia la estrategia de posicionamiento que un aviso creativo.*

#### 4.2 PLAN ANUAL DE MERCADEO

El Plan Anual de Mercadeo se realiza una vez elaborado el Plan Estratégico de Mercadeo, puesto que se trata con este de prever la implementación de las estrategias que a través de un conjunto de acciones le den soporte y ejecución al Plan de Mercadeo. Estas acciones deben ir enmarcadas en un tiempo determinado e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

La estructura habitual para desarrollar un Plan Anual de Mercadeo incluye:

- Análisis de situación
- Objetivos del plan anual de mercadeo
- Tácticas
- Acciones y programas de mercadeo mix
- Planificación temporal y presupuesto
- Seguimiento y control de resultados
- Evaluación mediante Índices de Gestión

El plan anual de mercadeo deberá ser establecido detalladamente en el tiempo, y además se convertirá en realizable con el acompañamiento de una dotación económica.

Estos planes sirven para tres propósitos básicos:

- Al igual que los diferentes planes de programa, los planes anuales sirven como mecanismo de comunicación que indica con claridad al personal vinculado a la actividad de mercadeo cuáles son los objetivos y los programas planeados y además servirá como guía de las actividades que se van a seguir.
- En una organización con múltiples productos, mercados u otras divisiones, los planes anuales sirven como datos importantes de entrada para el proceso de asignación de recursos. Usualmente, la alta gerencia revisará cada plan anual dentro de la organización, evaluará los recursos corporativos disponibles y aprobará o modificará los presupuestos con base en la valoración de las necesidades y contribuciones de cada unidad.
- Finalmente, una vez aprobado, el plan anual sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de la unidad organizacional. Puede ser útil hacer revisiones periódicas de la brecha desempeño-evaluación, a fin de hacer las modificaciones oportunas al plan. Además, el logro total de la unidad se evalúa principalmente frente al desempeño anual con respecto al plan.

## TIPOS DE PLANES ANUALES DE MERCADEO

Las organizaciones pueden tener uno o varios planes anuales de mercadeo; además, el alcance del plan anual no es el mismo para todas las empresas. Básicamente, el número de planes y su alcance dependerá de la diversidad de productos y mercados de la firma y de su estructura organizacional.

Plan anual de mercadeo a nivel de negocios. Con frecuencia, una organización con un solo producto o una sola línea de productos altamente relacionados vende a través de una fuerza de ventas responsable únicamente de ese producto o línea. Esta no sólo es una situación típica de muchas firmas productoras de tamaño pequeño y mediano, sino que también puede tipificar unidades de negocios estratégicas o categorías de negocios dentro de una gran firma diversificada. En estos casos, se desarrolla un plan anual de mercadeo

único para este negocio en particular (sea el negocio una empresa completa, una división o alguna otra unidad estratégica). De manera similar, los minoristas con una línea limitada, que se especializan en una categoría de producto, pueden desarrollar un plan único para todo el almacén bajo la orientación de un gerente de merchandising o del almacén. Por último, el director de mercadeo de una empresa de servicios para el consumidor, puede desarrollar un plan total de mercadeo. Estas firmas ofrecen una gran cantidad de servicios altamente relacionados y no acostumban emplear fuerzas de ventas.

Planes anuales por producto o departamento. Las firmas organizadas por línea de producto pueden requerir de planes separados para cada producto (o el sector minorista, para cada departamento). En estas situaciones, el número de programas que se incluyen en el alcance de los planes es limitado. Por ejemplo, es frecuente que un gerente de producto desarrolle los elementos de publicidad y promoción de ventas de un plan. No obstante, si se utiliza una fuerza de ventas común para varios productos administrados por separado, el gerente de producto no suele tener ningún control sobre el tamaño y los gastos en que incurre la fuerza de ventas; en esos casos, el presupuesto de ventas puede no ser una parte del plan. Finalmente, las grandes empresas de servicios (como los grandes bancos) pueden emplear planes de producto si algunos de los productos necesitan atención especial. Por ejemplo, muchos bancos desarrollan planes anuales separados para la comercialización de servicios que utilizan únicamente clientes corporativos (como ciertos servicios de manejo de pensiones).

Los planes corporativos y los planes de las divisiones deben ser consistentes con los objetivos con los objetivos de planeación del mercadeo corporativo.

Planes anuales de Ventas. Un tercer tipo de plan es el plan anual de ventas. Si una fuerza de ventas es responsable de varios productos en una división, el gerente de ventas puede desarrollar un plan y un presupuesto separados que cubran solamente las responsabilidades de la fuerza de ventas. Los salarios, las comisiones y los gastos correspondientes a esa fuerza de ventas suelen ser los principales elementos en esos presupuestos. Sin embargo, estos aspectos pueden incluirse dentro del alcance del plan según la capacidad en la toma de decisiones que la fuerza de ventas tenga sobre descuentos, crédito, condiciones especiales de despacho, garantías y devoluciones de mercancía. El plan anual de ventas se integrará, con los diferentes planes de producto en el plan de la división.

En la práctica, cada organización desarrolla el método, el esquema o la forma que mejor se ajuste a sus necesidades. Sin embargo, existen dos clases

básicas de datos de entrada para el proceso de planeación, las cuales deberán ser parte de cualquier plan:

1. *Análisis amplio de la situación.* Una organización necesita realizar un análisis de la situación antes de diseñar su estrategia y sus programas de mercadeo. El análisis de la situación para un plan anual se dirigirá también hacia las actividades de los competidores, las tendencias de la industria y la productividad de los programas de mercadeo más recientes.
2. *Objetivos el plan anual.* Los objetivos del plan anual se utilizan para orientar a la gerencia media en el desarrollo de estrategias y programas de mercadeo necesarios para alcanzar los objetivos del plan estratégico de mercadeo.

Los objetivos del plan estratégico de mercadeo suelen enunciarse en términos generales (como “aumentar la participación de mercado”). Los objetivos del plan anual de mercadeo suelen enunciarse en términos específicos en relación con tiempo y nivel (como “incrementar la participación de mercado del producto X de un 17 a un 20% en 6 meses, y hasta un 22% en un año). Cuando se indica de esta manera, los objetivos pueden brindar orientación más específica y estándares más medibles para evaluar el logro.

## ORGANIZACIÓN PARA LA PLANEACIÓN

Debido a que el plan anual de mercadeo puede implicar elementos de diferentes programas en distintas organizaciones, no hay una manera única de asignar responsabilidad para el plan anual de mercadeo de un producto individual.

Aunque muchas de las empresas más grandes cuentan con un personal de planeación, estos individuos se involucran en primer lugar en la planeación a largo plazo y en suministrar información con respecto a los pronósticos a corto plazo y las condiciones del mercado. Por consiguiente, el papel del grupo de personal de planeación para desarrollar el plan anual es suministrar datos de entrada básicos en el análisis de la situación a corto plazo y en el establecimiento de objetivos. Adicionalmente, estos individuos pueden participar en el proceso de revisar los planes propuestos para garantizar que los

supuestos clave del mercado (y en ocasiones los supuestos del costo de mercadeo), sean razonables<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Gerencia de Mercadeo. Estrategias y Programas. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Pág: 415-456

## 5. METODOLOGIA

Instrumentos de recolección de información:

- Investigación de Campo.
- Investigación y análisis de teorías ya existentes aplicables a la compañía.
- Focus Group

### 5.1 METODO DISEÑO INVESTIGACION DE MERCADOS

Analítico - Descriptivo

Los métodos escogidos para la investigación se enfocan en el análisis de un estudio y comportamiento del mercado en el sur occidente Colombiano, dirigido a los transportadores y sus preferencias de consumo. A su vez la parte descriptiva del estudio se desarrollo desde lo general a lo particular del mercado actual y de la empresa Navitrans.

### 5.2 TIPO

Se realizo un análisis de tipo inductivo – deductivo de resultados y datos arrojados en las tres fuentes de información aplicables a la organización mencionadas anteriormente.

Fuentes Primarias

Navitrnas S.A. Agencia Pasto  
Trasportadores

Fuentes Secundarias

Estudios anteriores  
Informes gubernamentales  
Estadísticas  
Teorías

## 6. ESARROLLO TRABAJO DE INVESTIGACION APLICABLE A LA EMPRESA NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO

### 6.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES INTERNAS

Para la sede de Pasto, se trabajo identificando variables aplicables al entorno y teniendo en cuenta que Nariño y el sur de Colombia se caracteriza por ser una zona de gran Influencia transportadora en el ámbito nacional.

6.1.1 Factores claves de éxito. - **INSTALACIONES:** Instalaciones propias y amplias con centro de almacenamiento, taller de servicios y centro de lubricación diseñados para el rápida y optima atención de los clientes

- **STOCK DE REPUESTOS:** Un amplio stock de repuestos, que permite satisfacer oportunamente las demandas de los clientes, para las reparaciones y mantenimiento de los equipos
- **TALLER DE SERVICIOS:** Servicios de taller con personal altamente calificado que le brinda seguridad a usuarios en todas las reparaciones y en especiales las más complejas de sus equipos.
- **TALLER DE MANTENIMIENTO:** Centro de atención con personal y herramientas especializado en el mantenimiento y mecánica rápida de los equipos, que brinda servicios oportunos y con agilidad para los clientes
- **PERSONAL CALIFICADO:** NAVITRANS S.A. Cuenta con personal calificado y especializado en cada una de sus áreas, para prestar a los clientes un servicio y atención con calidad y eficacia en los diferentes procesos de ventas y mantenimientos.
- **RESPALDO DE MARCAS:** Actualmente, NAVITRANS S.A. Es distribuidora de marcas de gran trayectoria y reconocimiento a nivel Nacional y mundial, lo que le permite tener una gran aceptación en el mercado del transporte en Colombia.



- **PLATAFORMA DE COMUNICACIONES:** El Software que maneja la compañía, le permite tener una amplia red de comunicación permanente que le brinda a los clientes seguridad y confianza para el manejo de la información en tiempo real, brindando a demás posibilidades de créditos y manejo del mantenimiento programado de sus equipos. Conocimiento y respuesta en el suministro de partes y servicios.
- **SITUACIÓN FINANCIERA:** La empresa a basadosu estrategia de ventas de tal forma, que en la actualidad los resultados le permite tener solvencia y liquidez financiera.
- **COMPETITIVIDAD:** Las líneas de la cuales Navitrans S.A. es representante, le permite estar constantemente dentro de la fluctuación del mercado.
- **SERVICIO POSVENTA:** La solidez y respaldo de marca junto con el personal calificado, conque cuenta actualmente la compañía permite ofrecer un alto servicio y atención a los clientes

6.1.2 Análisis y comportamiento de las variables internas: Para el mercado del transporte de pasajeros, carga, equipos de maquinaria y construcción, el respaldo de marca y agencia, son elementos y factores que inciden en la decisión de compra de un producto que representa en gran parte la entrada de ingresos a las familias del sur de Colombia y del resto del país, razón por la cual NAVITRANS S.A. a enfocado sus esfuerzos en brindar a los clientes un soporte de marca a cada una de las líneas, representadas en las variables anteriores; variables que dicen mucho de lo que Navitrans busca para los clientes internos y externos.

### 6.1.3 MATRIZ MEFI

<b>Factores Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Cls X Pon.</b>
Instalaciones	0.1	3	0.3
Stock de Repuestos	0.2	4	0.8
Taller de Servicios	0.1	4	0.4
Taller de Mantenimiento	0.1	3	0.3
Personal Calificado	0.1	2	0.2
Respaldo de Marcas	0.05	3	0.15
Comunicaciones	0.05	3	0.15
Situación financiera	0.1	3	0.3
Competitividad	0.1	3	0.3
Servicio posventa	0.1	3	0.3
Sumatoria de calificaciones			3.2

Fuente: Esta Investigación

Se encontró que bajo una calificación de 3.2 Naviitrans S.A. tiene muchas fortalezas que lo califican como un concesionario de gran potencialidad de crecimiento en la región, ya que presenta un fuerte posicionamiento interno con fortalezas para el soporte constante de todos los clientes.

## 6.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES EXTERNAS

En el sur occidente Colombiano, se ha detectado que la influencia en el transporte de carga y pasajeros, esta muy relacionada con las tendencias del mercado basado en la tradición y experiencia de los demás (personas con transporte actual), por lo cual se trabajo en la identificación de variables aplicables al entorno regional y teniendo en cuenta que Nariño es el centro o enfoque del transporte del sur.

6.2.1 Factores claves de éxito. - **COMPETENCIA:** Se encuentra que en Nariño y el sur de Colombia, ha habido un asentamiento de marcas de gran trayectoria nacional y que por razones específicas del mercado tuvieron un proceso de liderazgo exclusivo. (Chevrolet, Kenworth), Hasta que se logro competir en Igualdad de condiciones comerciales.

- **DÓLAR TRM:** Para el mercado de equipos de pasajeros, carga y maquinaria, la variable del comportamiento del dólar, incide directamente sobre el precio, haciendo que el valor del equipo para el cliente oscile constantemente, lo que afecta en momentos el nivel de ventas.
- **CULTURA NARINENSE:** En el sur de Colombia, se encuentra que a pesar de contar con una cultura transportadora, el cliente de esta región se caracteriza por no estar identificados con la misma al momento de realizar una compra, prefiriendo inclusive pagar mas caro pero comprar en el interior del país, ya que su concepto y como dice el argot popular "Pastuso come Pastuso". Este factor incide directamente o afecta el crecimiento de la región y en especial del sector del transporte.
- **CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** A pesar de ser una región muy rica en producción agrícola, no existe manejo o flujo de créditos, imposibilitando muchas veces la financiación de los equipos a través de entidades financieras, el costo de estas unidades hace que pocas personas tengan acceso al pago de contado.

- **FALTA DE ORGANIZACIÓN DEL TRANSPORTE:** El sector transportador en Nariño, se ha caracterizado por ser muy individualista, lo que hace que se vea afectado directamente el transportador, ya que la falta de un gremio fuerte que busque estrategias de mercado y empresas sólidas que le den identidad al transporte Nariñense, hace que el negocio se maneje como una alternativa de vida llena de incertidumbres por las reglamentaciones que constantemente saca el gobierno, afectando enormemente los intereses de los mismos.
  
- **UBICACIÓN LOCATIVA:** En la actualidad y referente al proceso de urbanismo en la ciudad y los trabajos que se vienen desarrollando sobre la panamericana, la sede cuenta con una desventaja a futuro ya que mientras no exista una variante los equipos y transportadores generalmente pasan por esta vía, y en pocas ocasiones toman vías alternas a menos que necesiten realizar sus procesos de carga al interior de la ciudad.
  
- **POLITICAS INTERNACIONALES:** Las Reglamentaciones de los países donde se producen los equipos, pueden afectar enormemente la demanda de los mismos, ya que una reglamentación interna de ese país de origen afecta la producción del bien, o retrasan las importaciones, generando tiempo y pérdidas de dinero que el cliente transportador pocas veces entiende.
  
- **REGLAMENTACIONES GUBERNAMENTALES:** las políticas o medidas que pueda generar el gobierno enfocadas en el transporte de carga y pasajeros donde afecte el normal comportamiento del mercado
  
- **RIESGO ECOLOGICO:** la situación y ubicación de la ciudad de Pasto se ve afectada constantemente por la incidencia directa del fenómeno natural volcán Galeras, ya que su actividad de erupción constante hace que minimice la actividad comercial de la región.
  
- **DESARROLLO INDUSTRIAL LIMITADO:** La falta de empresas industriales hace que la generación de carga desde el sur hacia el resto del país, se vea limitada.

### 6.3 ANALISIS Y COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EXTERNAS:

El Análisis sobre el comportamiento del transporte de pasajeros, carga y maquinaria en el sur occidente colombiano, mostró que por un lapso de tiempo determinado, hasta el año 2002, empresas como Chevrolet y Kenworth tuvieron la hegemonía del mercado, ya que los demás competidores no contaban con certificados de origen que les permitieran ser competitivos en precios. Los equipos de este tipo siempre manejan características muy asimiles entre sí, el verdadero valor agregado se encuentra en el servicio posventa, servicio con el que se cuenta actualmente y se espera con la implementación de las nuevas estrategias seguir fortaleciendo; sin embargo, se encontró dentro del proceso, que el fortalecimiento de las marcas que distribuye Navitrans y el crecimiento de la agencia, se ve afectado por variables que inciden directamente afectando los objetivos, variables que ya fueron identificadas y analizadas en el punto anterior.

#### 6.3.1 MATRIZ MEFE

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Cls X Pon.
Competencia	0.15	1	0.15
Dólar	0.1	4	0.4
Cultura de Nariño	0.1	2	0.2
Capacidad Endeudamiento	0.1	2	0.2
Organización Transporte	0.1	2	0.2
Ubicación Locativa	0.05	1	0.05
Políticas Internacionales	0.2	3	0.6
Reglamentaciones Gobierno	0.1	2	0.2
Riesgo Ecológico	0.1	2	0.2
Falta Industria	0.1	3	0.3
Sumatoria de calificaciones	1		2.5

Fuente: Esta Investigación.

Se identifica que para Navitrans S.A. los factores externos tienen una incidencia menor ya que solo alcanza el un puntaje de 2.5 que es un valor promedio por lo cual se puede establecer que es un mercado atractivo y la estrategia de Navitrans S.A. es fortalecer su posicionamiento con el crecimiento de marca y de empresa, sin embargo se deben tener en cuenta esta variables con el fin de seguir fortaleciendo el proceso de posicionamiento y crecimiento de marca y de empresa.

#### 6.4. ANALISIS ENTORNO COMPETITIVO MATRIZ MPC

Para la empresa, se puede determinar que existen varios factores claves, que determinan el éxito de la misma y la aceptación que tiene por parte de los consumidores tales como:

- **RESPALDO DE MARCA:** Respaldo de las diferentes marcas de las cuales es distribuidor, respaldo representado en un stock de repuestos y taller de servicios que le brindan a los clientes seguridad y confianza en los productos que compran.
  
- **REPRESENTACIÓN NACIONAL:** Para el transportador, contar con una amplia red de concesionarios ubicados estratégicamente en las principales ciudades del país, es sinónimo de respaldo, ya que los equipos cuentan con asesoría constante y con una hoja de vida del equipo que permite conocer que se la ha realizado al vehículo en cualquier parte del país.
  
- **ENTREGA:** Navitrans ha desarrollado para sus productos, una logística que permite adelantarse en tiempo a los procesos normales de entrega y de importaciones de los mismos, obteniendo un nivel de satisfacción por parte de los clientes.
  
- **PRECIOS:** Los precios que maneja la compañía, le brindan a los clientes la opción, de lograr manejar importaciones directas a través de compañías de crédito comercial Leasing, obteniendo rebajas considerables en los precios de los equipos, haciéndolos mucho más accesibles y con mejores garantías.
  
- **CALIDAD:** Los equipos que distribuye la compañía, cuentan con un respaldo de marca que los identifican en el mercado como productos de excelente calidad y confiabilidad, que hacen que el transportada colombiano vea a Navitrans y sus productos como su mejor opción de compra.
  
- **POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO:** En la actualidad, se ha logrado ganar un gran segmento del mercado, que ha permitido generar una recordación de marca en los clientes.

#### 6.4.1 MATRIZ MPC

Factores Cla	Pond.	Navitrans		Kenworth		Chevrolet	
		C	CXP	C	CXP	C	CXP
Respaldo	0.3	4	1.2	1	0.3	3	0.9
Representación	0.2	4	0.8	1	0.2	2	0.4
Entrega	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Precio	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Calidad	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Posicionamiento	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Sumatoria	1		3.6		2.0		2.4

Fuente: Esta Investigación

#### 6.5 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS:

Teniendo en cuenta los resultados de las variables analizadas se observa que Navitrans S.A. Agencia pasto, cuenta en la actualidad con un reconocimiento en cada una de ellas que le permite lograr una calificación de 3.6 la cual es superior a la de sus competidores. Lo cual hace que Navitrans Agencia pasto se consolide en el mercado actual como líder y tener crecimiento sostenido al aprovechar toda sus ventajas competitivas,

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:** El mercado del transporte en Colombia, se encuentra enmarcado en varios segmentos, de los cuales se realizo un análisis de comparación, segmentado por línea, que se encuentra calificado con los principales competidores en el cuadro anterior, encontrando que de acuerdo a la calificación dada en el posicionamiento, la firma kenworth cuenta con un gran nivel de recordación y aceptación por parte de los consumidores en los equipos tipo tractocamión, y como en la actualidad es la línea de mayor consumo, es el principal rival o competidor a vencer.
- **PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES:** En cuanto a este punto, el poder de negociación y las nuevas alternativas de ventas a través de los mecanismos de importación, hacen de Navitrans un socio estratégico para el fabricante, quien por situaciones de logística y desplazamiento le sería difícil acceder directamente a los clientes, y en cuanto al valor comercial de los equipos hacen que pocos cliente directos

de Navitrans se vean interesados en conformar una competencia directa como concesionario.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:** El alto volumen de demanda del parque automotor, y la imagen de concesionario de transporte pesado con la mayor red de distribución en América latina, con un software eficiente y con él más amplio nivel de inventarios, le ha permitido a la organización Navitrans, lograr un nivel de negociación con los proveedores, que se ha convertido y transmitido directamente a los usuarios, recibiendo por parte de estos la aceptación a las políticas de atención y prestación de servicios a los usuarios.
  
- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** En la actualidad, el mercado del transporte de carga, pasajeros, maquinaria, en Colombia, se ve amenazado constantemente por la entrada de nuevos competidores, situación que no es ajena al mercado de Nariño, el aumento de la población, generación de carga por ser frontera y otras variables, hacen que esta región sea atractiva a nuevos competidores, sin embargo el nivel de exigencia de calidad del producto ha hecho que muchos salgan antes de entrar.
  
- **PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Ya se empezaron a ver presencia de productos sustitutos en todo Colombia, marcas de origen chino especialmente, equipos importados a niveles de precios mucho mas económicos, sin embargo la experiencia ha demostrado que las condiciones topográficas y de exigencia de los equipos en Colombia son muy altas, lo que hace que el precio juegue un factor importante pero trascendental al momento de que el cliente tome la decisión de compra. Generalmente el cliente de este segmento, sabe que es lo que quiere.

## 6.6 ANALISIS ESTRATEGICO MATRIZ DOFA

Para el análisis de la matriz dofa, hemos realizado la combinación y los resultados de las matrices MEFI y MEFE, con el fin de realizar las conclusiones pertinentes referentes a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con que actualmente nos encontramos frente a al mercado del trasporte de carga.

## 6.7 MATRIZ DOFA

	Amenazas	Oportunidades
VARIABLES	1- Competencia 2- Dólar TRM 3- Cultura 4- Precios	1- Org. Transporte 2- Cre. De Demanda 3- Instalaciones 4- Nivel Endeudamiento
Fortalezas	Estrategias F. A.	Estrategias FO.
1- Marca	F1,A1 PUBLICITAR MARCAS	F1,O2 REFERENCIA DE MARCA
2- Respaldo	F2,A1 ATACAR NO RESPALDO COMPETENCIA	F2,O3 PROMOCION INSTALACIONES
3- Servicio postventa	F3,A3 CONCIENTIZAR AL CLIENTE	F3,O1 ORIENTAR AL TRANSPORTADOR
4- Recurso Humano	F4,A3 CAPACITAR AL CLIENTE	F5,O4 ORIENTACION FINANCIACION
5- Calidad	F5,A4 CALIDAD A PRECIO JUSTO	
Debilidades	Estrategias D. A.	Estrategias D. O.
1- Posicionamiento	D1,A1 DIFERENCIAR PRODUCTOS	D1,O2 MOSTRAR UNIDADES VENDIDAS
2- Ubicación Locativas	D3,A3 PROMOCIONAR INFRAESTRUCTURA	D2,O3 PROMOCIONAR INSTALACIONES
3- Atención al cliente	D2,A3 ACCESIBILIDAD DE SERVICIO PAASTO	D3,O1 OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD
4- Loc. Geográfica		

## COMBINACIÓN DE VARIABLES

### FORTALEZAS AMENAZAS

#### F1 A1

Las marcas de equipos que ofrece Navitrans tienen reconocimiento mundial.

#### F2 A2

Navitrans cuenta con una infraestructura que respalda todas las marcas.

#### F3 A3

El cliente narinense encuentra respaldo en repuestos y servicios para la atención de sus equipos.

#### F4 A3



Conocimiento, el recurso humano se encuentra capacitado para atender en forma personalizada al cliente nariñense.

#### DEBILIDADES OPORTUNIDADES

D1 O2

El crecimiento de la demanda de los equipos que distribuye Navitrans va mejorando su posicionamiento.

D2 O3

Por tener unas excelentes instalaciones su ubicación locativa no ha tenido gran influencia negativa.

D4 01

El servicio de pre-venta y pos-venta que ofrece al transporte organizado es igual en cualquier ciudad del país.

#### DEBILIDADES AMENAZAS.

D1 A1

La competencia tiene un buen posicionamiento en la región por ser exclusivo durante muchos años.

D2 A3

El usuario de los equipos prefiere ser atendido en partes periféricas de la ciudad.

D1 D2

La competencia tienen un buen posicionamiento en la región por ser exclusivos durante muchos años.

D4 A3

El cliente nariñense por cultura prefiere ser atendido en el norte del país (Cali).

#### FORTALEZAS OPORTUNIDADES.

F1 02

Navitrans por respaldo de maca va ganando venta a nivel nacional.

F2 03

La innovación en las instalaciones brinda respaldo al usuario mayor stock de repuestos.

F3 01

El servicio de posventa permite orientar al transportador en una organización del transporte

F5 04

Debido a que el usuario aumentado su nivel de endeudamiento puede obtener equipos de mayor calidad.

## 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 7.1. HORIZONTE DE TIEMPO

La compañía Navitrans S.A. Agencia Pasto, esta direccionando su plan estratégico enfocado en la penetración y posicionamiento de la marca en el mercado de camiones del sur occidente colombiano en corto plazo de aproximado a dos años..

### 7.2 ANALISIS DE LA SITUACION DIRECCION ACTUAL DE LA EMPRESA

#### MISIÓN

Brindar un servicio que supere las expectativas de los clientes externos e internos en las ventas de vehículos de servicio pesado, equipos de construcción, repuestos, mantenimiento predictivo-preventivo-correctivo mecánico y eléctrico, siniestros y ensamblaje, mediante los equipos de trabajo conformados por la organización NAVITRANS S.A. en todas las sedes a nivel nacional, especializándose en las líneas de las cuales son distribuidores como (INTERNATIONAL, CASE, AGRALE, SCANIA, MWM, HEIL, AQUATECH, FLEETGUARD, EATON, ROCKWELL, HENDRICKSON, SPICER).

#### VISION

Para el año 2008 se tiene como objetivo seguir consolidando a NAVITRANS como el concesionario de vehículos pesados más importante de Latinoamérica apoyados en el desarrollo del Plan Nacional de Servicio, Plan Nacional de

Inventarios, Plan Estratégico de Comunicaciones y Administración del Recurso Humano.

Implementación de la Norma ISO 9000 para el año 2008.

## ORGANIZACION

Cada una de las sedes tiene definido tres departamentos que constituyen la parte productiva de la organización:

Departamento Comercial. Se encarga de venta y distribución de los vehículos, equipos de transporte, maquinaria pesada y motores, que representa la organización NAVITRANS S.A. (Camiones, tractocamiones, recolectores de basura, volquetes, buses, maquinaria CASE, motores MWM).

Departamento de Repuestos. Se enfoca en la venta, comercialización y suministro de repuestos originales para necesidades propias y la de los clientes. Cuenta con inventario del 95% de los equipos que representa. En el caso de los Equipos INTERNATIONAL es el distribuidor de repuestos más grande del mundo fuera del mercado interno de los Estados Unidos y Canadá.

Departamento de Servicios. Lo componen el área mecánica, el área de lamina y pintura (Próximamente en Pasto) y el área de lubricación. Cuenta con un excelente equipo de trabajo y personal técnico altamente calificado que se esmeran con el principal objeto de brindar un servicio ágil y oportuno con la mejor calidad en todos los trabajos que desarrolla. El área de servicio esta en capacidad de atender todas y cada una de las reparaciones de tipo mecánico y eléctrico que sea necesario ejecutar, como también reparaciones de lamina y pintura y/o siniestros. El área de lubricación atiende todo lo referente al suministro de lubricantes de la mejor calidad y filtros originales Fleetguard. Es parte fundamental en el desarrollo de los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Todos los servicios pueden ejecutarse en cualquiera de las sedes en las principales ciudades del País: Bogotá, Medellín, Cali, Pasto, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga, Ibagué, Montería y Duitama.

## DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

NAVITRANS S.A. Es en la actualidad el concesionario más grande Latinoamérica manejado bajo un mismo direccionamiento que cuenta con 15 sedes propias en las principales ciudades del país, con centros de servicios, distribución de repuestos y salas de ventas, lo que permite tener un amplio récord de clientes y manejo de información inmediata a través de el softwart implementado, el cual brinda información en tiempo real en cualquiera de las sedes donde sé este prestando un servicio. Este respaldo permite ofrecer a los clientes una alianza estratégica para la realización, crecimiento y sostenimiento de su microempresa o empresa de transporte o construcción, ya que en la actualidad cuenta con diversidad de marcas de gran prestigio en el ramo del transporte y maquinaria, Navitrans es distribuidora de:

AGRALE: Vehículos para el transporte de pasajeros y de carga hasta 6 ton. Con toda la línea de repuestos.

INTERNATIONAL: Vehículos para el transporte de pasajeros de 9 ton. En delante de acuerdo a reglamentaciones de ministerio de transporte. Con toda la línea de repuestos.

SCANIA: Vehículos para el movimiento masivo de pasajeros, chasis de bus para 32 pasajeros en adelante y articulados. Con toda la línea de repuestos

VOLKSWAGEN: Vehículos para el transporte de pasajeros de 9 ton. En delante de acuerdo a reglamentaciones de ministerio de transporte. Con toda la línea de repuestos.

CASE: Equipos para construcción y minería línea amarilla y Vibromax. Con toda la línea de repuestos.

MWM: Motores mecánicos para adaptaciones en equipos vehiculares y estacionarios

Es distribuidores de repuestos de marcas de componentes mayores de equipos de maquinaria, construcción y transporte de carga y pasajeros, además de cajas compactadotas, filtros y demás componentes de nuestros equipos, marcas como son:

CUMMINS: repuestos para motores

HEIL: Cajas compactadoras de 16, 20, 25 yardas cúbicas.

AQUATECH: Equipos combinados de hidrolimpieza.

FLEETGUARD: Elementos de filtración y refrigeración.

EATON: Sistemas de diferenciales, transmisiones y frenos.

ROCKWELL: Sistemas de diferenciales, transmisiones y frenos.

HENDRICKSON: Sistemas de suspensión y diferenciales.

Adicionalmente, NAVITRANS S.A. es agencia prestadora de servicios de reparación y mantenimiento en taller y lamina y pintura de cada una de las líneas de las cuales es distribuidor.

## ANALISIS DE CORPORACIÓN ENFOCADO AL MERCADO DEL SUR DE COLOMBIA

NAVITRANS S.A. Agencia Pasto cuenta con direccionamiento y políticas nacionales las cuales se aplican a cada una de las sedes, con cierta flexibilidad implícita a cada uno de los mercados o territorios que abarcan las diferentes sedes, en el caso de la agencia Pasto, depende comercialmente de la sucursal de Cali, y los lineamientos administrativos se directrizan y coordinan de la sede principal en Medellín.

### CLIENTES

NAVITRANS S.A. tiene una amplia gama de segmentos de mercado totalmente identificados, de los cuales se podrían incluir dentro de cuatro grupos básicos:

**Sector de transporte de carga:** En este grupo se encuentran todas las personas naturales o jurídicas que dentro de sus procesos normales de producción o distribución, se ven involucradas con movimiento de carga a Nivel nacional e internacional.

**Sector de Transporte de Pasajeros:** Todas las personas naturales o jurídicas dedicados al movimiento de pasajeros a nivel nacional en servicio escolar, urbano e intermunicipal.

**Sector Minería y Construcción:** Todos los ingenieros, o personas naturales o jurídicas dedicadas al sector de la minería y construcción en Colombia.

**Sector Estatal:** Todos los entes gubernamentales que ejerzan contratación municipal o departamental donde se requieran de los servicios de transporte o maquinaria para sus dependencias.

Adicionalmente, la empresa como generadora de servicios de mantenimiento y suministro de repuestos de las líneas de las cuales son representantes, esta enfocada en la atención y distribución de productos a personas naturales o jurídicas comercializadas de repuestos, concesionarios y talleres a nivel nacional que requiera de su amplia gama de productos.

## 8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### HORIZONTE DE TIEMPO

La compañía Navitrans S.A. Agencia Pasto, esta direccionando su plan estratégico enfocado en la penetración y posicionamiento de la marca en el mercado de camiones del sur occidente Colombiano en corto plazo. Aproximadamente dos (2) años periodo 2007 - 2008

### NUEVOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Con esta investigación se plantea reorganizar los principios corporativos, los cuales se enfocan hacia los clientes, considerándolos socios del progreso, razón por la cual se esfuerza constantemente Navitrans S.A. Agencia Pasto para ofrecer mejor producto, diseñado para cubrir todas las expectativas e ir mas halla de lo que los clientes necesitan.

### MISION

Ofrecer a los clientes, un nuevo enfoque del transporte, basado en el principio que más que una inversión en equipos, es una inversión en empresa mediana o grande, donde cuentan con el respaldo de un socio corporativo, quien esta dispuesto a brindarles atención personalizada a cada uno de los negocios de los clientes, con la diversidad de las marcas de las cuales es distribuidor, con calidad de equipos, servicio, atención permanente y asesoria de mantenimiento, stock de suministros y personal humano altamente calificado, que colme las expectativas de cada uno de ellos..

### VISION

Para el año 2007 - 2008 se tiene como objetivo el posicionar a Navitrans S.A. Agencia Pasto, como el socio estratégico del transportador del sur occidente colombiano; a demás de seguir consolidándose como el concesionario de vehículos pesados más importante de Latinoamérica apoyados en el desarrollo

de la región y del nuevo enfoque empresarial que se pretende implementar con los clientes.

## OBJETIVOS

- Para el plan estratégico de negocios de la Agencia Navitrans S.A. Pasto, se ha establecido una -estrategia comercial enfocada principalmente en el logro del objetivo planteado para conseguir el 80% de reconocimiento de las marcas que distribuye.
- Obtener un dominio en la línea de transporte de camiones con la marca international
- Ofrecer mayor respaldo con los servicios posventa
- Ampliar el stock de suministros y repuestos

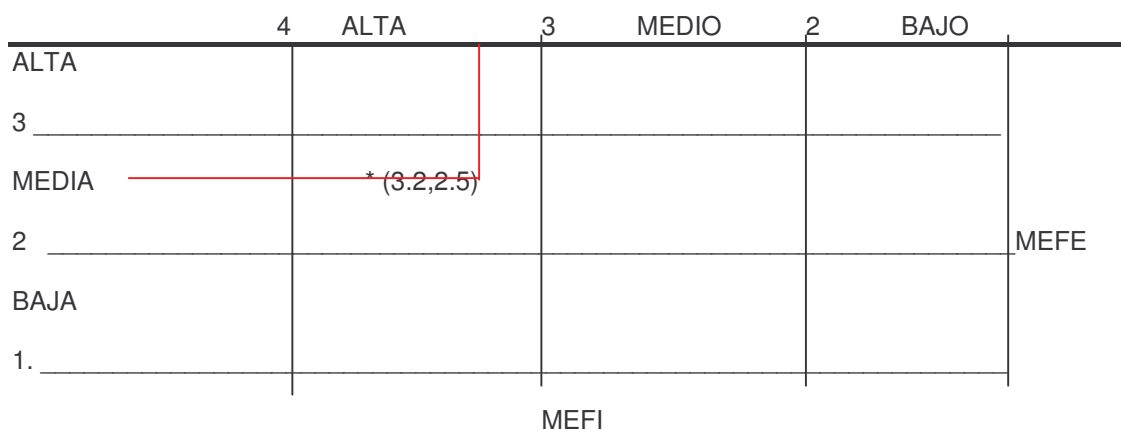


## 9. DESARROLLO DE MATRICES

Para el desarrollo y toma de decisiones de la planeación estratégica, se plantea a Navitrans S.A. Agencia la combinación de las siguientes matrices:

### 9.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA I.E.

Teniendo en cuenta las ponderaciones de las matrices MEFI el cual arrojo una calificación de 3.2 y MEFE, que arrojo una calificación de 2.5, se encontró que los valores forman un intervalo de frecuencia que los ubica en la matriz I.E dentro del siguiente cuadrante:



9.1.1 Estrategia de análisis Matriz Interna Externa. de acuerdo al intervalo de frecuencia, se encontró que la Matriz I.E, se define en el cuadrante de las variables Internas en punto alto, y por el lado de las variables externas en un punto medio, lo cual indica que la empresa debe tomar las siguientes estrategias:

- 1- Navitrans S.A. Agencia Pasto debe desarrollar estrategias enfocadas en atacar la competencia en sus puntos más débiles con el fin de seguir ganado mercado y posicionamiento.
- 2- Innovar con nuevos productos o modificaciones en las especificaciones técnicas de los actuales, con el fin de brindar nuevas expectativas a los clientes nuevos y actuales.

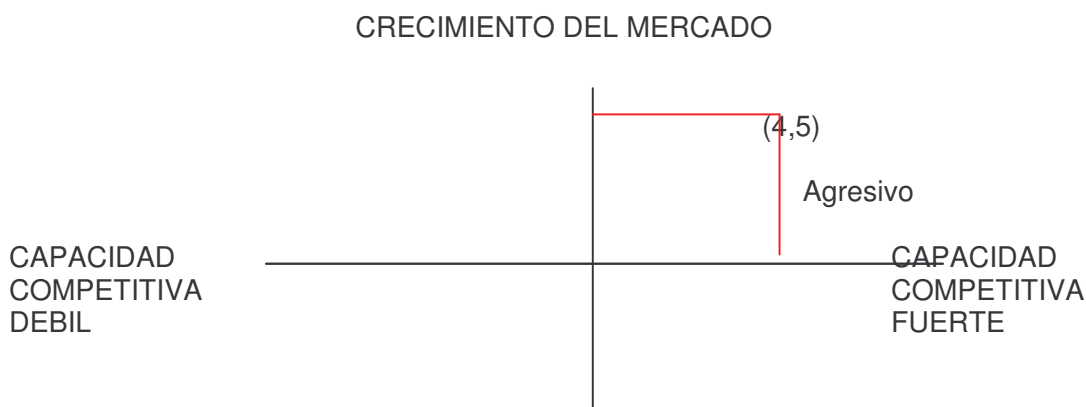
- 3- Diseñar estrategias de precios en caminadas a la cautivación del mercado aprovechando la reevaluación del peso frente al dólar.

## 9.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Siguiendo La secuencia de análisis y enfocados en las líneas de productos, y el mercado del sur de Colombia, Navitrans S.A. Agencia Pasto, se analizo de la matriz las variables de competencia y de crecimiento del mercado.

### PONDERACION DE LAS VARIABLES

Factores Claves	Ponderación
Crecimiento del mercado	5
Capacidad Competitiva	4



### ESTRATEGIA DE ANALISIS MATRIZ

Se detecta que especialmente el sur occidente colombiano se caracteriza por ser transportador, lo que conlleva a un mercado bastante competitivo, o que se convierta en un mercado hostil o agresivo en la mayoría de las ocasiones, por las estrategias que se desarrollan para la captación de clientes nuevos y actuales, de acuerdo a la posición excelente de la empresa y del mercado, Navitrans S.A. Agencia Pasto, debe desarrollar las siguientes estrategias:

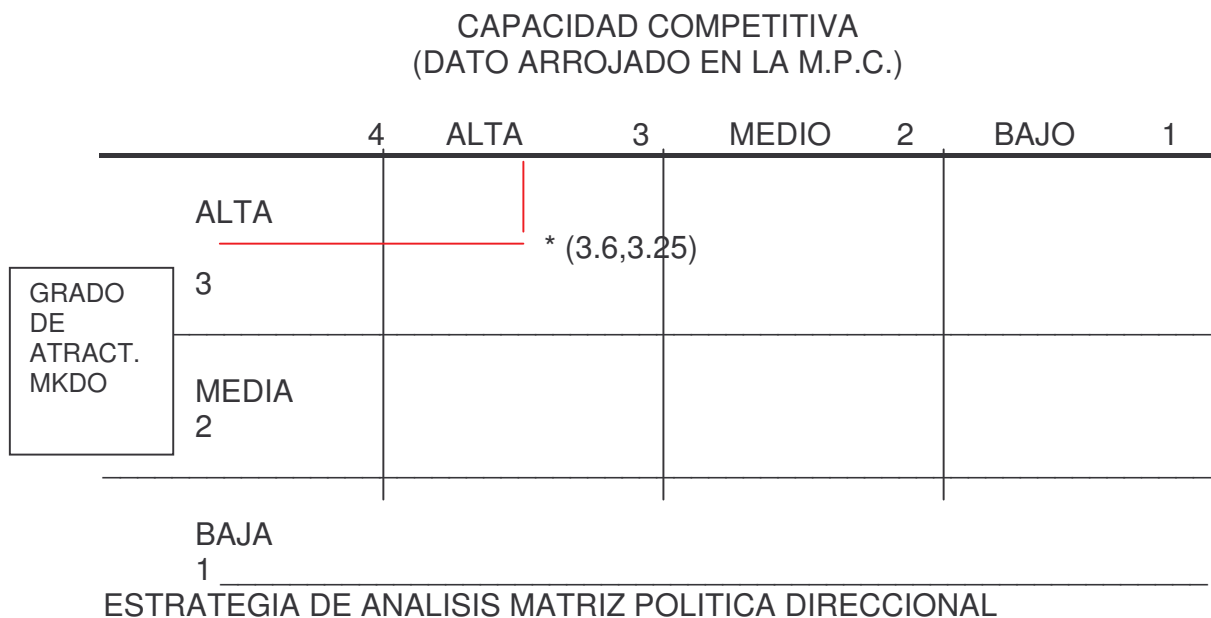
- 1- Seguir penetrando el mercado con los productos actuales en mercados nuevos
- 2- Desarrollar el producto para el mercado actual

### 9.3 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL

Se analizo las ventajas competitivas de la organización Navitrans S.A. Agencia Pasto, en el sector del transporte, el factor de ponderación de la variable arrojada en la matriz M.P.C (3.6) y un grado de atractividad del mercado el cual se considera altamente atractivo con una calificación (3.5)

#### PONDERACION DE LAS VARIABLES

Factores Claves	Calificación
No. Competidores	3
Crecimiento de Demanda	5
Regulación de Precios	3
Poder Adquisitivo Compradores	2
Ponderación	3.25



De acuerdo a la posición de la empresa donde se muestra una alta capacidad competitiva y además un alto grado de atractividad del mercado arrojando el intervalo (3.6, 3.25) Navitrans S.A. Agencia Pasto, debe desarrollar las siguientes estrategias:

Seguir atacando la competencia basado en el respaldo, calidad, precios y servicio postventa.

Desarrollar el producto para el mercado actual enfocados en el desarrollo de la industria y necesidades del mercado.

#### 9.4 MATRIZ DE BOSTON CONSULT GROUP

Con esta matriz, el estudio muestra que Navitrans S.A. Agencia Pasto, presenta posicionamiento de producto, en el mercado actual de acuerdo a las siguientes variables del mercado.

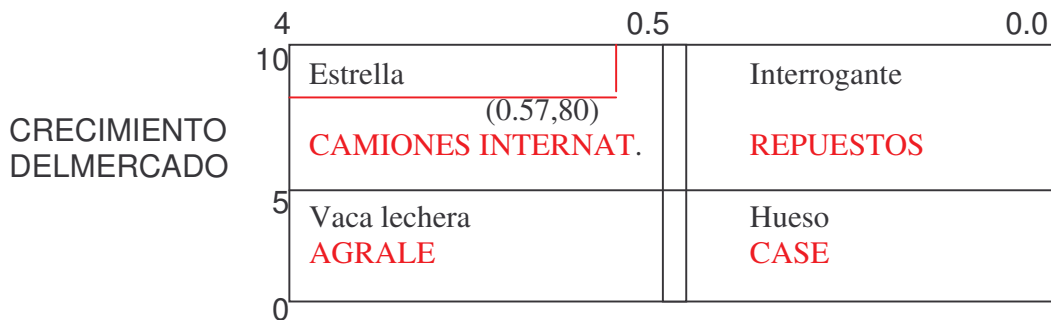
Se realiza la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Participación relativa de mercado} = \frac{\text{Participación de la empresa dentro del mercado}}{\text{Participación líder del mercado}}$$

$$\text{PRE} = \text{VT 2006.} \quad \frac{143 \text{ Equipos}}{250 \text{ Equipo}} = 0.57 \text{ Equipos}$$

$$\text{Crecimiento del mercado} = \frac{\text{VT 2005} \quad 200 \text{ Equipos}}{\text{VT 2006} \quad 250 \text{ equipos}} \times 100 = 80\%$$

#### PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO



9.4.1 Estrategia de análisis matriz . De acuerdo a la posición de la empresa donde se muestra que se tiene una alta participación del mercado de los tractocamiones Internacional con un alto crecimiento del mercado, donde ubica a los productos como estrella, y las demás marcas con menor participación y posibilidades de crecimiento para la vaca lechera con la Línea Agrale en pasajeros, la cual puede acceder a mercados diferentes a la de los camiones, en la parte de repuestos para todas las líneas es motivo de investigación el bajo porcentaje de rotación en la región, y referente a nuestro producto hueso, los niveles de mercadeo y reconocimiento de marca hacen de esta línea un potencial en desarrollo antes de determinar sacarla del mercado, bajo estas primicias la Agencia Pasto, debe desarrollar las siguientes estrategias:

- 1- Seguir desarrollando el mercado con los productos actuales
- 2- Penetrar otros mercados adyacentes al territorio Nariñense, por ejemplo Cauca y Putumayo.

## 9.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

Continuando la secuencia basados por línea de producto en el mercado del sur de Colombia, Navitrans S.A. Agencia Pasto arrojo los siguientes resultado del análisis de la matriz de acuerdo a las variables que se discriminan continuación:

### FUERZA FINANCIERA:

- Apalancamiento
- Liquidez
- Capital de trabajo
- Riesgos implícitos del negocio

### VENTAJA COMPETITIVA:

- Participación en el mercado
- Calidad del producto

- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de la competencia

**ESTABILIDAD DEL AMBIENTE:**

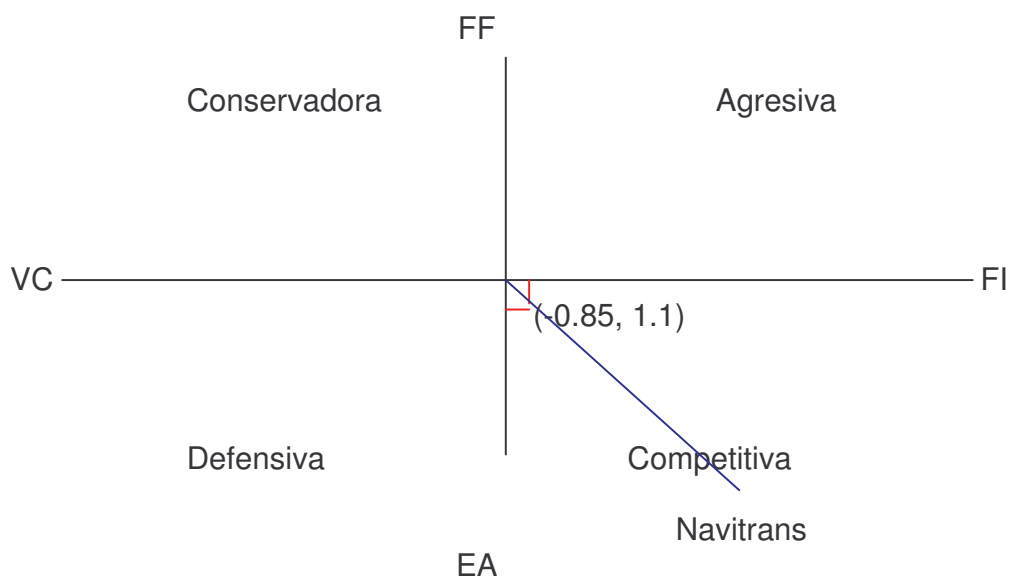
- Tasa de inflación
- Variabilidad de la demanda
- Escala de precios de productos competidores

**FUERZA DE LA INDUSTRIA:**

- Potencial de crecimiento
- Estabilidad financiera
- Aprovechamiento de recursos

Cuadro 2 Posición estratégica y evaluación de la acción

Factores Claves	Calificación	Calificación Promedio
Fuerza Financiera	3	0.75
Fuerza de la Industria	5	1.6
Ventaja competitiva	- 2	- 0.5
Estabilidad del ambiente	- 5	- 1.6



9.5.1 Estrategia de análisis matriz . De acuerdo a la posición de la empresa, Navitrans S.A. Agencia Pasto, se encuentra dentro del cuadrante de

competitividad con tendencias al cuadrante agresivo. De acuerdo a esto debe desarrollar las siguientes estrategias:

- 3- Seguir penetrando el mercado con los productos actuales en mercados nuevos
  
- 4- Desarrollar el producto para el mercado actual

#### 9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PALANIFICACION ESTRATÉGICA

Para realizar el análisis que permitió conocer una planeación estratégica, se desarrollo para Navitrans S.A. Agencia Pasto el análisis de matriz DOFA donde se tuvo en cuenta la combinación de variables internas y externas arrojando lo siguiente Cuadro Matriz.:

Cuadro 3 Matriz Planificación Estratégico

mercado	Penetración de Mercado		Desarrollo		
	Factores Críticos Ex.	Peso	CA	TCA	CA
<b>TCA</b>					
<b>Oportunidades</b>					
1- Org. Transporte	0.1	2	0.2	3	0.3
2- Repuestos	0.1	2	0.2	3	0.3
3- Instalaciones	0.1	3	0.3	3	0.3
4- Nivel Endeudam.	0.1	----	----	----	----
5- Situación financiera	0.1	4	0.4	4	0.4
<b>Amenazas</b>					
1- Competencia	0.15	3	0.45	3	
2- Dólar TRM	0.1	3	0.3	3	0.3
3- Cultura	0.1	2	0.2	1	0.1
4- Riesgo Ecológico	0.1	----	----	----	----
5- Políticas Internacio.	0.2	1	0.2	1	0.2
<b>Fortalezas</b>					
1- Resp Marca	0.05	4	0.2	4	0.2
2- Competitividad	0.1	3	0.3	3	0.3
3- Ss. Postventa	0.1	3	0.3	3	0.3
4- Taller Mantenimiento	0.1	2	0.2	1	0.1
5- Comunicaciones	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>Debilidades</b>					
1- Reglamentación	.0.1	2	0.2	1	0.1
2- Ubica. Locativas	0.05	2	0.1	2	0.1
3- Loc. geográfica	0.1	----	----	----	----
4- Personal Calificado	0.1	2	0.2	2	0.2
5- Falta industria	0.1	1	0.1	1	0.1
<b>Total</b>			<b>3.9</b>		<b>3.8</b>

9.6.1 Estrategia de análisis matriz M.C.P.E. De acuerdo a la calificación de las variables CA, Navitrans S.A. Agencia Pasto, donde se logro una calificación de 3.9 en la penetración del mercado y de 3.8 para el desarrollo del mercado actual, se encontró que las estrategias son probablemente aceptables, en lo referente a:

Seguir penetrando el mercado con los productos actuales en mercados nuevos  
Desarrollar el producto para el mercado actual.



9.6.2 Decisiones estratégicas. Navitrans S.A. tiene como líneas de producto varias líneas, de las cuales ha enfocado su estrategia para la implementación y crecimiento de cada una de ellas basados principalmente en el fortalecimiento de su producto bandera la línea de tractocamiones Internacional.

Seguir penetrando el mercado con los productos actuales en mercados nuevos: Para el desarrollo de esta estrategia, se plantea diseñar un programa que permita llegar a los mercados nuevos a través, de campañas publicitarias y realizar eventos en las diferentes plazas de mercado, ferias ganaderas, eventos promocionales etc., que se desarrollen dentro de los cascos urbanos de los diferentes municipios de la región del sur occidente Colombiano, destacando todos los beneficios que Navitrans S.A. Agencia Pasto ofrece para el servicio postventa, tales como, infraestructura, taller de servicios, repuestos y respaldo de los fabricantes, lo que hace de Navitrans un líder con calidad y aceptación, con lo cual se espera lograr una participación del 80% del mercado de tractocamiones y repuestos para cada una de las líneas

Desarrollar el mercado actual: Navitrans S.A Agencia Pasto, plantea ejecutar a través de la herramienta CRM, ofrecerle al cliente una atención personalizada que le genere alternativas adicionales con satisfacción y que cumplan con la necesidades de su flota o equipo.

Capacitación Constante: Trabajar constantemente en la globalización del conocimiento del recurso humano de la compañía y del manejo del recurso CRM para las diferentes áreas comerciales, enfocado en una mejor atención de clientes internos y externos.

## OBJETIVO DEL MERCADEO

El posicionamiento de la línea de tractocamiones internacional del transporte de carga para equipos de mas de 10 toneladas, desarrollo que se llevara a cabo en el sur occidente colombiano específicamente en las regiones de los departamentos de Nariño Cauca y Putumayo

## MERCADO OBJETIVO

Se encuentran todos los transportadores de la región del sur occidente colombiano, dedicados al movimiento y transporte de carga de productos

agrícolas, industriales y ganadero, a demás de las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos ínter fronteras hacia y desde el interior del país.

- Transportadores independientes
- Empresas generadoras de carga
- Empresas transportadoras
- Empresas de transporte de pasajeros urbano e intermunicipal
- Entidades gubernamentales
- Ingenieros constructores y empresas afines
- Empresas dedicadas a la explotación minera

## ESTUDIO DEL MERCADO

Navitrans S.A. ya tiene establecido a través de este estudio el mercado de la región del sur occidente colombiano, por lo cual las estrategias están enfocadas en seguir penetrando el mercado y desarrollar el producto en el mercado actual.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro del desarrollo de las estrategias comerciales para la penetración del mercado y el desarrollo de los productos en el mercado actual, Navitrans S.A. Agencia Pasto, cuenta con personal calificado y disponible para atender las necesidades de los clientes en las diferentes regiones del territorio establecido, adicionalmente el respaldo de marca y calidad de los productos internacional, así como la infraestructura y el soporte con servicios y repuestos, hacen que el producto a ofrecer sea de gran interés para el consumidor final.

## DEMANDA ESTIMADA

Para el periodo 2007 - 2008 se ha estimado con las estrategias establecidas seguir penetrando el mercado y de desarrollo del mercado actual, con una proyección en ventas que permitan seguir sosteniendo el tope de ventas actuales mas un crecimiento del 10% para todas las líneas, lo que equivale a las ventas de 220 unidades por año.

## ANALISIS COMERCIAL

Estado de resultados proyectado por cantidad de ventas de Equipos de la Agencia Navitrans S.A. Pasto

Ventas proyectas Equipos	220 Uds	x	\$200.000.000=	\$ 44.000.000.000
Costo de ventas Equipos	220 Uds	x	\$180.000.000=	\$ 39.600.000.000
Utilidad bruta			=	\$4.400.000.000
Inversiones y gastos			=	\$1.100.000.000
Utilidad ventas netas			=	\$3.300.000.000

9.6.3 Prueba de conceptos – Marketing Mix. Para la prueba de concepto, se estableció el desarrollo de las siguientes alternativas:

- **PRODUCTO:** El sostenimiento y penetración del mercado, esta soportado en productos de optima calidad, como son los equipos internacional, los cuales cuentan con trayectoria y reconocimiento por parte de los transportadores en Colombia y especialmente en le sur occidente colombiano, basado en la estrategia de personalizar para los clientes los equipos buscando satisfacción personal y rendimiento de la inversión, lo cual a su vez representa para Navitrans y para internacional un mejor posicionamiento de su producto con mayor rentabilidad.

- **PRECIO:** La estrategia de precios de la compañía, esta ligada a la varia viabilidad de la tasa representativa del mercado del dólar, ya que este marca el índice de precios al consumidor, puesto que la mayoría de los negocios se trabajan bajo la modalidad de importación directa, a través de compañías de crédito comercial leasing. Ofreciendo a los clientes la posibilidad de adquiera equipos a un precio relativamente bajo al nivel de precios actuales del mercado de venta en plaza.

- **PROMOCION:** para la promoción del producto, se diseñaron estrategias publicitarias, encaminadas en el uno a uno, donde la promoción se realizara a través de volantes publicitarios simples los cuales serán distribuidos por medio de las empresas transportadoras de la región, adicionalmente se pautara en el diario de la región y se enviara un correo directo a la base de datos actual de la compañía, y se establecerá un convenio para enviar la información a través de las diferentes bases de datos de las compañía de crédito comercial. A su vez se diseño un proyecto de soporte comercial donde se involucran los tres componentes comerciales de la organización, taller de servicios, repuestos y área comercial de equipos, trabajo de campo que se realizara en los diferentes cascos urbanos del departamento, y principales estaciones de pesaje y peajes de las carreteras de los departamentos de la región.

- PLAZA: El mercado meta esta establecido llegar a los diferentes municipios del sur occidente colombiano, comprendido entre los departamentos de Nariño, Cauca y putumayo, direccionamiento que se realizara a través de la fuerza de ventas, manejando la estrategia de venta directa al consumidor final.

Cuadro 4. Plan Operativo de Mercadeo

PLAN OPERATIVO DE MERCADEO					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Implementar Planeación Estratégica	Adoptar el Plan de Direccionamiento Estratégico	Aplicar dirección empresarial Certificar y poner al tanto el Manual de Funciones departamento de marketing	Estimular y difundir misión, visión, objetivos, valores y principios. Describir los puestos de trabajo.	Gerente General Gerente Mercadeo	
-Producto	-Producto personalizado	Vender 200 unidades	-Promoción personal -Trabajo de campo	Fuerza de Ventas	12 Meses
-Precio	-Importación directa		-Publicidad -Correo directo	Gerencia Comercial	
-Promoción	-Publicidad uno a uno	Visitas diarias 5	-Patrocinar eventos. Analizar Actividades y dar sugerencias	Gerente de Mercadeo	2 cada 6 Meses Semanal
-Plaza	Sur Occidente Colombiano			Gerente General	
Incrementar la rentabilidad para el año -2008	Mejorar la prestación de servicios	-Posicionamiento de marca Liderar el mercado actual y nuevos mercados con incremento de rentabilidad en un 10%	-Publicitar-marcas	Gerente General	12 Meses
			- Calidad precio justo en todas las líneas	Gerente Comercial	24 meses
			-Promoción instalaciones	Gerencia Comercial	12 Meses
			Diferenciar productos respaldo asesoría al cliente	Gerente de Mercadeo	6 Meses
Incrementar la participación en el mercado.	Desarrollar una agresiva campaña publicitaria que permita tener mayor recordación en los clientes.	Incrementar el reconocimiento de Navitrans S.A (imagen corporativa) 10%	Desarrollar campañas publicitarias en los principales medion de comunicacion	Fuerza de Ventas	12 Meses
Crecer a nivel empresarial.	Terminación infraestructura taller de mantenimiento	Generar un ambiente mas confortable y activar la rentabilidad del taller de mantenimiento y almacén de repuestos crecimiento del 20%	Realizar publicidad del taller de mantenimiento	Gerencia General	6 Meses
			Realizar reuniones para concientizar el uso de repuestos originales	Jefe Taller y Jefe Repuestos	1 por Mes
			Dar a conocer servicio en línea por red nacional	Fuerza de Ventas	3 Meses

Fuente: presente investigación

## 9.7 ESTRATEGIA DE MERCADO DIRIGIDA A MANTNER CLIENTES E INCREMENTAR USUARIOS

Para los equipos, repuestos y servicios que distribuye Navitrans S.A. Agencia pasto, se sugiere establecer para el plan de desarrollo estratégico para que continúe consolidándose comercialmente con los equipos de transporte de carga hasta 35 ton, y equipos de transporte de personas desde 19 hasta 53 pasajeros y lograr un mayor reconocimiento por parte del mercado transportador, donde el posicionamiento al 2008 tenga claro los siguientes puntos:

- Reconocimiento del 80% de las marcas
- Lograr hegemonía o dominio en las líneas de transporte de carga y pasajeros
- Culminar las remodelaciones locativas del concesionario.
- Ofrecer mayor respaldo con servicios pos venta.
- Ampliar stock de suministros y repuestos
- Tener mayor cobertura para los clientes en otras ciudades ( mayor personal de servicios y ventas)

De esta forma se deduce que el plan estratégico de negocios ha establecido una estrategia comercial enfocada principalmente en el logro del objetivo planteado para conseguir el 80% de hegemonía y dominio del sector del transporte de carga de camiones y pasajeros posicionando las marcas de las cuáles es distribuidor.

Para ello es necesario que Navitrans S.A. Agencia Pasto realice un mix de comunicaciones agresivo haciendo énfasis en promoción, publicidad, asesoría y cursos de capacitación al gremio transportador en los departamentos de Nariño y Putumayo.

## CONTROL SOBRE PRODUCTOS

Para el mercado del transporte de carga, pasajeros y maquinaria las características de los equipos distribuidos por Navitrans, junto al respaldo de marca y agencia, son elementos y factores que inciden en la decisión de compra por parte de los clientes, sin embargo se detecta especialmente en esta región del sur de Colombia, que la compra de un vehículo de estas características representa en gran parte la entrada de ingresos a las familias, razón por la cual los clientes se toman mucho tiempo en la decisión acertada para la adquisición del equipo, mirando marcas, precios y beneficios que reciben a cambio; por esto, el producto debe superar las expectativas de los clientes y para eso se sugiere a Navitrans enfocar los esfuerzos y enrutarlos a brindar un soporte de marca donde encuentren una razón positiva a la hora de tomar la decisión final. Los equipos distribuidos por Navitrans no son para todo el mundo, por lo tanto se sugiere preparar al personal para las repuestas negativas de los clientes actuales y potenciales.

## ATACAR

El mercado de los equipos de carga en Colombia, especialmente en el sur occidente colombiano, donde la región se caracteriza por ser transportadora por excelencia; hace de este, un mercado bastante competitivo, lo que a conlleva a que se convierta en un mercado hostil o agresivo en la mayoría de las ocasiones, de esta forma se plantea desarrollar estrategias para la captación de clientes nuevos y actuales basadas en el siguiente plan de acción:

- Precio: La estrategia de precios de la compañía, debe estar ligada a la varia viabilidad de la tasa representativa del mercado del dólar, ya que este marca el índice de precios al consumidor, puesto que la mayoría de los negocios se trabajan bajo la modalidad de importación directa, a través de compañías de crédito comercial leasing. Ofreciendo a los clientes la posibilidad de adquirir equipos a un precio relativamente bajo, por el nivel, al de precios actuales del mercado venta en plaza.
- Promoción: para la promoción del producto, se diseñan estrategias publicitarias, encaminadas en el uno a uno, donde la promoción se realizara a través de volantes publicitarios simples los cuales serán distribuidos por medio de las empresas transportadoras de la región, adicionalmente se sugiere pautar en el diario de la región y se recomienda la implementación de un correo directo dirigido base de datos actual del CRM con que cuenta la compañía, y a su vez se sugiere se establezca un convenio para enviar información a través de las diferentes bases de datos de las compañía de crédito comercial. Es importante se desarrolle un proyecto de soporte comercial donde se involucren los tres departamentos de la organización, taller de servicios, repuestos y área comercial de equipos, trabajo de campo que se realizara en los diferentes cascos urbanos del municipio, y principales estaciones de pesaje y peajes de las carreteras de los departamentos de la región.
- Plaza: El mercado meta esta establecido llegar a los diferentes municipios del sur occidente colombiano, comprendido entre los departamentos de Nariño, Cauca y putumayo, direccionamiento que se realizara a través de la fuerza de ventas, manejando la estrategia de venta directa al consumidor final.

## MATENERSE AGRASIVO

En busca del objetivo y de mantenerse activos en el mercado, las estrategias están enfocadas en seguir penetrando el mercado y desarrollar el producto en el mercado actual, de esta forma se requiere contar con personal calificado y disponible para atender las necesidades de los clientes en las diferentes regiones del territorio establecido, adicionalmente se sugiere trabajar en el fortalecimiento y reconocimiento del respaldo de marca y calidad de los productos que distribuye Navitrans, así como también promocionar las nuevas instalaciones de servicios y taller de mantenimiento.

Para el año 2008 se tiene como objetivo el consolidar los equipos distribuidos por Navitrans como los de mayor aceptación en el sur occidente Colombiano apoyándose en el desarrollo del Plan Nacional de Servicio, Plan Nacional de Inventarios, Plan Estratégico de Comunicaciones y Administración del Recurso Humano.

## 9.8 PLAN DE MEDIOS NAVITRANS S.A. AGENCIA PASTO

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	Crecimiento del 10% de la participación en el mercado	Realizar Investigación de mercados en municipios de Nariño, Putumayo donde no hay presencia de Navitrans	Identificación de municipios, rutas, población y demanda de parque automotor	Gerencia de Mercadeo y Fuerza de ventas, Empresas de consultaría	10.000.000	Análisis de resultados	Marzo - Junio	Gerencia de Mercadeo y Fuerza de ventas, Empresas de consultaría	10% de las ventas totales de la Agencia Navitrans pasto	10% promedio de las diferentes áreas comerciales	Crecimiento empresarial y generación de nuevos empleos.
		Implementar propuestas a las alcaldías de los municipios de Nariño y Putumayo	Presentación de portafolio de servicios	Gerencia Comercial.	750,000	Correo Directo Currier	Enero - Abril	Gerencia Comercial.			
		Conocer las reglamentaciones de contratación estatal.	Acceso a la información expedida por el Ministerio de transporte sobre leyes y reglamentaciones a nivel nacional	Gerente General, Gerente Comercial, Fuerza de ventas		Internet, Telefax	Permanentemente	Gerente General, Gerente Comercial, Fuerza de ventas			
		Difundir las nuevas normas de reposición de cambio automotor	Acceso a la información expedida por el Ministerio y secretarías de tránsito y transporte sobre leyes y reglamentaciones a nivel nacional	Gerencia Comercial Fuerza de ventas Secretaria a través de CRM E-Marketing	400.000	CRM – Internet-Fax- Currier	Permanentemente	Gerencia Comercial Fuerza de ventas Secretaria a través de CRM E-Marketing			
		Promocionar los nuevos productos y modelos de equipos	Diseñar catálogos de productos	Gerente mercadeo Fuerza de ventas	3,000,000	Medios Impresos	Abril - Mayo	Gerente mercadeo Fuerza de ventas			
		Campaña masiva de medios de comunicación	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, T.V local, entre otros	Gerente de mercadeo	25,000,000	Fax – Email - Entrevistas	Febrero – Marzo - Agosto	Gerente de mercadeo			
		Contratación de asesores comerciales para incremento de la fuerza de ventas	Proceso de contratación de Personal	Gerente General, Jefe de Gestión Humana	15,000,000	Empresa de Cazatalentos, capacitación.	Marzo	Gerente General, Jefe de Gestión Humana			
		Promocionar las	Invitación personalizada y eventos de	Gerente general, jefe de Servicios, Auxiliares de		Desplazamiento, Refrigerios, alquiler de		Gerente general, jefe de Servicios, Auxiliares de			



## 9.9 DESARROLLO DEL MERCADO

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
DESARROLLO DEL MERCADO	Crecimiento del 10% de la participación en el mercado en Equipos y repuestos	Identificación del mercado meta	Despeamientos a los diferentes Municipio	Gerencia mercadeo, Gerencia comercial, fuerza de ventas	10.000,000	Análisis de resultados	Marzo - Junio	Gerencia mercadeo, Gerencia comercial, fuerza de ventas	10% de las ventas totales de la Agencia Navitrans pasto	10% promedio de las diferentes áreas comerciales	Crecimiento empresarial y generación de nuevos empleos.
		Investigación del potencial de mercado por municipio	Identificación de municipios, rutas, población y demanda de parque automotor	Gerencia de Mercadeo y Fuerza de ventas, Empresas de consultaría	1.000.000	Análisis de resultados	Enero - Abril	Gerencia de Mercadeo y Fuerza de ventas, Empresas de consultaría			
		Fomento y apoyo comercial a los diferentes municipios y los clientes que en el se encuentren	Servicio pre y posventa	Gerente General	3.000,000	viáticos	Ocasionalmente	Gerente General			
		Vincular a las alcaldías en planes de promoción a través de patrocinios de los eventos Municipales	Inversión en actividades desarrolladas por el Municipio. Ferias, mercados etc.	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de mercado	500.000	Internet, Telefax, medios de comunicación	Ocasionalmente	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de mercado			
		Campaña masiva de medios de comunicación.	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, T.V local, entre otros	Gerente de mercadeo	25.000,000	Fax – Email - Entrevistas	Abril - Mayo	Gerente de mercadeo			
		Promocionar las nuevas instalaciones y servicios de la empresa	Invitación personalizada eventos de inauguración en las instalaciones a clientes actuales y potenciales	Gerente general, jefe de Servicios, Auxiliares de mecánica, Fuerza de ventas, Gerente Mercadeo	9.000,000	Desplazamiento, Refrigerios, alquiler de muebles y enseres, cóctel etc.	Febrero – Marzo -	Gerente general, jefe de Servicios, Auxiliares de mecánica, Fuerza de ventas, Gerente Mercadeo			
		Implementar campanas para consumo de partes originales	Campanas publicitaria a través de radio, prensa, T.V local, entre otros, ferias	Gerente Mercadeo, Asesores Comerciales	4,000,000	Afiches Fotocopias, Telefax, volantes	Enero – Junio- Noviembre	Gerente Mercadeo, Asesores Comerciales			
		Promover campanas de capacitación para clientes actuales y potenciales	Cursos talleres seminarios	Jefe de Servicios, Jefe de repuestos	4,000,000	Fotocopias, Dotación de insumos y materiales	Febrero – Junio Noviembre	Jefe de Servicios, Jefe de repuestos			
		Fomentar la compra de equipos a través de créditos de importación leasing, para que se favorezcan del cambio de divisa.	Hacer campanas informativas con entidades de financiamiento comercial	Gerente General, gerente Comercial	500,000	Manejo de información bancaria	Permanente	Gerente General, gerente Comercial			

## 10. PRESUPUESTO

El presente anteproyecto se realizo con el presupuesto necesario para desarrollar el trabajo de investigación, contando de antemano con el apoyo económico y logístico de la empresa Navitrans.

EVENTO EXPOVEHICULO CIUDAD DE PASTO 2007	
PRESUPUESTO TRABAJO DE INVESTIGACION Julio - Diciembre 2007	
Características	
Investigación enfocada en el desarrollo del plan estratégico de la Empresa Navitrans S.A. Agencia Pasto para el periodo 2007 - 2008	
1- Investigación de Campo	
2- Investigación y análisis de teorías de Marketing	
3- Desarrollo focus group y encuestas	
CONCEPTO	VALOR \$
Entrevistas transporte visitas y desplazamientos	1.000.000
Papelería, fotocopias	200.000
Transcripciones	300.000
Encuestadores	1.500.000
Refrigerios Focus Group	150.000
Material fílmico	200.000
Otros	100.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.450.000</b>

### 11. CRONOGRAMA

Actividades	Semanas																				
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Febrero				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Entrega Anteproyecto			X																		
Primera Asesoría				X																	
Correcciones					X	X															
Segunda Asesoría								X													
Diseño Encuestas								X	X												
Focus Group										X											
Análisis Información											X	X									
Analisis Focus Group												X									
Conclusiones													X	X							
Recomendaciones														X	X						
Asesoría y Correcciones																X					
Socialización																	X	X			FINAL

## 12. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que Navitrans S.A. Agencia Pasto cuenta en la actualidad con el reconocimiento, posicionamiento y respaldo que debe aprovechar para lograr su crecimiento sostenido en el mercado
- Las estrategia concluyentes del estudio establecen que Navitrnas debe seguir penetrando el mercado y desarrollar el mismo con nuevos productos.
- Es necesario la implementación de un mix de comunicaciones agresivo con énfasis en la promoción
- Sus nuevas instalaciones, con amplios espacios para los diferentes departamentos, taller de servicios, mantenimiento y repuestos deben ser aprovechados para lograr la fidelizacion de los clientes.
- La compra de repuestos de segunda y de contrabando intas del inciden directamente sobre el resultado de metas y ventas del concesionario.
- La mayoría de los encuestados, prefieren la marca internacional, por respaldo, garantía y calidad en repuestos y servicios.
- A pesar de que en gran parte los encuestados prefieren los servicios por fuera del concesionario, la mayoría de los que si lo utilizan manifiestan satisfacción a pesar del costo elevado.
- Los repuestos originales, tiene una gran aceptación por parte de los transportadores, a pesar de su alto costo.
- Los transportadores, consideran que el suministro de equipos por parte del concesionario, cumple con sus requerimientos para el normal funcionamiento de su flota.

### 13.RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los fabricantes de automotores de las marcas que distribuye Navitrans , realizar una estrategia de mercado enfocado en la protección de las marcas con base a una lista de precios acorde con las necesidades del mercado estandarizada a nivel Nacional.
- Aprovechar el posicionamiento de la marca, con fines comerciales de repuestos originales y servicios , resaltando que la calidad de los equipos depende en gran parte de un buen mantenimiento de los mismos.
- Realizar campanas de capacitación y concientización sobre la importancia de las practicas adecuadas de mantenimiento y uso de partes originales según los rangos establecidos por el fabricante.
- Destacar la importancia y aceptación que los equipos tienen sobre los propietarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKLEY, Gardner. Teoría Macroeconomía. México: Hispano-americana, 2000.
- BETANCOURT G, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia. 1a ed. Cali, 2006.
- BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT®Encarta ® 2005 © 1993-2004 Microsoft Corporation.
- CÁMARA DE COMERCIO. Anuario estadístico 2005. San Juan de Pasto, 2005.
- CERON SOLARTE, Benhur y RAMOS, Marco Tulio. Pasto: espacio, economía y cultura. Pasto: Fondo Mixto de Cultura de Nariño, 2003.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Estrategias para apoyar el desarrollo integral del departamento de Nariño.
- CUEVAS, Homero. Introducción a la Economía. México: Mc Graw Hill, 1998.
- CLEMENT & POOL. Economía. México: Mc Graw Hill, 1997.
- CHAMORRO, Lady Marly y otros. Plan estratégico de mercadeo para la empresa Artep Asociados en la ciudad de San Juan de Pasto. 2002. 260 p. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Facultad Ciencias Administrativas.
- ESCALONA, Iván. Aplicación del plan estratégico de mercadeo. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Santafé de Bogotá: Oveja Negra. 1997.

GALVIS MOSQUERA, Paula Andrea. Diseño del plan estratégico de mercadeo "Morasurco Café Puro". Pasto, 2000, 150 p. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial). Universidad Cooperativa de Colombia. Programa Ingeniería Industrial.

GONZALEZ VILLOTA, Carmen Eugenia. Diseño de un plan estratégico de mercadeo para Colmena, establecimiento bancario, oficina Pasto. 2002. Trabajo de grado (Contaduría Pública). Universidad Mariana. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas.

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

KOONTZ, Harold. Administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998.

KISNERMAN, Natalio. Ética para el Servicio Social. 2ª ed. Medellín: Hvmánitas, 1999.

LAMBIN, Jean. Marketing Estratégico. 3ª. Ed. España: Mc Graw Hill, 1999.

MARTÍNEZ GUERRERO, Paula. Diseño de un plan estratégico de mercadeo de la empresa Molinos San Nicolás. Trabajo de grado, 2004, 85 p. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Facultad Ciencias Administrativas.

ORTEGA, Gloria Lenis y otros. Planeación estratégica área financiera y de mercado de la firma Ingenieros Constructores, tecnologías y equipos Ltda, para las regiones de Pasto y Bogotá. Pasto, 2002. 167 p. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Facultad Ciencias Administrativas.

QUINTERO, William. Propuestas estratégicas de mercadeo para Comfamiliar de Nariño. Pasto, Pasto, 1997. 108 p. Trabajos de grado (especialización en Administración y Gerencia Constitucional). Universidad Cooperativa de Colombia. Escuela de Postgrados.

REVISTA DINERO. Haga de su competencia algo irrelevante. No. 233, Julio 8 de 2005

ROSSETTI, José P. Introducción a la economía, México: Harla, Latinoamérica, 1979.

STANTON, William y otros. Fundamentos del marketing. Ed. 10. México: Mc Graw Hill, 1999.

SCHOELL y GUILTINAN, Mercadotecnia. 3ª. Ed. España: Prentice hall Hispanoamérica, 1997.

VALLEJO R, Jorge. Innovación y competitividad. Revista Dinero (separata Management, Innovación), Noviembre de 2005.

VEGA, Rafael. Visión, estrategia, ejecución. Revista Dinero (separata de planeación estratégica), Febrero 17 de 2006 .

WALKER ETZEL, Stanton. Fundamentos de Marketing. España: Mac Graw Hill, 1999.



## ANEXOS

## Anexo A Técnicas investigación cuantitativa Encuesta.

### INVESTIGACION DE MERCADOS

Objetivo: Determinar la incidencia de compra de vehículos, repuestos y mantenimientos a través de concesionario en el segmento de transporte de carga pesada en Nariño.

### CALCULO DE LA MUESTRA POBLACIONAL

Para el trabajo se tomo una muestra poblacional con un 95% de confianza y un 6% de error, para ello se aplico la siguiente formula:

- n Muestras
- NPoblación
- e Margen de error
- P Probabilidad de Éxito
- Z Margen de Confiabilidad

$$n = \frac{Z^2 \times P(1 - P)}{e^2} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.06)^2} = 267$$

$$n'' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{267}{1 + \frac{267}{400}} = 163 \text{ Encuestas}$$

La formula arroja que debemos realizar 163 encuestas, por lo cual se decidió que para esta investigación se realizaron 180 Encuestas efectivas con un 95% de confianza y un 6% de error.

Anexo B. Encuesta

1. ES USTED TRANSPORTADOR?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. QUE MARCAS DE VEHÍCULO TIENE USTED?

- a. \_\_\_ INTERNATIONAL
- b. \_\_\_ CHEVROLET
- c. \_\_\_ HYUNDAI
- d. \_\_\_ AGRALE
- e. \_\_\_ OTRA CUAL \_\_\_\_\_

3. CUANTOS VEHÍCULOS DE TRANSPORTE POSEE?

- a. \_\_\_ UNO
- b. \_\_\_ DOS
- c. \_\_\_ TRES
- d. \_\_\_ CUATRO
- e. \_\_\_ MAS CUANTOS \_\_\_\_\_

4. CADA CUANTO KILOMETRAJE HACE EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS?

- a. \_\_\_ 3.000 Y LOS 5.000 KILOMETROS
- b. \_\_\_ 5.001 Y 7.000 KILOMETROS
- c. \_\_\_ 7.001 Y 9.000 KILOMETROS
- d. \_\_\_ 9.001 Y 11.000 KILOMETROS
- e. \_\_\_ MAS DE 11.000 KM CUANTOS KL. \_\_\_\_\_

5. DONDE REALIZA EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS ?

- a. \_\_\_ CONCESIONARIOS
- b. \_\_\_ TALLERES AUTORIZADOS
- c. \_\_\_ MECANICO DE CONFIANZA
- d. \_\_\_ TALLER PLAYA
- e. \_\_\_ OTRO CUAL \_\_\_\_\_

6. CUANDO REALIZA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO QUIEN TOMA LA DESICION DE COMPRA SOBRE LOS REPUESTOS A UTILIZAR?

- a. \_\_\_ PROPIETARIO
- b. \_\_\_ EL CONDUCTOR
- c. \_\_\_ MECANICO DE CONFIANZA
- d. \_\_\_ LA EMPRESA DONDE ESTA AFILIADO
- e. \_\_\_ OTRO CUAL. \_\_\_\_\_

7. CUANDO SE TOMA LA DESION DE COMPRA DE LOS REPUESTOS, DONDE SE COMPRAN?

- a. \_\_\_ CONSESIONARIO
- b. \_\_\_ ALMACENES DE REPUESTOS AUTORIZADOS
- c. \_\_\_ ALMACENES DE REPUESTOS NO AUTORIZADOS
- d. \_\_\_ LA PLAYA
- e. \_\_\_ OTRO CUAL. \_\_\_\_\_

8. SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO OFRECIDO EN EL COCESIONARIO ES?

- a. \_\_\_ MUY SATISFECHO
- b. \_\_\_ SATISFECHO
- c. \_\_\_ INDIFERENTE
- d. \_\_\_ INSATISFECHO
- e. \_\_\_ MUY INSATISFECHO

9. CUANDO SE TRATA DE DECIDIR LA COMPRA VEHÍCULO LO MAS IMPORTANTE PARA USTED ES?

- a. \_\_\_ PRECIO
- b. \_\_\_ ATENCION
- c. \_\_\_ CALIDAD
- d. \_\_\_ DISPONIBILIDAD
- e. \_\_\_ OTRO CUAL. \_\_\_\_\_

10. LOS EQUIPOS QUE DISTRIBUYE NAVITRANS SON PARA USTED?

- a. \_\_\_ MUY COSTOSOS
- b. \_\_\_ COSTOSOS
- c. \_\_\_ ACCESIBLES
- d. \_\_\_ ECONOMICOS

e. \_\_\_ MUY ECONOMICOS

11. SIEMPRE QUE BUSCA UN EQUIPO LO CONSIGUE?

- a. \_\_\_ SIEMPRE
- b. \_\_\_ CASI SIEMPRE
- c. \_\_\_ REGULARMENTE
- d. \_\_\_ POCAS VECES
- e. \_\_\_ NUNCA

12. SE SIENTE SIEMPRE BIEN ASESORADO EN SU CONCESIONARIO NAVITRANS?

- a. \_\_\_ SIEMPRE
- b. \_\_\_ CASI SIEMPRE
- c. \_\_\_ REGULARMENTE
- d. \_\_\_ POCAS VECES
- e. \_\_\_ NUNCA

13. SU NIVEL DE SATISFACCIÓN AL UTILIZAR LOS SERVICIOS DEL CONCESIONARIO ES?

- a. \_\_\_ MUY SATISFECHO
- b. \_\_\_ SATISFECHO
- c. \_\_\_ INDIFERENTE
- d. \_\_\_ INSATISFECHO
- e. \_\_\_ MUY INSATISFECHO

14. SENALE CON UN X EN EL RECUADRO LA OPINIÓN QUEMAS SE ACERQUE CON RESPECTO A LOS ASESORES DE EQUIPOS EN CUALQUIERA DE LAS LINEAS?

	5	4	3	2	1
Éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diligentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS INFORMACION GENERAL

NOMBRE (OPCIONAL)  
OCUPACIÓN ACTUAL:

---

15. EDAD:

- a. \_\_\_ 15 A 30
- b. \_\_\_ 31 A 45
- c. \_\_\_ 46 A 60
- d. \_\_\_ 61 O MAS                      CUANTOS \_\_\_\_\_

16. NIVEL DE INGRESOS

- a. \_\_\_ \$ 500.000 A \$ 1.500.00
- b. \_\_\_ \$ 1.500.001 A \$ 2.500.000
- c. \_\_\_ \$ 2.500.001 A \$ 3.500.000
- d. \_\_\_ \$ 3.500.001 A \$ 4.500.000
- e. \_\_\_ \$ 4.500.001 A \$ 5.500.000
- f. \_\_\_ \$ 5.500.001 A \$ 6.500.000
- g. \_\_\_ OTRO                              CUAL \_\_\_\_\_

SUGERENCIAS

---

---

---

---

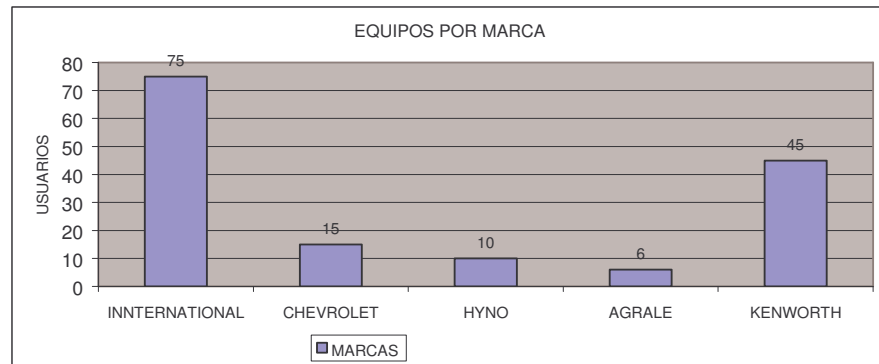
ENCUESTADOR

### Anexo C. Análisis de la encuesta.

Para el análisis de la encuesta, se tomaron en cuenta las tabulaciones y gráficos arrojados en el archivo adjunto.

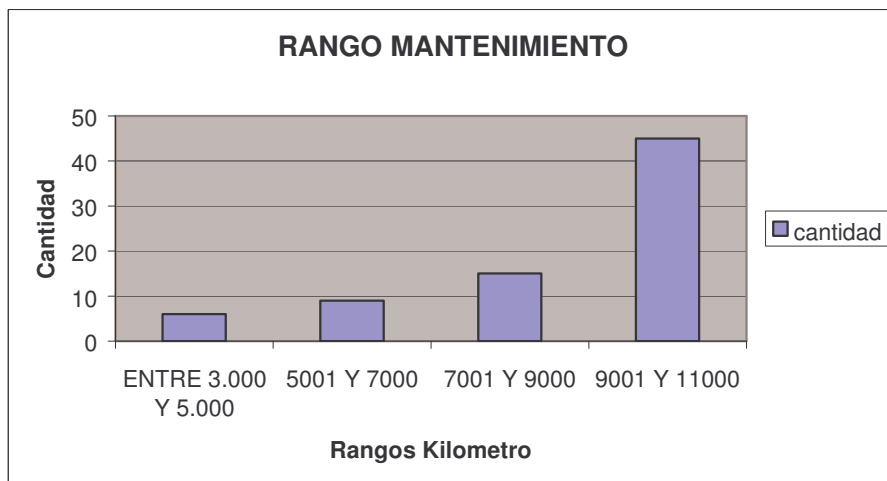
TABULACION CRUZADA

TRANSPORTADOR	MARCA
INTERNATIONAL	75
CHEVROLET	15
HYNO	10
AGRALE	6
KENWORTH	45
TOTAL	151



Segun la grafica, se deduce que de los 180 encuestados 75 de ellos poseen equipos marca International, y 15 poseen equipos chevrolet, sin embargo la principal competencia es Kenworth donde 45 de los encuestados afirman tener esta marca. En porcentajes o cantidades muy bajas los transportadores poseen equipos de otras marcas.

Mantenimiento International	cantidad
ENTRE 3.000 Y 5.000	6
5001 Y 7000	9
7001 Y 9000	15
9001 Y 11000	45
MAS DE 11000	0
TOTAL	75

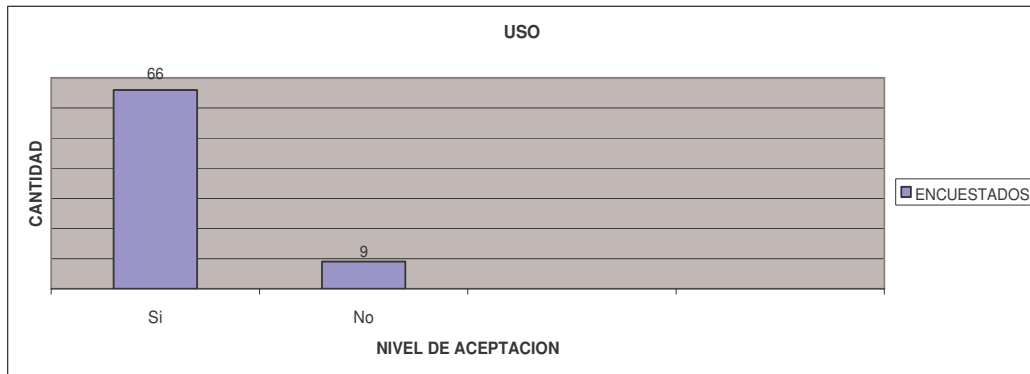


Según la grafica, los propietarios de los vehiculos marca international, realizan sus mantenimientos de los equipos entre los rangos de 9001 a 11000 kilometros, y en un menor porcentaje realizan sus mantenimientos menores a 9000 kilometros.



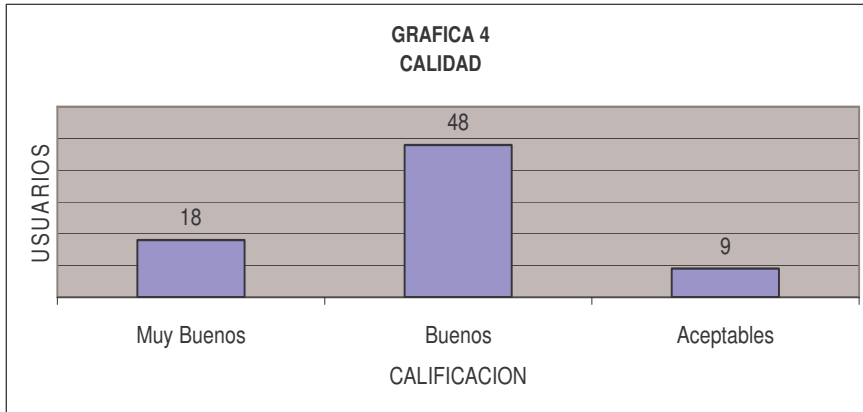
### TABULACION CRUZADA

Compra de equipos international	cantidad
Si	66
No	9
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>



La grafica muestra que la mayoría de transportadores con equipos International, prefieren adquirir un equipo nuevo en la retoma

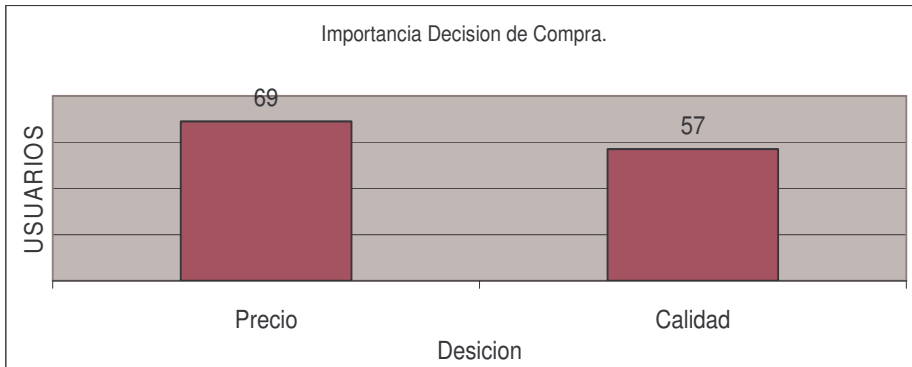
Opinion del Consumidor	Usuarios
Muy Buenos	18
Buenos	48
Aceptables	9
TOTAL	75



Según la grafica, de los 75 usuarios que tienen equipos marca internacional, 18 consideran que son muy buenos, 48 opinan que son buenos, y 9 que son aceptables.

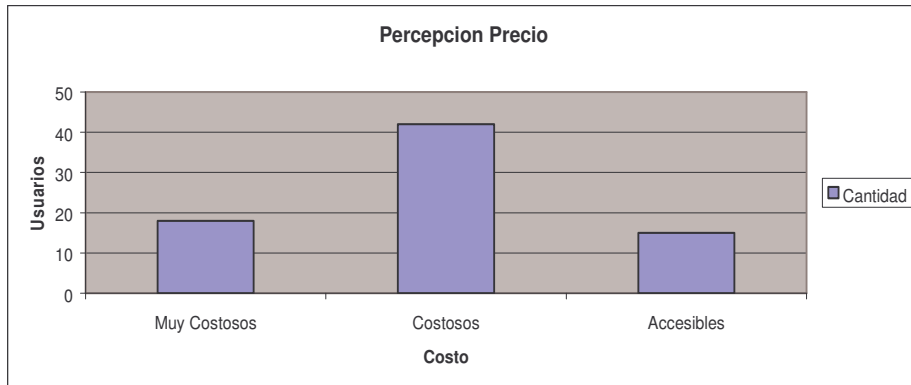
### TABULACION CRUZADA

Importancia Uso	Cantidad
Precio	69
Calidad	57
TOTAL	126



### TABULACION CRUZADA

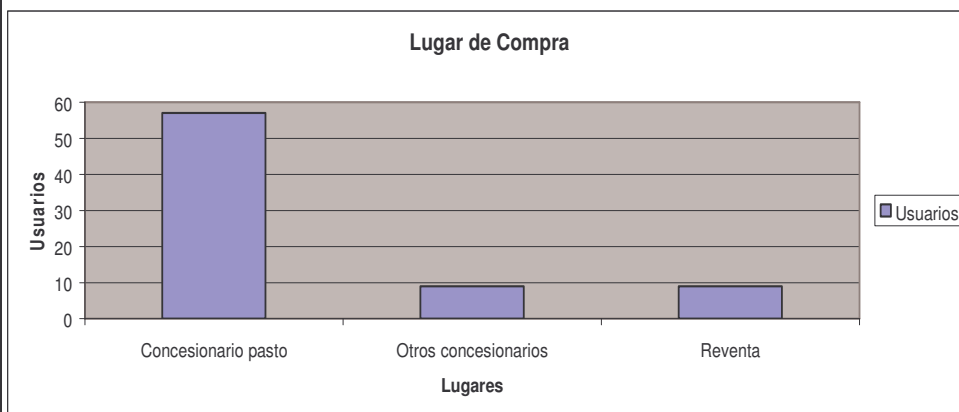
Percepcion del precio	Cantidad
Muy Costosos	18
Costosos	42
Accesibles	15
TOTAL	75



Según la grafica la percepcion que tiene los transportadores en una gran mayoria sobre los equipos que distribuye Navitrans es que son costosos

### TABULACION CRUZADA

Facilidad de Compra	Usuarios
Concesionario pasto	57
Otros concesionarios	9
Reventa	9
TOTAL	75



Según la grafica la mayoría de los usuarios encuentran con mayor facilidad los equipos de acuerdo a sus necesidades de transporte en el concesionario autorizado Navitrans S.A

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA ENCUESTA

### CONCLUSIONES

- Podemos concluir que la mayoría de transportadores utilizan los servicios del concesionario para la compra de un equipo.
- La mayoría de los encuestados, prefieren la marca internacional, por respaldo, garantía y calidad en repuestos y servicios.
- A pesar de que en gran parte los encuestados prefieren los servicios por fuera del concesionario, la mayoría de los que si lo utilizan manifiestan satisfacción a pesar del costo elevado.
- Los repuestos originales, tiene una gran aceptación por parte de los transportadores, a pesar de su alto costo.
- Los transportadores, consideran que el suministro de equipos por parte del concesionario, cumple con sus requerimientos para el normal funcionamiento de su flota.

## RECOMENDACIONES

- Se recomendará a los fabricantes de automotores de las marcas que distribuye Navitrans , realizar una estrategia de mercado enfocado en la protección de las marcas con base a una lista de precios acorde con las necesidades del mercado estandarizada a nivel Nacional.
- Aprovechar el posicionamiento de la marca, con fines comerciales de repuestos originales y servicios , resaltando que la calidad de los equipos depende en gran parte de un buen mantenimiento de los mismos.
- Realizar campañas de capacitación y concientización sobre la importancia de las prácticas adecuadas de mantenimiento y uso de partes originales según los rangos establecidos por el fabricante.
- Destacar la importancia y la aceptación que los equipos tienen sobre los propietarios, como benéfico de capital de trabajo invertido.

## Anexo D. Focus Group

### METODOLOGIA DE INVESTIGACION

#### Focus Group

- Sección de Trabajo Capacitación  
Sede Pasto Calle.12 No. 13-30 Teléfono. 7200985 Agosto. 16 de 2007
- Target  
Invitación transportadores de Carga y Pasajeros  
Sección de grupo 20 Invitados, 10 Seleccionados, 8 Respuestas



#### Hallazgos de Investigación

- Sociales
  - Región transportadora
  - Personas de fácil Influencia
  - Hábiles comerciantes

- Psicológicos -Relación costo / original  
-Concepto Concesionario Precios Alto  
-Pensamiento cerrado al cambio
- Personal -Nivel educativo bajo  
-Sustento familiar transporte  
-Educados para ser transportadores
- Culturales -Pensamiento regional conservador  
-Individuos Individualistas  
-Pensamiento ahorrativa
- Económicos -Economía basada en el transporte  
-Abundante no demostrable

#### Imagen ante el Cliente

- Concepto Bueno por mejorar
- Precios acordes con tendencias del mercado original
- Ubicación geográfica difícil acceso
- Falta centro de atención mecánico y servicio rápido adecuado
- Créditos con tramites complicados
- El inventario de repuestos es bajo
- Personal capacitado pero con pocas herramientas
- Repuestos que garanticen el mejor soporte para nuestros clientes a través de los almacenes de distribución original y de nuestro concesionario con un completo inventario en el almacén de repuestos y personal altamente calificado para todas las marcas que distribuye Navitrans S.A. Regional Nariño
- Capacitación al personal dirigida al transportador a través de talleres, publicidad y promoción



- Ventajas repuestos originales para todos los equipos
- Ventajas económicas
- Desventajas de repuestos de segunda
- Perjuicios generados por contrabando

- Implementación y realización de centros de servicios adecuados para el servicio del transportador
- Incremento de stock de repuestos originales para respaldo de las marcas que distribuye Navitrans.
- Ajuste y revisión de precios de los repuestos de mayor rotación y de mano de obra por servicios