

**PLAN DE MERCADEO AÑO 2011, PARA LA EMPRESA PRIVADA GIROS
NACIONALES INVERCOSTA**

NYDIA FERNANDA MELLIZO PEÑA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2010**

**PLAN DE MERCADEO AÑO 2011, PARA LA EMPRESA PRIVADA GIROS
NACIONALES INVERCOSTA**

NYDIA FERNANDA MELLIZO PEÑA

**Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

Modalidad: Pasantía Institucional

DOCENTE

Ángela Beltrán

**Master en Administración de Empresas
Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ÁNGELA TERESA BELTRÁN

Directora Trabajo de Grado

DIEGO FERNANDO VILLALOBOS

Jurado

BEATRIZ OLMEDO

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre de 2010.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.2 MARCO LEGAL	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3.1 Marco Conceptual de Giros Postales Nacionales	29
5. METODOLOGÍA	31
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
5.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	31

6. ANÁLISIS SITUACIONAL	33
6.1.1 ¿Qué necesidades Satisface la empresa?	33
6.1.2 ¿Quiénes son los clientes?	34
6.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	35
6.2.1 Tamaño de la Categoría	35
6.2.2 Situación del ciclo de Vida del Producto	37
6.2.3 Factores de la categoría	38
6.2.4 Factores Ambientales	39
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	44
6.3.1 Matriz de atributos del producto	44
6.3.2 Estrategias de los principales Competidores de Invercosta	45
6.3.2.1 Competidor # 1: Supergiros	45
6.3.2.2 Competidor # 2: Efecty	46
6.3.2.3 Competidor # 3: Servicio Inmediato Nacional	46
6.3.2.4 Competidor # 4: Giramos	47
6.3.2.5 Objetivos de Invercosta y sus competidores	48
6.3.2.6 Estrategia de Invercosta y sus competidores	49
6.3.2.7 Marketing Mix de Invercosta y sus competidores	50
6.3.3 Evaluación de desempeño Interno de Invercosta	51
6.3.4 Evaluación de desempeño Externo de Invercosta	61
6.3.5 Ventaja Competitiva y Análisis de los Recursos	62
6.3.6 Factores de Éxito de Invercosta y sus competidores	63
6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	67

6.4.1	Análisis de los Clientes Reales	67
6.4.2	Objetivo del estudio	67
6.4.3	Tamaño de la Muestra	67
6.4.4	Población Objetiva	67
6.4.5	Modelo Encuesta	68
6.4.6	Resultados de las Encuestas	69
6.4.7	Análisis de los Clientes Potenciales	81
6.4.7.1	Objetivo del estudio	81
6.4.7.2	Población Objetiva	81
6.4.7.3	Modelo Encuesta	82
6.4.7.4	Resultados de las Encuestas	83
6.4.7.5	Descripción de los clientes	88
6.5	ELEMENTOS DE PLANEACIÓN	89
6.5.1	Potencial del Mercado	89
6.5.2	Diagnostico estratégico	91
6.5.2.1	DOFA	91
6.5.2.2	Matriz ANSOFF	92
6.5.2.3	Análisis de la posición estratégica de INVERCOSTA	93
6.5.2.4	Direccionamiento estratégico de INVERCOSTA	97
7.	OBJETIVOS	98
7.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS	98
7.2	OBJETIVOS DIVISIONALES	98

7.2.1 Recursos Humanos	98
7.2.2 Finanzas	98
7.2.3 Servicios	98
7.2.4 Jurídico	98
7.3 OBJETIVOS DE MARKETING	99
7.3.1 Objetivos específicos	99
7.4 VOLÚMENES Y UTILIDADES	99
7.4.1 Objetivos Secundarios	100
8. ESTRATEGIA PRODUCTO Vs. MARCA	102
8.1 MERCADO OBJETIVO	102
8.1.1 Competidores Objetivos	102
8.1.2 Atributos del producto	102
8.2 ESTRATEGIA CENTRAL	102
8.2.1 Proposición de Valor	102
8.2.2 Posicionamiento del Producto	103
8.3 MEZCLA DE MARKETING	103
9. PROGRAMAS DE SOPORTE DE MARKETING	106
9.1 PUBLICIDAD	106
9.2 PROMOCIÓN DE VENTAS	107
9.3 PRECIOS	107
9.4 CANALES	107
9.5 SERVICIO AL CLIENTE	107

9.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	107
9.7 ALIANZAS Y ASOCIACIONES	107
10. EVALUACIÓN FINANCIERA	109
10.1 PARÁMETROS	109
10.2 INVERSIONES	109
10.3 GASTOS DEL PROYECTO	110
10.4 ESTADO DE RESULTADOS	110
10.5 CRONOGRAMA	112
11. CONCLUSIONES	114
12. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tarifas	34
Cuadro 2. Participación de las 12 compañías que componen la Red	36
Cuadro 3. Factores de la categoría	38
Cuadro 4. Matriz de atributos del producto	44
Cuadro 5. Objetivos de Invercosta y sus competidores	48
Cuadro 6. Estrategia de Invercosta y sus competidores	49
Cuadro 7. Marketing Mix de Invercosta y sus competidores	50
Cuadro 8. Evaluación de desempeño interno de Invercosta	51
Cuadro 9. Evaluación de desempeño externo de Invercosta	61
Cuadro 10. Ventajas competitivas y análisis de recursos	62
Cuadro 11. Factores de éxito de Invercosta y sus competidores	63
Cuadro 12. Frecuencia de asistencia de los clientes a las oficinas de Invercosta en Cali	69
Cuadro 13. Clientes que acuden con mayor y/o menor frecuencia a las oficinas de Invercosta según sus estratos económicos	71
Cuadro 14. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta en Cali	72
Cuadro 15. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta según el estrato	73
Cuadro 16. Clientes que tienen conocimiento de la existencia de otras empresas de giros postales diferentes a Invercosta	74
Cuadro 17. Empresas de giros postales diferentes a Invercosta que conocen los clientes reales	74
Cuadro 18. Clientes que compran en ocasiones servicios de la competencia	75

Cuadro 19. Empresas de giros postales, diferentes a Invercosta, que son utilizadas por los clientes reales	76
Cuadro 20. Motivos por los cuales los clientes compran el servicio de giros postales en Invercosta	77
Cuadro 21. Atributos de la empresa giros nacionales Invercosta, reconocidos por el cliente	78
Cuadro 22. Percepción de los clientes con respecto al servicio	78
Cuadro 23. Preferencias de los clientes por servicios que no se venden en las oficinas de Invercosta	79
Cuadro 24. Los estratos socioeconomicos de los clientes reales de Invercosta	80
Cuadro 25. frecuencia de visita de los clientes potenciales a las diferentes entidades prestadoras de servicio de envio o recepcion de dinero	83
Cuadro 26. Razones de compra del servicio de envio o recepcion de dinero	84
Cuadro 27. Medio que utiliza para enviar dinero con mayor frecuencia el cliente potencial	85
Cuadro 28. Empresas de giros nacionales nacionales más utilizadas por los clientes potenciales en la ciudad de Cali	86
Cuadro 29. Preferencias del cliente potencial de ubicación de las empresas de giros en la ciudad	87
Cuadro 30. Matriz DOFA	92
Cuadro 31. Matriz ANSOFF	92
Cuadro 32. Análisis de la posición estratégica	94
Cuadro 33. Volúmenes y utilidades	100
Cuadro 34. Mezcla de Marketing	103
Cuadro 35. Estrategias de Marketing	109
Cuadro 36. Estado de Resultados	111
Cuadro 37. Cronograma	113

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fuerzas del entorno	21
Figura 2. Ciclo de vida del producto o servicio	28
Figura 3. Distribución de oficinas de pago de giros de SPN	35
Figura 4. Giros per cápita en Latinoamérica en operadores de correos	37
Figura 5. Organigrama Red Postal colombiana	41
Figura 6. Logo Super Giros	45
Figura 7. Logo EFecty	46
Figura 8. Logo SIN	46
Figura 9. Logo Giramos	47
Figura 10. Frecuencia de asistencia de los clientes a las oficinas de Invercosta en Cali	70
Figura 11. Porcentaje de asistencia de los clientes a las oficinas de Invercosta en Cali representada en porcentaje	70
Figura 12. Clientes que acuden con mayor y/o menor frecuencia a las oficinas de Invercosta según sus estratos económicos	71
Figura 13. Porcentaje de productos más vendidos en las oficinas de Invercosta en Cali	72
Figura 14. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta según el estrato	73
Figura 15. Porcentaje de clientes que tienen conocimiento de la existencia de otras empresas de giros postales diferentes a Invercosta	74
Figura 16. Porcentaje de empresas de giros postales diferentes a Invercosta que conocen los clientes reales	75

Figura 17. Porcentaje de clientes que compran en ocasiones servicios de la competencia	75
Figura 18. Porcentaje empresas de giros postales, diferentes a Invercosta, que son utilizadas por los clientes reales	76
Figura 19. Motivos por los cuales los clientes compran el servicio de giros postales en Invercosta, representado en porcentajes	77
Figura 20. Representacion en porcentaje de los atributos de la empresa giros nacionales Invercosta, reconocidos por el cliente	78
Figura 21. Representacion en porcentaje de la percepción de los clientes con respecto al servicio	79
Figura 22. Presentacion de las preferencias de los clientes por servicios que no se venden en las oficinas de Invercosta	80
Figura 23. Representacion grafica de los estratos socioeconomicos de los clientes reales de Invercosta	81
Figura 24. Representación gráfica de la frecuencia de visita de los clientes potenciales a las diferentes entidades prestadoras de servicio de envío o recepción de dinero	84
Figura 25. Representación gráfica de las razones de compra del servicio de envío o recepción de dinero	85
Figura 26. Representación gráfica de los medios para enviar dinero que utiliza con mayor frecuencia el cliente potencial	86
Figura 27. Representación gráfica de las empresas de giros nacionales nacionales más utilizadas por los clientes potenciales en la ciudad de Cali	87
Figura 28. Representación gráfica de las preferencias del cliente potencial de ubicación de las empresas de giros en la ciudad	88
Figura 29. Participación porcentual de estratos económicos de Cali	90
Figura 30. Posición estratégica	95

RESUMEN EJECUTIVO

GIROS NACIONALES INVERCOSTA es una compañía dedicada al traslado de dinero de un lugar a otro, cumpliendo con las normas establecidas por el ministerio de Comunicaciones, las cuales son direccionadas por la Red postal 4-72.

Actualmente tiene como objetivo principal llegar a los estratos 1, 2 y 3 con excelente calidad y servicio, de la mano de su fuerza laboral, que llega a un número de 120 personas en total, distribuidas en todo el territorio Nacional.

Esta compañía presta sus servicios a personas independientes como empresarios, que no tienen acceso a las redes bancarias. En este sentido, su negocio, no tiene una posibilidad amplia de diversificaron. Es por esto que el presente plan de mercadeo se elabora con el propósito de encontrar alternativas de expansión del negocio, así como fortalecimiento de la marca.

En el desarrollo del proyecto, se encontró que la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA dispone la capacidad de instalaciones y de recurso humano necesarias para ampliar el servicio y aprovechar las oportunidades de exploración de nuevos escenarios tácticos de tal manera que se incrementen los clientes y reflejen mejores márgenes de ganancia, frente a su comportamiento actual.

El sector de los giros postales nacionales, no es nada fácil para las nuevas empresas que quieren ingresar en el, ya que las altas inversiones exigidas desde la gobernabilidad, son la variable que causa mayor desmotivación en muchos inversionistas.

La evaluación estratégica de la empresa demostró que para competir en este mercado, debe de adoptar estrategias agresivas.

Es importante de GIROS NACIONALES INVERCOSTA se dé a conocer a un mayor número de usuarios, basando sus objetivos corporativos en criterios de sostenibilidad y generación de utilidades. Por lo tanto, la experiencia adquirida por la empresa en la atención de mercados de bajos ingresos, le da una plataforma firme para respaldar su posicionamiento en estos segmentos.

Por ello, se aplican dos estrategias básicas en las cuales se les promete a los clientes la participación de una rifa de una casa al finalizar el año para la ciudad de Cali, y mercados bimensuales en los puntos de la ciudad por valor de \$100.000 pesos. Esto, con el fin de conquistar al mercado masivo por medio de premios populares, que tienen buena aceptación en el segmento.

Finalmente, con el presente plan de mercadeo se pretende que de 28.925 unidades que se transaron en el año 2010, se pase por lo menos a 31.239 unidades a 2011, lo cual significaría en pesos, una utilidad para la empresa de \$152.425.000 millones de pesos, después de gastos e impuestos.

INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de grado, es un plan de mercadeo diseñado para la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA, la cual requiere de una manera apremiante estrategias de mercadeo que le permitan proyectarse en el mercado masivo para ganar nuevos clientes en los estratos bajos masivos, así como sostenibilidad con relación a las acciones de la competencia.

En primera instancia se muestra el proyecto, el cual hace referencia al soporte teórico y metodológico que se tuvo en cuenta para generar el plan de mercadeo; en donde se determino el planteamiento del problema y los objetivos que justifican cada uno de los resultados del trabajo.

En el segundo capítulo, se entró a elaborar el análisis situacional donde se analizaron los recursos actuales de la empresa, así como sus principales amenazas y oportunidades desde el punto de vista de la categoría, de su entorno en general y su competencia. Adicionalmente, se elaboró la posición estratégica del negocio, por medio de instrumentos previamente establecidos. Así mismo, se analizaron las principales debilidades, fortalezas y factores claves de éxito. Con los anteriores diagnósticos, se procedió a diseñar los elementos de formulación y de planeación estratégica, la cual es indispensable para el buen desempeño del área de mercadeo en la compañía.

En el tercer capítulo, se entra a desarrollar los objetivos del plan de mercadeo, donde se empieza a definir la mezcla de mercadeo en lo que respecta a precio, promoción, plaza y producto; la cual será acompañada por los programas de soporte de marketing.

Finalmente, aparecen los criterios financieros y se determino la viabilidad del plan desde el punto de vista económico.

1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El mercadeo dentro de las compañías, exige un fuerte proceso de planeación, para diseñar y ejecutar estrategias de crecimiento.

En este sentido, el proceso de planeación de estrategias de marketing, se inicia con un análisis de los diferentes entornos, (Social, Económico, Político, Cultural, Tecnológico) que puede afectar (Positiva o negativamente) el comportamiento de del negocio en el mercado.

De este modo, las estrategias de mercadotecnia para una compañía, serán más eficientes en el corto y largo plazo, si se tienen en cuenta, la categoría en la cual se encuentra la empresa, los entornos (internos y externos) y el comportamiento de la competencia, entre otras.

Giros Nacionales Invercosta es una empresa colombiana, que tiene como actividad económica principal, el traslado de dinero de un lugar a otro, de manera legal, a lo largo y ancho del territorio Nacional.

Durante los últimos 3 años, el área de mercadeo, ha venido implementando componentes del marketing mix, tales como la promoción y distribución del servicio, sin diagnosticar el comportamiento de los entornos, de la categoría y de la competencia.

Si bien el trabajo del área de mercadeo, ha contribuido en el crecimiento de la empresa durante los últimos 10 años, las estrategias no están articuladas en un plan de mercadeo que tenga en cuenta las metas de crecimiento de la empresa, dentro de la categoría.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de Mercadeo que debe de implementarse en la empresa Giros Nacionales Invercosta, para alcanzar las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia?

1.1.1 Sistematización del problema

- ¿Cómo es la situación Interna Giros Nacionales Invercosta y su entorno?
- ¿Cuáles son las, debilidades, amenazas y Oportunidades, de la empresa Giros Nacionales Invercosta?
- ¿Cuáles son las estrategias de Marketing indicadas, para alcanzar las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de Mercadeo de la empresa Giros Nacionales Invercosta, para alcanzar las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación interna de la empresa Giros Nacionales Invercosta y su entorno.
- Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de la empresa Giros Nacionales Invercosta, para el año 2011.
- Definir las estrategias de Marketing adecuadas, para alcanzar las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia.

3. JUSTIFICACIÓN

La empresa Giros Nacionales Invercosta, ha trabajado en el traslado legal del dinero de sus clientes de un lugar a otro, desde 1993, en todo el Territorio Colombiano.

El trabajo del área de mercadeo, requiere diagnósticos Internos de la compañía y de su entorno, estrategias de mercadeo y el desarrollo del Marketing mix, entre otras, para alcanzar las metas de participación en el mercado.

En este sentido, la elaboración de un Plan de Mercadeo para esta compañía, tendrá como objetivo brindarle una herramienta que le permita alinear los planes de acción con las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia. Esto, después de analizar la situación interna y su entorno, la cual permitirá conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y Oportunidades de la empresa.

De este modo, también la elaboración del plan de Mercadeo, contribuirá y complementará la formación recibida a lo largo de los estudios profesionales cursados en la Universidad Autónoma de Occidente.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Según el texto de mercadotecnia de Kotler, el objetivo del marketing consiste en hacer que superflua la venta. Por tanto, la finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna. Sin embargo, es necesario comprender que la promoción y la venta son parten de la mezcla de mercadotecnia, por lo tanto son muy importantes en un proceso de marketing¹.

En este sentido, el fortalecimiento de las ventas y logros trazados por la alta gerencia, deben de ir debidamente organizados y alineados con las actividades de mercadeo de una compañía. Por lo cual, se utilizan una combinación de las muchas herramientas que brinda el mercadeo, para desarrollar una planeación estratégica.

El Plan de Mercadeo, es una herramienta de trabajo empresarial, que permite alinear los objetivos corporativos con los objetivos de la dirección de mercadeo, convirtiéndose en una fuente sólida para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones.

Sin embargo, tal y como se indica en el texto de fundamentos de mercadeo de Stanton, la planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación².

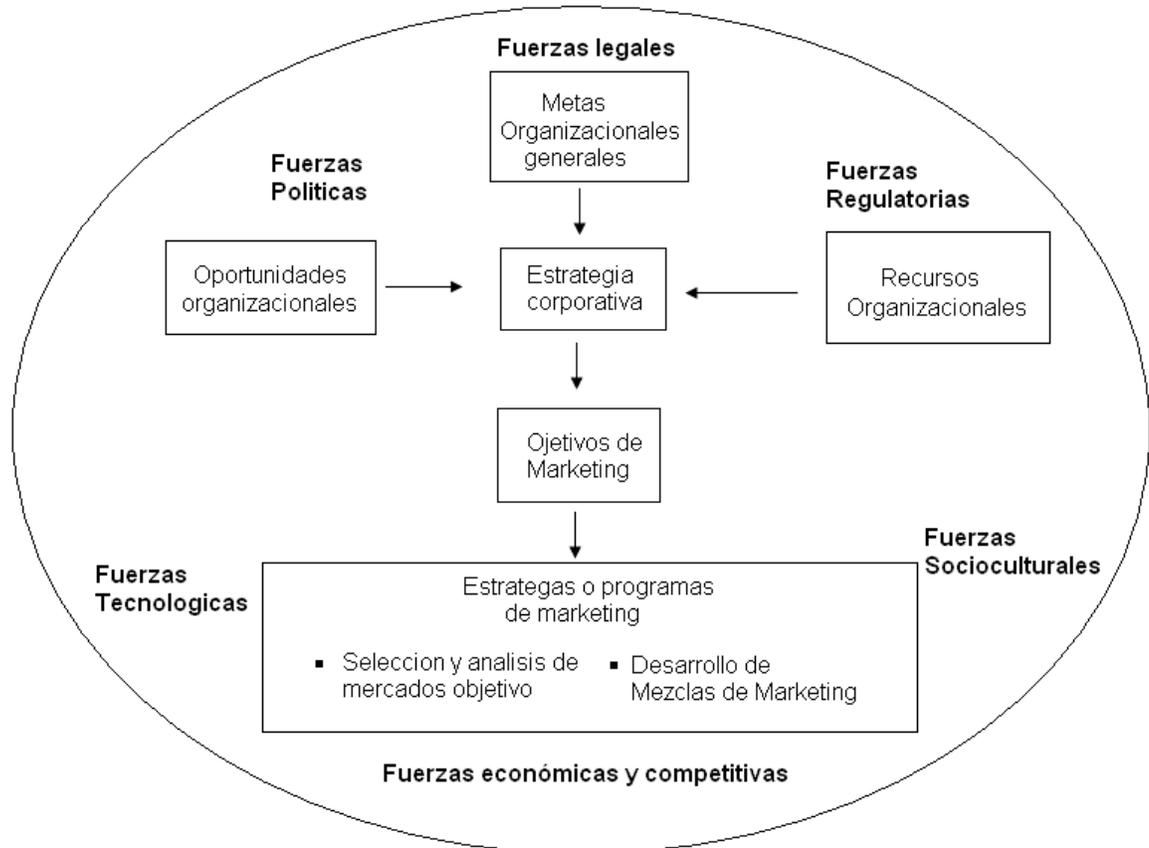
Tal y como lo plantea el texto Marketing: Conceptos y estrategias: “las fuerzas del entorno pueden imponer restricciones sobre una organización y quizás influir en sus metas generales; estas también afectan la cantidad y el tipo de recursos que la empresa puede adquirir”³. Una muestra de ello, es la siguiente figura:

¹ KOTLER Philip. Mercadotecnia, 3 ed. México: Prentice Hall, 2002. p. 4.

² STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J. Fundamentos de marketing. 3 ed. Ciudad de México D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 670.

³ PRIDE William M., FERREL O.C., Marketing: conceptos y estrategias. Bogotá: McGraw Hill, 1997. p.701-702.

Figura 1. Fuerzas del entorno



Fuente: PRIDE William M., FERREL O.C., Marketing: conceptos y estrategias. Bogotá: McGraw Hill, 1997. p. 701.

Por tanto, el correcto uso y aplicación de un plan de marketing, permite conocer la situación interna de una compañía y su entorno. Así mismo, El plan de Mercadeo debe de ser flexible a los cambios, es decir, debe de adaptarse y anticiparse a los cambios que se presenten en los diferentes entornos, para subsistir o tener éxito en el corto o largo plazo.

En este sentido, existen algunas formas de organizar el Plan de Mercadeo. Para ello, se debe de tener en cuenta que los elementos que contiene son los siguientes:

- **Resumen Ejecutivo:** presenta un breve panorama de los problemas, objetivos, estrategias y acciones incorporados en el plan y sus resultados esperados para una rápida revisión de la gerencia.
- **Situación y Tendencias:** resume la información relevante del ambiente del mercado, competencia y el macro ambiente, así como sus tendencias, con la inclusión del tamaño y tasas de crecimiento para el mercado general y los segmentos clave.
- **Revisión del desempeño:** examina la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing.
- **Problemas clave:** identifica las principales oportunidades y amenazas del producto que el plan debe resolver en el año siguiente, así como los puntos fuertes y débiles relativos del producto y unidad de negocios, que deben tomarse en cuenta para enfrentar estos problemas.
- **Metas:** especifica las metas que logran en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.
- **Estrategias de marketing:** resume el método estratégico general que se usará para satisfacer las metas del plan.
- **Planes de Acción:** esta es la solución crítica del plan anual para ayudar a asegurar una efectiva implementación y coordinación de actividades en los departamentos funcionales.
- **Estado proyectado de pérdidas y ganancias:** presenta el esperado rendimiento económico de un plan.
- **Controles:** expone la forma de vigilar el avance del plan; puede presentar planes para contingencias a usar si la operación cae por debajo de las expectativas o cambia la situación.
- **Planes de contingencia:** describe las acciones que van a emprenderse si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo de planeación⁴.

⁴ MULLINS John W., WALKER Orille C. Jr., BOYD Harper W. Jr., LARRÉCHÉ Jean Claude. Administración del Marketing: Un enfoque estratégico. Ciudad de México D.F: Mc Graw-Hill Interamericana, 2007. p. 465 – 471.

Por tanto, la elaboración y ejecución de un plan de mercadeo, debe de ir acompañada de una evaluación permanente por parte de los encargados de ejecutar el plan. De este modo, “el control de marketing comprende de el establecimiento de normas de desempeño, la evaluación del desempeño real comparándolo con estas normas, el hecho de comprender un acción correctiva si es necesaria para reducir las discrepancias el desempeño real y el desempeño deseado”⁵.

Así mismo, es necesario entender que los modelos de planeación facilitan la administración en los métodos de asignación de los recursos de una compañía, así como el establecimiento de metas y estrategias razonables de comercialización y marketing. Sin embargo, todo método de planeación debe de complementar y no sustituir los juicios y las decisiones de los gerentes⁶.

Finalmente, algunos de los consejos encontrados en el texto Estrategia de marketing indican que:

- **Planear con anticipación:** la redacción y elaboración de un plan de marketing es muy complejo, sobre todo si se desarrolla por primera vez. Por tanto, es necesario un análisis situacional muy exigente, si él, el plan de marketing tiene pocas probabilidades de éxito.
- **Revise, revise, revise:** Después del análisis situacional, se debe de invertir parte del tiempo en revisar los elementos restantes del plan de marketing, para tener certeza de que combinan entre si. Una vez elaborado el primer borrador del plan, deberá dejarlo a un lado durante unos días. Luego, revise el plan con nueva perspectiva y adopte las secciones que necesitan algún cambio.
- **Sea creativo:** la efectividad de un plan de mercadeo depende de la información que se contiene, así como el esfuerzo y la creatividad relacionados con su creación. Un plan que se desarrolla a medias solo quedará en el olvido.
- **Emplee sentido común y buen juicio:** Redactar el plan de mercadeo es un arte. El sentido común y el buen juicio son necesarios para clasificar toda la información, eliminar las estrategias deficientes y desarrollar un plan adecuado. Los directivos siempre deben de ponderar la información según su exactitud.

⁵ FERREL O.C., HARTLINE Michael D. Estrategia de Marketing. 3 ed. Ciudad de México D.F: Thomson, 2006. p. 36

⁶ STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J. Óp., cit., p. 686.

- **Piense con anticipación a la implementación:** Al desarrollar el plan, se debe de tener en cuenta como se va a implementar. Las estrategias de marketing efectivas que nunca ven la luz del día no ayudan a que la organización logre sus metas. Los planes de marketing adecuados son realistas y se adaptan a los recursos de la organización.
- **Actualice el plan con regularidad:** Una vez que el plan de mercadeo se desarrolla e implementa, es preciso actualizarlo de manera regular con la recopilación de datos e información nueva. Muchas organizaciones actualizan sus planes de mercadeo cada trimestre.
- **Comunicación con los demás:** Un aspecto crítico del plan es la capacidad de comunicarlo a los colegas, en especial a los directivos que buscan en él una explicación de la estrategia de marketing, así como la justificación de los recursos necesarios, como el presupuesto de marketing⁷.

4.2 MARCO LEGAL

Desde las reformas legales que se le implantaron a la constitución política en el año 1992, el área de la regulación de los giros nacionales ha sufrido grandes cambios.

El Decreto 229 de 1995, expedido por el Ministerio de Comunicaciones, dispone que

Se entiende por servicio de correo la prestación de los servicios de giros postales y telegráficos, así como el recibo, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales, transportados por las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, debidamente autorizadas por concesión otorgada mediante contrato, por el Ministerio de Comunicaciones vía superficie y/o aérea, a través de la red oficial de correos, dentro del territorio nacional e internacional⁸.

La ley 1369 de 30 de diciembre, se encarga de la regulación del servicio Postal. En ella se expone que la intervención del estado en los servicios postales tendrá como objeto:

⁷ FERREL O.C., HARTLINE Michael D. Óp, cit. p. 37-38.

⁸ ADPOSTAL. Decreto 229 de 1995 [en línea]. Colombia: Adpostal, febrero 1 de 2010] [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.adpostal.gov.co/secs/normatividad/decreto_229.htm.

- Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.
- Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal
- Garantizar el derecho a la información y a la inviolabilidad de la correspondencia.
- Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los Operadores Postales.
- Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.
- Estimular a los Operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.
- Sancionar las fallas en la prestación de los servicios y el incumplimiento de la normatividad vigente.
- Facilitar el desarrollo económico del país.

Así mismo define a los giros nacionales como Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal, y la modalidad de envío podrá ser entre otras, física o electrónica.

En este sentido, la ley también se explica las condiciones y los requisitos para los operadores postales, el régimen de las tarifas, el servicio postal universal, cuales son las autoridades de regulación, control y vigilancia de los servicios postales, cual es el régimen sancionario, y los deberes y derechos de los usuarios. Este últimos se encuentran especificados en el artículo 24 de la ley expuesta.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

El **Mercadeo**⁹ consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. La American Marketing Association (asociación americana de mercadeo) ofrece la siguiente definición formal: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus acciones obtengan un beneficio.

Así, la **Dirección de marketing**¹⁰ es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de mayor valor para el cliente.

El marketing de los servicios contextualiza el marco a desarrollar en el presente plan de mercadeo. Para ello, los **servicios**¹¹ se pueden definir como el propósito u objetivo fundamental de una transacción. Por ende, cuenta con las siguientes características:

- **Intangibilidad:** como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben – degusten, toquen, vean, oigan o huelan – un servicio antes de comprarlo. Por lo tanto, el programa promocional de una compañía debe de ser explícito acerca de los beneficios que se derivan del servicio, en vez de enfatizar en este en sí.
- **Inseparabilidad:** no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. La inseparabilidad de un servicio significa que los proveedores del servicio se ven envueltos, de manera concurrente, en la producción y en los esfuerzos de marketing.
- **Heterogeneidad:** Cada unidad de servicio es un tanto diferente a otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y entrega. Para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.
- **Carácter perecedero:** los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar al inventario para uso futuro.

⁹ STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J. Óp, cit. p. 5 -6.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 5-6.

¹¹ *Ibíd.*, p. 333-339.

En este sentido, las organizaciones que ofrecen servicios existen y trabajan en función de un ser específico: **El cliente**. Para el marketing de los servicios, se le apuntan a dos tipos de clientes, uno es el mercado de los proveedores – quienes contribuyen con el dinero, la mano de obra, materiales y otros recursos de la organización -. El segundo es el mercado de los clientes - los receptores del dinero o los servicios de la organización.

Para ello, la **satisfacción del Cliente** es “la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en si mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”¹² Por lo cual, la satisfacción del cliente es influida por características específicas del producto o servicio y las percepciones de calidad en el servicio, tales como: la confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.

Por otro lado, “la reflexión estratégica de la empresa debe de materializarse en un programa de acción que precise objetivos y medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A mas largo plazo, su supervivencia y se desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades”¹³. Por lo tanto se hace necesario entender que **El plan de Mercadeo** “es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse.”¹⁴, en el se “determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios.”¹⁵ Dicho plan, tiene 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 de traducirse en decisiones y en programas de acción”¹⁶.

¹² ZEITHAML Valerie A., BITNER Mary J.O. Marketing de servicios: un enfoque a la integración del cliente en la empresa. México D.F.: Editorial McGraw Hill. 2002. p. 94.

¹³ LAMBIN Jean Jacques. Marketing estratégico. 3 ed. Aravaca Madrid: McGraw Hil, 1997. p. 569.

¹⁴ Plan de Mercadeo [en línea]. Puerto Rico: Pagina del gobierno, 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm.

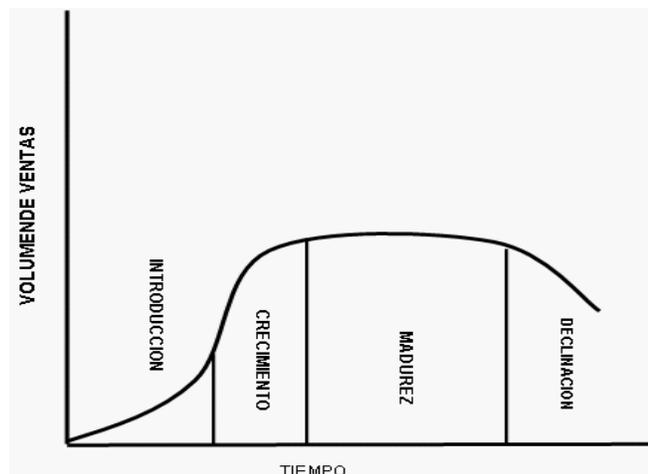
¹⁵ *Ibid.*, Disponible en Internet: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm.

¹⁶ STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J. Óp, cit. p. 333.

Sin embargo, cabe resaltar que para que dicho plan cumpla con las expectativas de la alta gerencia, se debe de utilizar la **investigación en Marketing** que se define como “el proceso que precisa adoptar una aproximación sistemática con el fin de recoger la información que requieran quienes toman las decisiones. Para ello, se tiene en cuenta un proceso de investigación que se conforma por: el análisis preliminar, la formulación del problema, la estructura metodológica, la construcción y prueba del instrumento de medida, la recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados, y finalmente las conclusiones y recomendaciones”¹⁷.

Finalmente, para que el plan de mercadeo se encuentre totalmente completo, se debe aplicar una mezcla de mercadeo, la cual también se conoce en muchos textos como estrategias y programas de marketing. Sin embargo, para el establecer los programas de soporte, es necesario entender y ubicar **el ciclo de vida del producto o servicio**. Este se puede definir como “el proceso que representa un patrón de ventas a través del tiempo que, por lo común, se divide en cuatro etapas, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 2. Ciclo de vida del producto o servicio



Fuente: GUILTINANA, Joseph P.; GORDON W., Paul y MADDEN THMAS. J. Gerencia de Marketing: estrategias y programas. Colombia: Editorial McGraw Hill. 1998. p. 189-190.

¹⁷ ASTOUS Alain d’.; TIRADO, Raúl Sanabria y SIGUE, Simón Pierre. Investigación de Mercados: Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Bogotá Colombia: Grupo Norma, 2003. p. 8

- **Introducción:** El producto es nuevo en el mercado; por consiguiente, como no tiene competidores directos, se debe de educar a los compradores acerca de lo que hace el producto, como se utiliza quien lo produce y donde puede comprarlo.
- **Crecimiento:** Ahora el producto es ampliamente conocido y las ventas crecen rápidamente debido a que ingresan nuevos compradores al mercado, y quizá, porque los compradores encuentran nuevas formas de usar el producto. El crecimiento de las ventas estimula a que muchos competidores ingresen al mercado y el aumento de la participación del mercado se convierte en una tarea de marketing muy importante.
- **Madurez:** Los niveles de crecimiento de ventas demuestran que casi todos los compradores potenciales han ingresado al mercado. Los clientes ya conocen las alternativas, las compras repetidas, dominan las ventas y las innovaciones de producto restringidas a mejoras menores. Como resultado, solamente sobreviven los competidores más fuertes. Es muy difícil que las empresas más débiles tengan distribución y aumenten su participación en el mercado.
- **Descenso:** Las ventas descienden lentamente porque cambian las necesidades del consumidor o por la introducción de nuevos productos que son muy diferentes y tienen sus propios ciclos de vida¹⁸.

En este sentido, es necesario establecer estrategias basadas en precio, basados en la elasticidad de la demanda y los factores competitivos de la empresa; estrategias de desarrollo de producto o servicio, las cuales pueden basarse en la creación de nuevos productos, diversificación del portafolio, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o penetración de los mercados. Así mismo, estrategias basadas en el la publicidad, que tengan como fin el reconocimiento de la mara, la recordación de uso del servicio, cambio de actitud de los clientes frente al uso del servicio, así como la construcción de imagen corporativa alineada. Y Finalmente estrategias basadas en la promoción de ventas, que tienen como fin la recompra del producto, desarrollo de tráfico, incremento de la tasa de compra y respaldo promocional¹⁹.

4.3.1 Marco Conceptual de Giros Postales Nacionales. Los giros **postales nacionales** se definen como “una orden de pago en pesos colombianos, emitida

¹⁸ GUILTINANA, Joseph P.; GORDON W., Paul y MADDEN THMAS. J. Gerencia de Marketing: estrategias y programas. Colombia: Editorial McGraw Hill. 1998. p. 189-190.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 240, 277, 313, 358.

por medio de las empresas aliadas del operador postal oficial, a nombre de un beneficiario particular o una empresa”²⁰.

Para hacer uso del servicio, se realiza un contrato o factura, que es emitida por una empresa autorizada para realizar la transacción, y es firmada por quien desea poner en manos de terceros su dinero. Para ello, se debe cancelar en efectivo la suma de dinero autorizada en la factura así como la tarifa o comisión de manejo que las empresas autorizadas cobran.

Considerando que los precios del servicio deben de ser regulados adecuadamente para evitar el abusos a los derechos de los consumidores, el gobierno delego la responsabilidad a el ministerio de comunicaciones, quien a su vez constituyo **La Red Postal 4-72** “es la marca bajo la cual opera Servicios Postales Nacionales S.A., empresa a la cual le ha sido asignada la responsabilidad de garantizar y permitir a todos los ciudadanos un servicio postal de calidad, competitivo y de alcance universal”²¹.

Con el fin de que las empresas de giros nacionales, tengan una actividad económica transparente, se ha implementado el Sarlaft o **Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo**, con el cual se pretende evitar ser víctima de las acciones mencionadas anteriormente.

²⁰ Servicios financieros [en línea]. Colombia: Red Postal 4-72 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.4-72.com.co/content/servicios-financieros>.

²¹ Quienes somos [en línea]. Colombia: Red Postal 4-72 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.4-72.com.co/content/quienes-somos>.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El plan de Mercadeo que se lleva a cabo, se caracteriza por ser un estudio de carácter Exploratorio, que permitirá alcanzar las metas de participación en el mercado establecidas por la alta gerencia de la empresa Giros Nacionales Invercosta.

5.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación, se desarrolla mediante las siguientes fases:

- **Fase I (Información).** Durante la fase de información se analizan los aspectos sobre la empresa Giros nacionales Invercosta, tomando como referencia los datos históricos y actuales.
- **Fase II Análisis (Interno y Externo).** La fase de Análisis Interno, consiste en realizar un estudio situacional de la empresa Giros Nacionales Invercosta, en la cual se definirá el Negocio, su Misión y Visión.

En este sentido, el análisis externo, contará con las variables de carácter económico, social, tecnológico, político, que intervienen en la actividad del negocio. Así mismo, se realizará un análisis de la competencia, en la cual se evaluarán las barreras de entrada, productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales, y una descripción clara y concisa y se del competidor más cercano. Finalmente, se establecerá un análisis del problema, el cual enmarcará los objetivos generales específicos para la solución del principal.

- **Fase III Diagnóstico.** Se realiza el análisis DOFA de la empresa, así como de los factores claves de éxito, y las ventajas competitivas con que cuenta la empresa frente a la competencia.
- **Fase IV Elaboración de estrategias.** En la fase de elaboración de estrategias se realiza un breve resumen sobre las tres etapas anteriores, planteando nuevas

posibilidades de mercado, en conjunto con un análisis profundo de nuevas alternativas viables para la ejecución. Así mismo, una macro segmentación, y opciones estratégicas.

- **Fase V Gestión.** Esta fase cuenta con la ejecución de las estrategias planteadas, así como la implementación de los mecanismos de control y evaluación del plan de mercadeo, los costos y presupuestos de implementación y ejecución de las estrategias.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL

6.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Giros nacionales Invercosta es una empresa **dedicada a la solución práctica del transporte, envío y recepción de dineros entre poblados y ciudades.**

Así mismo, su principal objetivo es ser una empresa segura y oportuna en el sector de servicios postales de pago a nivel nacional, en conjunto con su aliada estratégicamente Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes, haciéndose merecedora del reconocimiento positivo por parte de los clientes, gracias a los logros empresariales y acciones de beneficio social y comunitario.

Misión: Giros Nacionales Invercosta es una empresa que está comprometida con el traslado de dinero a personas naturales y jurídicas de manera legal, segura y oportuna.

Visión: la empresa para el 2012 desea tener una cobertura en todos los municipios de Colombia que requieran el servicio.

Especificaciones del Negocio

- Sarlaft: La empresa cuenta con un sistema compuesto por etapas y elementos definidos, que evitan el riesgo de ser utilizadas como instrumento para dar apariencia de legalidad a activos provenientes de actividades delictivas, o para la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.
- Es una empresa Autorizada y vigilada por el Estado Colombiano (Ministerio de Comunicaciones), para operar el Servicio Postal. Actualmente hay doce empresas adicionales, que operan bajo la red postal 4 -72, de 600 que están constituidas en Todo el País.
- Primera empresa de Giros Nacionales en recibir la Certificación de calidad ISO en la norma 9001 versión 2008, otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC.

6.1.1 ¿Qué necesidades Satisface la empresa? Teniendo en cuenta la pirámide de las necesidades, los giros postales satisfacen directamente la seguridad de las personas, lo cual se transmite en envío y recepción de dinero que proviene de

salarios obtenidos por empleos, para suplir necesidades fisiológicas tales como alimentación, educación y/o recreación.

6.1.2 ¿Quiénes son los clientes? Los clientes son todos los caleños que tengan la necesidad de trasladar su dinero de un municipio o una ciudad a otra, dentro de la red establecida. Para ello, se ha tomado como referencia, que los principales emisores y receptores de giros, son caleños de pequeñas poblaciones que se encuentran en los estratos 1, 2 y 3.

Servicios:

- Traslado de dinero: se realiza el traslado de dinero a nivel nacional, desde montos mínimos de \$1 peso en adelante, excluyendo el impuesto del cuatro por mil.
- Recargas electrónicas a todos los operadores.
- Venta de SOAT para vehículos livianos y pesados.
- Venta de Micro Seguros.

Cuadro 1. Tarifas

Valor Giro		Comisión giro ordinario	Convenios
De	a		
1	50.000	4.700	3.600
50,001	100.000	6.000	4.600
100,001	150.000	7.500	5.800
150,001	200.000	8.300	6.400
200,001	250.000	8.900	6.900
250,001	300.000	9.400	7.300
300,001	350.000	9.900	7.700
350,001	400.000	10.400	8.000
400,001	En adelante	2,6%	2%

Fuente: EMPRESA GIROS NACIONALES INVERCOSTA. Documentos internos. Cali, 2010. 1 Archivo de computador.

6.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

6.2.1 Tamaño de la Categoría. Según el DANE, para el año 2011 se proyectó 46.043.696 millones de habitantes en el territorio nacional, de los cuales, solo 33.081.341 son aptos para el envío o recepción de dinero. Teniendo que las políticas de los giros postales, cualquier persona que se encuentre documentada, puede realizar y/o reclamar un giro.

Según cifras otorgadas por la red postal 4-72, “los colombianos giran un promedio de 600 mil millones de pesos mensuales dentro del territorio nacional, o sea 7,5 billones por año”²², dato que correspondería al valor de giros anuales en todo el país.

Teniendo en cuenta que el presente plan de mercadeo es para la ciudad de Cali, datos del DANE indican que la proyección de la población caleña apta para enviar o recibir giros, para el año 2011 es de 2.119.908 habitantes. Por lo cual, si se divide el número de habitantes caleños entre el número total de habitantes de Colombia y se multiplica por cien, se obtiene que la ciudad de Cali posee aproximadamente el 5% de dicha población total.

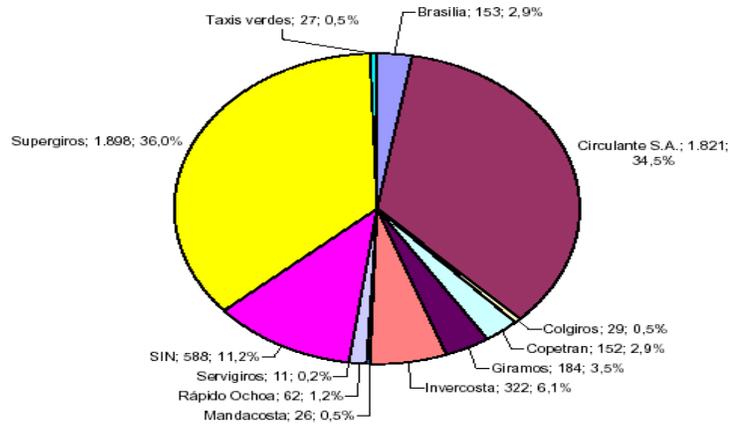
Finalmente, si el promedio de dinero que giran los colombianos mensualmente es de 600 mil millones de pesos mensuales, se pudo calcular que en la ciudad de Cali, hay un movimiento de dinero aproximado de 216 mil millones de pesos Anuales.

Actualmente, la Red Postal 4-72 tiene registradas legalmente 12 empresas de giros postales nacionales, las cuales cuentan con las siguientes participaciones.

(Ver Figura 3, página siguiente).

²² Giros y sistemas financieros en Colombia [en línea]. Estados Unidos: Giro, 15 de julio de 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.giro.us/internacional/inversiones/giros-y-sistemas-financieros-en-colombia/>

Figura 3. Distribución de oficinas de pago de giros de SPN



Fuente: Análisis Preliminar del Servicio Postal de Colombia [en línea]. Colombia: Servicios Postales, abril 10 de 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.crcom.gov.co/images/stories/crt-documents/ServiciosPostales/DocumentoSoporte.pdf>.

En este sentido, se referencia en el siguiente cuadro, las especificaciones de cada una de las participaciones tanto en pesos como el porcentaje, de las doce compañías.

Cuadro 2. Participación de las 12 compañías que componen la Red

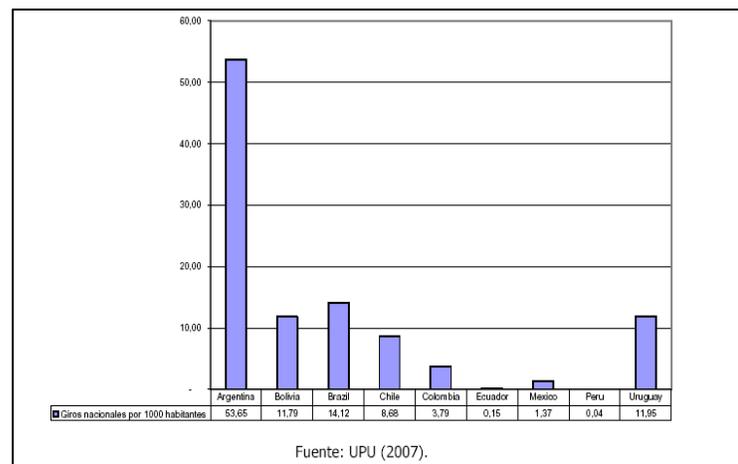
Empresa	Cantidad en \$\$	% Participación
Supergiros	77.760.000.000	36%
Circulante S.A.	74.520.000.000	34,5%
Colgiros	1.080.000.000	0,5%
Copetran	6.264.000.000	2,9%
Giramos	7.560.000.000	3,5%
Invercosta	13.175.000.000	6,1%
Mandacosta	1.080.000.000	0,5%
Rápido Ochoa	2.592.000.000	1,2%
Servigiros	432.000.000	0,2%
SIN	24.192.000.000	11,2%
Brasilia	6.264.000.000	2,9%
Taxis Verdes	1.080.000.000	0,5%

Fuente: Elaborado a partir de Análisis Preliminar del Servicio Postal de Colombia [en línea]. Colombia: Servicios Postales, abril 10 de 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.crcom.gov.co/images/stories/crt-documents/ServiciosPostales/DocumentoSoporte.pdf>.

Durante el año 2010, las empresas Giros Copetran y Taxis Verdes, pactaron que habría una alianza estratégica para lograr un mayor cubrimiento de las zonas geográficas en las cuales no se encontraba Invercosta. Por tanto, si se incluye el 0.5% de la participación de Taxis verdes y el 2,9% de Copetran, se establece que el tamaño de la demanda de Invercosta en pesos reales esta alrededor de \$20.519 millones de pesos Colombianos, correspondientes a un porcentaje de participación en el mercado aproximadamente del 9.5%.

6.2.2 Situación del ciclo de Vida del Producto. Para el análisis del ciclo de vida del producto, se tomo como referencia un análisis preliminar del mercado Postal en Colombia, realizado y actualizado por el ministerio de comunicaciones en Abril de 2010, en el cual se establece que “se observa que en el contexto latinoamericano el uso de los mismos es muy diverso, encontrando mercados con amplio desarrollo como Argentina, un uso medio como es el caso de Bolivia, Brasil, Uruguay y Chile, **un uso medio bajo como es el caso de Colombia** y un bajo uso Per cápita como es el caso de México, Ecuador y Perú. Este bajo uso de los giros postales contrasta con un alto nivel de remesas desde el exterior que son tramitadas por otros agentes y por movimientos de pago nacionales tramitados por el sector financiero”²³.

Figura 4. Giros per cápita en Latinoamérica en operadores de correos



Fuente: Análisis Preliminar del Servicio Postal de Colombia [en línea]. Colombia: Servicios Postales, abril 10 de 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.crcm.gov.co/images/stories/crt-documents/ServiciosPostales/DocumentoSoporte.pdf>.

²³ Análisis Preliminar del Servicio Postal de Colombia [en línea]. Colombia: Servicios Postales, abril 10 de 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.crcm.gov.co/images/stories/crt-documents/ServiciosPostales/DocumentoSoporte.pdf>.

En este sentido, se puede establecer que la categoría de los giros postales nacionales se encuentra en una etapa de **madurez**. Dicha etapa ha ido desmejorando, por la fuerte penetración en el mercado por parte del sector financiero, más específicamente, las entidades, que cada día intentan llegar a lugares de difícil acceso utilizando los corresponsales bancarios como herramienta de ayuda. Por tanto, la permanencia de la categoría de giros postales nacionales en el mercado nacional, dependerá de la intervención oportuna de las empresas asociadas a la Red Postal 4-72.

6.2.3 Factores de la categoría

Cuadro 3. Factores de la categoría

Fuerzas	Calificación	Fundamento
Amenaza de nuevos ingresos	La amenaza de nuevos entrantes en medio bajo: Moderadamente favorable.	El ministerio de comunicaciones de Colombia, está ejerciendo una fuerte penalización a las empresas ilegales, de tal forma que las empresas que se encuentran avaladas por 4-72 se están uniendo estratégicamente para ser más competentes y lograr una cobertura total a nivel nacional.
Poder de negociación de los compradores	El poder de negociación de los compradores es alto: moderadamente desfavorable.	Las personas que se son aptas para el envío de giros nacionales tienen varias opciones a la hora de escoger la compañía con la cual contratara el envío de su dinero de un lugar a otro de manera segura y confiable. Además de ello, las empresas ilegales que realizan la actividad, han logrado afectar notoriamente a las legales.
Poder de negociación de los vendedores	El poder de negociación de los vendedores es alto: moderadamente desfavorable	El gobierno ha establecido un impuesto del 7.5% sobre cada operación de traslado que se registre en cada empresa legal. Teniendo en cuenta que la principal actividad es el traslado de dinero de un lugar a otro, es necesario establecer que todas las compañías se basan, en general, en dos principios fundamentales: seguridad y confianza.

Cuadro 3. (Continuación).

Fuerzas	Calificación	Fundamento
Presión de Sustitutos	La amenaza de los sustitutos es medianamente alta: desfavorable.	Las encomiendas o “favores” que realizan familiares o amigos, de transportar el dinero de un lugar a otro, las cuales operarían como sustitutos ilegales. Sin embargo, dentro de las actividades vigiladas por el ministerio de comunicaciones, se encuentra el Servicios de correo y mensajería expresa como servicio de envío de objetos y Servicios de correo y mensajería expresa como servicio de comunicación, quienes pueden suplir la necesidad de los clientes principal: traslado de dinero de un lugar a otro.
Capacidad de la categoría	La capacidad de la categoría es medianamente moderadamente favorable.	La categoría permite que se realicen alianzas estratégicas, así como fusiones, en donde se puedan ofrecer servicios alternos al objeto de negocio.
Rivalidad de la categoría	La rivalidad de la categoría es alta: desfavorable.	Los servicios que se prestan son iguales para todos los participantes de la categoría: traslado de dinero. Y las innovaciones que han hecho, son similares en todos los casos. Ej. Recargas electrónicas, Venta de SOAT, Etc.

6.2.4 Factores Ambientales

- **Tecnológico.** La tecnología de hoy, hace parte de una experiencia cotidiana en el mundo laboral y personal. Así mismo, las plataformas electrónicas, como el Internet, telefonía móvil, entre otros, han facilitado los medios de comunicación en todas las partes del mundo. Internet por ejemplo, le da la facilidad a las empresas de presentar propuestas comerciales abiertamente a todo el público, que además fomentan el comercio electrónico y evitan la fatiga de salir de casa. Por otro lado, el campo de las plataformas empresariales personalizadas, promueven el uso adecuado de los procesos, así como un almacenamiento seguro de la información corporativa.

Entonces, teniendo en cuenta que la categoría en la cual se maneja el objeto de negocio, exige las plataformas tecnológicas sean rápidas y seguras, es necesario que se esté a la vanguardia de los cambios en tendencias tecnológicas, para beneficiar la actividad económica de la empresa.

Actualmente en países como África, se ha implementado un sistema electrónico de envíos de dinero, por medio de los teléfonos móviles. Según un informe realizado por la consultora de la tecnología de la información Garther, “El mercado mundial para el dinero móvil está creciendo un 70 por ciento al año y debería llegar al nivel mayoritario en 2012 con más de 190 millones de clientes, es decir, un tres por ciento de los usuarios de móviles”²⁴. Por tanto, es necesario que la empresa, Giros nacionales Invercosta, utilice su plataforma tecnología para brindarle al usuario la posibilidad de hacer sus giros utilizando métodos como el mencionado anteriormente, y fortalezca sus fuentes de innovación tecnológica, para que la atención al cliente en el punto de venta sea rápido y seguro.

- **Político – Legal.** Actualmente, los giros postales nacionales son vigilados por El Ministerio de comunicaciones de Colombia. En este sentido, es él quien le ha otorgado a La Red Postal 4-72 la obligación de vigilar y conferir las tarifas postales obligatorias a aquellas empresas que se encuentren suscritas en este órgano. Por tanto, de 600 empresas que existen en todo el país, sólo 12 trabajan con 4-72, es decir, de manera legal.

(Ver Figura 5, página siguiente).

²⁴ Terra. Noticias, 01 de junio de 2009 [en línea]. Colombia: Terra Noticias, 2009 [consultado agosto de 2010]. Tomado de la Pagina Disponible en Internet: <http://www.mx.terra.com/tecnologia/interna/0,,OI3799056-EI12466.00.html>.

Figura 5. Organigrama Red Postal colombiana



Por otro lado, desde las reformas legales que se le implantaron a la constitución política en el año 1992, el área de la regulación de los giros nacionales ha sufrido grandes cambios.

El Decreto 229 de 1995, expedido por el Ministerio de Comunicaciones, dispone que “Se entiende por servicio de correo la prestación de los servicios de giros postales y telegráficos, así como el recibo, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales, transportados por las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, debidamente autorizadas por concesión otorgada mediante contrato, por el Ministerio de Comunicaciones vía superficie y/o aérea, a través de la red oficial de correos, dentro del territorio nacional e internacional”²⁵.

²⁵ ADPOSTAL. Decreto 229 de 1995. Óp. cit., Disponible en Internet: http://www.adpostal.gov.co/secs/normatividad/decreto_229.htm.

La Ley 1369 de 30 de diciembre²⁶, se encarga de la regulación del servicio Postal. En ella se expone que la intervención del estado en los servicios postales tendrá como objeto:

- Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.
- Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal.
- Garantizar el derecho a la información y a la inviolabilidad de la correspondencia.
- Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los Operadores Postales.
- Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.
- Estimular a los Operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.
- Sancionar las fallas en la prestación de los servicios y el incumplimiento de la normatividad vigente.
- Facilitar el desarrollo económico del país.

Así mismo define a los giros nacionales como Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal, y la modalidad de envío podrá ser entre otras, física o electrónica.

²⁶ COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Ley 1369 del 30 de diciembre de 2009. Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales. Bogotá, diciembre de 2009.

En este sentido, la ley también se explica las condiciones y los requisitos para los operadores postales, el régimen de las tarifas, el servicio postal universal, cuales son las autoridades de regulación, control y vigilancia de los servicios postales, cual es el régimen sancionario, y los deberes y derechos de los usuarios. Este últimos se encuentran especificados en el artículo 24 de la ley expuesta.

Finalmente, Giros nacionales Invercosta, es la Primera empresa que cuenta con los estándares de calidad avalados por la certificación de Calidad ISO 9001 versión 2008 en el país, los cuales se centran fundamentalmente en el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar una Rapidez en el servicio y Mejorar la satisfacción del cliente.

- **Económico.** El año 2009, muy seguramente, fue difícil para todos los sectores económicos en Colombia. Y ya pasados alrededor de 8 meses, la economía tiene un progreso lento y poco significativo.

En este sentido, la Revista Dinero²⁷ (Edición No 344) indica que la tasa de desempleo a enero de 2010 alcanzó el 14,6% a Nivel Nacional y el 15,3% en las principales ciudades del país, lo cual no genera buenos augurios para el presente año. Así mismo, las cifras informan que la tasa de desempleo en los jóvenes es del 24,1%, y el 52% de las personas ocupadas lo están realizando en Labores Informales, lo cual genera expectativas poco favorecedoras teniendo en cuenta que de los salarios depende proporcionalmente el flujo de giros mensuales.

En los últimos doce meses, la reevaluación del peso fue del 26%. Por ejemplo, si la TRM en Enero de 2009 fue de \$2.200 pesos, al cambiar US\$250 dólares, el cliente obtendría \$550.000 pesos; pero si a finales de 2009, la TRM fue de \$1.900 pesos, esos US\$250 dólares corresponderían a \$475.000. Esto representa una diferencia de \$75.000 pesos en 12 meses.

El cambio del dólar afecta el nivel de ingresos de las personas que reciben remesas del exterior, por tanto, la cantidad de giros y el monto enviado es menor.

Por otro lado, y correlacionado con el punto anterior, en el mes de enero las remesas han disminuido un 18% con respecto al mismo mes del 2009; así mismo,

²⁷ Desempleo [en línea]. Colombia: Revista Digital Dinero, febrero 5 de 2010 No. 344 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.revisterovirtual.com/catalog_issue_display/105/publicaciones/Dinero/344.html.

las utilidades del sector financiero ha tenido una reducción del 34%, con una proyección de la balanza de pagos negativa del 3,4% y una variación del IPC del 3,5% y del IPP del 3%.

La disminución de las remesas golpea fuertemente los ingresos de los colombianos, y el porcentaje negativo de la situación financiera reduce las posibilidades de pronósticos positivos para el sector económico. Por tanto, una balanza de pagos negativa implica que las exportaciones sean menores, y el flujo de dinero nacionalmente no incrementa.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

6.3.1 Matriz de atributos del producto. Teniendo en cuenta que cada empresa, se caracteriza en el mercado por diferentes atributos, con una calificación de 1 a 5 en donde 1 es malo y 5 es excelente, se tiene el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Matriz de atributos del producto

ATRIBUTOS	PESO	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	GIRAMOS				
Inmediatez	30%	4	1,2	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Seguridad	25%	4	1	3	0,75	4	1	3	0,75
Cobertura	25%	3	0,75	5	1,25	4	1	2	0,5
Servicio	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
TOTAL	100%	3,75	3,5	4	3,05				

En este sentido, la empresa que se acerca a la mejor combinación de atributos para el cliente, es Servicio Inmediato Nacional (SIN), con un 4 de calificación total, la cual se destaca por ser inmediata, segura, con buena cobertura y servicio.

Así mismo, Giros nacionales Invercosta, quien tiene una calificación ponderada de 3.75, se destaca, con calificaciones de muy buena en su servicio agradable, inmediato y seguro.

Le sigue Supergiros, una empresa nueva en el mercado, pero con un alto crecimiento, con un ponderado del 3.5; quien tiene la mejor calificación en cobertura y un buen servicio al cliente, inmediatez y seguridad.

Finalmente, la empresa con menor puntaje en la matriz de atributos, Giramos, se destaca por su inmediatez, pero con falencias en la cobertura a nivel Nacional, Seguridad y servicio al cliente.

6.3.2 Estrategias de los principales Competidores de Invercosta

6.3.2.1 Competidor # 1: Supergiros

Figura 6. Logo Super Giros



Fuente: Super Giros [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.supergiros.com.co/>.

En el año 2006 nace la compañía **SUPERGIROS S.A.**, que tiene como objetivo exclusivo el traslado de dinero a nivel nacional en la modalidad de giros postales. Sus inicios se dieron principalmente en el departamento de Nariño y Chocó a través de las empresas concesionarias de chance de esos departamentos. Más tarde, se apertura 19 oficinas propias en Cali, Medellín, Quibdó, Pereira, Armenia, Bogotá, Neiva, Montería, Cartagena, Sincelejo, Puerto Asís, Mocoa, La hormiga, y Pasto, entre otras.

En este sentido, Supergiros realizó una alianza estratégica con empresas chanceras, para que a través de ellas, se prestara el servicio en sus puntos de venta como colaboradores.

La misión de la empresa se centra en mejorar la calidad de vida de los usuarios, ofreciendo un óptimo servicio en el pago efectivo y oportuno de dinero, en los sitios más apartados del país. Así mismo, su Visión es ser la primera empresa prestadora del servicio de Giros Nacionales mediante la cobertura total del territorio nacional.

6.3.2.2 Competidor # 2: Efecty

Figura 7. Logo Efecty



Fuente: Efecty [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.efecty.com.co/>.

Efecty nace el 4 de diciembre de 1.996 como empresa prestadora del servicio de traslado de dinero; con una pequeña red de Puntos de Servicio a través de la red Servientrega.

Cuenta actualmente con más de 1.800 puntos en todo el país; y Su misión es contribuir a la construcción de un mundo de fácil acceso a los servicios especializados de traslado de dinero, en una red de Puntos de Servicio; aportando así al desarrollo del país, generando empleo, riqueza, transformación social y sobrepasando las expectativas de orgullo y valor de los colaboradores y accionistas.

Adicionalmente, cuenta con el servicio de traslado de dinero, recargas electrónicas y recaudo de facturas.

6.3.2.3 Competidor # 3: Servicio Inmediato Nacional

Figura 8. Logo SIN



Fuente: SIN [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.sin.com.co/sin/>.

El competidor # 3, Servicio Inmediato Nacional, tiene como fin, satisfacer las necesidades de los clientes en la prestación de Servicios Postales de Giros y Mensajería a nivel nacional de manera rápida y eficaz.

Así mismo, su visión a futuro es convertirse en la empresa líder del país en la prestación de los Servicios Postales de Giros a nivel nacional, cubriendo en el futuro cercano, la totalidad del territorio colombiano.

Los servicios que presta son los giros postales, consignaciones y pagos de nómina.

6.3.2.4 Competidor # 4: Giramos

Figura 9. Logo Giramos



Fuente: Giramos [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.giramos.com.co/index.php?section=1>.

La empresa de giros nacionales, Giramos, inicia operaciones en el año 2001 y tiene como objetivo de negocio enviar dinero de forma rápida y segura, desde y hacia diferentes lugares de la geografía nacional, en especial en aquellos municipios y poblaciones donde por distintas razones como: la lejanía, la seguridad o las dificultades de comunicación, el sistema bancario es insuficiente o simplemente no existe.

(Ver Cuadro 5, página siguiente).

6.3.2.5 Objetivos de Invercosta y sus competidores

Cuadro 5. Objetivos de Invercosta y sus competidores

OBJETIVOS		
EMPRESA	INVERCOSTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser la mejor empresa de Giros Nacionales Postales, en calidad y servicio, en Todo el Territorio colombiano, alcanzando la cobertura de los 1102 municipios que requieran el servicio.
	SUPERGIROS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener los mejores resultados económicos para garantizar la solidez, la solvencia, el crecimiento y la estabilidad de la empresa.
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la oferta y calidad del servicio para garantizar el crecimiento y permanencia en el mercado. 3. Implementar un sistema de medición y prevención del riesgo, que le permita a la empresa, a nuestros colaboradores y a los clientes en general, tener la seguridad y la tranquilidad de estar utilizando una red transparente, segura y cumplidora de todas las disposiciones legales y contractuales.
	SIN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convertirse en la empresa líder del país en la prestación de los Servicios Postales de Giros a nivel nacional, cubriendo en el futuro cercano, la totalidad del territorio colombiano
GIRAMOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una empresa líder en la prestación de servicios afines con la actividad postal, traslado de dinero mediante las modalidades de Giros Postales nacionales y Logística en medios de Pago, mediante la ampliación de la cobertura a Nivel nacional. 	

6.3.2.6 Estrategia de Invercosta y sus competidores. Teniendo en cuenta que el producto de los Giros Postales esta bajo la Reglamentación Estricta del Ministerio de Comunicaciones, las estrategias están basadas en principalmente, en la ampliación de cobertura.

Cuadro 6. Estrategia de Invercosta y sus competidores

ESTRATEGIA	
INVERCOSTA	Estrategia Basada en Ampliación de Cobertura, por medio de alianzas estratégicas con empresas transportadoras y vinculación de Nuevos participantes del negocio.
SUPERGIROS	Estrategia Basada en Ampliación de Cobertura, por medio de los agentes de Chance, sin importar la repetición de cobertura en un mismo municipio.
SIN	Estrategia Basada en Ampliación de Cobertura por medio de Vinculación de Franquiciantes, y fuerte énfasis en el servicio "Inmediato"
GIRAMOS	Estrategia Basada en Ampliación de Cobertura por medio de Vinculación de Franquiciantes

(Ver Cuadro 7, página siguiente).

6.3.2.7 Marketing Mix de Invercosta y sus competidores

Cuadro 7. Marketing Mix de Invercosta y sus competidores

MARKETING MIX				
	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	GIRAMOS
PRODUCTO	Traslado de Dinero, de un lugar a otro, de manera Legal (Giros Nacionales Postales)			
PRECIO	Tarifas Establecidas por Red postal 4-72	Por medio del Chance y con él, tiene tarifas promocionales, pero iguales que las de Invercosta.	Tarifas Establecidas por Red postal 4-72	Tarifas Establecidas por Red postal 4-72
PLAZA	Cuenta con 434 Puntos a Nivel Nacional, tanto propios como de Franquiciantes (Aliados Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes)	Cuenta con cerca de 4000 Puntos a Nivel Nacional, aliado con las empresas Chanceras	Cuenta con 538 Oficinas en todo el territorio nacional, creando en la mayoría de sus casos, oficinas propias	Cuenta con 434 Puntos a Nivel Nacional, tanto propios como de Franquiciantes (Aliado estratégico, empresas pequeñas, como Mandacosta y Colgiros).
PROMOCIÓN	Medios ATL (Caracol Radio, La Luciérnaga y campo de Juego, Telepacífico) y BTL (Volanteo y Perifoneo, así como Amarillas Internet y Pagina Web)	Tiene Un presupuesto Anual para comunicación de 14 mil millones de pesos anuales (en conjunto con las empresas de chance), por lo cual, pauta en Todos los medios Masivos, además de medios BTL.	Radio Local y BTL (Volanteo y Pagina Web)	Radio Local y BTL (Volanteo y Pagina Web)

6.3.3 Evaluación de desempeño Interno de Invercosta

Cuadro 8. Evaluación de desempeño interno de Invercosta

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización funcional	X		4	La empresa en términos generales tiene las áreas necesarias para el buen funcionamiento de la compañía, pues cuenta el área contable, la tesorería y cobros, el área de las operaciones, Jurídica, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Soporte Técnico, Calidad y Comercial.	Es necesario que la empresa implemente dentro de su organización funcional un departamento de mercadeo, el cual se encargaría de estudiar las tendencias y las preferencias del cliente, para diseñar las estrategias correspondientes a las exigencias de los accionistas y la alta gerencia. Así mismo, es necesario que le asigne un colaborador extra en la compañía, el cual tenga como función organizar, recoger y enviar documentos y paquetes a los destinos necesarios; esto, con el fin de agilizar las acciones y no entorpecer y/o demorar el trabajo de las otras áreas.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Recurso humano	X		4	El recurso humano de la compañía, es pertinente según la demanda y además de ello, está capacitado para el desempeño de las labores. Sin embargo, hay falencias en el departamento jurídico y de recursos humanos, teniendo en cuenta que el desempeño de su personal no es tan alto como el que se presenta en otras áreas.	Podría ser oportuno, utilizar herramientas de motivación, para mejorar la conducta, el sentido de pertenencia y el liderazgo del personal del departamento de Recursos humanos. Así mismo, es necesario que se evalúe la eficiencia del departamento Jurídico, con el cumplimiento de las solicitudes que realiza constantemente el área comercial y la gerencia.
Recursos financieros	X		4.8	La empresa es sólida en sus recursos financieros. Siempre cuenta con el efectivo necesario para el pago de sus obligaciones mensuales, tanto internas (Administrativas) como operaciones (Pago de giros).	Continuar con la solidez económica.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Recursos tecnológicos	X		5	La tecnología de la compañía es excelente. Cuentan con un soporte técnico de un Ingeniero de planta, así como una firma de sistemas que desarrolló el software con el cual se opera en los puntos de venta y la sede administrativa, y mejora la calidad y el desempeño del mismo.	Continuar el desarrollo de la plataforma de los giros nacionales, y proyectarla a futuro para la implementación del giro virtual.
Infraestructura	X		4	La planta física cuenta con el espacio indicado para el desempeño de las labores. Así mismo, los equipos y la tecnología con la cual se trabaja en la sede administrativa y en los puntos de venta cuentan con acceso a Internet, la plataforma de giros, El paquete de office, entre otros.	A futuro, sería bueno que la sede administrativa se trasladara a un lugar con mayor espacio. Esto, con el fin de un mejor ambiente de trabajo. Así mismo, sería útil que se actualicen los equipos faltantes con el paquete de Windows Seven y Office 2007.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Orientación al cliente	X		3	La empresa está orientada a dos clientes importantes: quienes envían y reciben giros; y quienes quiere formar parte de la compañía por medio de un contrato de participación. Este último, se abarca con el fin de ampliar cobertura a nivel nacional.	La empresa debería re diseñar el departamento comercial, con el fin de asignar centrar la atención en ambos clientes. Por lo tanto, se recomienda que se utilice el departamento comercial para cautivar a quienes quieren formar parte de la empresa; y crear un departamento de mercadeo, para que genere y efectúe estrategias de ventas para el cliente común (quienes envían y reciben giros).

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Mercado Objetivo	X		3.5	El mercado objetivo de la empresa es el indicado, pues son las personas de estrato 1,2 y 3 quienes utilizan con mayor frecuencia los giros postales nacionales. Sin embargo, la empresa está centrando todos sus esfuerzos en los estratos 2 y 3, cuando realmente es el estrato 1 quien más hace uso del servicio.	Plantear una estrategia de venta más fuerte para el estrato 1 y 2, quienes representan el mercado objetivo real de Invercosta.
Precio	X		5	La empresa tiene un precio relativamente bajo con respecto a su competencia.	Generar y/o fortalecer la compra y/o la re compra del servicio, utilizando como factor estratégico el precio.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Producto	X		5	Es un producto fuerte en el mercadeo, debido a la carencia de bancarización y/o la dificultad de llegar a los municipios más apartados de Colombia.	Proyectar al público objetivo, los beneficios del producto.
Plaza	X		3.7	La empresa cuenta con una distribución (cobertura) buena, pues en conjunto con las alianzas puede ser excelente a futuro.	Continuar con las alianzas o contratos de participación, estratégicamente con transportadores. En aquellas poblaciones en las cuales el flujo de dinero es alto, abrir puntos propios.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Promoción	X		3.2	La empresa ha destinado una buena parte de sus recursos financieros para la promoción de ventas en los puntos de giros. Sin embargo, el uso de dicho recurso se está implementando en actividades promocionales que no están totalmente dirigidas al mercado objetivo.	Utilizar el recurso financiero en actividades de promoción, que sean pertinentes con el público objetivo.
Cultura organizacional	X		2.5	En la cultura que se les ha brindado a los trabajadores de Invercosta, se ha dejado a un lado proyectarles los valores y creencias que deben de tener, para en conjunto cumplir los objetivos del negocio.	Se recomienda la implementación de actividades motivacionales para todo el personal, en donde se les transmita la importancia del trabajo en equipo, y la importancia de su papel en la empresa para cumplir los objetivos organizacionales.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Fortaleza de la empresa	X		4.7	Es una empresa que cuenta con liquidez para el pago de los giros, Un sistema organizado de operaciones y con el respaldo del Banco Agrario en sus transacciones.	Continuar con la liquidez económica para el pago de sus obligaciones.
Debilidad de la empresa	X		2	La imagen corporativa de Invercosta es poco uniforme en los diferentes puntos de venta en todo el país; por lo cual su recordación se dificulta.	Actualizar en todos los puntos de venta la imagen corporativa definida por la alta gerencia y los accionistas.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Estrategia Corporativa	X		4	Las metas de la compañía están bien definidas, y cuentan con congruencia en el momento de establecerlas. Así mismo, la empresa ha desarrollado la habilidad de ingresar a su portafolio de servicios nuevos productos útiles para sus clientes. Sin embargo, el seguimiento en la implementación de los factores mencionados anteriormente no es muy bueno.	Se recomienda realizar un seguimiento permanente a las acciones y los resultados que enmarcan las estrategias corporativas, delegando el control a los jefes de departamento la acción.
Plan de Mercadeo		X	0	No tiene un plan de mercadeo para el año 2010. En el momento, la empresa está aplicando estrategias para ampliación de cobertura, sin investigación previa.	Se recomienda crear e implementar un plan de mercadeo permanente, que cuente con investigación previa, estrategias establecidas por la alta gerencia y con un seguimiento permanente.

Cuadro 8. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Sistemas de Control	X		3	La empresa cuenta con un departamento de Auditoría interna y externa. La auditoría externa es llevada a cabo por la firma <i>Cabrera y Asociados</i> , quien se encarga del seguimiento al departamento de Contabilidad de la empresa. La auditoría Interna, es llevada a cabo por Un auditor, quien se encarga del buen funcionamiento Interno en general. Sin embargo, la auditoría interna cuenta con mucho trabajo, y en ocasiones no logra el cumplimiento de su trabajo en Totalidad.	Se recomienda que el departamento de Auditoría Interna, establezca un cronograma de trabajo para ejercer un control continuo. Para ello, sería viable adicionar personal calificado, para realizar las auditorias correspondientes a los puntos propios, los puntos que tienen contrato de participación, y el buen funcionamiento administrativo.

CAL: se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene. SI: Significa que la empresa posee este aspecto. NO: Significa que no lo posee.

6.3.4 Evaluación de desempeño Externo de Invercosta

Cuadro 9. Evaluación de desempeño externo de Invercosta

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Clima económico – social	X		5	Las variables macroeconómicas que surjan en el mundo, pero principalmente en Colombia, afectan totalmente el comportamiento de envío y recepción de los giros, pues afecta positiva o negativamente el patrón de compra que los clientes y consumidores utilicen.	Aunque no se puede intervenir en el mercado global, y las variables que en el surgen no son fáciles de controlar, la empresa en momentos de crisis debe de ser persistente en el mercado. Para ello, se recomienda seguir cumpliendo sus obligaciones financieras e invertir en tiempos de bonanzas.
Clima cultural	X		4	La cultura de campesinos, comerciantes de pueblos o municipios de difícil acceso ha permitido que el negocio de los giros permanezca en el mercado, pues ellos no creen en el sistema bancario o no tienen acceso a él.	Se les recomienda afirmar la credibilidad ante los clientes reales y potenciales de su servicio, en aquellas poblaciones en las cuales el sistema bancario no ha podido ingresar.
Clima tecnológico	X		4.5	Gracias a los desarrollos tecnológicos, el giro es inmediato. Antiguamente, se realizaba de manera manual, y se transmitía a otra población por medio de un Fax. Hoy en día, es el Internet y programas como el skype, los que permiten que el giro no sea manual.	Continuar desarrollando sistemas rápidos y efectivos para el envío y recepción de giros, vinculándose en tendencias como las compras virtuales por medio de la página Web.
Clima político	X		4	Es el ministerio de comunicaciones quien se encarga de la regulación y verificación del comportamiento que tengan los operadores de giros postales. Por tanto, las nuevas legislaciones, pueden causar beneficios o perjudicar la actividad de negocio.	Se les recomienda que sea el departamento de Auditoría interna, en conjunto con la gerencia, quienes se informen y comuniquen continuamente a los socios y empleados, ha cerca de los acontecimientos políticos nacionales e internacionales.
Promedio			4,375		

6.3.5 Ventaja Competitiva y Análisis de los Recursos. Para el análisis de la ventaja competitiva y el análisis de los recursos, se tuvo en cuenta la siguiente escala de calificación: 1=Malo, 2= regular, 3= Bueno, 4= Muy bueno y 5= Excelente.

En este sentido, la segunda mejor calificación es la de Invercosta. En el cuadro de ventajas competitivas y análisis de los recursos, se puede observar que la empresa se destaca por concebir y diseñar nuevos productos, así como en sus habilidades gerenciales. Sin embargo, hay falencias en las habilidades de marketing, debido a la ausencia de una dirección dedicada a planeación, implementación y seguimiento de estrategias de mercadeo.

Cuadro 10. Ventajas competitivas y análisis de recursos

VENTAJAS COMPETITIVAS Y ANÁLISIS DE RECURSOS									
	PESO	INVERCOSTA		SUPERGIROS		SIN		GIRAMOS	
HABILIDAD PARA CONCEBIR Y DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS	25%	4,3	1,1	4	1,0	4	1,0	3,5	0,9
HABILIDADES PARA PRESTAR EL SERVICIO	25%	4	1,0	4	1,0	4	1,0	3,8	1,0
HABILIDADES DE MARKETING	25%	3,2	0,8	4,5	1,1	4,3	1,1	3	0,8
HABILIDADES GERENCIALES	25%	4,5	1,1	4	1,0	3,33	0,8	4	1,0
TOTAL	100%	4,0		4,1		3,9		3,6	

6.3.6 Factores de Éxito de Invercosta y sus competidores

Cuadro 11. Factores de éxito de Invercosta y sus competidores

FACTORES	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	POR QUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA INVERCOSTA
Tecnología	4,5	4	4	Cuenta con una plataforma tecnología, que permite que los giros sean instantáneos. Recibe o en cualquier punto de venta, el monto de dinero que el cliente desee enviar o esté esperando a recibir. Su calificación es más alta que la de sus competidores, ya que fue la primera empresa en innovar.
Lugar de trabajo	4	4,5	4,5	Invercosta cuenta con lugares agradables de trabajo. Son espaciosos en su mayoría. Sin embargo, cuenta con la calificación más baja de las tres empresas, pues los lugares todos los lugares de trabajo no cuentan con una imagen corporativa uniforme.

Cuadro 11. (Continuación).

FACTORES	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	POR QUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA INVERCOSTA
Pagina WEB	3,2	3,7	3,5	Las páginas Web de las tres compañías, en ocasiones son confusas para el cliente. En ellas debería de proporcionar información tal y como: información de la empresa, tarifas, cobertura y oportunidades de negocio. Sin embargo, Invercosta cuenta con la calificación más baja, pues hace más de 6 meses no es actualizada la información.
Productos	4,3	4	4	Aunque las tres empresas tienen como fin principal de negocio el envío y recepción de giros nacionales, es Invercosta quien más se destaca por la diversificación de su portafolio. Por su deseo de satisfacer la mayoría de las necesidades que pueda tener el cliente, recibe la calificación más alta de las tres compañías.
Servicio al cliente	4	4	4	El servicio que se le presta al cliente es bueno, pues cuenta con gran rapidez en los diferentes puntos de venta y siempre hay liquidez para el pago de los giros

Cuadro 11. (Continuación).

FACTORES	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	POR QUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA INVERCOSTA
Alta inversión publicitaria	2,5	5	4,3	Supergiros cuenta con la más alta calificación, ya que ha logrado invertir más de \$1000 millones de pesos anuales en publicidad; se promocionan en todos los medios ATL y BTL. Por el contrario, SIN aunque invierte menos capital, se escucha en los mismos medios, pero con una frecuencia menor. Finalmente, es Invercosta quien recibe la calificación más baja, pues invierte en publicidad anualmente alrededor de \$250 millones de pesos, los cuales no alcanzan a igualar e impactar de igual forma que su competencia.
Experiencia	5	3,8	4,5	Se le da la calificación más alta a Invercosta, debido a que es la empresa de con mayor tradición en el mercado. A ella le Sigue SIN, y Supergiros con fecha de creación en el 2006

Cuadro 11. (Continuación).

FACTORES	INVERCOSTA	SUPERGIROS	SIN	POR QUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA INVERCOSTA
Reconocimiento de Marca	2,5	5	4	Debido a las altas inversiones de la competencia en publicidad y la uniformidad de sus imágenes corporativas, es Invercosta quien recibe la menor calificación.
Capacidad para innovar	4	3,8	3,5	La capacidad de innovar de Invercosta es la calificación más alta, debido a la facilidad que tiene de poner productos con éxito en el mercado. Así mismo, su alianza con las empresas transportadoras, le permiten abrir a futuro nuevos mercados.
TOTAL	3,8	4,2	4,0	

La calificación que se asigna de 1 a 5 significará que la empresa se encuentra bien cuando tiene 5 y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

6.4.1 Análisis de los Clientes Reales. Para entender el comportamiento de los clientes reales de la compañía, se realizó una encuesta vía telefónica, que fue creada y ejecutada bajo los siguientes parámetros:

6.4.2 Objetivo del estudio. Conocer los hábitos de uso y compra del producto.

Así mismo, el siguiente cálculo estadístico, contó con las cifras estadísticas específicas del DANE, de personas mayores de 15 años, en la ciudad de Cali.

6.4.3 Tamaño de la Muestra. Se emplea el método de Muestreo Probabilístico Aleatorio – Simple. Para este caso, la población es infinita, teniendo en cuenta que es superior a 500 personas. Por lo tanto, la formula es la siguiente:

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

Según el texto Estadística para ciencias económicas y administrativas, de la editorial Prentice Hall, los valores numéricos de la formula anterior son los siguientes.

$$Z= 0.95$$

$$P=0.50$$

$$Q=0.50$$

$$E= 0.05$$

En este sentido, el tamaño de N Corresponde al número de giros enviados y recibidos mensualmente registrados en el sistema, dividido entre el número de agencias a nivel nacional. Por tanto, se establece que N= 315 aproximadamente.

Teniendo en cuenta todas las especificaciones anteriores, el cálculo matemático arrojo deben de realizarse un número aproximado de 71 encuestas en la ciudad.

6.4.4 Población Objetiva. Personas, mayores de 15 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cali.

Figura 10. Frecuencia de asistencia de los clientes a las oficinas de Invercosta en Cali

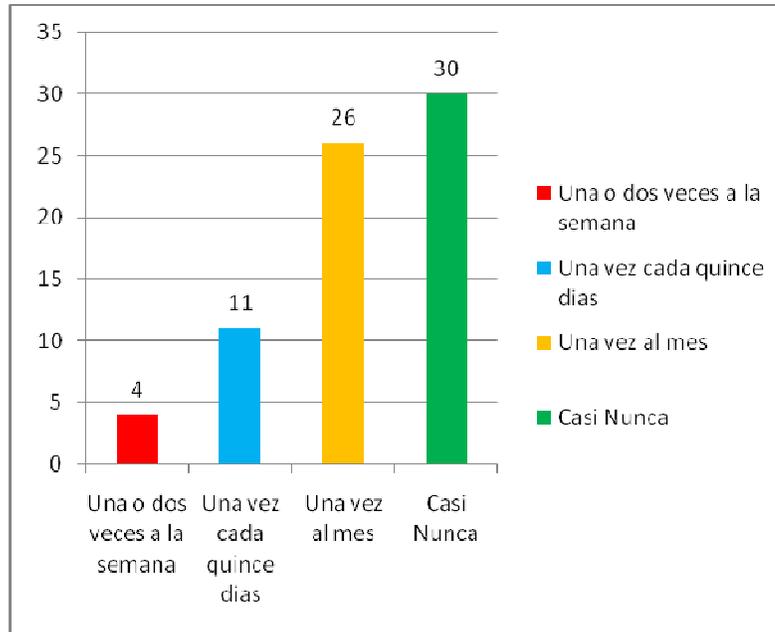
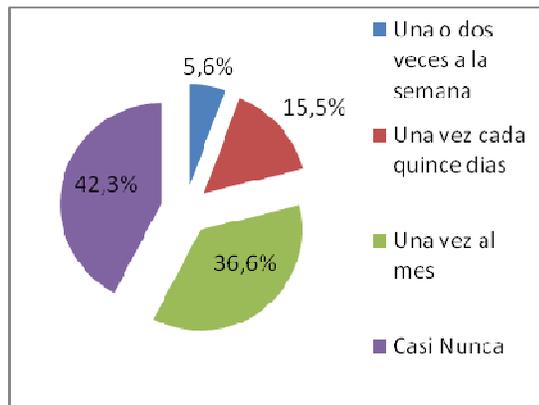


Figura 11. Porcentaje de asistencia de los clientes a las oficinas de Invercosta en Cali representada en porcentaje



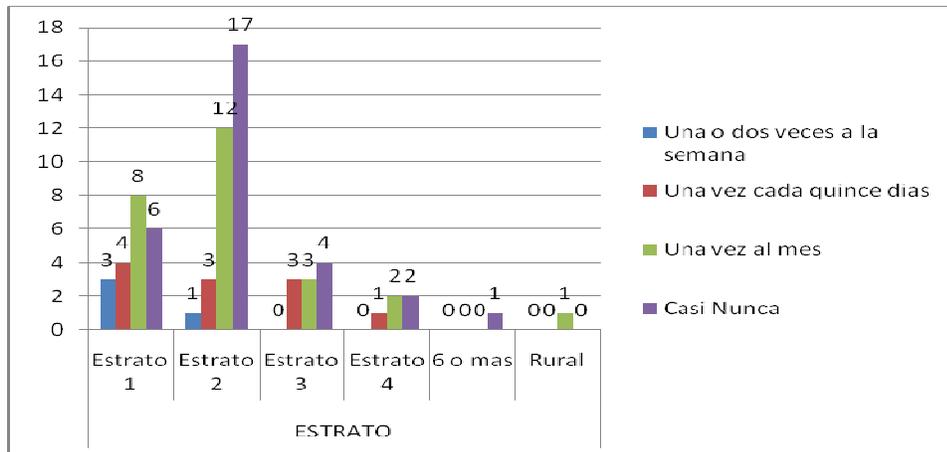
Según el cuadro No 13, se puede establecer que la mayoría de los clientes no tienen una asistencia frecuente a las oficinas, pues solo el 5,6% acude a ellas entre 1 o dos veces a la semana, pues de las 71 personas a las que se les pregunto solo cuatro coincidieron en esta respuesta. Así mismo, el 42,3% de los clientes, representado en 30 personas que concordaron en la respuesta "Casi nunca". Sin embargo, con una pequeña diferencia, "una vez al mes" es la respuesta más repetida, con un 36,6% que hace referencia a 26 personas.

Cuadro 13. Clientes que acuden con mayor y/o menor frecuencia a las oficinas de Invercosta según sus estratos económicos

		ESTRATO						Total
		Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	6 o mas	Rural	
Pregunta 1	Una o dos veces a la semana	3	1	0	0	0	0	4
	Una vez cada quince días	4	3	3	1	0	0	11
	Una vez al mes	8	12	3	2	0	1	26
	Casi Nunca	6	17	4	2	1	0	30
Total		21	33	10	5	1	1	71

Según los datos de verificación de las respuestas de las encuestas realizadas, se puede Observar que los estratos en los cuales se caracteriza la empresa son el 1, el 2 y el tres. El estrato 2 es el que asiste un mayor numero de veces a las oficinas al mes, pero son las personas de estrato uno quienes asisten acuden un mayor numero de veces en la semana, y quincenal. Las personas de estrato tres no presentan un comportamiento muy relevante en la asistencia a las oficinas, y los demas nombrados en el cuadro, no son muy notorios.

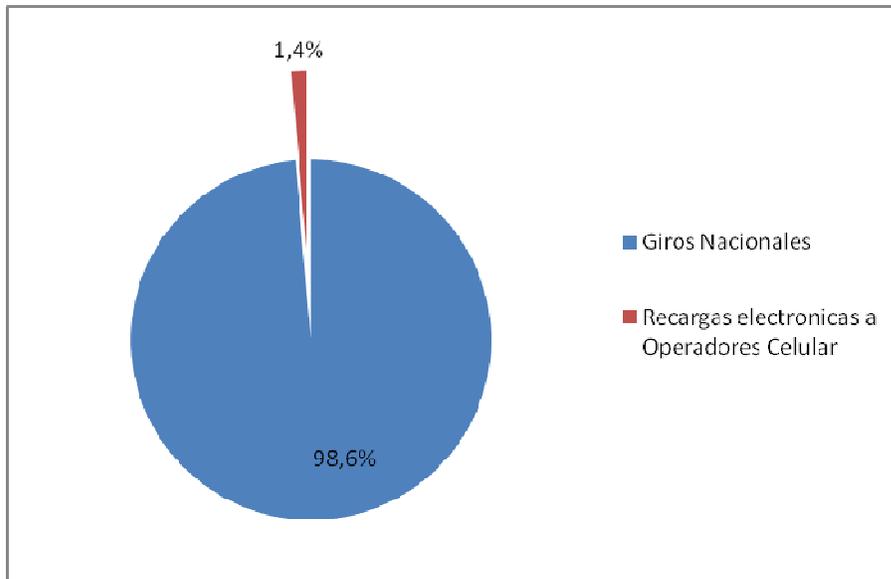
Figura 12. Clientes que acuden con mayor y/o menor frecuencia a las oficinas de Invercosta según sus estratos económicos



Cuadro 14. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta en Cali

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Giros Nacionales	70	98,6	98,6
	Recargas electrónicas a Operadores Celular	1	1,4	100,0
	Total	71	100,0	

Figura 13. Porcentaje de productos más vendidos en las oficinas de Invercosta en Cali



Sin duda algún, la investigación arroja que el producto que más utilizan en la empresa es el de giros nacionales. Solo 1 persona, de 70 encuestadas, respondió otra opción diferente. Por tanto, sólo 1,4% represento la compra de las recargas electrónicas, frente al 98.6% de la compra de los giros nacionales.

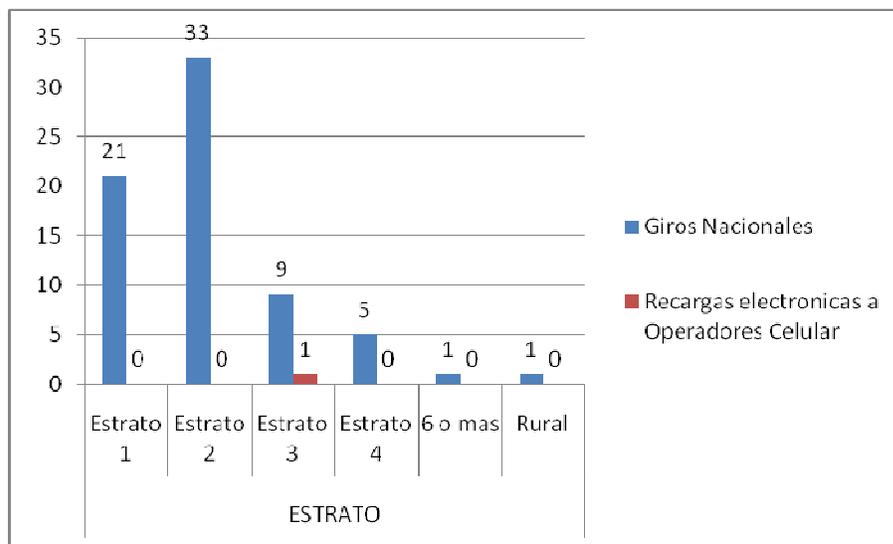
Cuadro 15. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta según el estrato

		ESTRATO						Total
		Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	6 o mas	Rural	
Pregunta 2	Giros Nacionales	21	33	9	5	1	1	70
	Recargas electrónicas a Operadores Celular	0	0	1	0	0	0	1
Total		21	33	10	5	1	1	71

El cuadro No 15 indica que 33 personas del estrato 2, son quienes acuden a las oficinas a utilizar el servicio de Giros, lo cual representa el 46.4% de la muestra total encuestada.

Así mismo, le sigue el estrato 1, quienes representan el 29.5% de la muestra total, seguido del estrato 3 quien muestra nuevamente resultados poco relevantes.

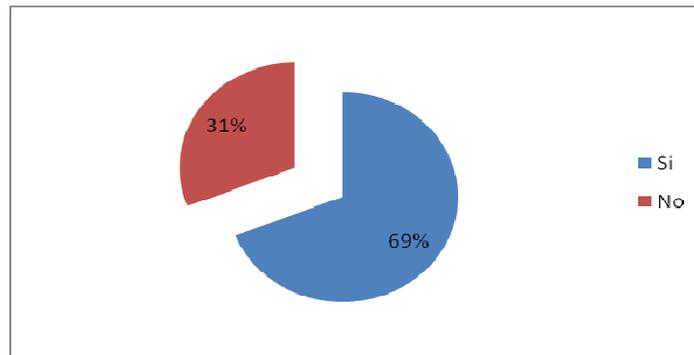
Figura 14. Productos más vendidos en las oficinas de Invercosta según el estrato



Cuadro 16. Clientes que tienen conocimiento de la existencia de otras empresas de giros postales diferentes a Invercosta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	49	69,0	69,0
	No	22	31,0	100,0
	Total	71	100,0	

Figura 15. Porcentaje de clientes que tienen conocimiento de la existencia de otras empresas de giros postales diferentes a Invercosta



El 69% de los encuestados, tiene conocimiento de que hay otras empresas de giros en el mercado. Esta cifra, está representada por 49 personas.

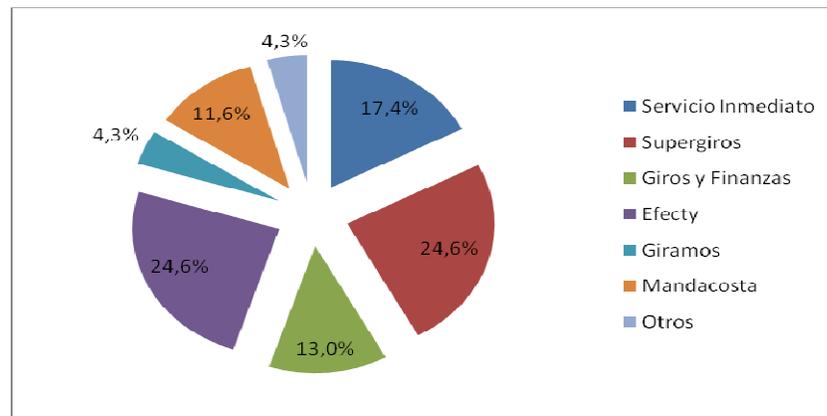
Cuadro 17. Empresas de giros postales diferentes a Invercosta que conocen los clientes reales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Servicio Inmediato	12	17,4%
	Supergiros	17	24,6%
	Giros y Finanzas	9	13,0%
	Efecty	17	24,6%
	Giramos	3	4,3%
	Mandacosta	8	11,6%
	Otros	3	4,3%
	Total	69	100,0%

Adicionalmente se les pregunto a los encuestados, que si conocían otras empresas, dijeran cuales específicamente eran. Por tanto, de 49 Personas que

dieron una respuesta afirmativa, el 24,6% conoce a Efecty y a Supergiros, el 17,4 a Servicio Inmediato, el 13% a Western Unión y el 11,6% a Mandacosta.

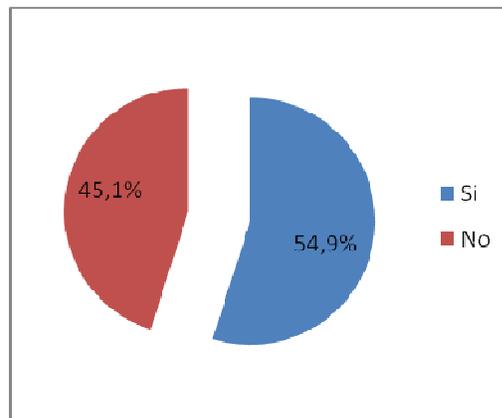
Figura 16. Porcentaje de empresas de giros postales diferentes a Invercosta que conocen los clientes reales



Cuadro 18. Clientes que compran en ocasiones servicios de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	54,9	54,9
	No	32	45,1	100,0
	Total	71	100,0	

Figura 17. Porcentaje de clientes que compran en ocasiones servicios de la competencia



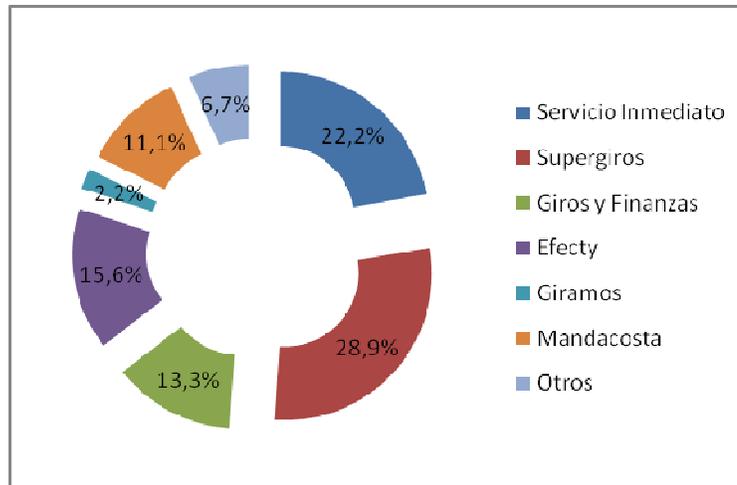
Aunque el 69% de los encuestados tiene conocimiento de otras empresas en el mercado, el 54,9% asiste a ellas, representando una diferencia del 14.1% la cual se personifica en 10 clientes totalmente fieles a Invercosta.

Al igual que en la pregunta anterior, se les pregunto que si asistían a otras empresas, cuáles eran. Por tanto, se obtuvo que:

Cuadro 19. Empresas de giros postales, diferentes a Invercosta, que son utilizadas por los clientes reales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Servicio Inmediato	10	22,2%
	Supergiros	13	28,9%
	Giros y Finanzas	6	13,3%
	Efecty	7	15,6%
	Giramos	1	2,2%
	Mandacosta	5	11,1%
	Otros	3	6,7%
	Total	45	100,0%

Figura 18. Porcentaje empresas de giros postales, diferentes a Invercosta, que son utilizadas por los clientes reales



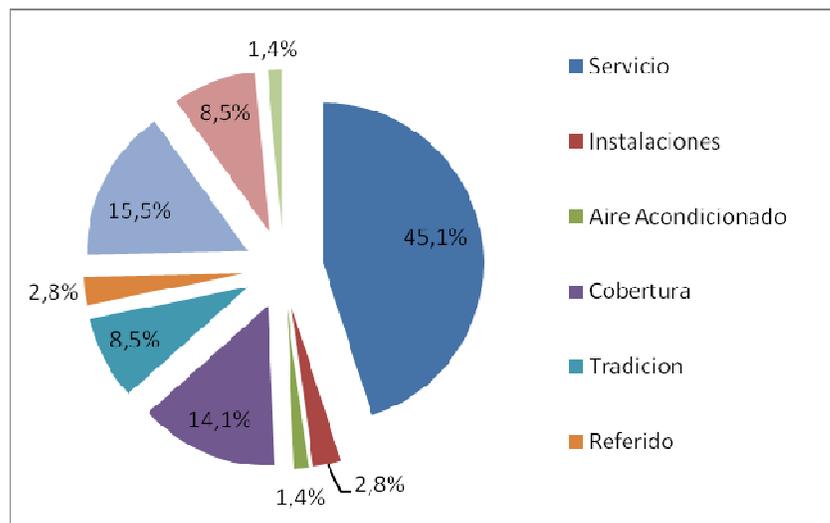
En este sentido, la empresa sustituta es Supergiros, quien es representada con el 28,9% de asistencia de quienes respondieron que sí. Le sigue servicio Inmediato con el 22.2% de asistencia, así como Efecty con el 15,6%.

Cuadro 20. Motivos por los cuales los clientes compran el servicio de giros postales en Invercosta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio	32	45,1	45,1
	Instalaciones	2	2,8	47,9
	Aire Acondicionado	1	1,4	49,3
	Cobertura	10	14,1	63,4
	Tradición	6	8,5	71,8
	Referido	2	2,8	10,0
	Cercanía	11	15,5	65,0
	Siempre me envían los giros por aquí	6	8,5	95,0
	Agilidad	1	1,4	100,0
Total		71		

Según el cuadro anterior, 32 personas que fueron encuestadas, quienes representan un 45,1%, se dirigen a Invercosta por el servicio. Así mismo, el 15.5% por la cercanía a sus hogares o sitios de trabajo, el 14.1% por la cobertura, el 8.5% porque son clientes receptores de giros y se los envían por ahí o porque hace parte de la tradición.

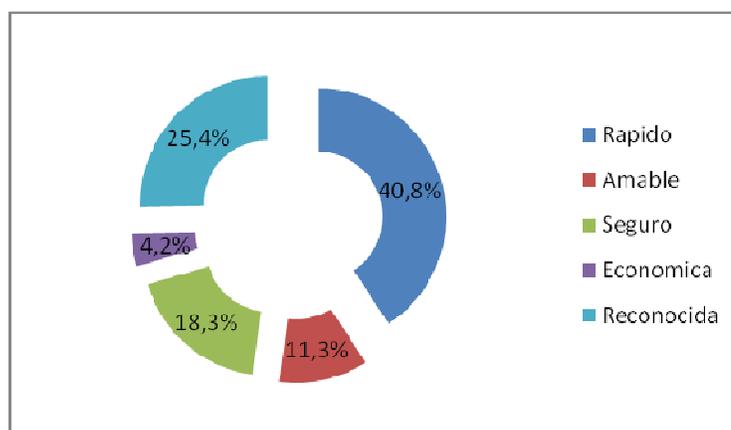
Figura 19. Motivos por los cuales los clientes compran el servicio de giros postales en Invercosta, representado en porcentajes



Cuadro 21. Atributos de la empresa giros nacionales Invercosta, reconocidos por el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápido	29	40,8	40,8
	Amable	8	11,3	52,1
	Seguro	13	18,3	70,4
	Económica	3	4,2	74,6
	Reconocida	18	25,4	100,0
	Total	71	100,0	

Figura 20. Representación en porcentaje de los atributos de la empresa giros nacionales Invercosta, reconocidos por el cliente

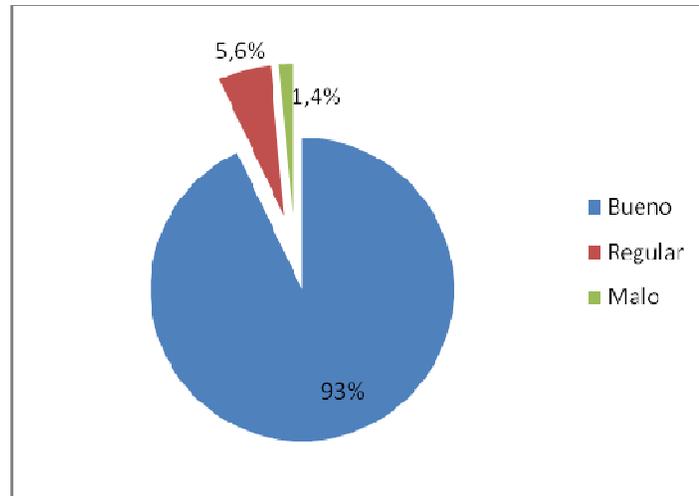


La empresa es calificada por los clientes como Rapida, Reconocida, Segura, Amable y economica, con porcentajes correspondientes al 40.8%, 25.4%, 18.3%, 11.3% y 4.2% Respectivamente.

Cuadro 22. Percepción de los clientes con respecto al servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	66	93,0	93,0
	Regular	4	5,6	98,6
	Malo	1	1,4	100,0
	Total	71	100,0	

Figura 21. Representación en porcentaje de la percepción de los clientes con respecto al servicio



Del total de personas encuestadas, 66 acertaron en que el servicio en general es bueno. Cuatro, del total de la muestra, cree que es regular y solo 1 la califico como un mal servicio. En cuanto a los porcentajes se refiere, son el 93%, el 5. % y el 1.4% respectivamente.

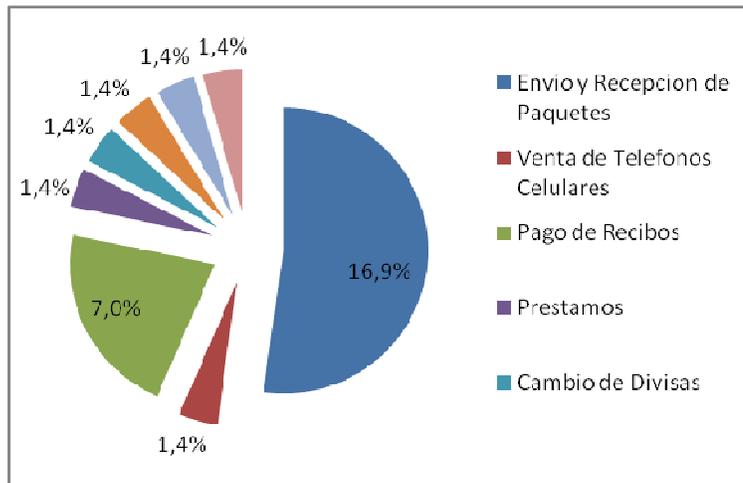
Cuadro 23. Preferencias de los clientes por servicios que no se venden en las oficinas de Invercosta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Envió y Recepción de Paquetes	12	16,9	52,2
	Venta de Teléfonos Celulares	1	1,4	56,5
	Pago de Recibos	5	7,0	78,3
	Prestamos	1	1,4	82,6
	Cambio de Divisas	1	1,4	87,0
	Tarjetas del MIO	1	1,4	91,3
	Fotocopias	1	1,4	95,7
	Planes de Envío de Giros	1	1,4	100,0
	Total	23		

El 67.6% de las personas encuestadas consideran que no es necesario la implementación de otros servicios adicionales al de giros en las oficinas.

Sin embargo, al 32.4% de las personas que respondieron que si debería de efectuarse esta acción, se les preguntó que cuales serian dichos productos o servicios.

Figura 22. Presentacion de las preferencias de los clientes por servicios que no se venden en las oficinas de Invercosta



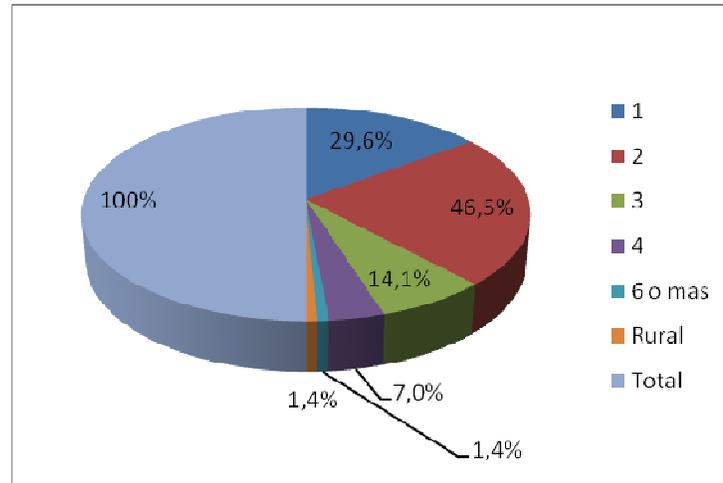
El 16.9% de los clientes que respondió que si consideraba que deberían implementarse otros productos adicionales al de los giros, recomendó que se implementaran encomiendas o paqueteo. El 7% afirmo el pago de recibos (como gas, teléfono, televisión, entre otros) y surgieron seis sugerencias adicionales tales como la venta de teléfonos celulares, prestamos, tarjetas del MIO o cambio de divisas.

Cuadro 24. Los estratos socioeconomicos de los clientes reales de Invercosta

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	29,6	29,6
2	46,5	76,1
3	14,1	90,1
Válidos 4	7,0	97,2
6 o mas	1,4	98,6
Rural	1,4	100,0
Total	100,0	

Según el cuadro anterior, el mayor número de clientes de Invercosta, se encuentra en los estratos 2 y 1, representado por un porcentaje de 46,5% y 29,6% respectivamente. A ellos les sigue el estrato 3, con un porcentaje del 14,1% y los otros con una representación total del 9,8%.

Figura 23. Representación gráfica de los estratos socioeconómicos de los clientes reales de Invercosta



6.4.7 Análisis de los Clientes Potenciales. El comportamiento de los clientes potenciales, forma parte del análisis preliminar para el diseño de estrategias de captación de nuevos mercados. Por tanto, se realizó una encuesta personal, que fue creada y ejecutada bajo los siguientes parámetros:

6.4.7.1 Objetivo del estudio. Conocer las razones de compra y preferencias del consumidor con respecto al producto.

Así mismo, el siguiente cálculo estadístico, contó con las cifras estadísticas específicas del DANE, de personas mayores de 15 años, en la ciudad de Cali.

6.4.7.2 Población Objetiva. Personas, mayores de 15 años, pertenecientes a los todos los estratos socioeconómicos de la ciudad de Cali.

- a. Centros comerciales
- b. Terminal de transportes
- c. Galerías
- d. Centro de Cali
- e. Supermercados
- f. Otra

¿Cuál? _____

Muchas Gracias por Su Colaboración

DATOS DE VERIFICACION

Los Sigüientes datos, serán utilizados para la validez de este sondeo, y son de uso Confidencial Para la empresa Giros nacionales Invercosta.

Nombre _____

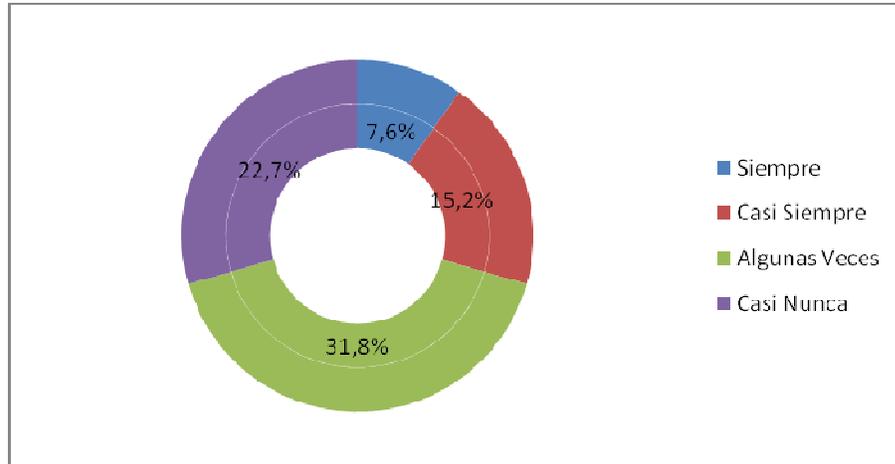
Edad <18 Años ___ Sexo Femenino Estrato: 1__
 4__
 19 -25___ Masculino 2__ 5__
 26- 35___ 3__ 6 o mas ___
 36-45 ___
 46-59 ___
 60 o mas ___

6.4.7.4 Resultados de las Encuestas

Cuadro 25. frecuencia de visita de los clientes pontenciales a las diferentes entidades prestadoras de servicio de envio o recepcion de dinero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	5	7,6	9,8
Casi Siempre	10	15,2	19,6
Algunas Veces	21	31,8	41,2
Casi Nunca	15	22,7	29,4
Total	51	77,3	100,0
Perdidos Sistema	15	22,7	
Total	66	100,0	

Figura 24. Representación gráfica de la frecuencia de visita de los clientes potenciales a las diferentes entidades prestadoras de servicio de envío o recepción de dinero



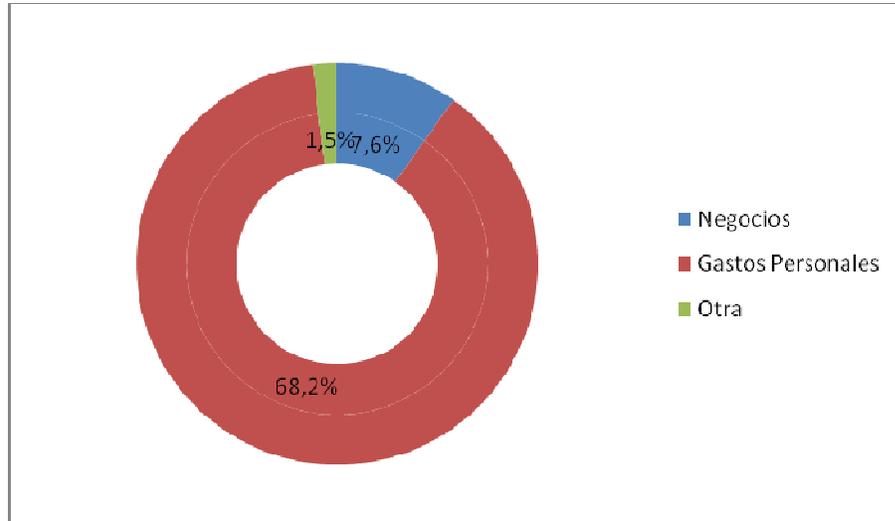
En la encuesta desarrollada para los clientes potenciales, hay una presencia ocasional en las entidades que se encargan de enviar y/o recibir dinero desde y para otras ciudades del país. Por lo cual, de 66 personas encuestadas, 15 no respondieron la pregunta porque o hacen uso del servicio, y 21 de ellos coincidió en la frecuencia del uso algunas veces, representado en un 31.8%.

Cuadro 26. Razones de compra del servicio de envío o recepción de dinero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Negocios	5	7,6	9,8
Gastos Personales	45	68,2	88,2
Otra	1	1,5	2,0
Perdidos Sistema	15	22,7	
Total	66	100,0	

Las razones de uso del servicio se pueden representar basicamente en dos: para gastos personales, que se refieren a pago de arriendo, ahorro, pago de obligaciones financieras, entre otros; y negocios, las cuales puede ser pago de clientes o pago a proveedores. Sin embargo, las respuestas indican que el mayor uso que se le da al servicio, es para cumplir gastos personales.

Figura 25. Representación gráfica de las razones de compra del servicio de envío o recepción de dinero

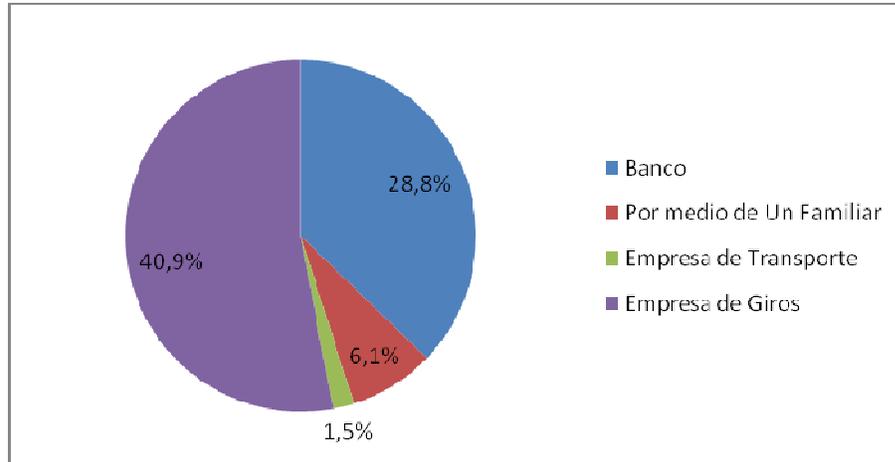


Cuadro 27. Medio que utiliza para enviar dinero con mayor frecuencia el cliente potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Banco	19	28,8	37,3
	Por medio de Un Familiar	4	6,1	7,8
	Empresa de Transporte	1	1,5	2,0
	Empresa de Giros	27	40,9	52,9
	Total	51	77,3	100,0
Perdidos	Sistema	15	22,7	
Total		66	100,0	

(Ver Figura 26, página siguiente).

Figura 26. Representación gráfica de los medios para enviar dinero que utiliza con mayor frecuencia el cliente potencial

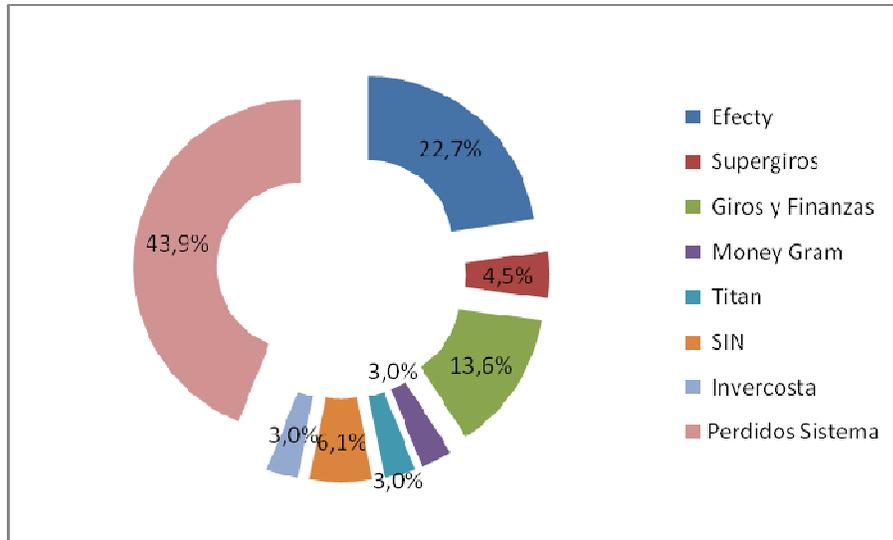


Las personas que fueron encuestadas, respondieron en su mayoría que usaban una empresa de giros nacionales, representada por un 40.9%, seguida de los bancos con un 28,8%; dejando a un lado los medios antiguos como por medio de familiares o amigos.

Cuadro 28. Empresas de giros nacionales más utilizadas por los clientes potenciales en la ciudad de Cali

Válidos	Efecty	15	22,7	40,5
	Supergiros	3	4,5	8,1
	Giros y Finanzas	9	13,6	24,3
	Money Gram	2	3,0	5,4
	Titan	2	3,0	5,4
	SIN	4	6,1	10,8
	Invercosta	2	3,0	5,4
	Total	37	56,1	100,0
Perdidos	Sistema	29	43,9	
Total		66	100,0	

Figura 27. Representación gráfica de las empresas de giros nacionales más utilizadas por los clientes potenciales en la ciudad de Cali

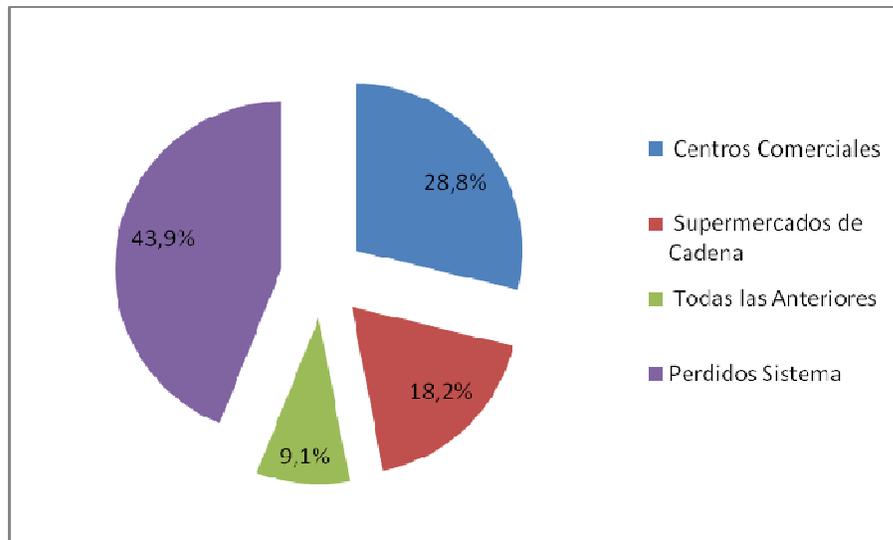


Las empresa de giros mas utilizadas por los clientes de este medio, son Efecty, Giros y Fiananzas y Servicio Inmediato. El 43,9%, que representa los datos perdidos, indica que son aquellas personas que no respondieron esta pregunta, porque no conocen dichas empresas, o simplemente porque nunca han hecho uso de ellas.

Cuadro 29. Preferencias del cliente potencial de ubicación de las empresas de giros en la ciudad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Centros Comerciales	19	28,8	51,4
Supermercados de Cadena	12	18,2	32,4
Todas las Anteriores	6	9,1	16,2
Total	37	56,1	100,0
Perdidos Sistema	29	43,9	
Total	66	100,0	

Figura 28. Representación gráfica de las preferencias del cliente potencial de ubicación de las empresas de giros en la ciudad



Se les preguntó a los clientes potenciales, los lugares en los cuales les gustaría que las empresas de giros se ubicaran. En este sentido, 28,8% coincidieron que debe de ser en centros comerciales y 18,2% en supermercados de cadena. Sin embargo, el 43,9% que hace referencia a los datos perdidos, no respondió la pregunta, pues son aquellas personas que no respondieron esta pregunta, porque no conocen dichas empresas, o simplemente porque nunca han hecho uso de ellas.

6.4.7.5 Descripción de los clientes

- **Quiénes son los clientes.** Los clientes son personas mayores de 17 años, de estratos socio económicos 1,2 y 3, y que se caracterizan por enviar o recibir dinero de lugares en los cuales no hay fácil acceso a redes bancarias ya sea por costos o cobertura.
- **Qué compran y cómo usan el Producto.** Las personas están comprando un servicio de **traslado de dinero inmediato** a nivel nacional. En este sentido, el uso del producto (los giros nacionales) es personal e intransferible, teniendo en cuenta que inicia desde el momento que la persona pone su giro en una oficina, hasta que el receptor lo reclama en la sede correspondiente.

- **Dónde Compran.** Los clientes compran el servicio de traslado de dinero, por medio de un giro nacional, en aquellos lugares a nivel nacional, en los cuales no hay entidades financieras o corresponsales bancarios (tanto para enviar como para recibir).

- **Cuándo Compran.** El servicio se compra, cuando se necesita un traslado de dinero de una ciudad a otra de manera inmediata. Puede presentarse en diferentes situaciones, ya sean de urgencia para pagos de salud, acuerdos comerciales u ocio, entre otras.

- **Cómo lo Seleccionan.** La selección de la entidad con la cual decide hacer el traslado del dinero, es seleccionada teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Seguridad de la empresa le genere al cliente.
- ✓ La rapidez con la cual se realice la transacción (Tanto quien pone el giro, como quien lo reclame).
- ✓ La económica del envío del giro postal.
- ✓ Cercanía a las zonas de influencia del cliente.
- ✓ La Cobertura que se tenga a nivel nacional.

- **Por qué prefieren el producto.** Algunas de las personas prefieren el producto, porque funciona de manera inmediata (en tiempo real). Además de ello, la atención al cliente que se presta (cualquier empresa de giros de Colombia) es más rápida y efectiva, que la que se puede brindar en un banco, teniendo en cuenta que el portafolio de servicio al ser más limitado, el cliente recibe toda la atención del cajero. Finalmente, a esto se le suma el acceso que esta actividad económica tiene a aquellas poblaciones, en donde es difícil la llegada de entidades financieras.

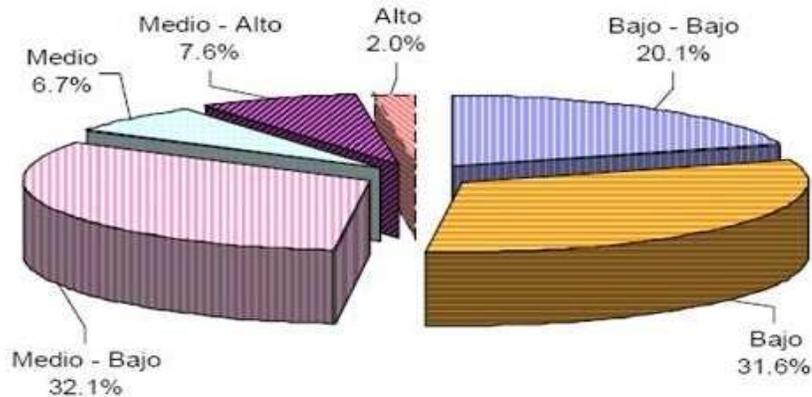
- **Volverán a comprar.** Las personas siempre volverán a comprar el servicio, si este es consistente y cumple su promesa básica: seguridad e inmediatez al momento de hacer su transacción.

6.5 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN

6.5.1 Potencial del Mercado. El potencial del mercado del sector se puede establecer calculando el total de personas del estrato 1, 2 y 3 de la ciudad de Cali de todas las edades. Para dicho calculo, se cuenta con cifras estadísticas del DANE, el cual suministra la información de población y estratificación económica de la ciudad de Cali.

La población potencial por edad sin estratificar en Cali para el año 2011 es de 2.119.908 personas. Sin embargo, la idea es evaluar el potencial del mercado en los estratos 1, 2 y 3, es necesario revisar las cifras por estratificación económica a continuación:

Figura 29. Participación porcentual de estratos económicos de Cali



Fuente: Cali en Cifras. Informe Estadístico de la alcaldía de Cali del año 2007. 1 Archivo de computador.

Según los datos secundarios obtenidos en la investigación de los clientes reales, el segmento de la empresa abarca los estratos 1, 2 y 3, que en términos de ingresos y según la clasificación establecida por el DANE estos consideran en los ingresos bajo - bajo (20,1%), los ingresos bajos (31,6%), y los ingresos medio – bajos (32,1%). Si se multiplica la sumatoria de estos porcentajes (83,8%) con la población potencial (2.119.908 personas) se obtendría un mercado potencial para la empresa de 1.776.483 personas.

Según el DANE, para el año 2011 se proyectó 46.043.696 millones de habitantes en el territorio nacional, de los cuales, solo 33.081.341 son aptos para el envío o recepción de dinero. Teniendo que las políticas de los giros postales, cualquier persona que se encuentre documentada, puede realizar y/o reclamar un giro. Así mismo, Según cifras otorgadas por la red postal 4-72, “los colombianos giran un promedio de 600 mil millones de pesos mensuales dentro del territorio nacional, o sea 7,5 billones por año”²⁸, dato que correspondería al valor de giros anuales en todo el país.

Teniendo en cuenta que el presente plan de mercadeo es para la ciudad de Cali, y el potencial de mercado es de 1.776.483 personas, si se divide 600 mil

²⁸ Giros y sistemas financieros en Colombia. Óp. cit. Disponible en Internet: <http://www.giro.us/internacional/inversiones/giros-y-sistemas-financieros-en-colombia/>.

millones de pesos mensuales entre número de habitantes aptos para el envío de giros de Colombia, se obtiene que el valor promedio de giro en Colombia sea de \$18.138. Por lo cual, si se multiplica el valor promedio por el potencial de mercado, se obtiene que el potencial de mercado de giros de la empresa en Cali es de \$32'220.271.840 millones de pesos al mes.

6.5.2 Diagnostico estratégico. El diagnostico estratégico, desea identificar las estrategias en el mercado que debería adoptar la empresa para enfrentar de manera adecuada el sector en la ciudad de Cali. Para ello, se realiza la matriz DOFA y el análisis de posición estratégica mediante la matriz PEYEA (Posición estratégica de evaluación y acción).

6.5.2.1 DOFA. La matriz DOFA permite identificar las acciones viables mediante un cruce de variables, que deben de caracterizarse por ser acciones posibles y positivas.

En este sentido las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se pueden definir como

Las estrategias FO son las ventajas propias y las posibilidades que da el entorno, para construir un fortalecimiento del propósito.

Las estrategias DO tienen como objetivo principal superar las debilidades internas de la compañía, haciendo uso de las oportunidades que brinda el entorno.

Estrategias FA “buscan evitar las amenazas del entorno y aprovechar las fortalezas de la compañía”²⁹.

Estrategias DA “permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso”³⁰.

²⁹ Matriz DOFA [en línea]. Colombia: Universidad Nacional virtual, 2008 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

³⁰ Ibíd., Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

Cuadro 30. Matriz DOFA

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja Inversión en Publicidad y Promoción • Ausencia de uniformidad en Imagen corporativa. • Ausencia de Actualizaciones en portal Web • Ausencia de un Departamento dedicado únicamente a las actividades de mercadeo. • Poco número de oficinas propias 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio del Giro Virtual en la página Web. • Implementación de servicios adicionales como el envío y recepción de pequeños paquetes, baloto, tarjetas del MIO, entre otros. • Nuevas alianzas con empresas transportadoras como Brasilia y Rápido Ochoa.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes. • Giros Nacionales, marca Registrada • Centralización de la Tesorería. • Aumento de cobertura a nivel nacional • Liquidez en las Agencias. • Cuenta con el Banco agrario. • Empresa de giros nacionales certificada con la Norma de Calidad ISO 9001 • Habilidad para la implantación de nuevos productos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia legal de la Red Postal 4-72 • Inseguridad en las ciudades, manifestadas en Robos a las Oficinas. • Ingreso de Supergiros, empresa competidora con alto capital y fuerte alianza con las empresas chanceras del país. • Empresas de giros postales no aprobadas por la Red Postal 4-72 (Ilegales). • Cambios permanentes en variables macroeconómicas. • Incremento de Corresponsales No Bancarios en todo el país.

6.5.2.2 Matriz ANSOFF. La matriz a continuación, presenta las diferentes oportunidades con las cuales cuenta la compañía³¹. Con este análisis, se pretende establecer las estrategias que debe adoptar la empresa para cada uno de los casos.

Cuadro 31. Matriz ANSOFF

MERCADOS	ACTUALES	<p>La empresa Giros Nacionales Invercosta, cuenta con 3 Servicios: El envío y la recepción de giros nacionales, las recargas electrónicas a todos los operadores, y la venta de Soat para vehículos.</p>	<p>Se puede desarrollar en la compañía productos como el recaudos financieros, el envío y recepción de paquetes por medio de las empresas transportadoras aliadas, pagos de recibos públicos, así como pago de recibos de operadores celulares.</p>
-----------------	-----------------	--	---

³¹ Matriz ANSOFF [en línea]. Colombia: Word Express, 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.marketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>.

Cuadro 31. (Continuación).

	NUEVOS	Se puede ampliar el mercado correspondiente al estrato 2 y 1, teniendo en cuenta que los esfuerzos de la empresa se están direccionando en su mayoría al estrato 3 y 4	Si hay elementos de diversificación tanto en el mercado como en el portafolio. Esta acción, se refiere específicamente a la venta de Soat para vehículos, ampliando la visión a todas las personas, sin discriminación de nivel socioeconómico, sexo, edad o raza.
		ACTUALES	NUEVOS
PRODUCTOS			

Para esto, se tiene en cuenta que: 1. Producto Actual en un Mercado Actual describe una estrategia de penetración de mercados. 2. Productos Nuevos en mercados actuales se refiere a desarrollo de nuevos productos. 3. Productos actuales en mercados nuevos plantea el a desarrollo de nuevos mercados. 4. Productos nuevos en mercados nuevos representa diversificación.

6.5.2.3 Análisis de la posición estratégica de INVERCOSTA. Estableciendo las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas se desprende a identificar la posición estrategia en la cual se encuentra la compañía, y por ende, el tipo de estrategia que debe implementar. En este sentido, se emplea la Matriz PYEA (Posición estratégica de evaluación y acción), la cual simplifica el diagnostico interno y externo de la empresa, para evaluar la posición estratégica.

La matriz expone 4 estrategias distintas, las cuales pueden referenciarse como estrategias: Agresivas, defensivas, conservadoras o competitivas. Para esto se tiene en cuenta que las variables que miden la posición estratégica de la empresa son las siguientes:

Variables de Fuerza Financiera (FF): son aquellas que pertenecen a las variables financieras de la empresa, tales como: su liquidez, su Capital, su efectivo, su retorno de inversión, sus fuentes de financiación, su rentabilidad y su nivel de endeudamiento.

Variables de Ventaja competitiva (VC): estas variables tienen que ver con: habilidades en mercadeo, calidad del servicio, portafolio de servicios, ciclo de vida del producto, distribuidores y tecnologías.

Variables de Estabilidad ambiental (EA): se refiere al cambio tecnológico, variables macroeconómicas, sociales y demográficas.

Variables de la Fuerza de la Industria (FI): hace referencia a las variables del sector. Entre las que se encuentran la estabilidad tecnológica, las barreras de entrada y las utilidades.

En este sentido, los pasos utilizados para calcular la siguiente matriz de posición estratégica son:

Para la fortaleza financiera y la Fortaleza de la industria, se asigna un valor número que se encuentre entre +1 (peor) y +6 (mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones (FF y FI). En cuanto a la Estabilidad Ambiental y la ventaja competitiva se refiere, se le asigna a un valor numérico que va de -1 (Mejor) y -6 (Peor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones (VC y EA).

Una vez calificadas todas las variables, se calcula el promedio para FF, VC, FI y VC. En este sentido, se suman los resultados sobre el eje X y se marca el punto resultante sobre el mismo eje. Así mismo, se suman los resultados en el eje Y, y se marca el resultado sobre el eje Y.

Cuadro 32. Análisis de la posición estratégica

ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA	
Variables	Calificación final
Variables de Fuerza Financiera (FF)	4,7
Liquidez	6,0
Capital	5,0
Retorno de la inversión	3,0
Fuentes de financiación	5,0
Rentabilidad	3,0
Nivel de endeudamiento.	6,0
Variables de Ventaja competitiva (VC)	-2,7
Habilidades en mercadeo	-4,0
Calidad del servicio	-2,0
Portafolio de servicios	-2,0
Ciclo de vida del producto	-3,5
Distribuidores	-3,0
Tecnologías	-1,5

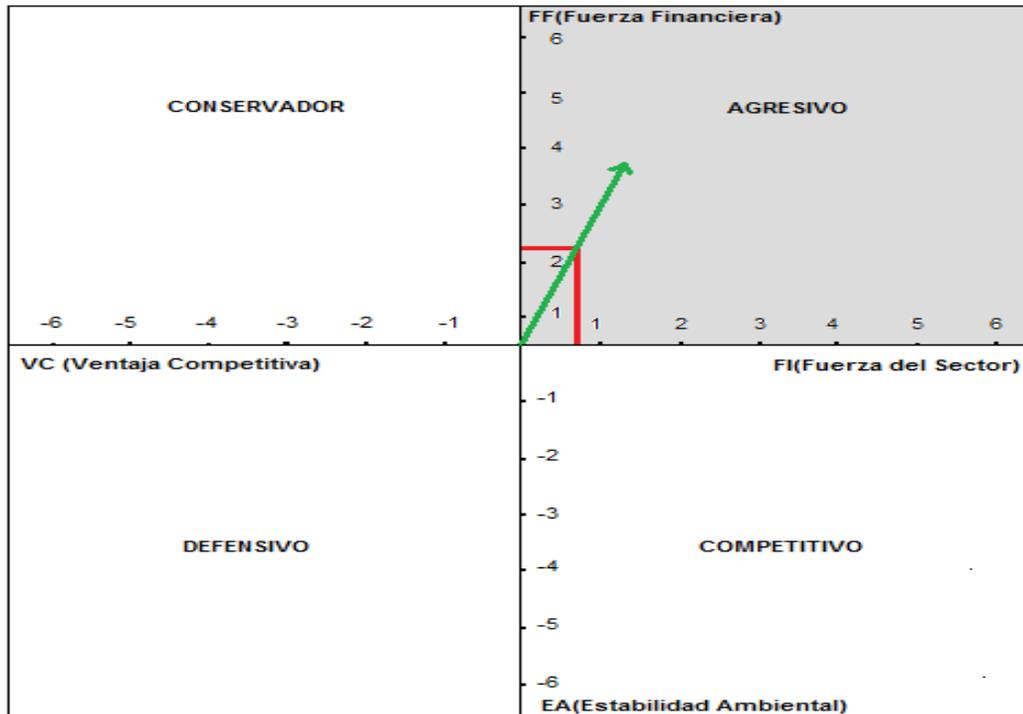
Cuadro 32. (Continuación).

Variables de Estabilidad ambiental (EA)	-2,5
Cambio tecnológico	-2,0
Económicas	-3,5
Políticas	-3,2
Sociales	-2,0
Demográficas	-2,0
Variables de la Fuerza del Sector de Servicios (FI)	3,5
Estabilidad tecnológica	5,0
Crecimiento del Sector	3,5
Barreras de entrada	2,5
Concentración del Sector	3,0

De acuerdo a los anteriores resultados, los cálculos para trazar la matriz en la grafica son los siguientes:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{EJE X} & = & \text{VC} + \text{FI} \\
 & = & (-2,7) + 3,5 \\
 & = & 0,8
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{rcl}
 \text{EJE Y} & = & \text{FF} + \text{EA} \\
 & = & 4,7 + (-2,5) \\
 & = & 2,2
 \end{array}$$

Figura 30. Posición estratégica



Lo anterior indica que la empresa se encuentra en una posición estratégica Agresiva. Por tanto, debe de utilizar estrategias de este tipo para alcanzar su crecimiento estratégico en el sector. Esto significa que debe utilizar sus fortalezas internas, con objeto de aprovechar sus oportunidades externas, y vencer las debilidades internas, para rehusarse a las amenazas internas.

Entre las estrategias agresivas, se recomienda:

Estrategias de crecimiento intensivo: las cuales Consisten en trabajar fuertemente en los mercados actuales de la compañía. En este sentido, se incluyen estrategias como la penetración: la cual se direcciona en acciones de mercadeo agresivas en Pro de los servicios ya existentes, como por ejemplo un precio más favorable que el de la competencia, actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas agresivas³². Así mismo, la Estrategia de desarrollo de mercado: que se enfoca en atraer personas pertenecientes a los nuevos mercados, los cuales se pueden identificar como clientes potenciales. Y finalmente, la Estrategia de desarrollo del producto: la cual se basa en el desarrollo de nuevos productos.

Estrategias Integrativas: son aquellas que se refieren al aprovechamiento de la fortaleza de la compañía en el sector de los servicios para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. Por tanto, Invercosta debe ejercer una Integración hacia atrás: la cual ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Una Integración hacia adelante: que indica cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Y Una Integración horizontal: que se representa en el aumento de control con respecto a sus competidores.

Estrategias de Diversificación: son adecuadas cuando las oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía son pocas. Abarcan, la Estrategias de diversificación horizontal: que consiste en añadir nuevos productos y/o servicios a la línea de servicios de la empresa, los cuales no están relacionados con los servicios ya existentes. La Estrategias de diversificación en conglomerado: que radica en vender nuevos productos y/o servicios no relacionados con la línea de servicios ya existente. Y finalmente la Estrategias de diversificación concéntrica: que se desarrolla en la introducción de nuevos productos y/o servicios que tienen semejanzas tecnológicas o de marketing con los servicios ya existentes.

³² Estrategias de mercado [en línea]. Colombia: Promonegocios, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>.

6.5.2.4 Direccionamiento estratégico de INVERCOSTA. De acuerdo con el análisis estratégico desarrollado anteriormente, la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA debe de crear e implementar estrategias y tácticas agresivas que le permitan su ingreso en el mercado masivo.

Por tanto, debería de definir su plan de mercadeo basado en estrategias de precio, promoción, distribución, producto y servicio, por lo cual sus objetivos y acciones en el mercado deben de situarse bajo los parámetros mencionados anteriormente, con el fin de disminuir el alto riesgo comercial y aumentar las utilidades.

Así mismo, debe de tener en cuenta que en la evaluación del ciclo de vida del producto se identifico que este se encuentra en la etapa de madurez, y por tanto, la estrategia indicada es enfocarse en los nichos de mercado específicos, por lo que se le recomienda enfocarse en los segmentos en los que ha presentado una mayor rotación y rentabilidad, tal y como lo evidencian sus acciones en los estratos 1 y 2.

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Teniendo en cuenta que el direccionamiento de la empresa se encuentra en una posición agresiva, sus objetivos corporativos deben de soportarse en una posición de supervivencia y generación de Utilidades, para lograr combatir las debilidades y alcanzar un posicionamiento en el mercado masivo. Por tanto, se tiene que los objetivos son los siguientes:

Objetivos de Supervivencia: ser Reconocidos en el mercado de bajos ingresos como la mejor empresa de Giros, en servicio y calidad, en el Cali.

Utilidades: desarrollar e implementar planes que le generen valor a la empresa y a los propietarios.

7.2 OBJETIVOS DIVISIONALES

7.2.1 Recursos Humanos. Implementar planes de acción, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, que apoye los objetivos organizacionales internos y externos.

7.2.2 Finanzas. Implementar proyectos que incrementen tanto la rentabilidad como las Utilidades de la empresa.

7.2.3 Servicios. Alinear los procesos internos operacionales, para proporcionarles al cliente mayor rapidez en cobrar o enviar su giro.

7.2.4 Jurídico. Incrementar la rapidez de la elaboración de las solicitudes realizadas al departamento jurídico, por parte de los otros departamentos internos de la empresa.

7.2.5 Mercadeo. Crear estrategias y actividades de mercadeo, utilizando las peticiones que el cliente hace continuamente.

7.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Ingresar al mercado masivo de la ciudad de Cali al finalizar el año 2011, incrementando las ventas del año 2010 en al menos un 8% para el siguiente año, para proporcionarle a la compañía un mayor margen de rentabilidad y una mayor generación de flujo de efectivo. Este crecimiento resulta de la sumatoria de dos factores externos que afectan la empresa: la inflación proyectada para el 2011 (2%)³³ mas cada punto de crecimiento del PIB (entre un 3% y un 5%)³⁴ que corresponde al comportamiento del sector (1%)³⁵, más tres puntos básicos (3%) que se intenta obtener con el plan de mercadeo propuesto.

7.3.1 Objetivos específicos

- Penetrar el mercado de ingresos bajos (estrato 1, 2 y 3) de la ciudad de Cali, así como demás municipios del país, que compran el servicio de giros postales nacionales, de manera masiva para el año 2011.
- Realizar actividades de promoción y publicidad enfocadas al mercado de los ingresos bajos (estratos 1, 2 y 3) de la ciudad de Cali, así como demás municipios del país, para el año 2011
- Aplicar campañas de responsabilidad social empresarial, que contribuyan al fortalecimiento de la imagen corporativa, para el año 2011.
- Intensificar la adquisición de contratos de participación, para la ampliación de la cobertura a nivel regional y nacional, para el año 2011.

7.4 VOLÚMENES Y UTILIDADES

El resultado de los objetivos y estrategias de mercadeo, están expresadas en la siguiente tabla, la cual se construyó tomando como referencia las ventas en

³³ Colombia podría tener una inflación de [en línea]. Colombia: El Espectador.com s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/articulo-202477-colombia-podria-tener-una-inflacion-de-2-2011>.

³⁴ Noticias de Latinoamérica [en línea]. Colombia: CESLA, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?Id=16769>.

³⁵ Ministerio de comunicaciones [en línea]. Presentación. Colombia: Mincomunicaciones, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.colfecar.org/Presentacion_Mincomunicaciones.ppt -

pesos y unidades de cada mes. Igualmente se espera un crecimiento en las ventas de al menos el 8%.

Cuadro 33. Volúmenes y utilidades

Concepto	Cantidad Giros 2010	Variación Mes a Mes 2010	Cantidad de Giros Proyectados (8%)
Enero	2.191		2.366
Febrero	2.417	10%	2.610
Marzo	2.800	16%	3.024
Abril	2.346	-16%	2.533
Mayo	2.558	9%	2.762
Junio	2.424	-5%	2.618
Julio	2.390	-1%	2.581
Agosto	2.313	-3%	2.498
Septiembre	2.336	1%	2.523
Octubre	2.360	1%	2.549
Noviembre	2.383	1%	2.574
Diciembre	2.407	1%	2.600
Total	28.925		31.239

En este sentido, se toma en cuenta el objetivo de la empresa, en donde se plantea vender al menos 31.239 Unidades de giros nacionales, para el año 2011.

7.4.1 Objetivos Secundarios

- **Clientes.** Mantener un nivel de satisfacción de los clientes reales, al menos del 99%.

Ser reconocidos por el segmento de mercado que atiende la empresa en la ciudad de Cali (personas de ingresos bajos), como la mejor alternativa de compra de giros postales nacionales para el 2011.

- **Productos Nuevos.** Desarrollar e incorporar un portafolio nuevo de Productos que incluyan las peticiones de los clientes reales, en conjunto con la alianza estratégica establecida con la Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes.

- **Equidad de Marca.** Construir una identidad de marca unificada, para todos los puntos de venta (Propios y con contratos de participación), en Cali y a Nivel Regional, para el año 2011.

Hacer que la marca GIROS NACIONALES INVERCOSTA, se instaure en la mente de los consumidores para el año 2011.

8. ESTRATEGIA PRODUCTO Vs. MARCA

8.1 MERCADO OBJETIVO

El Mercado objetivo de la empresa, va a ser el segmento de personas del estrato 1, 2 y 3 de la ciudad de Cali.

8.1.1 Competidores Objetivos. Los competidores objetivos son aquellos que comparten el mercado objetivo que se proponen en el presente plan de mercadeo, entre los que se desatacan: Supergiros, Servicio Inmediato (SIN), Mandacosta, y Giramos.

8.1.2 Atributos del producto. Rapidez: Los giros, se entregan de manera inmediata al cliente, siempre y cuando las redes de comunicación, estén adecuadas en la población de entrega o recepción del dinero.

Segura: la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA, garantiza a todos sus clientes, que no se perderá su dinero en el camino.

Transparencia: el dinero que usted envíe por Invercosta, es legal. La empresa está en una constante evaluación de la recepción del dinero, para evitar el lavado de activos.

Capacidad de Pago: todas las oficinas de INVERCOSTA, cuentan con la capacidad para pagar el giro que el cliente reciba desde otra ciudad.

8.2 ESTRATEGIA CENTRAL

8.2.1 Proposición de Valor. La proposición de valor de la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA se debe enfatizar en los criterios de cobertura, para enfocar su plan de acción y aprovechar las debilidades de sus competidores.

Por lo que se utilizarán canales de distribución propios, de terceros y en conjunto con las alianzas establecidas y futuras con empresas transportadoras, con rapidez, la proposición de valor será la siguiente:

“Asegúrate de enviar tu plática por GIROS NACIONALES INVERCOSTA”.

8.2.2 Posicionamiento del Producto. Teniendo en cuenta que la estrategia de posicionamiento del producto está basada en una buena cobertura y rapidez de entrega, el posicionamiento del producto será:

“Si envía o Recibe su plática por GIROS NACIONALES INVERCOSTA, No se perderá en el camino.... Estará siempre a tiempo”.

8.3 MEZCLA DE MARKETING

La construcción de la mezcla de Mercadeo que requiere la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA para su fortalecimiento en el mercado de los ingresos bajos y el ingreso efectivo en el mercado masivo, se tomará como punto de construcción las 4Cs del mercado, cuya elaboración de la matriz de las 4Cs, permitirá el planteamiento de las estrategias de las 4Ps en el mercadeo. Con ello se busca entonces, que las expectativas y necesidades del cliente se satisfagan adecuadamente, acompañadas de publicidad y promoción que le permitan al cliente identificarse con las acciones de la empresa, y las estrategias de precio y distribución, que se encargará de fidelizarlo.

En este sentido, las 4Cs tomarán como referencia los resultados de la investigación a los clientes reales y potenciales, en la cual se conocieron su frecuencia y razones de uso, satisfacción frente al servicio en general, conocimiento de la competencia y sus deseos de nuevos servicios en los diferentes puntos de venta de la empresa.

Cuadro 34. Mezcla de Marketing

Las 4Cs	CLIENTE	Acude al menos 1 vez al mes al servicio de giros postales nacionales El uso del servicio, se da para cubrir gastos de manutención principalmente. En algunos casos es por negocios. El servicio de las empresas de giros nacionales, es usado con mayor frecuencia por personas de ingresos bajos (estratos 1, 2 y 3) Son personas que residen en Cali, pero son provenientes de municipios y/o veredas cercanas.
---------	---------	--

Cuadro 34. (Continuación).

	COMUNICACIÓN	Publicidad Radio, Perifoneo, Eventos Públicos, Vallas en Centros de abastos, centros comerciales, supermercados y Terminales de Transporte. Promoción Rifas en los puntos de venta
	COMODIDAD	Generalmente compran el servicio, en el punto de venta con mayor acceso y cercanía a sus viviendas. Puntos de Chance y supermercados.
	COSTO	Se paga siempre en efectivo.

Ya conociendo las 4Cs del mercado objetivo, se elaboran las estrategias de mercadeo que debe adoptar la empresa para el segmento sus clientes reales y potenciales, reconocidos como las 4Ps.

- **Producto**

Se continuará con la venta de giros postales nacionales. Adicionalmente, se ofrecerán productos nuevos como servicios financieros, de recaudos, pago de recibos públicos – operadores celulares, venta de seguros micro, envió y recepción de paquetero liviano en los puntos propios inicialmente.

Se extenderá el horario los días domingos, festivos y en algunos casos 24 horas, si la cantidad de giros enviados y recibidos lo justifican.

- **Promoción y Publicidad**

Promoción. Acumule 5 facturas de la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA, por sus compras mayores \$20.000 pesos, y deposítelos en los buzones de los principales puntos de venta de la ciudad, y participe por la rifa de una casa que se sorteará en diciembre de 2011.

Participe bimensualmente por sus compras en GIROS NACIONALES INVERCOSTA, en la rifa de un Mercado de \$100.000 pesos.

Publicidad. Perifoneo en las Centrales de abastecimiento (Santa Elena, Alameda, Siloé, Terrón, Salomia, entre otras), centro de Cali, así como las comunas pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 al menos 1 vez al mes.

Publicidad Radial en la(s) Principal(es) emisoras de la ciudad, que escuchan las personas pertenecientes al mercado objetivo.

Aparición en las ferias regionales principales.

Vallas en las centrales de abasto, supermercados, centro de la ciudad y terminales de transporte.

Afiches, Buzones, Cupones de las dos promociones mencionadas anteriormente.

Volantes y afiches de cobertura en los puntos de venta.

- **Plaza**

Logística de Distribución. Se buscarán alianzas estratégicas con empresas transportadoras, para ampliar la cobertura, así como el Incremento de los contratos de participación a nivel regional y nacional.

Canales de comercialización

Puntos Propios: punto de atención pertenecientes la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA, los cuales estarán situados en lugares de alto flujo de personas y vehicular, como lo son las terminales de transporte, centro de las ciudad, san Andresito, centros comerciales y plazas de mercado.

Contratos de participación: misceláneas, tiendas, Supermercados y todos otros negocios independientes, que estén interesados en tener un ingreso adicional.

Puntos en compañía: que se instaurarán en compañía de las empresas aliadas, como lo son Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes, con el fin de cubrir aquellas zonas en las cuales ninguna tiene cobertura.

- **Precio.** Seguir los precios del mercado (Competidor Líder).

Alinear las tarifas de las empresas aliadas: Invercosta – Copetran, Apuestas América, Tax central, Coordinadora y Taxis Verdes.

9. PROGRAMAS DE SOPORTE DE MARKETING

9.1 PUBLICIDAD

Perifoneo: con la ejecución de este se pretende llegar a los principales sitios a los cuales acuden las personas de bajos ingresos con mayor frecuencia, al menos 1 vez al mes. Para ello, se destinará un presupuesto de para ejecutar en la ciudad de Cali de \$2.000.000 millones de pesos anuales.

Radio: este medio se utilizará al menos 3 veces por semana, en las emisoras populares de la ciudad, entre las cuales incluye OLÍMPICA y RADIO UNO. El presupuesto destinado para la ejecución a nivel regional será de \$6.000.000 millones de pesos anuales.

Eventos Regionales: se planea asistir a las principales ferias de la región, las cuales incluyen: la feria de Palmira, Tuluá, Roldanillo, Cali y Jamundi. El presupuesto destinado para ejecutar el plan será de \$5.000.000 de pesos anuales.

Volantes y Afiches de cobertura: en ellos se dará a conocer la cobertura y las tarifas de los servicios de giros en los puntos de venta. Costo de la inversión: \$1.000.000 para la ciudad de Cali.

Buzones de Campañas promocionales: se utilizarían dos buzones diferentes, para las tres campañas propuestas. Si esta, fueran aplicadas únicamente para Cali, tendrían un costo de \$500.000 para la ciudad de Cali.

Afiches: los afiches son para promocionar las dos campañas promocionales. Si esta, fueran aplicadas únicamente para Cali, tendrían un costo de \$430.000 para la ciudad de Cali.

Sellos: Se utilizarían para la promoción del taxi y los mercados. Los sellos serían para estamparos en la factura. Ellos reemplazarían el cupón común, y el contendría los datos personales de la persona que está participando en la promoción. El costo para Cali, sería de \$70.000 pesos.

Vallas: en terminales, centros comerciales populares, centrales de abastos y centro de la ciudad. Costo de la inversión en la solo para la ciudad de Cali, \$7.000.000.

9.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

Rifa de casa: se planea rifar 1 anualmente en la ciudad de Cali. Se dispondría de un presupuesto de \$35.000.000 millones de pesos.

Rifa de Mercados bimensuales: se dispondría de \$9.000.000 millones de pesos anuales, para rifar 1 mercado bimensualmente en todos los puntos propios únicamente en la ciudad de Cali.

9.3 PRECIOS

Se determinaran los precios autorizados por la red Postal 4-72, siempre iguales a lo del competidor a seguir.

9.4 CANALES

Como ya se había mencionado, los canales de distribución serán: puntos propios, contratos de participación, puntos en compañía y/o Alianzas estratégicas.

9.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente será supervisado por el comité de control de Calidad, quien evalúa el servicio prestado al cliente por medio de los buzones de sugerencias en las oficinas.

9.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Anualmente, se realizará una encuesta a del servicio, satisfacción y necesidades del cliente, vía telefónica, para determinar en qué grado de aceptación se encuentra el servicio, falencias y averiguar las posibilidades de ingresar más productos del portafolio que tiene la empresa disponible.

9.7 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

Se establecen alianzas estratégicas con empresas de transporte terrestre y aéreo, chanceras, y otras empresas de giros, para asegurar permanencia en el mercado en largo plazo que permita sostener un nivel de precios iguales al del competidor líder. Igualmente para manejar una distribución más efectiva y mayor cobertura.

Así mismo, se llevarán a cabo convenios con terceros, para ampliar cobertura en lugares en los cuales las alianzas no tengan alcance.

10. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite determinar la factibilidad financiera del plan de mercadeo propuesto para la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA. Por lo tanto se va a mostrar el presupuesto que se tienen en cuenta para su análisis.

10.1 PARÁMETROS

La evaluación se realizará en un periodo de tiempo de 12 meses, y se tiene en cuenta el comportamiento de la tasa interna de retorno, así como el valor presente Neto.

10.2 INVERSIONES

Teniendo en cuenta que la empresa maneja el sector de los servicios, y en el presente plan no se muestran cambios en la tecnología o redes, por lo cual no es necesario aplicar dichas inversiones. Por lo tanto, la evaluación financiera se realizara para las actividades de mercadeo, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 35. Estrategias de Marketing

ESTRATEGIAS DE MARKETING	VALOR CALI	VALOR MES
Perifoneo	\$ 2.000.000	\$ 166.667
Radio	\$ 6.000.000	\$ 500.000
Eventos	\$ 5.000.000	\$ 416.667
Volantes y Afiches de Cobertura	\$ 1.000.000	\$ 83.333
Buzones de Campañas Promocionales	\$ 430.000	\$ 35.833
Afiches de Campañas Promocionales	\$ 500.000	\$ 41.667
Sellos	\$ 70.000	\$ 5.833
Vallas	\$ 7.000.000	\$ 583.333
Total Inversión en Publicidad	\$ 22.000.000	\$ 1.833.333
Rifa de Casa Anual	\$ 35.000.000	\$ 2.916.667
Rifa de Mercados de \$100.000 Bimensuales	\$ 9.000.000	\$ 750.000
Total Inversión en Actividades Promocionales	\$ 44.000.000	\$ 3.666.667
Total	\$ 66.000.000	\$ 5.500.000

Se tienen en cuenta todas las actividades promocionales y opciones de publicidad propuestas.

10.3 GASTOS DEL PROYECTO

En los gastos del proyecto, se va a tener en cuenta la realización de las encuestas anuales a los clientes, las cuales retro alimentaran el trabajo a propuesto en el presente plan de mercadeo, así como las acciones de mercadeo desarrolladas en la empresa. Por tanto, se incurrirá en el gasto de una persona, quien recibirá el valor de \$250.000 pesos por ejecutar las encuestas y tabularlas, en un periodo no máximo a 20 días; y uno costo adicional de \$150.000 pesos correspondientes a la línea celular de la cual se llamaran a la muestra de clientes aleatoriamente escogida.

10.4 ESTADO DE RESULTADOS

Los estados de resultados muestran que la empresa podrá mejorar su utilidad después de impuestos un 22% con respecto al Año 2010; reflejando una rentabilidad total para el 2011 de 24% en total.

Por tanto, la empresa podrá mejorar este aspecto financiero, alcanzando un margen de contribución al marketing de 10%.

La proyección de los estados de resultados será posible, siempre y cuando se logre aplicar cada una de las tácticas y estrategias propuestas por el presente plan de mercadeo.

(Ver Cuadro 36, página siguiente).

Cuadro 36. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
	2009	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 783.000.000	\$ 600.000.000	\$ 648.000.000
MENOS COSTOS DE VENTA	\$ 235.200.000	\$ 228.900.000	\$ 235.300.000
Nomina	\$ 148.000.000	\$ 136.200.000	\$ 136.450.000
Telefono	\$ 7.000.000	\$ 4.050.000	\$ 4.200.000
Internet	\$ 5.200.000	\$ 9.150.000	\$ 9.150.000
Publicidad y Promocion	\$ 55.000.000	\$ 60.000.000	\$ 66.000.000
Red Pública datos (sistema de Giros)	\$ 20.000.000	\$ 19.500.000	\$ 19.500.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 547.800.000	\$ 371.100.000	\$ 412.700.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 153.200.000	\$ 137.550.000	\$ 137.600.000
Servicios Públicos	\$ 17.000.000	\$ 15.150.000	\$ 15.150.000
Impuestos (Industria y comercio y Predial)	\$ 11.300.000	\$ 7.950.000	\$ 7.950.000
Arendamiento	\$ 70.000.000	\$ 69.000.000	\$ 69.000.000
Administracion locales	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000
Transporte de dinero	\$ 9.300.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000
Seguros	\$ 6.100.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000
Mantenimiento y Adecuaciones	\$ 8.900.000	\$ 7.650.000	\$ 7.650.000
Depreciaciones	\$ 9.100.000	\$ 9.150.000	\$ 9.200.000
Otros	\$ 11.000.000	\$ 7.650.000	\$ 7.650.000
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 394.600.000	\$ 233.550.000	\$ 275.100.000
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 2.200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.600.000
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 60.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	\$ 332.400.000	\$ 186.150.000	\$ 227.500.000
PROVISION PARA IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	\$ 109.692.000	\$ 61.429.500	\$ 75.075.000
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	\$ 222.708.000	\$ 124.720.500	\$ 152.425.000

10.5 CRONOGRAMA

Las actividades planteadas en el presente plan de mercadeo, se espera que inicien en Enero del 2011, y se ejecuten durante todo el año. Sus responsables son el gerente y el director Comercial.

(Ver Cuadro 37, página siguiente).

11. CONCLUSIONES

GIROS NACIONALES INVERCOSTA es una empresa vallecaucana, que representa un alto riesgo comercial, porque concentra sus tácticas de promocionales y de publicidad en nichos de mercado que no corresponden a sus clientes reales.

GIROS NACIONALES INVERCOSTA, cuenta con la infraestructura, el capital humano, y el capital económico para competir en el mercado masivo de los giros postales nacionales. La diversificación de su portafolio de servicios, le permitirá satisfacer las necesidades que el cliente real exija.

El sector de los Giros postales Nacionales, es muy competido en Colombia, por medio de las empresas transportadoras, y la aparición en el mercado de empresas no vigiladas por la red Postal 4-72, por lo cual no se conoce una cifra exacta de la cantidad de dinero no bancarizado que puedan transar todas las empresas que tienen como actividad económica el trasladar dinero de un lugar a otro.

En el análisis externo, se encontró que la empresa se ve afectada fuertemente por el ámbito económico, que se refiere específicamente al comportamiento de las tasas de empleo a nivel nacional, así como la fluctuación de la moneda, afectan las remesas que ingresan al país, por lo cual hay un incremento o disminución en la transacción de giros mensualmente. Así mismo, el ámbito político, quien es finalmente quien interviene las exigencias legales con las cuales debe de cumplir la empresa para poder operar tranquilamente en el mercado.

En el análisis interno, se encontró que la empresa tiene una fuerte liquidez financiera y capacidad de endeudamiento. Sin embargo, es necesario endurecer la parte jurídica y de recursos humanos, que permita orientar al negocio hacia la efectividad; así como delegación o implantación de un departamento de mercadeo, el cual se encargue de diseñar y ejecutar estrategias para el crecimiento de la empresa orientada en sus utilidades y ventas.

En la evaluación de direccionamiento estratégico se determinó que GIROS NACIONALES INVERCOSTA tiene una posición estratégica agresiva y por tanto, era necesario que adopte estrategias intensivas, de diversificación y de integración para continuar su crecimiento.

Adoptar la idea de distribución del negocio, en la cual se incluyen alianzas estratégicas, como contratos de participación con terceras personas, le traerá múltiples beneficios a la empresa, quien no tendrá que destinar todo el capital económico para la ejecución de planes promocionales y de publicidad. Adicionalmente, ampliara su cobertura en todo el país, logrando que sus clientes reales estén más satisfechos por el servicio, así como la atracción de clientes potenciales.

La ejecución de este plan de mercadeo en la empresa GIROS NACIONALES INVERCOSTA, le permitirá continuar en el mercado de los giros postales nacionales, acercándose poco a poco al líder de la categoría, fidelizando a sus clientes reales, y generando una preferencia de la marca, basada en el servicio, los precios y la buena cobertura nacional.

12. RECOMENDACIONES

En vista de las fuertes exigencias de desarrollo y ejecución del plan de mercadeo, se le recomienda a la empresa implementar dentro de su organización funcional un departamento de mercadeo, el cual se encargaría de estudiar las tendencias y las preferencias del cliente, para diseñar las estrategias correspondientes a las exigencias de los accionistas y la alta gerencia.

Podría ser oportuno, utilizar herramientas de motivación, para mejorar la eficiencia, el sentido de pertenencia y el liderazgo del departamento de Recursos humanos y jurídico, así como fortalecer estos aspectos en los demás departamentos.

Se felicita a la empresa por su solidez y liquidez económica, y se les invita a continuar con ella.

Continuar el desarrollo de la plataforma de los giros nacionales, y proyectarla a futuro para la implementación del giro virtual.

Se recomienda plantear una estrategia de venta centralizada en los estratos 1 y 2, quienes representan un mayor flujo de efectivo.

Se recomienda crear, implementar y hacerle seguimiento a un plan de mercadeo, al menos anualmente, que cuente con investigación previa, estrategias establecidas por la alta gerencia y el departamento comercial.

Es conveniente actualizar en todos los puntos de venta la imagen corporativa definida por la alta gerencia y los accionistas.

Se recomienda realizar un seguimiento permanente a las acciones y los resultados que enmarcan las estrategias corporativas, delegando el control a los jefes de departamento.

Es necesario que el uso del recurso financiero se destine para actividades de promoción y publicidad, que sean pertinentes con el público objetivo.

Continuar con las alianzas o contratos de participación, estratégicamente con transportadores es una buena estrategia para permear el mercado. Sin embargo, buscar alianzas con empresas chanceras, supermercados, droguerías y pequeñas pero fuertes empresas financieras, es otra alternativa que puede considerar la empresa, para su ampliación de cobertura y portafolio de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

ADPOSTAL. Decreto 229 de 1995 [en línea]. Colombia: Adpostal, febrero 1 de 2010] [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.adpostal.gov.co/secs/normatividad/decreto_229.htm.

Análisis Preliminar del Servicio Postal de Colombia [en línea]. Colombia: Servicios Postales, abril 10 de 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.crcom.gov.co/images/stories/crt-documents/ServiciosPostales/DocumentoSoporte.pdf>.

Cali en Cifras. Informe Estadístico de la alcaldía de Cali del año 2007. 1 Archivo de computador.

Colombia podría tener una inflación de [en línea]. Colombia: El Espectador.com s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/articulo-202477-colombia-podria-tener-una-inflacion-de-2-2011>.

COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Ley 1369 del 30 de diciembre de 2009. Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales. Bogotá, diciembre de 2009.

Desempleo [en línea]. Colombia: Revista Digital Dinero, febrero 5 de 2010 No. 344 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.revisterovirtual.com/catalog_issue_display/105/publicaciones/Dinero/344.html.

Efecty [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.efecty.com.co/>.

EMPRESA GIROS NACIONALES INVERCOSTA. Documentos internos. Cali, 2010. 1 Archivo de computador.

Estrategias de mercado [en línea]. Colombia: Promonegocios, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>.

FERREL O.C., HARTLINE Michael D. Estrategia de Marketing. 3 ed. Ciudad de México D.F: Thomson, 2006. 36 p.

Giramos [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.giramos.com.co/index.php?section=1>.

Giros y sistemas financieros en Colombia [en línea]. Estados Unidos: Giro, 15 de julio de 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.giro.us/internacional/inversiones/giros-y-sistemas-financieros-en-colombia/>

GUILTINANA, Joseph P.; GORDON W., Paul y MADDEN THMAS. J. Gerencia de Marketing: estrategias y programas. Colombia: Editorial McGraw Hill. 1998. 190 p.

HOLTJE Hebert. Glosario de Términos de Mercadeo [en línea]. Colombia: Mercadeo, 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm#M>.

KOTLER Phlip. Mercadotecnia, 3 ed. México: Prentice Hall, 2002. 866 p.

LAMBIN Jean Jacques. Marketing estratégico. 3 ed. Aravaca Madrid: McGraw Hil, 1997. 569 p.

Matriz ANSOFF [en línea]. Colombia: Word Express, 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://wwwmarketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>.

Matriz DOFA [en línea]. Colombia: Universidad Nacional virtual, 2008 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

Ministerio de comunicaciones [en línea]. Presentación. Colombia: Mincomunicaciones, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.colfecar.org/Presentacion_Mincomunicaciones.ppt_

MULLINS John W., WALKER Orille C. Jr., BOYD Harper W. Jr., LARRÉCHÉ Jean Claude. Administración del Marketing: Un enfoque estratégico. Ciudad de México D.F: Mc Graw-Hill Interamericana, 2007. 471 p.

Noticias de Latinoamérica [en línea]. Colombia: CESLA, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?id=16769>.

Plan de Mercadeo [en línea]. Puerto Rico: Pagina del gobierno, 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm.

PRIDE William M., FERREL O.C., Marketing: conceptos y estrategias. Bogotá: McGraw Hill, 1997. 952 p.

Programa de capacitación y modernización del comercio detallista. Investigación de Mercados. 2000 [en línea]. México: Contacto Pyme, 2000 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>.

Quienes somos [en línea]. Colombia: Red Postal 4-72 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.4-72.com.co/content/quienes-somos>. Satisfacción del Cliente [en línea]. Colombia: Clminnovación, 2010 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.clminnovacion.com/NR/rdonlyres/errwbgbycammmz6vcuc32d64xyw2rwzr3aztpiftepo7y3saosro6mzmd7nxpvmsh2b4punmokse/satisfaccioncliente.pdf>>

Servicios financieros [en línea]. Colombia: Red Postal 4-72 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.4-72.com.co/content/servicios-financieros>.

SIN [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.sin.com.co/sin/>

STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J. Fundamentos de marketing. 3 ed. Ciudad de México D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 670 p.

Super Giros [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: Super Giros [en línea]. Colombia: Página institucional, s.f. [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.supergiros.com.co/>.

Terra. Noticias, 01 de junio de 2009 [en línea]. Colombia: Terra Noticias, 2009 [consultado agosto de 2010]. Tomado de la Pagina Disponible en Internet: <http://www.mx.terra.com/tecnologia/interna/0,,O13799056-EI12466,00.html>.

ZEITHAML Valerie A., BITNER Mary J.O. Marketing de servicios: un enfoque a la integración del cliente en la empresa. México D.F.: Editorial McGraw Hill. 2002. p. 94.