

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A.
SUCURSAL CALI AÑO 2009**

**ANA CRISTINA ZEA SANABRIA
Cod. 2025598**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A.
SUCURSAL CALI AÑO 2009**

ANA CRISTINA ZEA SANABRIA

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Directora
MARIA ELVIRA ARBOLEDA CASTRO
Economista especialista en mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

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 profesionales en mercadeo.

RICARDO LÓPEZ

Jurado

JOAQUIN GUEVARA

Jurado

Santiago de Cali, 18 de junio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 ALCANCE	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. MARCO DE REFERENCIA	14
3.1 MARCO TEÓRICO	14
3.2 MARCO CONCEPTUAL	17
3.3 MARCO LEGAL	20
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5. METODOLOGÍA	22
6. FASE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	23
6.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO	23
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
6.3 PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA	25
6.3.1 macroprocesos estratégicos	25
6.3.2 macroprocesos misionales	25

6.3.3 macroprocesos de apoyo	26
6.3.4 gestión de infraestructura	27
6.4 MISIÓN	27
6.5 VISIÓN	27
6.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	28
6.7 VALORES INSTITUCIONALES	30
6.8 POLÍTICA DE CALIDAD	30
7. FASE ANÁLISIS	31
7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	31
7.1.1 Mercado actual	31
7.1.2 Mercado objetivo	32
7.1.3 Análisis de ventas	32
7.1.4 Análisis de participación en el mercado	33
7.1.5 Marketing mix	34
7.1.6 Evaluación del desempeño interno	37
7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	47
7.2.1 Cultural	39
7.2.2 Político y económico	39
7.2.3 Tecnológico	40
7.2.4 Competencia	40
7.2.5 Evaluación del desempeño externo	47
8. DIAGNÓSTICO	49

8.1 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA	49
8.2 CONCLUSIÓN ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA	50
8.3 PERFIL COMPETITIVO	51
9 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	52
9.1 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	52
10 CONCLUSIONES	58
11 RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis de clientes de acuerdo al peso que representa en % Para la empresa en ventas.	31
Tabla 2. Análisis ventas últimos 4 años	32
Tabla 3. Tarifas Transportes Saferbo S.A.	34
Tabla 4. Continuación tarifas Transporte Saferbo S.A.	35
Tabla 5. Ubicación Centros de Recepción mercancías Transportes Saferbo S.A.	36
Tabla 6. Evaluación desempeño interno	38
Tabla 7. Continuación tabla Evaluación desempeño interno	39
Tabla 8. Centros de recepción de mercancías de Coordinadora	41
Tabla 9. Tarifas Coordinadora flete contra entrega	42
Tabla 10. Continuación tarifas coordinadora flete contra entrega	42
Tabla 11. Tarifas coordinadora reexpedición	42
Tabla 12. Centro de recibo TCC	46
Tabla 13. Evaluación del desempeño externo	48
Tabla 14. Matriz DOFA	49
Tabla 15. Continuación matriz DOFA	50
Tabla 16. Matriz perfil competitivo	51
Tabla 17. Plan de medios (material impreso revista Zona logística)	55
Tabla 18 Costo de implementación de estrategias	57

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Figura 1. Esquema transporte en Colombia	14
Figura 2. Estructura fundamental de la cadena productiva del transporte	16
Figura 3. Estructura organizacional	24
Figura 4. Cobertura Transportes Saferbo S.A.	29
Figura 5. Participación año 2006	33
Figura 6. Participación año 2007	33

RESUMEN

La empresa Transportes Saferbo, inició sus actividades en Medellín hace 40 años con el transporte de ganado y luego incursionó en el transporte de carga masiva. Entre 1978 y finales de la década del 80, Saferbo ocupaba un lugar muy importante en el transporte de carga masiva, actividad que abandona en 1989 para dedicarse exclusivamente al servicio especializado de Paqueteo, en el cual se consolida y profesionaliza, adquiere parque automotor, define su estructura organizacional y abre regionales en diferentes regiones del país, con el propósito de cubrir todo el territorio nacional.

La necesidad de aumentar sus ventas, participación en el mercado y direccionar los procesos de mercadeo de la empresa en la sucursal Cali, requiere un Plan de Mercadeo, por medio del cual se analizará la información tanto interna como externa de la empresa, se definirá el mercado meta para determinar a que clientes se debe dirigir la empresa, se realizará un diagnóstico claro de la situación de la empresa, se desarrollará la matriz DOFA para determinar la situación actual de la empresa y finalmente se plantearán estrategias de mercadotecnia para atraer a clientes potenciales y retener a los actuales.

INTRODUCCIÓN

La evolución del hombre en las últimas décadas se ha dado a pasos agigantados producto de las diferentes revoluciones de tipo económico, social, industrial y tecnológico. La sociedad contemporánea vive permanentes cambios reflejándose estos, en las diferentes propuestas lanzadas a nivel empresarial y personal.

En este mundo competitivo la innovación se vuelve un elemento de gran importancia para competir en cualquier sector de las diferentes economías locales e internacionales; en el sector de transporte terrestre de mensajería, paquetero y carga también se marca esta tendencia.

La empresa Transportes Saferbo S.A. es una empresa dedicada al transporte especializado y distribución de mercancías a nivel nacional, que en la actualidad tiene falencias que afectan el servicio.

Lo que se pretende es elaborar un Plan de Mercadeo, por medio del cual, inicialmente se examina el entorno de la empresa, se desarrolla un diagnóstico para conocer su situación actual, se analiza el mercado meta, para así determinar a que clientes se debe dirigir la empresa para ser mas competitiva, y finalmente se plantean estrategias de mercadotecnia, para así atraer a clientes potenciales.

El plan de mercadeo permitirá a la empresa Transportes Saferbo S.A. ser percibida en el mercado como una de las mejores empresas transportadoras del sector, gracias a las diversas estrategias de mercadeo para lograr así, posicionarse en la mente del consumidor.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Cali, la competencia en el sector de transporte terrestre de mensajería, paquetero y carga cada día es más agresiva a nivel logístico, tecnológico y de servicio, viéndose Transportes Saferbo S.A. en la obligación de mejorar en este último aspecto. La empresa actualmente no cuenta con suficiente información sobre los clientes reales y potenciales, no permitiendo esto desarrollar estrategias idóneas a nivel de mercadeo para ser más competitivos. Este factor ha disminuido por ende sus ventas de paquetero y transporte de masivos Master Trans en un porcentaje del 10% en un rango de tiempo de tres años consecutivos.

Adicional a ello, tiene una participación baja en el mercado del 19% frente a la competencia.

En cuanto a lo que tiene que ver con el departamento de talento humano, se han identificado las siguientes anomalías:

- Los requerimientos para ingresar a la empresa son mínimos.
- Existe una mala capacitación e inducción al personal seleccionado para laborar, ya que por falta de tiempo y necesidad pronta del mismo no profundizan en esta importante labor, presentándose la desinformación en los procesos, procedimientos de la empresa y rutas de entregas o recogidas de mercancía.
- El parque automotor se encuentra en condiciones poco recomendables por no tener una política de mantenimiento preventivo, indicando retrasos en el servicio y en los tiempos de entrega, además el parque anteriormente mencionado se ha vuelto obsoleto por el número de años que poseen sus vehículos.
- Por estas razones se propone desarrollar un plan de mercadeo, pero para realizarlo se hará la evaluación del negocio el cual ofrece fundamentos cualitativos y cuantitativos para poder tomar decisiones estratégicas con menor riesgo.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para elaborar el Plan de Mercadeo para la empresa Transportes Saferbo S.A. sucursal Cali para el año 2009?

1.2. ALCANCE (COBERTURA GEOGRÁFICA – POBLACIÓN BENEFICIADA)

El proyecto plan de mercadeo para la empresa Transportes Saferbo S.A. se realizará en la ciudad de Santiago de Cali, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, actuales y potenciales en cuanto al servicio de transporte para satisfacerlos completamente, analizando la competencia y debilidades de la empresa. Los beneficiados directamente será la empresa, ya que aumentará sus ventas y competitividad gracias a las distintas estrategias que le permitirán cumplir sus objetivos y yo como autora, ya que me permitirá adquirir experiencia en la elaboración de un plan de mercadeo, gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

2.JUSTIFICACIÓN

Anteriormente, las compañías solo se enfocaban en la oferta, pensaban que lo más importante era tener un buen producto o un buen servicio y su principal objetivo era vender y vender. Con el transcurrir del tiempo; esta mentalidad se transformó, enfocándose en las necesidades de los consumidores. Sin embargo, todavía existen organizaciones que solo se preocupan por mantenerse en el mercado, subestimando el poder de acción y la importancia de establecer una estructura comercial y un plan de mercadeo, pasando por alto esta herramienta que contribuye en gran medida con el crecimiento de la organización y precisamente, este es el caso de la compañía Transportes Saferbo S.A.

Actualmente, la mayoría de las empresas tienen como objetivo principal, satisfacer las necesidades de sus clientes tanto actuales como potenciales, para de esta forma, establecer ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competencia y contribuir con el crecimiento y posicionamiento de la misma, es por esta razón que la empresa, ve en la realización de este plan de mercadeo, la oportunidad de consolidarse y posicionarse en el mercado, contribuyendo de igual manera con el crecimiento y fortalecimiento de su organización.

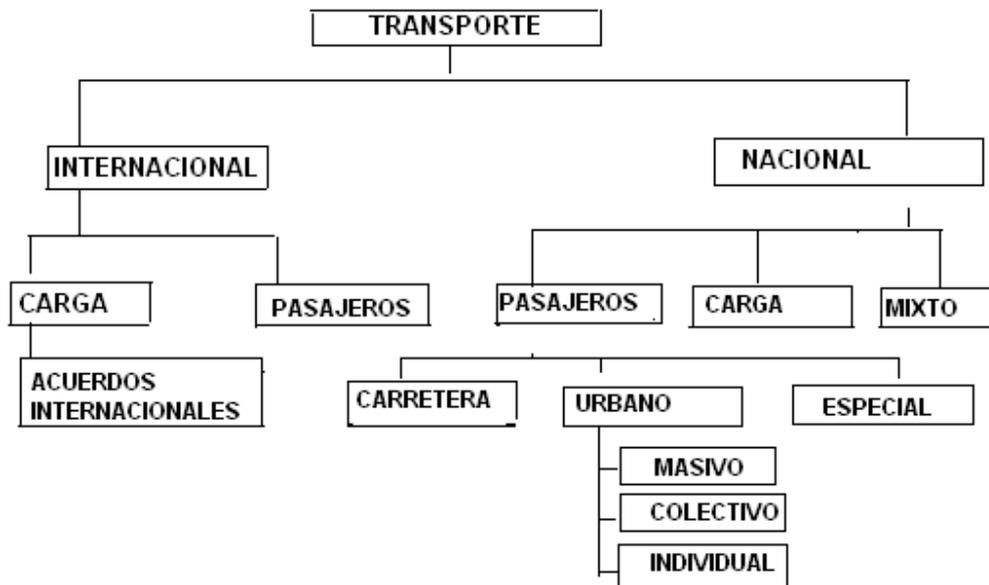
Es de vital importancia para la empresa, desarrollar un plan de mercadeo que le permita divisar el panorama de una forma más clara y precisa, con el fin de poder implementar planes de acción que contribuyan con el mejoramiento y posicionamiento de la organización en el sector de transporte de carga de la ciudad de Santiago de Cali.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

Antecedentes del transporte en Colombia. El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Gráfica 1. Esquema de transporte en Colombia



Fuente: Política de Transporte CONPES. [En línea] Bogotá: COMPEP, 2007. [Consultado 9 Abril 2008]. Disponible en Internet: www.gintra.org/conpes_politica_trasnport.pdf

El desarrollo normativo descrito anteriormente ha generado un esquema de transporte en el cual el servicio se presta bajo una estructura empresarial, sujeta a la habilitación que el estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La propiedad de los equipos es netamente individual, lo que delimita claramente el esquema de vinculación empresa propietario para el desarrollo de la actividad.

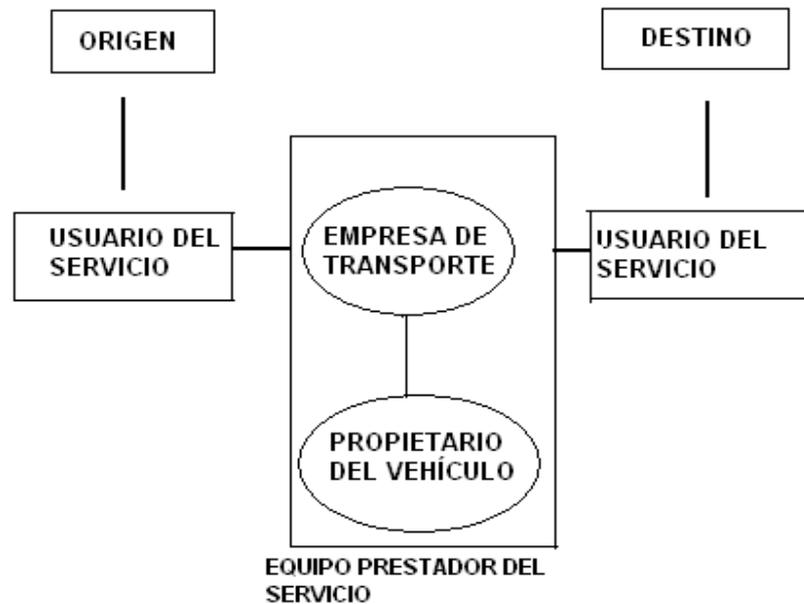
• **Cadena productiva del transporte:** El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos.

En el siguiente cuadro conceptual se muestra la estructura fundamental de la cadena productiva del transporte y las relaciones existentes entre cada uno de sus elementos.

Gráfica 2. Estructura fundamental de la cadena productiva del transporte



Fuente: Política de Transporte CONPES. [En línea] Bogotá COMPES 2007. [Consultado 9 Abril 2008]. Disponible en Internet: www.gintra.org/conpes_politica_trasport.pdf

Perspectiva del sector

• transporte de carga

El Transporte de Carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano, puesto que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de recursos y por último dinamice la Economía Colombiana.

En este sector se manifiestan fundamentalmente conflictos al interior de la cadena en la definición del precio por la prestación del servicio, la informalidad, los problemas de seguridad y la ineficiencia en la prestación del servicio por parte de todos los integrantes de la cadena, lo que incide directamente en los costos generados durante toda la operación dificultando el mejoramiento de los índices de competitividad de la economía colombiana¹.

¹ Política de Transporte CONPES. [En línea] Bogotá, D.C.: COMPES, 2007. [Consultado 9 Abril 2008]. Disponible en Internet : www.gintra.org/conpes_politica_transport.pdf

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes son los conceptos mas utilizados en el proyecto:

MUÑIZ GONZALES dice que: “Amenazas. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad”².

INTRANET dice que: “Certificación ISO 9001-2000. Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente”³.

STANTON ETZEL WALKER dice que: “Cliente. Individuo u organización que toma una decisión de compra”⁴.

MUÑIZ GONZALES dice que: “Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas”⁵.

AMSTRONG dice que: “Estrategia. Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, consigue ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”⁶.

² MUÑIZ GONZALES, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. México, D.F.: Marketing XXI, 2004. [Consultado Mayo 20 de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/1ed-analisis-dafo-18.htm>

³ Certificación iso 9001-2000 [en línea]. Bogotá, D.C.: intranet, 2007.[Consultado Mayo 20 de 2008] Disponible en Internet: <http://intranet.idsn.gov.co/equipos/fundamentosiso9000.doc>.

⁴ STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1996. 7 p.

⁵ MUÑIZ, Op. Cit., disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/1ed-analisis-dafo-18.htm>

⁶ AMSTRONG, Gary; Marketing: Adoptado a Latinoamérica. 8 ed. Madrid: Prentice Hall, 2001. 80 p.

MUÑIZ GONZALES dice que: “Fortalezas. También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades”⁷.

AMSTRONG dice que: “Matriz Dofa. Son las iniciales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene una organización, en este análisis se resumen los factores claves clasificados y se pondera su posible impacto”⁸.

KOTLER dice que “Mercado. Es la serie de todos los compradores, reales y en potencia de un producto o servicio”⁹.

STANTON ETZEL WALKER dice que: “Mercado meta. Grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una mezcla de marketing”.¹⁰

MUÑIZ GONZALES dice que: “Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios”.¹¹

HIEBING Y COOPER dicen que: “Plan de mercadeo. El plan de mercadeo es una estructura organizada para determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos depuse en una forma mejor que la competencia”.¹²

KOTLER dice que: “Plaza o distribución. Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo”.¹³

⁷ MUÑIZ, Op. Cit., disponible en Internet:<http://www.marketing-xxi.com/1ed-analisis-dafo-18.htm>

⁸ AMSTRONG, Op. Cit., 135 p.

⁹ KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 6 ed. Madrid: Prentice Hall, 1996. 9 p.

¹⁰ STANTON, Op. Cit., 845 p.

¹¹ MUÑIZ, Op. Cit., disponible en Internet:<http://www.marketing-xxi.com/1ed-analisis-dafo-18.htm>

¹² HIEBING, Roman Cooper, Scott; Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1992. 6 p.

¹³ KOTLER, Op. Cit., 35 p.

FISHER dice que: “Precio. Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”.¹⁴

KOTLER dice que: “Producto. Es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que le ofrece satisfacción a sus necesidades”.¹⁵

STANTON ETZEL WALKER dice que: “Promoción. Elemento de la mezcla de marketing de una compañía, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor”.¹⁶

¹⁴ FISHER, Laura. Mercadotecnia. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1993.118 p.

¹⁵ KOTLER, Op. Cit., p. 174.

¹⁶ STANTON, Op. Cit., 849 p.

3.3. MARCO LEGAL

Las condiciones de transporte de la empresa Transportes Saferbo S.A. son las siguientes:

REEXPEDICIONES. Las poblaciones que no aparecen en la tarifa, se cobrarán teniendo en cuenta un mínimo de 30 kilos por unidad independientemente del acuerdo comercial.

RESPONSABILIDAD. Se asume la responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Sólo se transportan mercancías con valor declarado por el cliente. La responsabilidad por pérdidas tendrá como límite máximo el valor declarado en la correspondiente guía de la transportadora, establecido conforme a lo dispuesto en el inciso 3° del artículo 1010 del Código de Comercio, en el que NO se debe incluir el IVA correspondiente a la operación entre remitente y destinatario, pues no hará parte de la indemnización. Las pérdidas parciales se indemnizarán proporcionalmente al valor declarado, establecido en la forma antes indicada.

INDEMNIZACIONES. El usuario no debe descontar de los pagos, valores no autorizados. Se tramitan indemnizaciones con los siguientes documentos:

- Cuenta de cobro de acuerdo al valor declarado y sin IVA.
- Fotocopia de la guía afectada con nota del destinatario.
- Fotocopia de la factura comercial amparada en la guía.

TÉRMINO DE CONTRATO. La responsabilidad de la empresa termina una vez el destinatario firma la guía de transporte.

No se aceptan reclamaciones sobre guías firmadas de conformidad, ni pasados seis meses de efectuado el despacho. La empresa se reserva el derecho de retención de acuerdo a los artículos, 1033, 1034 y 1035 del Código de Comercio.

CUBRIMIENTO. Se transporta a todas las poblaciones del país, excluyendo aquellas rutas que deban cubrirse por vía aérea, marítima o fluvial.

No se reciben mercancías mal empacadas o que constituyan peligro para las demás: perecederos, químicos, corrosivos, tóxicos, venenos, etc.

4.OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de mercadeo a la empresa Transportes Saferbo S.A. sucursal Cali para el año 2009.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la información básica, interna y externa de la empresa, que nos permita realizar un plan de mejoramiento a la empresa Transportes Saferbo S.A.
- Definir el mercado meta, determinando así a que clientes se debe dirigir la empresa, para lograr que sea mas competitiva en el sector.
- Realizar un diagnóstico claro que sea una guía para el desarrollo del proyecto.
- Desarrollar la matriz DOFA basada en el análisis del negocio, para así determinar la situación actual de la empresa.
- Plantear estrategias de mercadotecnia, para así atraer a clientes potenciales y lograr que los clientes actuales permanezcan transportando con la empresa.

5. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos propuestos del proyecto se definen las siguientes fases:

- **FASE I: FASE INFORMACIÓN:** Contiene datos generales como reseña histórica, misión, visión, procedimientos, portafolio de servicios, datos correspondientes a la empresa, para así proceder a estudiar ventajas y desventajas.
- **FASE II: FASE ANÁLISIS:** Se realiza un análisis profundo de la empresa, se estudia el mercado actual y el mercado meta, recursos de la empresa. Se hace también un estudio situacional externo en el cual se analiza el clima organizacional, la competencia y todo lo que interviene en el funcionamiento de la empresa.
- **FASE III: FASE DIAGNÓSTICO:** Se realiza Matriz DOFA, inicialmente a nivel interno los aspectos legal, funcional, recursos, mercado objetivo, a nivel externo, analizar la competencia, clima organizacional, clientes activos y potenciales variables tecnológicas, económicas etc.
- **FASE IV: FASE FORMULACIÓN ESTRATEGIAS:** Se analizan las posibles estrategias después de determinar el mercado meta, las cuales brindaran alternativas para solucionar el problema principal de la empresa. Se analizan metas y conclusiones.
- **FASE V: FASE GESTIÓN DEL PLAN:** En esta última fase se ejecutan las estrategias y se desarrolla finalmente los indicadores claves de gestión, los cuales evaluarán si los objetivos están siendo alcanzados, se implementan las otras estrategias, se realiza un control, evaluación, se sacan conclusiones y recomendaciones para la empresa.

6. FASE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

6.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

Transportes Saferbo S.A. Inició sus actividades hace 40 años con el transporte de ganado y luego incursionó en el transporte de carga masiva, con Cervecería Unión como su principal cliente. En esta época y con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes, abrió sucursales en Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Santafé de Bogotá, Cali y Buenaventura. Entre 1978 y finales de la década del 80, Saferbo ocupaba un lugar muy importante en el transporte de carga masiva, actividad que abandona en 1989 para dedicarse exclusivamente al servicio especializado de Paquetero, en el cual se consolida y profesionaliza, adquiere parque automotor, define su estructura organizacional y abre regionales en Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla e Ibagué, con el propósito de cubrir todo el territorio nacional.

Entre 1996 y 1998 Transportes Saferbo Ltda. y Transempaques Ltda., dos empresas de gran trayectoria en el medio del transporte terrestre automotor, se unen en la primera gran alianza estratégica del sector transportador en Colombia. Con este proyecto se buscó garantizar un excelente servicio y convertirse así en la mejor opción del transporte de paquetero en el país.

Desde su fundación, Transportes Saferbo S.A. adoptó una clara política que aún conserva: atención personalizada, ofrecer servicios de excelente calidad a precios competitivos, con servicio a 24 y 36 horas, y cumplir rigurosa y oportunamente los compromisos adquiridos, de acuerdo a la gran flexibilidad en la atención de los requerimientos del cliente.

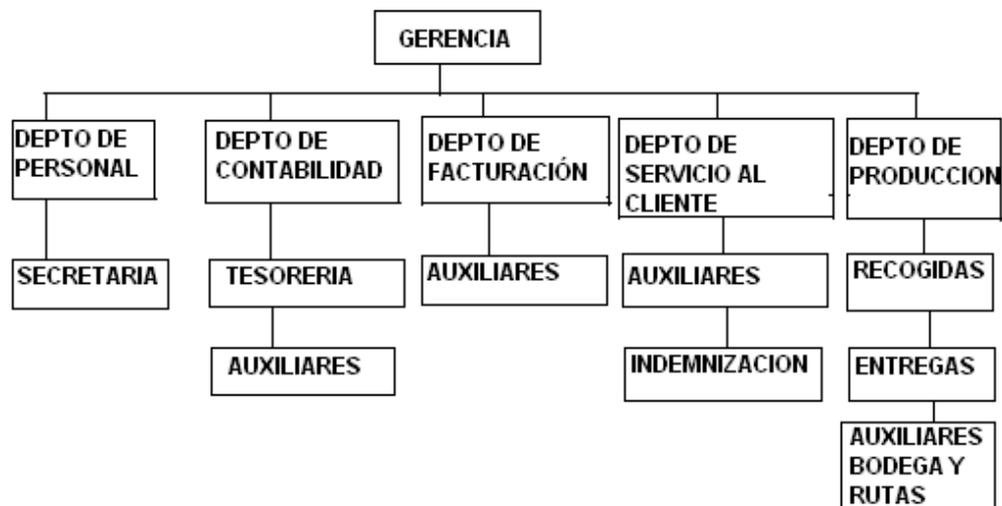
Actualmente es una compañía que tiene alrededor de 40 años de trayectoria nacional, atendiendo la demanda de todos los sectores productivos del país en el Transporte Especializado y Distribución de Mercancías a nivel nacional, esto lo hacemos anticipándonos día a día para responder a las constantes exigencias del mercado con tecnología, infraestructura y cobertura, nuestras estrategias y servicios nacen en los clientes con base en el análisis de sus necesidades, consecuentes con nuestra misión y visión hemos ampliado el portafolio de servicios, el cual se compone de las siguientes unidades de negocios: transportes saferbo paquetero, saferbo mensajería nacional e internacional a través de un convenio con FEDEX, y por ultimo mastertrans, empresa filial del grupo que se

dedica a la carga masiva, todo esto bajo el soporte e infraestructura de Saferbo S.A.

Los servicios ofrecidos tienen que ver desde el momento en el cual se realiza la visita logística a las instalaciones del cliente, se identifican necesidades y se busca la manera de satisfacerlo, mediante recogida oportuna, tiempos de entrega estandarizados a nivel nacional dependiendo de la ciudad destino, flota propia de vehículos y dependiendo de la temporada se cuenta con un parque automotor afiliado a la compañía, logística nacional de distribución con 11 centros de distribución y 38 centros de recibo de mercancías para optimizar el servicio local y nacional, cubrimiento amplio y frecuencias de trafico diarias dependiendo de la complejidad de la zona, centro de comunicaciones encargado de vigilar constantemente el trafico nacional de las flotas, manejo de Documentos e Información oportuna sobre las novedades presentadas desde el momento del despacho hasta la posterior entrega al destinatario final, Ejecutivo de Cuenta para clientes grandes, quien es un funcionario asumido por Saferbo, página web de la compañía donde se puede verificar el servicio constantemente y la Certificación al sistema de gestión de la Calidad ISO 9001 Versión 2000, esto con el fin de garantizar que día a día buscamos la manera de garantizar un servicio eficiente a nuestros clientes.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica 3. Estructura Organizacional.



Fuente: Normas internas de a empresa, Organigrama. Transportes Saferbo S.A. Santiago de Cali, 1998. p. 8.

Diagrama de procesos (Ver anexo A)

6.3. PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA

6.3.1. Macroprocesos estratégicos.

- **Compras.** Se ha definido un proceso de compras con el fin de establecer los lineamientos bajo los cuales se adquieren los insumos y servicios identificados para prestar el servicio. La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados para los insumos y servicios identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad por medio de un formato llamado Orden de compra, en el cual se describe el insumo o servicio y las condiciones generales de la compra.
- **Revisión por la dirección.** Dado que este proceso incluye tres procedimientos que velan por la mejora permanente del Sistema de Gestión de la Calidad, el seguimiento se realiza desde diferentes instancias, así: se realiza un seguimiento permanente en los Comités Regionales Administrativos al estado de las acciones correctivas y preventivas y producto de este seguimiento se pasan los resultados al Comité Nacional de Calidad para que allí también se analicen y controlen tales acciones, garantizando así el control continuo de la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Control organizacional.** La organización planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas, las cuales se definen en un formato llamado Caracterización de procesos, al referenciar los procedimientos a través de los cuales se ejecutan y regulan los procesos. La documentación que relaciona el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo las actividades, las políticas y los controles, se dispone mediante la distribución física de copias y la red corporativa.

6.3.2. Macroprocesos misionales.

- **Venta.** Este macroproceso se encarga ofrecer el servicio al cliente y lograr el cumplimiento de las ventas reales con respecto a las presupuestadas, se hace seguimiento semanal y presentación el comité mensual.
- **Facturación.** En este macroproceso tiene como función elaborar las facturas de cobro por los despachos o recogidas realizados por los clientes, se hace seguimiento semanal.
- **Servicio al cliente.** Este macroproceso se encarga de tener a los clientes satisfechos con el servicio prestado y tratar de solucionar los problemas de los

clientes en la entrega, mediante Call center, servicio de seguimiento a la mercancía por medio de Avantel y encuestas.

- **Recogidas.** Este macroproceso se encarga de recoger la mercancía al cliente que maneja Cuenta corriente en el horario establecido. Para los clientes de Flete contado y Contra entrega se realizan despachos por medio de los Acopios distribuidos en toda la ciudad.
- **Apoyo operativo.** Este macroproceso se encarga de seleccionar la mercancía con novedades como (sobrantes, faltantes de unidades internas, faltantes de unidad completa y mercancía averiada) para luego reportar las novedades al cliente y solucionarlas inmediatamente.
- **Zonificación nacional.** Este macroproceso se encarga de supervisar el cumplimiento de horario de salida de vehículos troncales (a nivel nacional) y el cargue de mercancía troncal incorrecta.
- **Tráfico nacional.** Este macroproceso se encarga de vigilar el costo del flete troncal contratado frente a la venta.
- **Entregas.** Este macroproceso se encarga de supervisar la eficacia en las entregas a conformidad y en el horario pactado, las devoluciones de mercancía por problemas en la entrega, de disminuir las entregas parciales y entregas de mercancía trocada.

6.3.3. Macroprocesos de apoyo.

- **Selección, contratación y evaluación del personal.** Este macroproceso se encarga de supervisar la rotación del personal para así lograr una mayor estabilidad de los trabajadores de la empresa.
- **Capacitación del personal.** Este macroproceso mide el nivel de competencia del personal por medio de una evaluación. Su principal objetivo es aumentar este nivel de competencia anualmente.
- **Comunicación.** Gran parte de las comunicaciones del Sistema de Gestión de la Calidad se programan anualmente y con base en esa programación se efectúa el seguimiento, determinando el cumplimiento del programa y las novedades que deben corregirse y que deben tenerse en cuenta para posteriores programaciones.

6.3.4. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

- **Mantenimiento del parque automotor.** Este macroproceso se encarga de supervisar la disponibilidad de flota troncal, la disponibilidad de flota urbana, los vehículos varados en ruta urbana, vehículos varados en ruta troncal, accidentalidad urbana y accidentalidad troncal para así disminuir traumatismos en la operación.
- **Servicios generales.** El seguimiento de este proceso se hace por medio de un formato llamado Plan de mantenimiento infraestructura, en el cual se plasman los trabajos de mantenimiento autorizados y se controla su ejecución.
- **Sistemas.** El seguimiento que se realiza a este proceso se efectúa a través del diligenciamiento de un formato llamado Requerimiento de sistemas, en donde se registran las novedades acerca de los trabajos que se desarrollan en el departamento de Sistemas y el cumplimiento de los requisitos solicitados.
- **Control Metrológico.** El seguimiento, a escala nacional, para este proceso está diseñado a partir del registro del cumplimiento a la programación de verificación de básculas, el cual se realiza en un formato llamado A escala regional, este proceso es seguido de cerca a través de un formato llamado Plan de verificación de básculas, en el cual se controla el cumplimiento de la planeación de las verificaciones en cada regional.

6.4. MISIÓN

Garantizar un transporte seguro de mercancías y una distribución eficiente, con el sello del servicio Saferbo; lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del cliente interno y externo.

6.5. VISIÓN

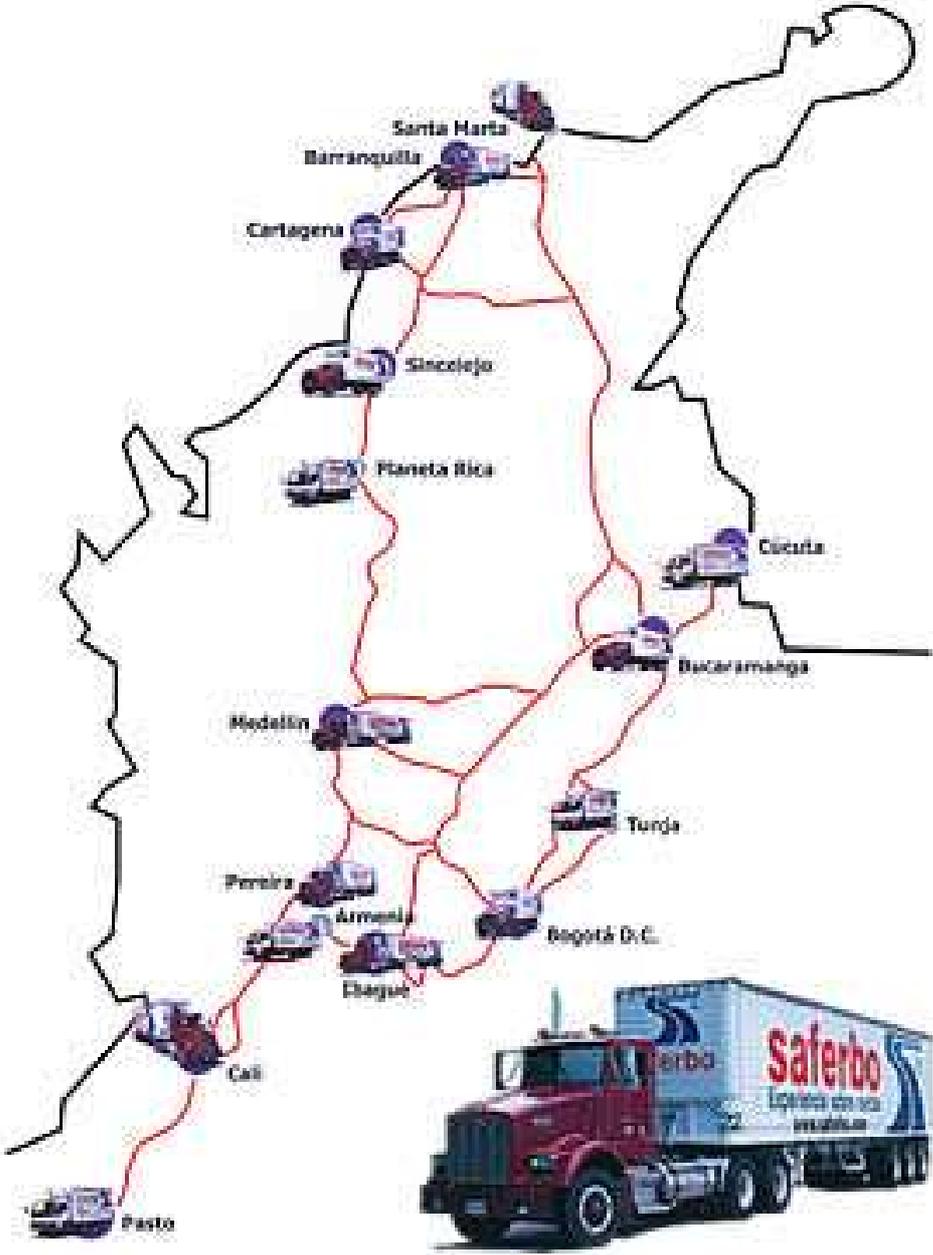
Consolidar el servicio Saferbo como la mejor opción de paquetero en Colombia, por la calidad e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adecua sus procesos operativos a las necesidades de cada cliente

6.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- **Mensajería a nivel nacional e internacional.** Distribución Nacional y Metropolitana. Se Recoge, transporta y distribuye, envíos a nivel urbano, regional nacional, e internacional y entrega certificada puerta a puerta. Tanto para urbano masivo (entrega de grandes volúmenes de sobres y paquetes) como tula empresarial (movilización de documentos y paquetes entre diferentes oficinas de su compañía en el país).
- **Paqueteo.** Se maneja distribución nacional y metropolitana. Se recoge, transporta y distribuye envíos a nivel urbano, regional nacional, e internacional y entrega certificada puerta a puerta.
- **Masivo y semimasivo.** Se transporta y entrega con base en rutas e itinerarios preestablecidos y controlados y con flota propia de vehículos. Mastertrans es la opción de Saferbo para el transporte de carga masiva; con esta figura se quiere suplir todas las necesidades de transporte de los clientes y para eso, el respaldo de Saferbo hace posible la óptima operación de este servicio. Características: volúmenes, contenedores de 20 y 40 pies, cargas masivas, cupos completos, desde el interior del país a las principales ciudades, puertos marítimo de frontera y viceversa
- **Saferbo box.** Es la forma más eficiente para transportar mercancía de Estados Unidos a Colombia. A través de este casillero internacional, Saferbo le asigna una dirección física en Miami y un apartado postal. Entregamos directamente en su casa u oficina. Es ideal para recibir ejemplares de suscripciones a revistas y periódicos en USA, muestras, catálogos o compras hechas por Internet.

Transportes Saferbo S.A. llega a 15 ciudades del país, con 273 poblaciones directas y 1.200 con reexpediciones.

GRÁFICO 4. COBERTURA



6.7. VALORES INSTITUCIONALES

- Veracidad, en la información
- Puntualidad, en el servicio
- Honestidad, en los acuerdos
- Responsabilidad, por lo prometido
- Buen trato, al cliente interno y externo

6.8. POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa Transportes Saferbo S.A. está comprometida en lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes en el transporte y distribución de mercancías, con el sello del “**SERVICIO SAFERBO**” mediante el desarrollo constante de las competencias del personal y el mejoramiento continuo con la adecuación y gestión de los procesos.

OBJETIVOS

- Incrementar el porcentaje de cumplimiento en los horarios de recogida establecidos con los clientes.
- Disminuir el porcentaje de devoluciones.
- Aumentar el grado de proactividad en la atención de los clientes.
- Aumentar el porcentaje de solución de problemas en la entrega.
- Desarrollar las competencias del personal.

ESTRATEGIAS.

- Reabastecimiento continuo.
- Manejo de documentos e información.
- Flota propia.
- Centro de comunicaciones.
- Logística de cadenas.
- Tiempos de entrega
- Logística nacional de distribución.
- Separación de productos.
- Indicadores de gestión.
- Manejo de Cross Docking.
- Pagina Web.
- Centros fijos de recepción de mercancía.

7. FASE ANÁLISIS

7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

7.1.1. Mercado actual.

Tabla 1. Análisis de clientes de acuerdo al peso que representa en % para la empresa en ventas.

CLIENTES	CANTIDAD	PRODUCCIÓN	% SOBRE LAS VENTAS
Paqueteo	637	\$1.500.000	70%
Mensajería	198	\$920.000.000	20%
Masivos	42	\$1.000.525.084	10%
TOTAL CLIENTES	697	\$ 3.420.525.084	100%

Fuente: Informe de clientes sistema Transportes Saferbo S.A. Cali.

En la anterior tabla se puede observar que el mayor número de clientes que transporta son los del servicio de paqueteo, mientras que los de mensajería y masivos representa un porcentaje menor para la empresa.

Por tanto las estrategias a plantear son para los clientes de paqueteo actuales y potenciales, ya que es el servicio mas utilizado de la empresa.

Los actuales clientes de la empresa pertenecen al sector comercial, dentro de este se destaca el de calzado, almacenes de repuestos, textilerías y centros de sonido, sector alimenticio e industrial.

Los clientes más representativos de la empresa en Cali son:

Goodyear de Colombia, Reckitt Benckiser, Favestrella, Alimentos Toning, C.I. RTA Design y Distrimas.

7.1.2. Mercado objetivo.

- **Meta primaria:** Empresas del sector industrial, grandes y medianas, de la ciudad de Santiago de Cali, ubicadas en sectores industriales como Acopi – Yumbo con una producción mensual mayor a \$1.500.000. Esta zona esta conformada por un universo de 10 clientes.
- **Meta secundaria:** Empresas del sector comercial, medianas y pequeñas, de la ciudad de Santiago de Cali, ubicadas en sectores comerciales centro y norte, con una producción mensual mayor a \$500.000. Esta zona esta conformada por un universo de 130 clientes potenciales.

7.1.3. Análisis de ventas.

Tabla 2. Análisis de ventas últimos 4 años

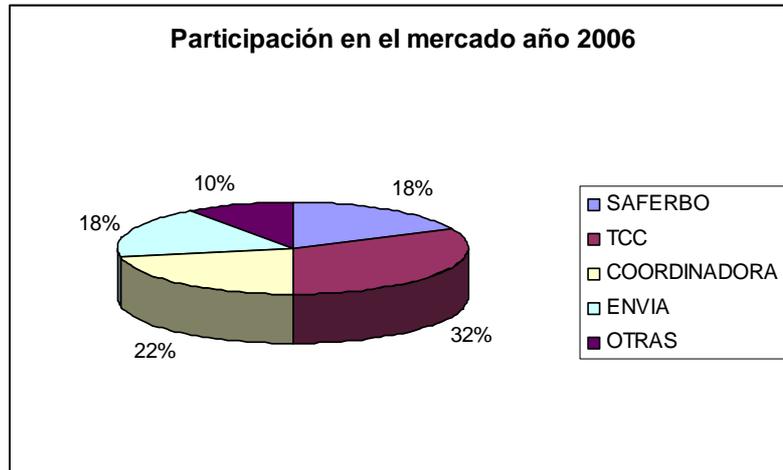
Año	Paqueteo	Mensajería	MasterTrans
2004	\$10739.658.629	26.111.361	1.083.371.280
2005	\$10450.171.542	277.726.172	697.515.856
2006	\$103150.214.187	150.234.567	164.034.208
2007	\$10142.806.639	683.639.728	157.079.559

Fuente. Análisis de ventas últimos 4 años. Transporte Saferbo S.A. Santiago de Cali, 2008. 1
Archivo de Computador

Como se puede observar en la tabla número 1, en el servicio de paqueteo se presenta una disminución aproximadamente del 10% en un rango de tiempo de tres años, en cuanto a mensajería los últimos dos años frente a los dos primeros presenta una diferencia enorme pues el primer año arrojo un dato estadístico bastante bajo, mientras para el año 2007 gracias al extenso trabajo de los asesores comerciales que realizaron, se incremento notoriamente esta línea y finalizando con MasterTrans se puede observar una situación preocupante ya que la baja de ventas en este servicio ha presentado una disminución significativa en un rango de tiempo de tres años consecutivos.

7.1.4. Análisis participación en el mercado

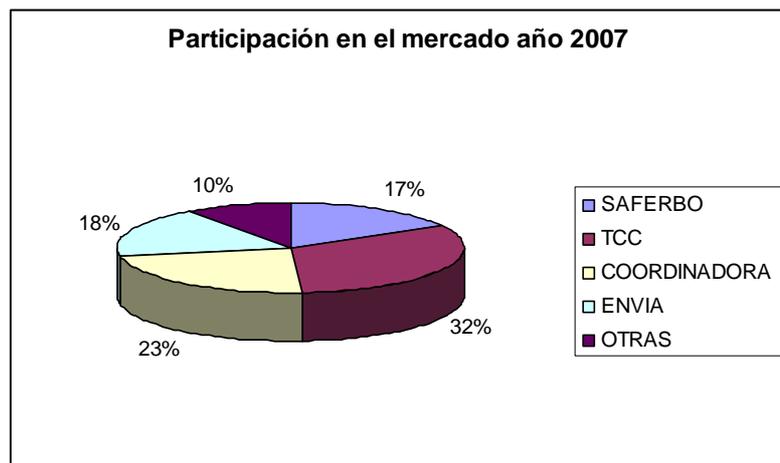
Gráfico 5. Participación año 2006.



Fuente: Análisis de ventas últimos 4 años. Transporte Saferbo S.A. Santiago de Cali, 2007. 1
Archivo de Computador.

Se infiere según el gráfico No.6 que la participación de Transportes Saferbo S.A. y la de Envía, es la misma y frente a empresas como TCC y Coordinadora, es relativamente baja en este lapso de tiempo; otras empresas tienen un porcentaje pequeño.

Gráfico 6. Participación año 2007.



Fuente: Análisis de ventas últimos 4 años. Transporte Saferbo S.A. Santiago de Cali, 2008. 1
Archivo de Computador.

En el gráfico No. 7 se puede concluir que Transportes Saferbo en el año 2007 bajó sus ventas en un 1%, mientras que Envía que con relación al año 2006, mantuvo su porcentaje. Coordinadora subió su porcentaje en 1% y TCC se mantuvo.

7.1.5. Marketing Mix. Se analizan los elementos fundamentales del mercadeo como 4 P's que son: producto, precio, plaza y promoción; y 4 C's que comprenden: clima, cliente, compañía y competencia

- **Análisis de las 4 P's**

- **Producto.** Transportes Saferbo S.A. es una empresa líder en el transporte especializado en Colombia, que ofrece la mejor opción para el manejo integral de mercancías y los siguientes servicios:

- Mensajería a nivel nacional e internacional
- Paqueteo
- Masivos y semi masivo
- Saferbo box

- **Precio.** La empresa maneja precios promedio dentro del mercado. Las tarifas son competitivas y asequibles a su mercado objetivo.

Tabla 3. Tarifas Transporte Saferbo S.A.

PARA / DE	B/QUILLABOGOTÁ	ÁB/MANGACALIC/GENACÚCUTA	BAGUÉMEDELLÍN	PASTOPEREIRASINCELEJO							
AGUACHICA	746	746	385	941	874	684	941	953	960	960	893
ARMENIA	593	386	512	379	624	672	208	386	715	159	672
B/BERMEJA	581	526	257	812	684	471	739	526	960	812	672
BARRANQUILLA	147	428	269	440	177	514	471	269	727	428	238
BOGOTÁ	464	159	245	269	488	428	177	269	569	245	489
BUCARAMANGA	323	269	159	557	397	214	440	269	825	557	489
BUENAVENTURA	812	660	752	323	812	910	612	715	593	660	953
BUGA	788	629	727	269	788	905	340	641	557	397	867
CALARCÁ	733	501	691	477	795	855	391	581	770	195	684
CALI	464	269	428	159	488	586	177	269	269	245	507
CARTAGENA	177	501	428	514	159	586	538	269	795	464	208
CAUCASIA	715	855	953	910	715	953	953	464	953	825	331
CHINCHINÁ	752	550	727	544	812	953	489	550	867	159	691
CHIQUINQUIRÁ	795	305	550	612	874	843	526	581	893	612	855
CIÉNAGA	245	703	581	709	451	886	831	579	960	782	458
CÚCUTA	544	501	214	739	653	159	557	514	879	727	709
DUITAMA	874	329	629	788	879	825	684	752	960	770	862

Tabla 4. Continuación tarifas

PITALITO	957	684	941	941	960	953	397	879	960	843	996
PLANETA RICA	440	660	721	684	462	782	696	329	941	612	300
POPAYÁN	733	562	733	257	770	867	397	550	281	506	862
RIOHACHA	501	965	886	953	788	965	990	855	996	996	990
RIONEGRO (A)	300	330	330	330	300	700	501	165	636	336	342
SAHAGÚN	544	922	960	941	544	953	965	709	953	941	218
SAN GIL	636	581	262	874	812	502	795	555	953	929	922
SANTA MARTA	155	648	440	624	343	678	770	434	893	612	422
SEVILLA	812	660	795	598	812	893	519	696	874	317	904
SINCELEJO	300	684	764	721	270	874	733	313	874	629	165
SOGAMOSO	867	329	624	788	874	855	770	770	953	776	862
SANTA ROSA DE CABAL	782	526	715	557	800	886	495	550	807	159	653
TULUÁ	855	612	782	276	867	886	434	624	557	269	862
TUNJA	855	293	477	629	855	666	538	550	898	586	862
VALLEDUPAR	327	922	458	898	612	733	953	843	960	953	703
VILLAVICENCIO	788	305	557	648	788	733	464	624	910	629	862
ZARZAL	819	586	893	471	843	893	519	636	739	281	893
ZIQUAIRA	696	208	477	538	703	624	483	501	812	514	715

COBRO POR MANEJO: NACIONAL 1%, METROPOLITANO: 0.6% MÍNIMO POR UNIDAD: 30KG, VOLUMEN 400KG/M3

Cobro Mínimo por despacho Metropolitano \$ 9250

Flete Minimo \$ 4950

Costo por manejo \$ 4300

Cobro Mínimo por despacho Nacional \$ 12550

Flete Minimo \$ 8250

Costo por manejo \$ 4300

Flete Contra entrega

Recargo adicional por guía o despacho \$ 3850

➤ **Plaza.** La sede principal se encuentra ubicada en el sector industrial de Acopi – Yumbo, Cra 34 No. 10- 410 y cuenta con centros de recepción o acopios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5. Ubicación Centros de recepción de mercancías Transportes Saferbo S.A.

CENTRO DE ACOPIO	DIRECCIÓN
Bodega	Cra 34 No.10 - 410
San Nicolás	Cra 5 No.17- 07
Cra 1era	Cra 1 No. 22 - 89
Cra 15	Cra 15 No.10 -28
Cra 8va	Cra 8 No.34 - 05
Américas	Cra 6 No. 13 - 20
Palmira	Cra 28 No. 38 - 32
Buenaventura	Calle 7 No.4 - 96

➤ **Promoción.** La empresa no cuenta con mucha publicidad, ya que su fundador nunca estuvo de acuerdo con ello por motivos de seguridad. La única publicidad que se maneja es en ferias y exposiciones por medio de Stans, en el directorio telefónico y su página en Internet: <http://www.saferbo.com>, la cuál cuenta con información de la empresa y servicios on line como cotizador en línea, rastreo de la mercancía, el cual casi nunca ofrece la información actualizada para los clientes.

• **Análisis de las 4 C's**

➤ **Clima organizacional.** Los empleados se encuentran comprometidos en sacar la empresa adelante, capacitándose y trabajando constantemente en sus labores, para así lograr los objetivos propuestos

➤ **Clientes.** La compañía cuenta con clientes como empresas del sector industrial, comercial y alimenticio.

➤ **Compañía.** Con más de 30 años de experiencia en Transportes Saferbo S.A., se han desarrollado soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de sus clientes: paquetes, mercancías, mensajería nacional e internacional, masivos y casillero internacional. Gracias a su talento humano e infraestructura, se convierte el servicio Saferbo en la mejor experiencia para sus clientes.

➤ **Competencia.** La competencia directa son las empresas transportadoras del sector TCC y Coordinadora, las cuales se encuentran con una alta participación en el mercado y cuentan con pautas en los diferentes medios de

Comunicación. De ellas, se departirá profundamente en el análisis situacional externo.

7.1.6. Evaluación del desempeño interno. Esta evaluación se realiza por medio de la información de los recursos u organizaciones internas de la empresa.

En la tabla 5 se encuentran dos casillas si y no, indicando si se cuenta con este aspecto, en la calificación de 1 a 5 se califica con 5 si la empresa esta bien en este recurso y en la justificación se especifica el porque de la calificación y en el cuadro de las recomendaciones si es necesaria.

Tabla 6. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Organización legal	x		5	La empresa se encuentra debidamente registrada legalmente.	
Organización funcional	x		5	Existe una asignación de cada una de las funciones y procedimientos a desempeñar por cada área de la empresa.	
Recurso humano	x		3	El personal de la oficina principal en Cali se encuentra seleccionado y capacitado para sus funciones, pero el personal de las rutas y la bodega no se encuentran en la misma situación, ya que por necesidad pronta del mismo se evade esta función de capacitarlos y seleccionarlos adecuadamente, por ello se presenta mal servicio y malas entregas.	Se debe seleccionar minuciosamente el personal de la bodega y las rutas, exigiendo inclusive pasado judicial, ya el último año se presentaron muchos faltantes y saqueos al interior de la bodega y en las rutas de reparto. Cuando ya esté seleccionado se le debe brindar una capacitación adecuada y puntual.

Tabla 7. Continuación evaluación del desempeño interno

Recurso financiero	x		3	No cuenta con el capital para actualizar el parque automotor el cual es uno de los principales problemas de la empresa.	Financiación a través de bancos para modificar el parque automotor, ya que sus vehículos se encuentran obsoletos por los años que llevan en la empresa, generando esto un mal servicio en cuanto el tiempo.
Recurso tecnológico	x		2	La empresa cuenta con el servicio de avanteles y teléfonos móviles para comunicarse con las rutas, en cuanto a la tecnología interna de la sede principal, los equipos se encuentran obsoletos, muchos no funcionan adecuadamente ya que son demasiado antiguos y no se posee el servicio de Internet.	Se debe implementar una tecnología vanguardista en la empresa, ya que esto impide el buen funcionamiento de la misma, la eficiencia y eficacia del personal.
Plan de mercadeo		x	0	En la sucursal Cali no se cuenta con un Plan de mercadeo estructurado a seguir.	Implementar un plan estratégico.

Teniendo en cuenta los factores internos de la empresa, se concluye que el principal problema con que cuenta la empresa es el de la organización de un plan de mercadeo ordenado que lleve a la implementación de planes de mejoramiento y con un presupuesto establecido para modificar los aspectos que perjudican a la empresa.

7.2. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

Análisis del medio ambiente externo. Se describen las variables de este sector.

7.2.1 Cultural. El transporte de carga es un servicio muy utilizado en el país, ya que la mayoría de las empresas solicitan el servicio por no poseer una logística de distribución de mercancías por el alto costo que esto genera.

7.2.2 Político y económico. Un sistema de transporte está conformado por la infraestructura y el servicio que se presta a través de ella. Así mismo, el servicio requiere de un modelo empresarial, un equipamiento y un recurso humano que soporten la actividad. Por ello la fijación e implementación de políticas orientadas hacia la competitividad de nuestros productos en los mercados nacionales e internacionales, implica la coordinación de estos elementos dentro de un marco de facilitación, seguridad y organización.

Bajo este concepto, la cadena productiva del transporte de carga deberá estar constituida por socios logísticos y comerciales, en condiciones y relaciones económicas, de tal manera que todos los eslabones de la cadena reciban un beneficio que les asegure su desarrollo económico y social, aplicando los principios de alianza estratégica, colaboración y mentalidad empresarial.

En este sentido y enmarcado en el concepto de logística, los servicios y operación de transporte de carga deben orientarse a insertar eficientemente la actividad en la cadena de abastecimiento como soporte del sector productivo.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se plantean estrategias enfocadas hacia la regulación de las relaciones económicas, la estructura empresarial del transporte, el parque automotor, transporte internacional, Inter fronterizo y/o transfronterizo, aseguramiento del sector y seguridad en la operación.

- Regulación de las relaciones económicas. Las relaciones económicas entre la Empresa de Transporte y el Propietario del Vehículo, están reguladas por la Resolución 888 de 2006 del Ministerio de Transporte, donde se establecen los valores mínimos (Tabla de Fletes entre cada origen y destino) que la empresa debe reconocer al propietario del vehículo por la movilización de la mercancía objeto del contrato de transporte. Sin embargo, en la práctica se presentan ineficiencias en el cumplimiento y control efectivo de dichos valores, lo cual ha generado brechas entre los costos operativos, los valores efectivamente pactados para la movilización y los valores establecidos por la Tabla de Fletes.

Con el fin de armonizar las relaciones económicas de todos y cada uno de los integrantes de la cadena, de acuerdo con principios de eficiencia, sostenibilidad, desarrollo y competitividad del sector, es necesario migrar hacia un esquema de regulación basado en el principio de intervenir sólo en los casos en que se presenten fallas de mercado y para esto, se propone la creación del Índice de Precios del Transporte – IPT. Dicho índice deberá estar fundamentado en una metodología que refleje la realidad del mercado, que contenga una estructura de costos de operación eficiente y que sirva de base para formular parámetros de regulación y formulas tarifarias.

Adicionalmente, como una herramienta para determinar las fallas de mercado, se recomienda implementar un sistema de información para el monitoreo del comportamiento de los mercados relevantes en el transporte de carga por carretera. Para ello, actualmente el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Transporte se encuentran en proceso de contratación de una consultoría para el diseño de dicho sistema de información, que determinará las necesidades técnicas y tecnológicas para su implementación. Se espera contar con sus resultados finales para el mes de junio de 2008¹⁷.

7.2.3 Tecnológico. Este factor es relevante en las empresas de transporte de carga, ya que día a día aparecen nuevas tecnologías como el E- Commerce para optimizar aspectos como transacciones comerciales y los pagos, captar nuevos clientes, transmitir información y realizar transacciones como B2C (negocio a consumidor), para que así, los clientes puedan realizar compras por este medio, logrando que su despacho, llegue en corto tiempo. Esta tecnología permitiría que las empresas transportadoras aumentaran sus ventas de servicio y utilidades en un futuro.

7.2.4 Competencia. A continuación se detallan los principales competidores en el sector:

- **Coordinadora Mercantil.**

Es una de las empresas transportadoras líderes en el mercado de gran crecimiento, promotora del desarrollo industrial y comercial del país y pionera del servicio especializado de mercancías puerta a puerta. Ofrece servicios de

¹⁷ CONPES. [En línea] Bogotá D.C. COMPEs 1 de octubre 2007. [Consultado 21 mayo 2008]. Disponible en Internet: [www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Planeacion/Compes/Conpes3489%20de%](http://www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Planeacion/Compes/Conpes3489%20de%20)

paqueteo y mensajería nacional e internacional. En su página de Internet cuenta con servicios como rastreador de mercancías.

Tiene Centros de recepción de mercancías en las siguientes direcciones:

Tabla 8. Centros de recepción de mercancías de Coordinadora

CENTROS DE RECIBO	DIRECCIÓN
Terminal de Carga	Carrera 36 No. 13-290 Urbanización Acopi.
Centro	Carrera 7 No. 12-50 Lc. 127
Centro Calle 14	Calle 14 No. 7-75 Lc. 12A
Frente C.C. Pasarela	Avenida 5A Norte No. 23DN-25
Diagonal Pastas Muñeca	Carrera 1 No. 45A-71
Sector Repuesteros	Carrera 1 No. 22-69
San Nicolas	Carrera 5 No. 16-56 Lc. 107
San Bosco	Calle 10 No. 15-40
Belalcazar	Carrera 15 No. 18-56
Tequendama	Calle 5 No. 43B-05
Palmira	Calle 30 con carrera 26

Como se puede observar en la anterior tabla, Coordinadora tiene más centros de recepción, distribuidos por la ciudad que Transportes Saferbo, lo cual le brinda mayor posibilidad de captación de clientes potenciales.

Tabla 9. Tarifas de Coordinadora Flete Contra entrega

PARA:	DE	B/quilla	Bogotá	B/manga	Cali	C/agena	Cúcuta	Medellín	Montería	Pasto	Pereira	Ibagué
	Cod.	7	1	6	3	9	12	2	8	11	4	5
Armenia	4	655	428	612	428	655	739	428	655	739	153	216
Barbosa (Ant)	2	612	612	612	612	612	817	317	612	817	555	555
Barranquilla	7	153	443	276	443	177	501	276	228	817	443	483
Bogotá	1	483	153	241	292	483	428	292	483	555	241	177
Bucaramanga	6	327	292	153	612	360	216	292	428	870	533	428
Buenaventura	3	870	655	739	327	870	870	655	870	555	555	655
Buga	3	817	639	739	252	817	870	639	817	555	252	555
Buga La Grande	3	817	639	739	252	817	870	639	870	555	252	428
Cali	3	483	292	443	153	483	555	292	483	216	241	252
Caloto	3	675	483	639	192	675	817	483	739	483	317	397
Cartagena	9	177	501	428	501	153	555	276	216	870	462	520
Chinchiná	13	739	533	739	533	739	870	533	739	739	153	342
Ciénaga (Magd)	7	252	739	533	739	462	817	520	462	968	739	739
Cúcuta	12	555	533	216	739	639	153	533	639	968	739	555
Duitama	1	870	327	639	675	870	870	675	870	933	675	655
Espinal	5	817	317	612	639	817	817	639	870	870	520	177
Fundación	7	360	817	639	817	555	870	739	555	968	817	817
Girardot	5	817	317	612	639	817	817	639	870	870	520	177
Girardota	2	462	483	483	483	462	675	216	462	739	462	462
Guarne	2	501	555	555	555	501	817	259	501	817	533	533
Ibagué	5	639	292	483	292	639	639	292	639	639	241	153
Ipiales	11	933	739	933	462	933	968	739	933	177	739	817
Lorica	8	555	933	968	933	555	999	655	252	999	933	933
Manizales	13	612	327	501	327	612	655	327	612	655	153	228
Medellín	2	276	292	276	292	276	520	153	252	555	241	216
Melgar	5	817	317	612	639	817	817	639	870	870	555	292
Montería	8	397	739	817	739	397	968	428	153	968	739	870

Tabla 10. Continuación tarifas de Coordinadora flete Contra Entrega

Neiva	5	817	304	612	555	817	739	555	817	870	520	177
Paipa	1	870	327	639	675	870	870	675	870	933	675	655
Pasto	11	870	612	817	292	870	933	612	870	153	555	555
Pereira	4	483	292	443	292	483	555	292	483	555	153	192
Planeta Rica	8	462	675	739	675	462	870	342	252	999	675	817
Popayán	3	817	555	739	259	817	817	555	817	252	483	483
Puerto Tejada	3	675	483	639	192	675	817	483	739	483	317	397
Sahagún	8	555	933	968	933	555	999	655	252	999	933	933
Santa Marta	7	153	675	483	675	360	655	443	428	968	675	739
Santa Rosa de Cabal	4	739	533	739	533	739	870	533	739	739	153	342
Santander de Quilichao	3	675	483	639	192	675	817	483	739	483	317	397
Sincelejo	8	228	655	675	655	228	870	292	153	870	655	739
Sogamoso	1	870	327	639	675	870	870	675	870	933	675	655
Tibasosa	1	870	327	639	739	870	870	739	870	933	739	675
Tuluá	3	817	639	739	252	817	870	639	870	555	252	428
Tunja	1	817	292	501	612	870	655	612	870	870	612	520
Valledupar	7	327	933	483	933	555	739	817	555	999	933	968
Villa de Leiva	1	870	327	639	739	870	870	739	870	933	739	675
Villa Rica	3	675	483	639	192	675	817	483	739	483	317	397
Villavicencio	1	817	317	555	639	870	739	639	870	933	639	483
Zipaquirá	1	675	192	483	483	739	612	483	817	739	483	259

Tabla 11. Tarifas de Coordinadora reexpediciones

PARA:	D	B/quilla	Bogotá	B/manga	Cali	C/gena	Cúcuta	Medellín	Monteria	Pasto	Pereira	Ibagué
	Cod	7	1	6	3	9	12	2	8	11	4	5
Aguachica	6	739	675	397	968	870	555	675	870	999	968	933
Anserma	4	933	739	870	739	933	968	739	999	933	360	739
Barbosa (Santander)	6	739	612	259	870	817	533	612	817	999	870	817
Barrancabermeja	6	639	555	259	817	655	462	555	655	999	817	739
Belencito *	1	870	462	639	655	870	870	655	933	933	655	655
Caucasia *	8	739	817	870	817	739	933	462	327	933	817	870
Chiquinquirá	1	739	317	520	555	739	655	555	933	817	555	520
Chocontá	1	870	462	639	739	870	870	739	933	933	739	675
Florencia	5	968	870	870	870	968	968	870	968	968	870	342
Fusagasugá (Cund.)	1	817	317	612	639	817	817	639	870	870	639	555
Honda	5	870	462	739	739	870	817	739	968	968	533	360
La Dorada	5	870	462	739	739	870	817	739	968	968	533	292
La Virginia	4	870	612	870	612	870	968	612	999	933	342	612
Lebrija	6	639	501	259	817	655	428	501	655	968	817	739
Magangué	8	555	933	968	933	555	999	655	292	999	933	933
Maicao	7	501	968	870	968	739	999	870	817	999	968	999
Marinilla *	2	633	633	633	633	633	870	317	633	870	612	612
Mariquita	5	968	555	817	817	968	870	817	968	999	739	292
Ocaña	6	739	675	397	968	870	555	675	870	999	968	933
Pamplona	6	739	817	428	968	870	292	817	870	999	968	933
Riohacha	7	501	968	870	968	739	999	870	817	999	968	999
Riosucio (Caldas)	4	933	739	870	739	933	968	739	999	933	360	739
San Gil	6	612	555	259	817	675	501	555	739	999	817	739
Santuario *	2	633	633	633	633	633	870	317	633	870	612	612

El costo del transporte se compone de un flete variable y un flete fijo. El flete variable o costo de manejo nacional, corresponde al 1% del valor declarado con un valor no inferior a \$4.000 por unidad.

El flete variable o costo de manejo en reparto local, corresponde al 0.6% del valor declarado con un valor no inferior a \$ 2.400 por unidad.

El flete fijo se obtiene al multiplicar el valor del kilo, según tarifa, por el peso real o peso volumen de cada unidad, el mayor de los dos, liquidándose siempre sobre un mínimo de 30Kg por unidad.

El factor de conversión a peso volumen es de 400Kg por metro cúbico.

Como se puede observar, en esta tabla Coordinadora maneja tarifas similares a las de Saferbo, tendiendo ésta en la mayoría de la ocasiones, la tarifa mas baja.

➤ **Su misión.** “Coordinadora Mercantil S.A., como su nombre lo indica, tiene como Misión coordinar procesos de transporte y distribución de mercancías que permitan una eficiente rotación de inventarios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico del país.

Nuestro compromiso es mantener el engranaje más dinámico y eficiente mediante la óptima combinación y desarrollo de nuestros recursos humanos, técnicos y profesionales para estar siempre un paso adelante, cumpliendo así con nuestro objetivo de ser los mejores y de obtener una rentabilidad que garantice nuestra solidez y permanencia en el tiempo.

El cumplimiento de esta Misión propicia, a partir de los valores y principios éticos tradicionales de nuestra organización, la prosperidad de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la comunidad en general”.

- **TCC**

Ofrece servicios de paquetero y mensajería nacional e internacional. Además recoge y entrega mercancías por medio de los centros de recibos o solicitando el servicio de recogida de mercancía desde casa u oficina.

En su página en Internet, ofrece información sobre los tiempos de entrega y las novedades en carretera complementada con los servicios de rastreo de mercancía como: “Dónde está su paquete” con chequeo por Internet, por la línea nacional o por medio del teléfono celular con un código al mensaje de texto, “Ruta informativa” y tienda virtual, los cuales garantizan que los clientes puedan hacer un seguimiento permanente a sus paquetes y, en el caso de las empresas, les permite optimizar la gestión logística y darle valor al producto, además de contar con un cotizador on line internacional.

Tabla 12. Centros de recibo TCC

CENTROS DE RECIBO	DIRECCIÓN
CRP Alameda	Cl 8 N 31A 17
CRP Principal	Cra 1N 62N-231
CRP Estación	Av. Estación 5N-67
CRP La Primera	Cra 1A N 31-106
CRP Petecuy	Calle 16 9-23

➤ **Tarifas.**

Se toma el peso real o volumen de cada unidad, el mayor de los dos, considerando siempre un mínimo de 30 kilos por unidad. Si son varias unidades, se totaliza el kilaje de las unidades.

Dicho peso se multiplica por el valor del flete por kilo según la ruta, el resultado obtenido no debe ser inferior a \$8.800.

Al anterior resultado se le suma el 1% del valor declarado de la mercancía, teniendo en cuenta, al liquidar este porcentaje, que la cifra obtenida no debe ser inferior a \$4.000 por unidad.

Cuando se trata del despacho de una sola unidad, su valor, en ningún caso, será inferior a \$12.800.

➤ **Su misión.** “Somos una organización de servicio, dedicada a satisfacer necesidades de transporte y distribución de mercancía a nivel nacional e internacional.

Nuestros objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia, estarán en función de las condiciones del mercado y de las necesidades de los clientes, siempre enmarcados por los más claros principios éticos y legales.

Nuestra ventaja competitiva es la excelencia en el servicio, fundamentada en la calidad de las personas que la conformamos y en la eficiente utilización que hacemos de los recursos disponibles para la prestación del mismo.

Nuestra empresa siempre será reconocida como una organización comprometida con el desarrollo de su gente, el de sus clientes y, por consiguiente, con el del país”.

Su visión. “Ser la mejor alternativa de transporte y distribución de mercancía en Colombia, reconocida como una empresa modelo de Servicio y Organización”

7.2.5. Evaluación del desempeño externo. Esta evaluación se realiza por medio del análisis de los factores externos relevantes que se relacionan con el funcionamiento de la empresa. En la tabla 5 se encuentran dos casillas si y no, indicando si la empresa posee este aspecto.

En la calificación de 1 a 5 se califica con 5 una buena calificación a la competencia frente a la empresa y en la justificación se especifica el porque de la calificación y en el cuadro de las recomendaciones si es necesaria.

Tabla 13. Evaluación del desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la competencia	x		5	Gran trayectoria, reconocimiento del mercado e infraestructura. Tiene unas estrategias de mercadeo claras.	Transportes Saferbo debe invertir una mayor parte se presupuesto en tecnología de punta para lograr ser mas eficiente y competitivo en el mercado.
Debilidad de la competencia	x		4	Tienen tarifas un poco mas altas que Saferbo, debido a su alto reconocimiento en el mercado y la responsabilidad que manejan.	Saferbo maneja tarifas bajas, ya que es una forma de enganchar al cliente para que decida transportar con la empresa. Muchas veces este factor es motivo de queja de los clientes, manifestando que por sus bajos costos es igual a un mal servicio en cuanto a averías, saqueos y faltantes.
Competidores potenciales	x		3	El principal competidor potencial de Transportes Saferbo es Envía (Colvanes) la cual es una empresa grande con 30 años de experiencia, que poco a poco ha salido del anonimato ofreciendo múltiples servicios e innovando su mercado.	A inicios del 2008, en Saferbo se retiraron varios clientes de flete Contra entrega y contado, por múltiples razones. Por información interna, la empresa se dio cuenta que algunos de esos clientes se habían ido a transportar con Envía, ya que ofrecían mas descuentos, según la cantidad despachada al ser una empresa relativamente conocida en el mercado pero con poco reconocimiento.
Clientes	x		4	Se presta un buen servicio al cliente para solucionar sus dudas e inquietudes.	Se deben desarrollar estrategias para que los clientes permanezcan transportando con la empresa.

Se puede deducir con la anterior tabla, que la competencia posee una gran infraestructura, tanto en instalaciones como tecnológica, además de manejar estrategias de mercadeo claras.

Uno de los puntos a destacar a favor de Transportes Saferbo son sus tarifas bajas.

8. FASE DIAGNÓSTICO

8.1. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

Por medio de las siguientes tablas se pretende tener conocimiento de cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores. La principal fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza se resaltarán con negrilla.

Tabla 14. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PRODUCTO	Se cuenta con diversidad de servicios para ofrecer al cliente: recogida y entrega de mercancías puerta a puerta, mensajería nacional e internacional, casillero internacional y página Web.	Se presentan retrasos en las entregas y recogidas, causando inconformidad al cliente.	Son servicios muy utilizados por las empresas que carecen de logística.	El parque automotor se encuentra en condiciones poco recomendables por no tener una política de mantenimiento preventivo, indicando retrasos en el servicio y en los tiempos de entrega.
PRECIO	Se manejan tarifas bajas y descuentos por volumen.	La competencia emergente capta clientes retirados y potenciales de la empresa ofreciendo un precio muy bajo por volumen.	Se manejan precios bajos en relación con los de la competencia	
PLAZA	Los Centros de Acopio están ubicados la mayoría en el Centro de la ciudad, parte estratégica, ya que gran parte de clientes son del sector.	Falta de computadores en los acopios, para un mejor manejo de la información.	La oficina principal se encuentra ubicada en Acopi – Yumbo, lugar estratégico por lo extenso y la capacidad de almacenaje que tiene.	La competencia tiene Centros de Acopio ubicados en toda la ciudad.
PROMOCION	Se utilizan Stans en ferias y folletos para promocionar el servicio.	La gerencia general no maneja publicidad por los medios de televisión ni radio.	Opciones de crear estrategias de promoción que genere un alto crecimiento de las ventas.	Estrategias de relaciones públicas y comunicación masivas por parte de la competencia para ocupar todo el mercado.

Tabla 15. Continuación Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
COMPAÑÍA	Es reconocida en el mercado por su amplia trayectoria.	La selección no adecuada del personal de rutas y bodega y la poca capacitación que se les brinda, generando así un mal servicio.	La instalación de una nueva infraestructura tecnológica, permitirá a la empresa ser más competitiva.	El ingreso de nuevas empresas con este mismo servicio.
CLIENTES	Los clientes grandes son leales a la empresa.	En ocasiones los clientes Cuenta Corriente se demoran en realizar los pagos a la empresa.	Muchas pequeñas empresas estarían interesadas en transportar con la empresa por sus bajos precios.	Los clientes de Flete contado y Flete contra entrega no son leales y con la empresa que mas costos bajos tenga, con ella transportan.
CLIMA	Existe una buena relación entre trabajadores y existe responsabilidad por parte de los jefes.		El personal se encuentra comprometido con el cliente.	En otras empresas ofrecen salarios un poco mas altos, factor que hace que algunos empleados deserten y se vayan a trabajar con la competencia.
COMPETENCIA	Amplia trayectoria en el mercado y recordación en el mercado.	Manejan precios altos.		Es muy bien estructurada y ofrece mayor tecnología y mas monitoreo a sus vehículos.

8.2. CONCLUSIÓN MATRIZ DOFA

Después de este debido análisis se puede definir la principal fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para proceder a la toma de decisiones.

- **Fortaleza.** Al manejar tarifas bajas respecto a la competencia, es un factor determinante que permite una fácil penetración dentro del mercado.
- **Debilidad.** La gerencia general no maneja publicidad por los medios de televisión, radio e Internet, lo cual es una debilidad muy grande frente a la competencia que tiene establecidas múltiples pautas en diferentes medios de comunicación.

- **Oportunidad.** La instalación de una nueva infraestructura tecnológica permitirá a la empresa ser más competitiva, ya que tanto a nivel interno como externo se presentan falencias con el mismo. La instalación de un cotizador internacional y el estado de la mercancía actualizado en el sistema, serían primordiales para la competitividad en cuanto a servicio al cliente On line.
- **Amenaza.** La competencia son empresas bien estructuradas con estrategias claras y definidas en el sector, lo cual determina con urgencia una implementación de estrategias de marketing.

8.3. PERFIL COMPETITIVO

En la tabla No.10 se determinarán los factores claves de éxito, los cuales hacen que la empresa tenga un buen posicionamiento en el sector y sobresalga de sus competidores.

Se calificará de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	TRANSPORTES SAFERBO	COORDINADORA	TCC
Certificación Calidad	5	1	5
Página Web	4	4	5
Precio	5	4	4
Promoción	2	5	5
Ubicación geográfica de Centros de recibo	3	5	4
Servicio al cliente	4	5	5
Experiencia en el mercado	5	5	5

Según la tabla No 9 se puede inferir que la ventaja competitiva de Transportes Saferbo S.A. se encuentra determinada por la certificación de calidad, su política de precios y su experiencia en el mercado.

9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

9.1. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias del marketing mix son planteadas de la siguiente manera:

➤ **Segmento objetivo**

Los objetivos de marketing están dirigidos a los segmentos:

- **Meta primaria:** Empresas del sector industrial, grandes y medianas, de la ciudad de Santiago de Cali, ubicadas en sectores industriales como Acopi – Yumbo con una producción mensual mayor a \$1.500.000. Esta zona esta conformada por un universo de 10 clientes.
- **Meta secundaria:** Empresas del sector comercial, medianas y pequeñas, de la ciudad de Santiago de Cali, ubicadas en sectores comerciales centro y norte, con una producción mensual mayor a \$500.000. Esta zona esta conformada por un universo de 130 clientes potenciales.

➤ **Estrategia de producto y/o servicio**

- Adecuar el parque automotor implementando una política de mantenimiento preventiva, ya que se presentan muchos retrasos en el servicio de recogidas y en los tiempos de entrega, por la antigüedad de los vehículos que requieren una pronta reposición para mejorar este factor.

Estrategia. Adquirir inicialmente 5 vehículos nuevos marca IVECO, ya que la empresa trabaja con esta marca.

Táctica. Se debe adquirir parte de los vehículos en los meses de febrero y marzo, ya que es la temporada perfecta por encontrarse los concesionarios con precios favorables, Vr unitario \$45.000.000.

Plan de acción. El ingeniero de producción con el jefe de mantenimiento realizará una reunión con el concesionario para concluir la negociación.

- Debe mejorar el departamento de selección y desarrollo, ya que por necesidad pronta del personal de la bodega y las rutas, no hace una selección adecuada, generando esto faltantes, averías y saqueos, se debe exigir pasado judicial; además de la poca capacitación del mismo. Se propone una capacitación intensificada.

Estrategia. Contratar personal adecuado y capacitación intensificada.

Táctica. Seleccionar minuciosamente el personal, exigiendo pasado judicial y capacitar adecuadamente el personal de bodegas por 8 días, iniciando desde la historia de empresa hasta los procesos de entregas, recogidas y manejo de mercancías.

Plan de acción. El departamento de selección y desarrollo junto con el encargado de los procesos de calidad serán los encargados de cumplir esta función.

➤ **Estrategia de precio.**

- Para los meses de Enero a diciembre 2009, mantener un nivel de precios competitivo en la ciudad de Cali.

Estrategia. Se sugiere que en caso de que las principales competencias suban de precio, mantenerse 2 puntos por debajo de la principal competencia que es Envía.

Táctica. Enviar tarifas al mercado objetivo, dándoles así a conocer los precios que maneja la empresa, impresión de 300 tablas de tarifas Vr unitario \$1.200.

Plan de acción. Los asesores comerciales se encargaran de enseñar las tarifas y los acuerdos con los clientes.

➤ **Estrategias de promoción.**

- Lograr reconocimiento en la mente de los usuarios, en los meses de enero a diciembre de 2009.

Estrategia. Pautar inicialmente en la revista Zona Logística.

Táctica. Contratar una agencia de publicidad para que se encargue del diseño del aviso, Vr \$950.000

Mensaje. Lo que se quiere transmitir es que Transportes Saferbo es la mejor opción para transportar sus mercancías, el diseño debe tener colores impactantes, letra legible y el tamaño del logo debe ser gradual para la vista del lector.

Frecuencia. El anuncio sería publicado mensualmente.

Plan de acción. El departamento de ventas se encargará de enviar los parámetros.

- Se debe mejorar la página Web con una nueva infraestructura tecnológica que permita tener a los clientes datos actualizados sobre los despachos.

Estrategia. Actualizar la página Web de la empresa.

Táctica. Contratar un ingeniero de sistemas para que se encargue del diseño y la infraestructura de la página de Internet, Vr \$2.000.000

Plan de acción. El departamento de comunicaciones a nivel nacional, será el encargado de esta función.

- Incrementar el número de ventas del servicio de paquetero en un 18% durante los meses de Enero a Diciembre de 2009.

Estrategia. Realizar mercadeo directo a los clientes en la ciudad de Cali.

Táctica. Se realizarán visitas a los nuevos y antiguos clientes de paquetero en Cali, donde se entregarán propuestas de precios y lapiceros con el logo de la empresa. Cantidad: 390 lapiceros. Valor: \$390.000.

Tabla 16. Plan de medios (Material impreso revista Zona Logística)

Zona Logística	Mes	Especificación	Vr unitario	Frecuencia	Total
	Enero, febrero y marzo	Aviso corriente	\$800.000	Mensual (3 x \$2.000.000)	\$2.000.000
	Abril, mayo y junio	Aviso corriente	\$700.000	Mensual	\$2.100.000
	Julio, agosto y septiembre	Aviso corriente	\$800.000	Mensual	\$2.400.000
	Octubre y noviembre	Aviso corriente	\$800.000	Mensual	\$2.400.000
	Diciembre	Aviso corriente	\$900.000	Mensual	\$900.000
			TOTAL	12	\$9.800.000

➤ **Estrategia de plaza.**

- Apertura de 1 nuevo acopio en el sur de la ciudad (Calle 5) para cubrir pequeñas y medianas empresas del sector comercial.

Estrategia. Alquilar un local pequeño que se encuentre ubicado sobre la calle 5.

Táctica. Contratar un nuevo empleado para la administración del acopio y adecuación del local (Escritorio, computador, utensilios de trabajo).

- La infraestructura tecnológica debe incluir a los Centros de Acopio, ya que ellos carecen de la misma.

Estrategia. Proveer de computadores a los centros de acopio de la ciudad de Cali.

Táctica. Adquirir 9 computadores para suplir las necesidades de información sobre el estado de la mercancía e información actualizada de la empresa.

Plan de acción. El departamento a cargo de la adquisición de los computadores es el de contabilidad.

➤ **Estrategia de Servicio al cliente.**

- Para los meses de Enero a mayo del 2009, capacitar el personal de Transportes Saferbo Cali, tanto internos de oficina como administradores de Acopios.

Estrategia. Realizar capacitaciones a todo el personal de Transportes Saferbo S.A, con temas como presentación personal, comunicación, cliente, certificación ISO 9001 versión 2000 y protocolo de servicio.

Táctica. Contratar un asesor externo para que realice la capacitación, la cual será en la sede principal de Saferbo Cali ubicada en Acopi – Yumbo.

Plan de acción. El departamento administrativo se encargará de coordinar la logística y la contratación del asesor externo.

- Para los meses de octubre y noviembre de 2009 evaluar el nivel de satisfacción de los clientes en Transportes Saferbo Cali.

Estrategia. Realizar encuesta de servicio a empresas que transporten con Saferbo.

Táctica. Encuesta de servicios por medio telefónico por 15 días.

Plan de acción. El departamento de servicio al cliente se encargará de realizar las encuestas y el departamento de mercadeo en Medellín se encargará de tabularlas y analizarlas.

Tabla 18. Costo de implementación de estrategias.

ESTRATEGIA	COSTO
Estrategia de producto y / o servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir 5 vehículos nuevos marca Iveco. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$45.000.000 x 5= \$225.000.000
Estrategia de precios: <ul style="list-style-type: none"> • Impresión de tabla de tarifas 	<ul style="list-style-type: none"> • \$1.200 x 300= \$360.000
Estrategia de promoción: <ul style="list-style-type: none"> • Pautas comerciales en la revista Zona Logística. • Agencia de publicidad que diseñe el aviso de la revista. • Ingeniero de sistemas que diseñe la nueva infraestructura de la página Web. • Visitas a clientes actuales y potenciales obsequiándoles un lapicero con el logo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 avisos = \$9.800.000 • \$950.0000 • \$2.000.000 • \$1.000 x 390 lapiceros= \$390.000
Estrategia de plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de un nuevo local, escritorio, computador y utensilios. • Adquisición de 9 computadores + conexión en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler local \$900.0000 x 12 meses=\$10.800.000 • Escritorio, computador y utensilios \$1.800.000. • 9 Computadores x \$1.000.000= \$9.000.000 + conexión en línea \$1.000.000= \$10.000.000.
Estrategia de Servicio al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación externa de un asesor comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$1.800.000
TOTAL	\$262.900.000

10. CONCLUSIONES

- El sector del transporte de carga es muy competitivo en Cali, por ende la empresa debe generar estrategias de mercadeo y estar a la vanguardia de la tecnología para incrementar su participación en el mercado, retener a sus actuales clientes y captar su mercado potencial.
- Se realizó un diagnóstico interno y externo en el cual se pudo analizar la función del negocio y perspectivas del sector. Además de investigar en profundidad su historia, estructura, funciones, valores, misión, visión, cumplimiento de aspectos legales, normas y leyes establecidas, lo cual fue clave para determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluar el perfil competitivo ayudó a la implementación y el diseño de estrategias que se convertirán en diferenciadores competitivos en el mercado para el servicio.

11. RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia implementar las estrategias ideadas en el proyecto, para así lograr los objetivos propuestos.
- Se recomienda el desarrollo de un plan de fidelización, que tenga en cuenta sus clientes antiguos con gran producción y sus clientes nuevos.
- Capacitación constante para empleados, tanto de la bodega y rutas, como para el personal de oficina y centros de acopio.
- Hacer futuras investigaciones para no descuidar el plan de mercadeo recién implementado.
- Realizar una investigación de mercados para conocer el perfil del cliente, para así llegar en forma directa a nuestro mercado.

BIBLIOGRAFIA

AMSTRONG, Gary. Marketing: Adoptado a Latinoamerica. 8 ed. México DF: Prentice Hall 2001, 630 p.

CERTIFICACIÓN ISO 9001-2000 [en línea]. Bogotá, D.C.: intranet, 2007. [Consultado Mayo 20 de 2008]. Disponible en Internet: <http://intranet.idsn.gov.co/equipos/fundamentosiso9000.doc>.

FERREL, Jean Jacques, Lambin. Marketing estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill 1995. 571 p.

FISHER, Laura. Mercadotecnia. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1993. 630 p.

HIEBING, Roman jr y COOPER, Scott W. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. 3 ed. México: Mc Graw Hill 1998. 430 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 6 ed. Madrid: Prentice Hall, 1996. 560 p.

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. Mexico, D.F.:Marketing XXI, 2004.[Consultado 20 mayo 2008] Disponible en Internet: <http://marketing-xxi.com/1ed-analisis-dafo-18.htm>

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing.10 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1996. 520 p.

ANEXOS

Anexo A. Diagrama de procesos

