

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA METROVIA S.A.
2008-2009**

JULIAN ANDRES MOSQUERA CUELLAR

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA METROVIA S.A.
2008-2009**

JULIAN ANDRES MOSQUERA CUELLAR

**Pasantía como requisito para optar por el título Profesional de Mercado y
Negocios Internacionales**

**Directora
María Elvira Arboleda
Economista y Especialista en Mercadeo Corporativo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA METROVIA S.A.
2008-2009**

JULIAN ANDRES MOSQUERA CUELLAR

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA METROVIA S.A.
2008-2009**

JULIAN ANDRES MOSQUERA CUELLAR

**Pasantía como requisito para optar por el título Profesional de Mercado y
Negocios Internacionales**

**Directora
María Elvira Arboleda
Economista y Especialista en Mercadeo Corporativo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación

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

María Elvira Arboleda
Director

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradezco a mi Dios que gracias a él es que he culminado esta etapa de mi vida, y me ha dado la oportunidad de tener grandes éxitos y logros.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional brindado en el transcurso de mi formación como profesional. Por inculcar valores para ser cada vez más, una mejor persona.

También doy gracias a mi Hermana Ángela María Mosquera Cuéllar porque gracias a ella pude tener la ayuda económica para realizar mi carrera como profesional, agradezco sus consejos, sus preocupaciones y su apoyo que han sido vitales para ser una mejor persona.

Agradezco a todos los profesores por su compromiso y dedicación que durante mi carrera y sus clases, me enseñaron lo importante que es formarse, prepararse y aprender con responsabilidad y disciplina. En especial a Liliana Ávila con quien aprendí la esencia de mi carrera con la materia Comunicación en Mercadeo II, agradezco a Rafael Muñoz Aguilar por su exigencia y disciplina con su materia. Por último a María Elvira Arboleda por aceptar ser mi tutor en la realización de este proyecto. Muchas gracias a Todos.

Agradezco también los compañeros y amigos con los cuales comprendí la importancia del trabajo en equipo y que me acompañaron en este proceso.

Gracias a Metrovia la empresa donde laboro por permitirme realizar este proyecto, por darme la oportunidad de crecer como profesional en el campo laboral, agradezco en especial a él Señor, Hember Moreno Patiño Gerente de la Compañía y a la Dra. Carmen Elena Martínez Payan quien fue la persona que me permitió ingresar a la compañía abriendo las puertas de esa gran escuela donde he logrado formarme y demostrar el resultado con logros tanto profesionales como personales.

Gracias a Todos.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 Enunciado del Problema	16
3. Pregunta de Investigación	18
3.1 Sistematización	18
4. ALCANCE	19
5. OBJETIVOS	20
5.1. Objetivo General	21
5.2. Objetivos Específicos	21
6. JUSTIFICACIÓN	21
7. MARCOS DE REFERENCIA	22
7.1 Marco Teórico	22
7.2 Marco Conceptual	24
7.3 Marco Contextual	29
7.4 Marco o Aspecto Legal	29
8. METODOLOGIA	31
8.1. Tipo de Estudio	31
9. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	32
9.1 Historia	32
9.2 Misión	33
9.3 Visión	34
9.4 Valores Corporativos	34
9.5 Valores Institucionales	36
9.6 Competencias Institucionales	33
9.7 ORGANIGRAMA	38
9.8 FUNCIONES DEL PERSONAL	39
9.9 CONSUMIDORES	45
9.10 COMPETIDORES	46
9.11 PROVEEDORES	52
9.12 PRODUCTOS SUSTITUTOS	54
9.13 PERSPECTIVAS DEL SECTOR	57
10. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	59
10.1 Tecnológico	59
10.2 Económico	60
10.3. Factor Legal y Político	61
10.4 Factor Sociocultural	61
11. MATRIZ DOFA	62
12. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	68
13. OPCIONES DE ESTRATEGIAS	69

	Pagina
13.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.	70
13.1.1. Descripción de la estrategia corporativa construida	72
13.1.3 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	73
14.PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS	77
14.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS	77
14.2. Control.	77
14.3. Evaluación	77
15.INDICADORES	78
16. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	80
17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS.	80
18.CONCLUSIONES	81
19.RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
21 ANEXOS	87

LISTA DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA	45
Tabla 2. PRECIOS COMPETENCIA	49
Tabla 3. METROVIA S.A. vs. VALLA VISIÓN	49
Tabla 4. METROVIA S.A. vs. GRAFITTI	50
Tabla 5. METROVIA S.A. Vs. CREAR	50
Tabla 6. METROVIA S.A. vs PUBLILATINA	51
Tabla 7. MATRIZ DE EVALUACION INTERNA E.F.I.	63
Tabla 8. MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA E.F.E	65
Tabla 9. MATRIZ DOFA	67
Tabla 10. VERTIENTES Y OPCIONES ESTRATÉGICAS	71
Tabla 11. INDICADORES DE GESTION	78

LISTA DE FIGURAS

	Pagina
Figura 1. MODELOS DE VALLAS PUBLICITARIAS	37
Figura 2. ORGANIGRAMA	38
Figura 3. VENTAS Y UTILIDADES vs PERDIDAS INVERSIÓN	69
Figura 4 VERTIENTE Y OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS	69

LISTA DE ANEXOS

	Pagina
Anexo 1. ACUERDO No. 0179 de 2006 DEL CONCEJO DE SANTIAGO DE CALI	71

RESUMEN

Metrovia, es una empresa de publicidad exterior fundada en 1995 por el señor Hember Moreno Patiño, quien es el actual propietario y Gerente de la compañía.

En dicha fecha la industria de publicidad exterior renovó sus antiguos métodos utilizados en la implementación de nuevas técnicas de producción, como las últimas técnicas en pintura computarizada y las más modernas vallas y estructuras tipo americano, logrando imágenes perfectas que van más allá de la realidad.

Es así como la compañía Metrovia se ha consolidado en el mercado como una de las mejores empresas de publicidad exterior en el Valle del Cauca, no solamente por la calidad de sus imágenes, sino también por su durabilidad y múltiples posibilidades de aplicación en formatos de pequeña y gran escala, sumándole a esto la calidad de su servicio.

La necesidad de elaborar un Plan de Mercadeo para esta compañía es con el fin de darle un direccionamiento a los procesos de marketing y por consecuencia un crecimiento en las ventas.

Analizando los elementos fundamentales del mercado para Metrovia S.A., definidos como las 4Ps y las 4Cs que comprenden: Promoción, Producto, Precio, Plaza, Comunicación; Clima Organizacional, Cliente, Compañía y Competencia, podemos destacar los siguientes aspectos:

El Producto integra los más innovadores productos y servicios de publicidad en exteriores (Vallas Publicitarias), creando el más completo portafolio de posibilidades que se adaptan a las necesidades particulares de la marca.

En cuanto a la Promoción de las técnicas de comunicación, se han realizado durante los años de existencia de la compañía, pero en la actualidad no se cuenta con un Plan de Promoción de Ventas y Marketing Directo. Por esta razón se ve la necesidad de elaborar un Plan de Marketing.

Con respecto al Precio, las tarifas que se manejan son competitivas debido a la calidad del producto, pero demasiado altas para su mercado objetivo, teniendo en cuenta que se tienen diferentes medios de hacer publicidad mucho más económicos, pero el precio ofrecido es compensatorio con el impacto que genera pautar con la compañía.

La plaza de la compañía ofrece sus servicios a diferentes empresas en la ciudad de Santiago de Cali y en el momento cuenta con tres satélites en: Barranquilla, Bogotá y Medellín, logrando una completa cobertura a nivel nacional.

La Compañía cuenta con un alto nivel de reconocimiento en el campo de la publicidad exterior, ofreciendo un servicio óptimo e implementación de nuevas tecnologías para destacarse como líderes en el mercado de la comunicación visual o denominada publicidad exterior.

El Clima Organizacional se basa en el compromiso del personal de toda la compañía que se evidencia en sus actitudes diarias de trabajo, de constante y grandes expectativas que se esperan ser alcanzadas a futuro, destacándose el trabajo en equipo, la sinergia, el compromiso y el liderazgo.

Los Clientes de Metrovia son compañías pequeñas, medianas y grandes. Agencias publicitarias y a su vez compañías que tenga la capacidad de inversión en publicidad exterior.

La principal Competencia son las empresas que brindan el servicio de Publicidad Exterior (Vallas) y las Agencias Publicitarias que ofrecen las mismas y a su vez ofrecen otros tipos de publicidad exterior.

Metrovia en el momento cuenta con un departamento comercial, pero no cuenta con una estructura base de mercadeo. Por lo anterior, este Plan de Mercadeo es el resultado detallado de factores internos y externos, evaluados en una matriz DOFA, que tienen incidencia en el mercado al cual pertenece y en el desempeño deseado de esta compañía y que a su vez esta orientado a lograr objetivos planteados.

Por lo tanto, en el presente trabajo se fija como objetivo general elaborar y aplicar un Plan de Mercadeo en el cual se logre dar un direccionamiento a los procesos de marketing y por consecuencia un crecimiento de las ventas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector de la publicidad exterior ha registrado un crecimiento en los últimos años, pues el incremento se ha dado debido los clientes procedentes de sectores que tradicionalmente no empleaban este medio para publicitarse, un ejemplo de ello son los clientes directos, o sea las compañías que no deciden por medio de agencias realizar sus campañas publicitarias sino que realizan la negociación directamente con la empresa de publicidad exterior. Lo cual ha hecho que las empresas busquen alternativas como la implementación de estrategias de mercadeo, y estas necesidades conllevan al mercado a brindar paquetes publicitarios atractivos y a un precio tentador, que a su vez dicha inversión para sus clientes se ve reflejada en el incremento de sus ventas y la utilidad generada por este medio. Lo anterior permite capturar nuevos clientes y lograr la fidelidad de los existentes, además lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Por lo anterior, se realizará un Plan de Mercadeo en donde se logre darle un direccionamiento a los procesos de marketing y por consecuencia un crecimiento de las ventas, realizando un análisis del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y estudiar diferentes estrategias para mejorar los posibles problemas que se encuentren a través del estudio y poder analizarlos de tal manera que sean oportunidades para la compañía.

También se plantearan objetivos de mercadeo que permitan dar a la organización, un norte claro y específico para lograr trabajar en función de ellos, obteniendo un mayor posicionamiento en el mercado.

El desarrollo del Plan de Mercadeo permitirá a Metrovia mejorar sus estrategias comerciales, y ver dicho resultado en el incremento tanto de sus ventas como de su portafolio de clientes.

1. ANTECEDENTES.

La idea de este negocio nació de la visión de proporcionar una nueva alternativa de publicidad exterior, que lograra generar una buena opción para dar a conocer los productos y servicios de las empresas. Metrovia S.A. se ha afianzado en el mercado como una de las mejores empresas de publicidad exterior, no solamente por la calidad de sus imágenes, sino también por su durabilidad y múltiples posibilidades de aplicación en formatos de pequeña y gran escala, sumándole a esto la calidad de su servicio.

La compañía siempre ha aplicado la excelencia en cada desarrollo de comunicación visual exterior, por medio de fototelones de impresión digital con vinilos nacionales de alta calidad y el mantenimiento constante de sus estructuras. A su ha integrado los más innovadores productos y servicios de publicidad en exteriores, creando el más completo portafolio de posibilidades que se adaptan a las necesidades particulares de cada marca. Toda estrategia o imaginación que requieran las compañías para lograr publicar productos, se hace posible, gracias a las estructuras convencionales, troqueles, repujados, figuras volumétricas y cualquier característica especial de diseño.

La empresa desde sus inicios ofreció tarifas asequibles al mercado que permitieron a varias compañías descubrir un nuevo concepto de publicidad exterior eficiente debido al impacto que generaba el publicar sus productos en las vallas de la compañía. Debido a lo anterior y a la gran demanda de clientes fue tomando un mayor posicionamiento en el mercado, ofreciendo las vallas en ubicaciones estratégicas en las principales avenidas de la ciudad, que se ajustaban a las necesidades de las empresas.

Como la compañía se convirtió en la mejor opción para los anunciantes, decidió aumentar las tarifas por encima de los competidores, lo cual ha originado que muchos de los anunciantes pauten con la competencia. Por ende se ha venido presentando en los últimos meses un nivel variado de las ventas en periodos donde las ventas eran constantes y tendían a crecer.

Aunque esto la ha perjudicado económicamente, en el momento **Metrovia S.A.** sigue manteniendo su liderato en el sector de la publicidad en el Valle del Cauca y a su vez cuenta con cubrimiento a nivel nacional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

El Problema que afronta la empresa se deriva del hecho de que en los últimos meses se ha visto un nivel variado de las ventas, a comienzos de cada año la compañía registra un promedio de ventas bajo, pero a medida en que transcurre se logra alcanzar un nivel de aumento considerable.

La preocupación es que en el 2008 registró una tendencia de disminución en algunos periodos y aumento en otros, un fenómeno que no se había presentado en años pasados.

En una comparación entre las ventas de los años 2007 y 2008, se presentó una disminución de 2% en el estimado de las ventas, en el año 2007 se vendieron Ocho Mil Seiscientos Treinta y Cuatro Millones Quinientos Cuarenta y tres Mil Treinta y Siete Pesos Mcte. (\$8.634.543.037), mientras que en el 2008 la venta fue de Ocho Mil Quinientos Millones Ciento Cuatro Mil Ciento Treinta y Cinco Pesos Mcte. (\$8.500.104.135). La disminución presentada entre un año y el otro no demuestra un elevado porcentaje, lo preocupante para la compañía es el comportamiento variado de las ventas en los periodos de un año y el otro.

El nivel de ventas entre Enero y Marzo es bajo; debido a que por lo general en el primer trimestre las empresas en su mayoría realizan presupuestos de publicidad y mercadeo. Otra de las causas de esta situación se debe a que en el campo de la publicidad exterior existen muchos competidores en el Valle del Cauca, en este caso como Graffiti, Publi Latina, Valla Visión, Crear Publicidad, entre otros, que ofrecen diferentes formatos de publicidad exterior a precios más económicos de los que ofrece la compañía.

Otra de las situaciones es lo que se ha venido presentando las compañías debido al entorno económico, no solamente de nuestro país, sino a nivel mundial ha venido variando de una forma no favorable, esto ha causado crisis en las organizaciones, generando poco interés a la hora de invertir en la publicidad exterior.

La carencia en la planeación de marketing en la compañía no ha permitido que se le de un direccionamiento a los procesos de marketing y por consecuencia un crecimiento de las ventas, el tener un plan de mercadeo, es una herramienta que permite obtener mejoras, reflejado en los resultados, a su vez permite que la compañía logre ventajas competitivas en el medio; y compromete a la gerencia a tener un estricto control estableciendo altos parámetros de calidad y cumplimiento,

ya que los clientes son muy exigentes y se interesan demasiado en la dinámica del sector.

La importancia de la elaboración de un Plan de Mercadeo para la empresa, será una herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función de cada departamento, principalmente del comercial, a su vez posibilitará el control de la gestión comercial y de marketing de la organización, si se contara con dicho plan seria se presentaría lo siguiente:

- ✓ La consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, idealización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, entre otros.
- ✓ Formar un equipo directivo que este de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio. A su vez que el personal de la empresa no tiene claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de márketing se convierte en una excelente brújula para todos.
- ✓ El departamento comercial debe tener los compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro a la hora de poner en marcha el Plan de Mercadeo, y sobre todo, asegurar de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Lo anterior, se debe tener en cuenta porque las empresas de publicidad exterior se enfrentan a clientes dotados de conocimiento para evaluar y medir el cumplimiento de la compañía en este caso la agencias de publicidad; debido a que la mayoría de las pautas de publicidad exterior se hacen basadas en campañas de expectativa o de lanzamiento de los diferentes productos y/o servicios que ofrecen, y mas cuando son empresas donde su portafolio de ofrecimiento son productos de consumo masivo.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar y fortalecer la actividad económica de la empresa Metrovia S.A. a partir de la implementación de un Plan de Mercadeo en el año 2009?

3.1 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las variables del micro y macro entorno que pueden aportar al proyecto de acuerdo al análisis de la información interna y externa de la compañía **Metrovia S.A.**?

¿Qué información relevante brinda la aplicación de la matriz DOFA como elemento de diagnóstico administrativo en la búsqueda de establecer condiciones para generar el desarrollo de estrategias que incentiven la consecución de los objetivos planteados en el proyecto para la compañía **Metrovia S.A.**?

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que implementadas logren la consecución de nuevos clientes y la fidealización de los ya existentes?

¿Qué indicadores de gestión se pueden aplicar al proyecto que se pretende desarrollar por la empresa **Metrovia S.A.** para adoptar sistemas de control y evaluación de las actividades de marketing?

4. ALCANCE

4.1 COBERTURA GEOGRÁFICA

El Plan de Mercadeo para la empresa **Metrovia S.A.** esta especialmente enfocado en la ciudad de Santiago de Cali donde se centra la gran parte de los negocios de la compañía y a su vez hay un gran potencial de clientes directos.

4.2 POBLACION BENEFICIADA

La población directamente beneficiada con la elaboración de este Plan de Mercadeo es la empresa **Metrovia S.A.**, dado que el mismo dará a conocer la situación actual en la que se encuentra la compañía, demostrando en donde está y para donde va. Además cómo hacer para lograr cumplir los objetivos de manera clara y oportuna obteniendo un desarrollo eficaz del departamento comercial. Esto sin dejar a un lado sus clientes actuales como lo son las agencias de publicidad, las empresas privadas, públicas y organizaciones gubernamentales e institucionales; sin importar el sector de su actividad comercial; las empresas deciden pautar en las vallas que ofrece la compañía para lograr una diversidad de objetivos, como son: introducir un nuevo producto en el mercado, posicionarse de acuerdo a un determinado concepto, aumentar la recordación de la marca o motivar la compra, del público objetivo, para lograrlo las empresas no sólo recurren a los medios publicitarios tradicionales de uso masivo como son la televisión, la radio y la prensa; sino que se están complementando en forma creciente con otros medios menos tradicionales, entre los que se cuenta la publicidad exterior o en la vía pública. De hecho, la publicidad exterior ha experimentado un crecimiento importante en casi todo el mundo, debido a la creciente incorporación de nuevos soportes publicitarios y lugares donde exponerlos.

Con la elaboración de dicho plan se podrá contar con una empresa fortalecida en el área comercial, que está dispuesta a satisfacer sus deseos y necesidades con productos que cumplen con los mejores estándares de calidad, garantizando un excelente servicio y una atención especializada.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan de Mercadeo que permita mejorar y fortalecer la actividad económica de la empresa Metrovia S.A. en el año 2009

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las variables del micro y macro entorno de la compañía que haga posible la creación de un plan que mejore la situación comercial actual de la empresa.
- Llevar a cabo un estudio de la compañía por medio de la matriz DOFA basado en el análisis de la empresa para establecer en que condiciones se encuentra.
- Enunciar estrategias de mercadeo que implementadas logren la consecución de nuevos clientes y la fidealización de los ya existentes
- Establecer los indicadores claves de gestión que generen a Metrovia sistemas de control y evaluación que garanticen la ejecución del plan de Mercadeo.

6. JUSTIFICACIÓN

Para la empresa **METROVIA S.A.** es de suma importancia llevar a cabo la realización de este proyecto que tiene como resultado la consecución de un Plan de Mercadeo, ya que con el posterior desarrollo e implementación del mismo se puede cambiar el escenario que se maneja tanto en el ambiente interno como externo de las ventas por su participación en el mercado que equivale aproximadamente un 70%, a su vez este proyecto permitirá un mejor desarrollo del departamento comercial ayudando a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen y mejora de la competitividad.

En este proyecto se plantea mejorar las fuentes de información en la parte comercial, aspecto fundamental para alcanzar un mejor nivel en la toma de dediciones que genere un margen de rentabilidad más alto producto de un incremento en el nivel de ventas acompañado de un despliegue comercial a la par con el mercado; otro aspecto importante es la consecución de respuestas a los interrogantes planteados en la etapa de sistematización puesto que el desarrollo de estos genera las bases para edificar un trabajo concreto que de solución al problema general que afronta la empresa.

Es de trascendental importancia entender al nuevo consumidor; los ejes fundamentales del cambio están en que el consumidor hoy tiene una mayor posibilidad de escoger, tiene más movilidad y un gran poder de conectarse entre sí. Esta transformación está moviendo también una revolución en la publicidad y en el mercadeo. El nuevo consumidor resulta ser más especializado y esta mas informado sobre las distintas opciones que el mercado tienen para ofrecerle es por esto que la principal razón del desarrollo comercial debe de ser el cliente y por ende la satisfacción de sus necesidades, realizando productos y procedimientos de venta y postventa para que tengan una percepción agradable, y se siga teniendo idealización hacia lo que le ofrece la compañía.

Por lo anterior este plan de mercadeo beneficiara a los clientes que buscan en Metrovia una excelente opción para generar impacto en el público objetivo y fortalecer la estrategia de comunicación definida por ellos mismos.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

La mercadotecnia como objeto de estudio nos muestra claramente la forma en que se desarrollan y llevan a cabo los procesos de intercambio entre distintos actores para generar un bien común, con la adquisición de productos o servicios que satisfagan las necesidades. La administración de mercadotecnia se encarga de estudiar a fondo todas las acciones comerciales exponiendo que los actores del mercado que tomen como base sus actividades comerciales para la satisfacción plena de las necesidades del consumidor, pues son las que tienen mayor posibilidad de tener éxito. Como lo expone Philip Kotler¹ en su libro *Mercadotecnia* Octava edición “**La mercadotecnia es un proceso social y administrativo:**” Se considera un *proceso social* porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Moler, el punto de partida de la disciplina de la *mercadotecnia* radica en las necesidades y deseos humanos [1]. Además, se considera un *proceso administrativo*, porque la *mercadotecnia* necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades. Ambas características básicas y que forman parte de la “*definición de mercadotecnia*”, nos ayudan a recordar dos puntos muy importantes:

- La *mercadotecnia* es realizada por personas y dirigida hacia personas (proceso social): Este aspecto es fundamental para no perder de vista la “humanización” de sus distintas actividades.
- La *mercadotecnia* necesita ser administrada: Hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esa manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

El plan de marketing y la necesidad de adoptarlo por la falta de programación que comúnmente se da en las empresas, es porque no se tiene un panorama claro de cuantas actividades se tienen que realizar y se desconocen factores como el tiempo en que deben de ser desarrolladas y los costos que pueden acarrear, tampoco se utilizan métodos de evaluación y control que sirvan para diagramar una opción en el momento que se incurra en fallas que deterioren el accionar de la empresa. Igualmente hay que tener en cuenta el agresivo ambiente competitivo al cual se enfrentan hoy las organizaciones en el que los factores son cada vez más escasos y más especializados. Para Ángela Hatton (en su libro la guía definitiva del plan de marketing) “el plan de marketing ofrece un marco o un bosquejo para trazar estrategias orientadas hacia el cliente que aseguren el éxito empresarial.”¹ Esto complementa las nociones del plan de mercadeo para concluir

¹ DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Octava Ed. . 2001 Mexico Philip Kotler Pág. 7. Prentice Hall.

que esta herramienta aporta y desarrolla las actividades comerciales de la compañía, pero teniendo en cuenta que (según William M. Luther³) “es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse.”² Es por esto que es de suma importancia para las organizaciones manejar un plan de mercadeo que garantice el buen funcionamiento comercial y desarrollo de ventas, generando empatía con los clientes.

“El desarrollo de mercadeo es un proceso tan riguroso que exige tiempo y dedicación para redactarlo y, lo mas importante implementarlo, controlarlo o revisarlo; es quizá uno de los mas importantes instrumentos de la planeación estratégica que busca aumentar las ventas orientando los negocios hacia la retención de los clientes actuales y la conquista de los otros nuevos”⁴. Para organizar el plan es preciso realizar primero un diagnostico situacional; es decir analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, para formular posteriormente acciones estratégicas que consoliden el posicionamiento de los servicios en cada uno de los mercados en donde opera la empresa.

El secreto para escribir un plan eficaz de mercadeo es la planeación disciplinada, un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionando pasó por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones, aunque en un principio se mas lento este método incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, es algo totalmente planeado, fundamentado en una base de datos y de carácter exhaustivo, pero realizable.

En el plan de mercadeo figuran dos grandes componentes esenciales, la información básica, que comprende la evaluación del negocio (análisis) también llamada análisis situacional y el segmento de problemas y oportunidades; en segundo orden figura el plan propiamente dicho que se elabora con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia, el plan incluye todos los elementos comenzando con los objetivos de venta y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias para alcanzarlos⁵

² LA GUIA DEFINITIVA DEL PLAN DE MARKETING. la vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing. 2000 USA Ángela Hatton p22.

³ EL PLAN DE MERCADEO. Como prepararlo y ponerlo en marcha. 1985 USA William M. Luther p8.

⁴ COBRA, Marcos. Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias. 6 ed. Caracas: ECOE Edición 2001.p 40-56.

⁵ ROMAN G. Hiebing Jr. Com preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Los Angeles: Mac Graw Hill, 1992 p.46.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

METROVIA: Es un sistema de autobús de tránsito rápido que recorre la ciudad.

PUBLICIDAD EXTERIOR: aquella que se utiliza en los lugares públicos para desarrollarse y va dirigida a un público indeterminado.

PLAN DE MERCADEO: es un documento que establece objetivos y metas futuras de una institución estableciendo tiempos y planes de acción.

PLAN DE ACCION: es la estructuración de las actividades en donde se establecen responsables, tiempos de ejecución y costos.

SEGMENTACION: es agrupar por sus características o necesidades a los consumidores.

ESTRATEGIA DE MERCADEO: es el instrumento de la empresa para ejecutar la planificación y los objetivos propuestos combinando las diferentes variables de mercado (producto, precio, plaza y promoción).

MATRIZ DOFA: es una herramienta comúnmente usada para realizar análisis que proveen información valiosa para realizar el plan de mercadeo, puesto que nos brinda la comprensión de aspectos de la compañía. Sus letras son las iniciales de lo que se debe analizar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

COMPETENCIA: es una compañía que ofrece el mismo producto o servicio, en algunos casos no debe de ser el mismo, también productos similares o que tengan la misma función pueden llamarse competencia.

VENTAJA COMPETITIVA: Es un aspecto ventajoso que una empresa tiene con respecto a otra, sirve para diferenciarse y para ser identificados.

POSICIONAMIENTO: Es la forma de diferenciar el producto y de ganar un espacio en la mente del consumidor asociándolo a las necesidades que este satisface.

OBJETIVO: un propósito o meta; Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

OBJETIVO DE VENTAS: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual debe dirigirse los recursos y esfuerzos para da cumplimiento a las ventas según el pronóstico que se tenga de las ventas

ESTRATEGIA: Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos

TÁCTICA: Una táctica es, en términos generales, un método empleado con el fin de conseguir un objetivo

PLAN OPERATIVO: El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

MERCADO META: El significado de Mercado Meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar

MERCADO META PRIMARIO: El mercado primario, son los consumidores que comprarán con más regularidad. Luego.

MERCADO META SECUNDARIO: El mercado secundario es el sector que pudiese proporcionar negocios significativos

PLANEACION ESTRATEGICA: La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

INDICADORES DE GESTION: Se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda organización o una de sus

partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

DEMANDA: Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor

PRODUCTO: es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaques, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. En mercadotecnia un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

PRECIO: Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se comparan los precios con los costos unitarios -incluyendo en ellos, los de producción, operación, logística y cualquier otro atinente.

PLAZA O DISTRIBUCION: En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El *Merchandising* es el estudio de la ubicación física del producto para facilitar su acceso al consumidor, técnica muy empleada en las grandes superficies comerciales.

PROMOCION: Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto / marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos.

MERCHANDISING: es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

EL **MERCHANDISING** incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

PUBLICIDAD: Proceso y acción de comunicación que se difunde a través de los medios de comunicación colectiva, siendo el término genérico de anuncio su contenido específico. La publicidad pretende dar a conocer un producto, una idea, un servicio, una imagen, sobre el público consumidor, para influir en su compra y aceptación. La publicidad es uno de los factores sociales de mayor importancia en el mundo moderno, impulsa el mercado en el sentido que el anunciante desea, provoca una aceleración del consumo, como acción de comunicación basada en la información, en la persuasión y en la sugerencia.

PUBLICIDAD EXTERIOR: Realizada en el exterior de los edificios y en las calles de las ciudades y pueblos de un territorio. Sus principales tipos son: las vallas publicitarias, la publicidad en los transportes públicos, la publicidad estática, la publicidad aérea, la propia de los recintos deportivos y otras.

MENSAJE PUBLICITARIO: Información concreta que como objetivo de comunicación se señala una empresa, para hacerle llegar al público. Técnicamente centro del mensaje publicitario pueden encontrarse tres componentes. Unos textos lingüísticos, formados por lo escrito o lo dicho; un componente icónico, formado por las distintas figuras que se traducen en un significado cultural y un componente referencial formado por los objetos reales que se exponen en el anuncio.

AGENCIA DE PUBLICIDAD: Empresa comercial que produce las campañas publicitarias, previamente contratadas con un anunciante. Los elementos principales del trabajo de las agencias de publicidad consisten en la producción de los anuncios, la planificación de los medios y el diseño de los programas de comunicación.

FOLLETO (BROCHURE): Toda publicación unitaria que sin ser parte integrante de un libro, consta de más de cuatro páginas y menos de cincuenta. Se utiliza como instrumento de comunicación publicitaria.

VALLA PUBLICITARIA: Soporte plano sobre el que se fijan carteles publicitarios. Las vallas se han convertido en parte habitual del paisaje urbano e interurbano presentando anuncios o mensajes publicitarios. La cantidad, ubicación y colocación de las vallas (retranqueos, separación, agrupación de vallas, etc.) en cada localidad está determinada por el propio Ayuntamiento.

- **VALLA TUBO DE UNA O DOS CARAS:** Utilizada en lugares amplios o en ausencia de muro, se trata de una valla soportada por un solo pie. Es propia de zonas poco pobladas o vías interurbanas.
- **VALLA DE TRES CARAS (TRIANGULAR).** La imagen publicitaria se forma por la combinación de una serie de paneles de sección triangular impresos por las tres caras. Un sistema automático hace que giren todos a la vez cambiando así el mensaje a la vista del público. De este modo, se consigue que en un mismo soporte se puedan combinar tres anuncios diferentes. El movimiento constituye un aliciente añadido al atraer la mirada con mayor intensidad que un elemento estático.
- **VALLA ILUMINADA:** Sería la valla a la que se ha introducido iluminación interior. De este modo, el mensaje se puede visualizar también en ambientes poco iluminados o de noche generando un mayor número de impactos publicitarios. Frente a la iluminación exterior por medio de focos, esta modalidad adquiere gran vistosidad al crear un efecto de reverberación.
- **VALLA BAJA:** En encuentros deportivos y otros certámenes, se aprovechan los pies de los graderíos para instalar vallas publicitarias. En su versión más avanzada, encontramos vallas que despliegan diferentes anuncios programados por ordenador.

FUENTES.

Sapiens.com. Comunidad de Conocimiento. Disponible en http://64.233.169.104/search?q=cache:bj18YNkJeAsJ:www.sapiens.com/web_cast/comunidade/s/publicidad/glosario.htm+glosario+de+publicidad+exterior&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co

Mercadeo: Pagina especializada de Mercadeo. [en línea]. Colombia: Revista digital company, 1997 [consultado 20 de Febrero de 2008]. Disponible en Internet. <http://www.mercadeo.com/glosario>

7.3 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto “Plan de Mercadeo para la empresa **Metrovia S.A.** Se realizará teniendo como mercado objetivo compañías medianas las cuales son las que de acuerdo a la ley 590 de 2000 presentan Activos Totales SMMLV superiores a 500 y hasta 5000 en peso sería superior a \$2.484.500.000 y hasta \$14.907.000.000 y grandes que presentan Activos Totales SMMLV superiores a 30.000 que en pesos sería superior a \$14.907.000.000. A su vez harían parte del mercado las agencias publicitarias y a su vez compañías que tenga la capacidad de inversión en publicidad exterior ubicadas en Santiago de Cali y el Valle del Cauca.

El trabajo será desarrollado por el área comercial de la empresa específicamente en la división de ventas, involucra variables como el análisis y posterior diagnóstico del ambiente interno y externo, la competencia y los clientes. El estudio se realizara con información de los años 2007 y 2008. Para llevar su aplicación en el 2009.

7.4 MARCO O ASPECTO LEGAL

En cuanto a los aspectos legales la empresa Metrovia S.A. cuenta con Estatutos, de acuerdo a la Escritura Publica No. 1293 del 16 de Abril de 2008, suscrita en la Notaria 13 del Circulo de Cali, donde consta como único propietario y Gerente de la compañía al Señor Hember Moreno Patiño, identificado con Cedula de Ciudadanía No. 14.236.421 de Ibagué.

Metrovia en un principio se denomino Sociedad Limitada con las Escrituras Públicas 90 Enero 26 de 1885 y de Febrero 09 de 1995, registrada en la notaria 18.

En el año 2001, la compañía es transformada a Sociedad Anónima, de acuerdo a la Escritura Publica el 18 de Septiembre de 2001, registrada en la Notaria 18.

Lo anterior demuestra que la compañía esta legalmente constituida con su debida estructuración, y con registro de cámara y comercio con el nombre de Metrovia S.A. registrada el 12 de Octubre de 2001, bajo el No. 6667 del Libro IX.

La compañía es responsable de los permisos y energías de las vallas en las alcaldías de las ciudades donde se encuentran las estructuras. A su vez esta comprometida con el pago de impuestos en las secretarías de las Alcaldías, también con el pago de Impuestos Estatales como el IVA y la Retención en la

Fuente. En cuanto a los Impuestos Municipales esta comprometida al pago de Impuestos de Publicidad Exterior.

En la parte Jurídica el Gobierno estableció en la Ley 140 de 1994 por la cual reglamenta la Publicidad Exterior en el territorio Nacional. Donde cada Municipio a través de consejos municipales expiden de acuerdo donde se establecen las formas de publicidad que se permiten, los sitios o lugares donde puede ubicarse así como prohibidos y valor de impuesto a pagar por los dueños de las estructuras. (Ver Anexo 1).

8. METODOLOGÍA

8.1. TIPO DE ESTUDIO.

Emplearemos para desarrollar el plan de mercadeo un tipo de estudio descriptivo y explicativo.

Los estudios explicativos se plantean como objetivos el por que de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones. Analizándose causas y efectos de la relación entre variables. Por esta razón, se emplea en investigaciones donde se necesiten explicar y analizar las principales causas a las que se enfrentan las compañías, sus estrategias y el entorno²³

²³BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para la Administración y Economía

Para lograr los objetivos propuestos del proyecto se definen los siguientes pasos:

- **FASE I: FASE DE INFORMACION:** Contiene datos generales como reseña histórica, misión, visión, procedimientos, portafolio de servicios, datos correspondientes a la compañía, para así proceder a estudiar ventajas y desventajas.
- **FASE II: FASE ANALISIS:** 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 interno en el cual se analiza el clima organizacional, la competencia y todo lo que interviene en el funcionamiento de la compañía.
- **FASE III: FASE DIAGNOSTICO:** Se realiza matriz DOFA, inicialmente a nivel interno los aspectos legal, funcional, recursos, mercado objetivo, el clima organizacional, a nivel externo analiza las competencia, clientes activos y potenciales, variables tecnológicas, económicas, etc.
- **FASE IV: FASE FORMULACION 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 GESTION DEL PLAN:** En esta última fase se ejecutan las estrategias y se desarrolla finalmente los indicadores claves de gestión, los cuales evaluaran si los objetivos están siendo alcanzados, se implementan las

otras estrategias, se realiza un control, evaluación, se sacan conclusiones y recomendaciones para la empresa.

9. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

9.1. HISTORIA

Metrovia S.A. es una empresa de publicidad exterior fundada en el año 1995 por el señor Hember Moreno Patiño quien es el actual propietario y Gerente.

La empresa Metrovia S.A. cuenta con Estatutos, de acuerdo a la Escritura Pública No. 1293 del 16 de Abril de 2008, suscrita en la Notaria 13 del Circulo de Cali, donde consta como único propietario y Gerente de la compañía al Señor Hember Moreno Patiño, identificado con Cedula de Ciudadanía No. 14.236.421 de Ibagué,

Metrovia en un principio se denomino Sociedad Limitada con la Escrituras Públicas 90 de Enero 26 de 1995 y 149 de Febrero 09 de 1995, registrada en la Notaria 18 de la ciudad de Cali.

En el año 2001, La compañía es transformada a Sociedad Anónima, de acuerdo a la Escritura Publica el 18 de Septiembre de 2001, registrada en la Notaria 15.

Lo anterior demuestra que la compañía está legalmente constituida con su debida estructuración, y con Registro de Cámara y Comercio con el nombre de Metrovia S.A. registrada el 12 de Octubre de 2001, bajo el No. 6667 del Libro IX.

Se encuentra ubicada en el Municipio de Yumbo en la Calle 10 # 29-10 Antigua Vía Cali-Yumbo.

En la fecha en que se fundó la compañía, año 1995, la industria de publicidad empezaba a renovar sus antiguos métodos utilizados en la implementación de nuevas técnicas de producción de lonas y estructuras (vallas), como las últimas técnicas en pintura computarizada y las más modernas vallas tipo americano, logrando imágenes perfectas que van más allá de la realidad. Ha sido así como Metrovia S.A. se ha afianzado en el mercado Vallecaucano como una de las mejores empresas de publicidad exterior, no solamente por la calidad de sus imágenes, sino también por su durabilidad y múltiples posibilidades de aplicación en formatos de pequeña y gran escala, sumándole a esto la calidad de su servicio, lo anterior lo demuestran grandes anunciantes como Coca Cola, Postobon, El País, Yanbal, Esika, Studio F, entre otros, que han acudido a el medio como una oportunidad de dar a conocer sus campañas publicitarias anunciando sus productos.

En el transcurso de su historia siempre ha aplicado la excelencia en cada desarrollo de comunicación visual exterior, por medio de fototelones de impresión digital con vinilos nacionales de alta calidad y el mantenimiento constante de sus estructuras. Metrovia S.A. ha integrado los más innovadores productos y servicios de publicidad en exteriores, creando el más completo portafolio de posibilidades que se adaptan a las necesidades particulares de cada marca. Toda estrategia o imaginación que requieran las compañías para lograr publicar sus productos, se hace posible, gracias a las estructuras convencionales, troqueles, repujados, figuras volumétricas y cualquier característica especial de diseño.

La compañía actualmente cuenta con personal altamente calificado y capacitado en el área administrativa y de producción, lo administrativo lo conforman trece empleados y el de producción doce personas, cuenta con un Gerente y dueño quien es la cabeza principal en la toma de decisiones, una Directora Administrativa y Jurídica quien apoya las decisiones gerenciales, ejerce control y seguimiento a las diferentes áreas laborales de la compañía y está encargada de la parte jurídica; una Directora Financiera quien se encarga de la parte contable y estado financiero de la compañía, tiene a cargo dos Auxiliares Contable y una Tesorera; una Directora de Sitios quien se encarga de la gestión, control y coordinación de pagos, consecución y arrendamiento de los sitios donde se encuentran instaladas las estructuras (vallas); una Directora Comercial encargada del seguimiento del departamento Comercial, consecución, seguimiento y control de clientes y negocios y relaciones publicas, tiene a cargo un asistente comercial y dos ejecutivos de cuenta; una Directora de Producción quien es encargada del personal de planta en la gestión de los procesos y trabajos de la compañía, tiene a cargo una Auxiliar y un coordinador. Por ultimo cuenta con una Coordinadora de RRHH.

Metrovia S.A. cuenta con un personal con amplio conocimiento que debe tener en los procesos internos de la compañía, y a su vez del sector de la Publicidad Exterior en general.

9.2. MISIÓN.

Ofrecer un servicio óptimo, implementando nuevas tecnologías en el ámbito de la publicidad exterior para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y la identificación de sus necesidades.

9.3. VISIÓN

Ser líderes en comunicación visual, (*indoor – outdoor*), en el nuevo milenio, siendo reconocidos en el medio por nuestro alto medio de innovación y creatividad en el año 2011.

9.4. VALORES CORPORATIVOS

- ✓ HONESTIDAD: Se basa en principios que guían y aseguran la operación transparente del personal en la empresa, así como las relaciones internas y externas, a través de los parámetros establecidos en el código laboral o código de conducta de la compañía.
- ✓ PUNTUALIDAD: Es un valor de gran importancia en la compañía, pues no solo se cumple con la responsabilidad de horario laboral que el personal cumple, sino también con el compromiso en cada uno de los procesos con los que la compañía muestra como resultado un excelente producto, una buena imagen y seriedad en sus tiempos de entrega.
- ✓ RESPONSABILIDAD: En la compañía se refleja en la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental en cada una de sus actividades o procesos basados en la normatividad y las leyes existentes.
- ✓ RESPETO: Se refleja en el reconocimiento no solamente de la labor que realiza cada empleado de acuerdo a su punto de vista y manejo de su desempeño, sino en el reconocimiento del valor de una persona, en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro desde la ética y la moral.
- ✓ COMUNICACIÓN: Se basa en proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación en su entorno laboral.

9.5. VALORES INSTITUCIONALES:

- ✓ INTEGRIDAD: Sinceros, leales y honestos, existe la confianza entre todos los empleados, bajo un enfoque de equidad, justicia y respeto por los principios legales, morales y éticos de la comunidad.
- ✓ SERVICIO AL CLIENTE: Orientados a superar las expectativas de los clientes y se toman decisiones con criterio, sentido común y agilidad.
- ✓ NUESTRA GENTE: Promueve el bienestar y el desarrollo humano y reconoce el conocimiento, talento y experiencia de las personas para ser cada día mejores.
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO: Comparten los conocimientos e ideas y escuchan con buena actitud cada opinión para promover los esfuerzos comunes en beneficio de la organización.
- ✓ APRENDIZAJE PERMANENTE: Reconocen los triunfos para exaltarlos y los fracasos para aprender de ellos con humildad y respeto por la persona que realizó la labor.
- ✓ INNOVACION: Sienten pasión por la creatividad, la flexibilidad y la Calidad en todos los procesos para lograr una completa satisfacción con el trabajo realizado, y más cuando son propuestas nuevas que aportaran mucho a nuestro entorno.
- ✓ COMPROMISO: Se tiene un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las funciones y actividades, dentro y fuera de la empresa.
- ✓ -EFECTIVIDAD: Hacen uso eficaz y eficiente de los recursos y procesos, cuidan de la imagen, bienes e interés de la empresa.
- ✓ COMUNIDAD: Con alto sentido de responsabilidad social hacen énfasis en seguridad y en conservación del medio ambiente.

9.6. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

- En Metrovia La Tecnología de Punta en cada uno de sus Procesos con métodos de avanzada que se refleja en el tipo de instalaciones y estructuras que brindamos al cliente.
- En Diseños Ilimitados (Todo tipo de Vallas, estructuras, troqueles, etc.). Se cuenta con una gama considerable de servicios y productos que van desde la impresión de lonas hasta la instalación de la misma, también se cuenta con 9 tipos de vallas (troquelada, vertical, triple, estándar, tradicional, doble, culatas, minivallas y especiales)
- La excelente ubicación del producto (vallas) de la compañía se esta representada en los mejores sitios de las Avenidas, Calles y Autopistas más representativas de la ciudad, lo cual genera un gran impacto visual para los clientes que anuncian sus pautas.
- Precios son competitivos puesto que se ajustan a las exigencias del cliente o mercado porque el producto causa el impacto publicitario que todo anunciante desea tener al exhibir su publicidad.
- En cuanto al Compromiso Legal con cada una de las estructuras; La compañía es responsable de los permisos y energías de las vallas en las arcadas de las ciudades donde se encuentran las estructuras. A su vez está comprometida con el pago de impuestos en las Secretarías de las Alcaldías, también con el pago de Impuestos Estatales como el IVA y la Retención en la Fuente. En cuanto a los Impuestos Municipales está comprometida al pago de Impuesto de Publicidad Exterior.

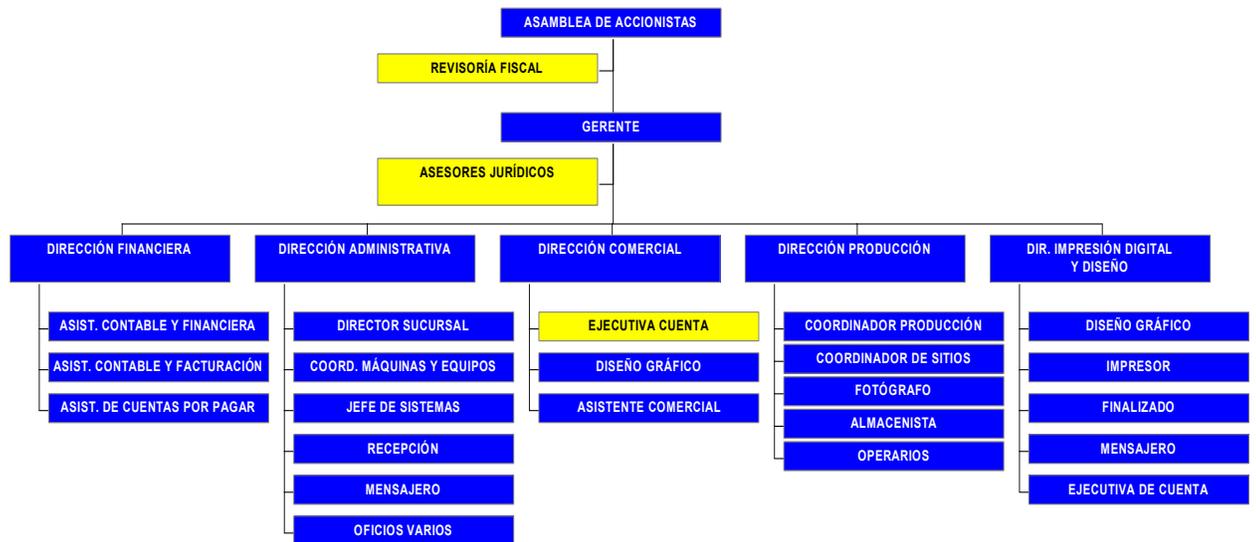
- Capacitación del personal permanente es indispensable y por eso se aplica a medida que el mercado laboral lo exige, personal altamente calificado y a la vanguardia, es por eso que la compañía cada vez más moderniza los procesos e instruye al personal para la debida aplicación de los mismos.

FIGURA No. 1: Modelos de Vallas publicitarias



9.7. ORGANIGRAMA

FIGURA No. 2: ORGANIGRAMA



Fuente: Normas internas de la empresa, Organigrama. Metrovia S.A. Santiago de Cali. Agosto de 2007. p9

En lo referente al recurso humano, la compañía cuenta con lo administrativo y de producción, lo administrativo lo conforman trece empleados y el de producción doce personas, cuenta con un Gerente y dueño quien es la cabeza principal en la toma de decisiones, una Directora Administrativa y Jurídica quien apoya las decisiones gerenciales, ejerce control y seguimiento a las diferentes áreas laborales de la compañía y está encargada de la parte jurídica; una Directora Financiera quien se encarga de la parte contable y estado financiero de la compañía, tiene a cargo dos Auxiliares Contable y una Tesorera; una Directora de Sitios quien se encarga de la gestión, control y coordinación de pagos, consecución y arrendamiento de los sitios donde se encuentran instaladas las estructuras (vallas); una Directora Comercial encargada del seguimiento del departamento Comercial, consecución, seguimiento y control de clientes y negocios y relaciones publicas, tiene a cargo un asistente comercial y dos ejecutivos de cuenta; una Directora de Producción quien es encargada del personal de planta en la gestión de los procesos y trabajos de la compañía, tiene

a cargo una Auxiliar y un coordinador. Por ultimo cuenta con una Coordinadora de RRHH.

9.8. FUNCIONES DEL PERSONAL

Metrovia S.A. consta en su estructura de un Gerente, una Directora Financiera, Contadora, Tesorera, Auxiliar Contable, Una Directora Administrativa y Jurídica, Coordinadora de RRHH, Jefe de Sistemas, Recepción, Mensajero, Oficios Varios, Una Directora Comercial, Ejecutivos de Cuenta, Asistente Comercial, Diseñador Gráfico y Creativo, Asistente de Reporte Fotográfico, Una Directora de Producción, Coordinadores de Producción Regionales, Coordinador de Sitios, Fotógrafo y Operarios. Los cuales están organizados de la siguiente manera:

Gerente: Es la persona que está encargada de la organización, es el cargo de más alto nivel, dentro de sus funciones laborales se encuentran:

Dirigir y Controlar las funciones de la empresa en general, dar aprobación de los proyectos y contratos que se realizan en la compañía, tomar decisiones para la realización de cualquier proyecto, estar en constante contacto con los jefes o en este caso directores de cada departamento, administrativo, comercial, Recursos humanos, Financiero, Sitios y Producción para la consecución de los objetivos planteados en la compañía.

Directora Administrativa y Jurídica: Velar por la adecuada utilización del recurso humanos y material de la empresa, así como el adecuado desarrollo de los procesos administrativos y productivos, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Recursos Humanos: Administrar un sistema efectivo y funcional del Recurso Humano que permita adoptar políticas claras en el manejo del recurso Humano, procurando el bienestar de los empleados.

Facturación: Actuar como apoyo y soporte en todo lo referente al área de facturación velando por el cumplimiento de la misma.

Jefe de Sistemas: Administrar y soportar toda la estructura informática de la empresa, con el fin de garantizar el optimo rendimiento y funcionalidad en todas su áreas, administrar la red, soportar el software de oficina y corporativo como el hardware, actualizar permanentemente la base de datos en sitios de internet, realizar Backup del sistema corporativo, administrar adecuadamente el correo electrónico y el inventario de Software y hardware de propiedad de la compañía, Velar que el software instalado cuente con las respectivas licencias que permitan cumplir con las disposiciones legales vigentes, Capacitar al personal en el manejo

del software(programar capacitaciones), Coordinar y ejecutar el mantenimiento de los equipos de sistemas., actualizar permanentemente la pagina web, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que guarden relación con el cargo.

Recepcionista: Ofrecer un servicio de excelencia tanto para los usuarios internos como externos desde el área de recepción, archivar la correspondencia de la Gerencia General y Dirección Administrativa, de manera lógica, ordenada y clasificada; radicando cronológicamente los documentos, recibir facturas, fax, correspondencia en general; radicar adecuadamente y distribuir las a las áreas correspondientes en forma oportuna, elaborar cartas, oficios, comunicados, etc., provenientes de la Gerencia, recibir y realizar llamadas desde el conmutador de manera cortés y amable, organizar de manera lógica, apropiada y oportuna el envío de la correspondencia, atender de manera afable al público en general, Las demás que sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Mensajero: Prestar un servicio de mensajería de excelencia en todas las actividades relacionadas con la Empresa ante terceros. Entregar de manera oportuna la correspondencia dirigida hacia los usuarios externos e internos, realizar ágilmente las consignaciones de la compañía en las cuentas corrientes y/o ahorros, realizar pagos que se deban efectuar por fuera de las instalaciones de la compañía, Llevar planilla de diligencias diarias, las demás que sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Oficios Varios-(aseo y cafetería): Brindar un servicio de excelencia en atención tanto para los usuarios internos como externos, asear periódicamente las áreas de oficinas como lugares comunes. Preparar y servir bebidas a usuarios internos y externos, efectuar mantenimiento periódico de los elementos ornamentales que embellecen las instalaciones, diligencias el formato de requisición de implementos de cafetería como de aseo, las demás funciones que sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Directora Financiera: Velar por la adecuada optimización de los recursos económicos y financieros de la Compañía que garanticen la atención oportuna de las necesidades financieras y costos de funcionamiento del ente. Velar por el desempeño oportuno de cada uno de las áreas de la Compañía.

Contadora: Preparar la información contable y financiera requeridas por los usuarios internos como externos de la compañía con base a las disposiciones legales vigentes exigidas para tal fin.

Tesorero: Brindar apoyo y soporte en todo lo referente al área de Tesorería, manejo adecuado del fondo de caja menor, elaboración de cheques con sus debidos soportes para cumplir con las obligaciones de la compañía, registrar las legalizaciones de anticipos a los empleados a la compañía, preparar los paquetes

financieros para enviar a bancos y certificaciones financieras, mantener al día el archivo de correspondencia del área de tesorería, contabilización de las transferencias electrónicas correspondiente a la compañía, elaboración de Recibos de Caja, elaboración del informe mensual de Tesorería, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Auxiliar contable: Actuar como apoyo y soporte en todo lo referente al departamento de contabilidad, apoyar en todas las actividades que el Jefe de Contabilidad requiera, registrar los anticipos a empleados y contratistas, manejo de archivo, digitación de información contable, como contratos de sitios, facturas de proveedores, recibos de energía etc.; digitar y revisar causación de gastos, elaborar certificados de clientes, elaboración de notas contables, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Directora Comercial: Desarrollar, fortalecer y comercializar el portafolio de productos buscando optimizar el rendimiento económico y posicionamiento del producto a nivel regional y nacional, implementar estrategias para la consecución de nuevos clientes, realizar mantenimiento y atención a los clientes actuales, elaborar el presupuesto de ventas zonificado, presentar periódicamente informes de gestión, cumplir con los objetivos y metas presupuestales trazados por la Gerencia, definir negociaciones con clientes y fijar las condiciones en los contratos, brindar atención directa a las necesidades de los clientes, coordinar el envío de cotizaciones a futuros clientes y efectuar el seguimiento de las mismas, verificar periódicamente el cumplimiento de los compromisos pactados con los clientes, estructurar, planear y coordinar la actividad de los asesores comerciales, coordinar con la Dirección de Producción Nacional las respectivas ordenes de trabajo de los clientes, las demás funciones que sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Ejecutiva Comercial: Comercializar el portafolio de productos de la Empresa tanto a nivel regional como nacional buscando optimizar el rendimiento económico como el posicionamiento del producto, ejecución y seguimiento del presupuesto de ventas asignado por la Dirección Comercial, desarrollar estrategias que permitan la consecución de nuevos clientes, recibir información sobre quejas y reclamos de los clientes y/o socios comerciales para canalizar y darles solución efectiva, efectuar seguimiento de los negocios planteados, preparar y enviar cotizaciones a clientes sobre el portafolio de los servicios solicitados, preparar el contrato de venta de servicios con los clientes, brindar una adecuada atención en el servicio post-venta del producto, enviar los reportes fotográficos a los clientes que lo requieran, realizar un seguimiento al comportamiento de la cartera del socio comercial, garantizar el buen servicio y la conservación del socio comercial, entregar el reporte semanal de visitas a clientes, apoyar la gestión de cartera, las demás funciones que sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Asistente Comercial: Brindar apoyo y soporte a la Dirección Comercial en lo relacionado con la comercialización y desarrollo del portafolio de servicios, verificar y controlar dentro de los parámetros establecidos las características del arte suministrado por el cliente en medio magnético, para obtener altos estándares de calidad en la impresión, preparar las cotizaciones a posibles Socios Comerciales, actualizar permanentemente el archivo, preparación y elaboración de contratos comerciales, brindar asesoría al cliente y/o Socio Comercial, atender las llamadas telefónicas de los diferentes cliente comerciales, verificación de archivos suministrados por el cliente, bajo los parámetros establecidos, obtener la graduación tonal similar a la entregada en el arte impreso, realizar diseños requeridos para manejo de la empresa, presentar informes de gestión, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Directora de Producción: Velar por el cumplimiento de las labores de instalación y/o mantenimiento de los productos ofertados por la compañía a nivel nacional, planear y ejecutar las órdenes de producción a nivel nacional, realizar seguimiento a las ordenes de producción a nivel nacional, verificar el reporte actualizado de ficha técnica de vallas y de mantenimiento a estructuras enviado por cada una de las sucursales, brindar soporte al área comercial en el mantenimiento de las vallas, verificar el inventario físico de fototelones detallando su estado actual, el inventario de las vallas a nivel nacional, inspeccionar físicamente cada valla instalada, velar por las adecuadas medidas de seguridad industrial, dotar a los operarios de uniformes, herramientas de trabajo y elementos de protección conforme a la ley y a las necesidades de la labor, evaluar la productividad de cada uno de los empleados, preparar y presentar a la Gerencia informes de gestión semanal y estado de las vallas, mantener actualizado por ciudades y empresas prestadoras de servicio de energía el consumo individual por cada valla, reportando tanto la instalación como el desmonte, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Auxiliar de Producción: Brindar soporte a la dirección del departamento y a su vez al coordinador, recibir las ordenes de producción e ingresar lo solicitado por el departamento comercial al informe semanal de trabajos a realizar, cotizar material a los proveedores, realizar informes del pago de energía de las vallas con su debido estatus, y demás funciones que sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.

Coordinadores de Producción: Ejecutar la instalación y mantenimiento de las vallas ubicadas en las ciudades que le corresponda optimizando los recursos económicos y humanos para esta labor.

Coordinadores de Sitios: Elaborar los contratos de arrendamiento de los sitios (renovaciones actualizadas y nuevos sitios), adelantar las negociaciones requeridas con los propietarios de los sitios y presentar soluciones a posibles

problema, elaborar mensualmente el correspondiente informe de gestión de las labores realizadas, mantener actualizadas las carpetas de contratos, las cuales deben incluir su respectivo reporte fotográfico y todo lo relacionado con el adecuado manejo de la respectiva carpeta(Ficha técnica actualizada), elaborar informes mensuales sobre el estado de cuenta (Cánones de arrendamiento, energía e impuestos), realizar el reporte periódico del estado actual de los sitios detallando su disponibilidad, problemas o pagos pendientes de ejecutar, solicitar las correspondientes liquidaciones para el apropiado pago de los respectivos cánones de arrendamiento de los sitios y su respectiva contabilización, velar por el oportuno pago de los servicios de energía e impuestos de los Sitios que permitan tener disponibilidad inmediata de los mismos para cubrir la demanda de los clientes, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Fotógrafo: Elaborar los reportes fotográficos con la finalidad de actualizar y establecer la disponibilidad de posibles ventas del portafolio de servicio a los clientes, actualizar el reporte fotográfico de vallas en el país por ciudades y direcciones, preparar y entregar el respectivo reporte fotográfico inmediatamente se instala una nueva valla, realizar y mantener actualizado el informe fotográfico a nivel nacional de día y de noche de todas las vallas, tomar fotos a posibles sitios de instalación de vallas, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Almacenista: Controlar entradas y salidas de materiales , herramientas y equipo para llevar un inventario físico y real, suministrar a cada conductor de vehículo el equipo, herramienta y el material necesario para laborar, elaborar orden de salida herramienta , equipo y materiales, llevar control kardex y archivo, recibo de telas, verificar medidas, cliente, motivo, ciudad, fecha de instalación, revisar los materiales recibidos, organizar el almacén, solicitar cotizaciones de materiales, elaborar órdenes de compra, tramitar facturas, para su respectivo pago, solicitar oxígeno y acetileno, realizar inventario de materiales, coordinar mantenimiento de equipos industriales, las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Instalador: Realizar el montaje técnico e instalación de las estructuras americanas con su respectiva publicidad, instalar tubo vertical, cuadrar y apretar tubo vertical con el flache, instalar tubo Horizontal, cuadrar y apretar tubo horizontal con el flache, instalar mallas de soporte para la movilización y para la publicidad, laminas metálicas con la publicidad y/o templar la tela con su respectiva publicidad, desmontar publicidad de clientes, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato y que guarden relación con el cargo.

Decorador: Adecuar artísticamente las vallas metálicas, para dar cumplimiento con los requerimientos del cliente, pintar publicidad en vallas metálicas, realizar

bosquejo publicitario (dibujo), realizar decoración de vehículos publicitarios, instalar publicidad adhesiva, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato y que guarden relación con el cargo.

Electricista: Realizar el mantenimiento técnico-eléctrico de las vallas instaladas, para su óptima iluminación, revisar el funcionamiento de los reflectores, realizar el recorrido de inspección, la acometida eléctrica de la valla, cambiar reflectores, solicitar materiales necesarios para la instalación eléctrica, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato y que guarden relación con el cargo.

Soldador: Armar estructuras americanas, para su proceso y presentación final, tomar mediciones según requerimientos, cortar laminas (oxicorte), soldar estructuras en tubos, manejar taladro de árbol, pulir estructuras, manejar maquina roscadora, armar parrilla base, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato y que guarden relación con el cargo

Conductor: Transporte de recurso humano y material para la adecuación de las vallas, dirigir instaladores, repartir personal y materiales en obras, recoger materiales en ferreterías y encomiendas (telas) aeropuerto-centros de distribución, transportar personal y materiales a otras ciudades para instalación, dar cumplimiento a las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato y que guarden relación con el cargo.

9.9 CONSUMIDORES.

Los clientes de Metrovia son agencias de publicidad que de acuerdo al ABC Publicitario (Directorio que se considera una herramienta fundamental para quienes necesitan ubicar a empresas especializadas y reconocidos profesionales del sector de la publicidad) son 513 las agencias de publicidad existentes en Colombia que tienen la posibilidad de pautar con Metrovia S.A., la ventaja que tienen las agencias a comparación de las demás compañías es que por cada negocio que se cierra, la compañía ofrece entre un 15% y 25% de comisión.

A su vez las empresas que tengan poder adquisitivo para anunciar en nuestro producto y que necesiten dar a conocer su marca, sus productos y servicios a través de la pauta publicitaria en exteriores. De acuerdo a Bancoldex las empresas en nuestro país se clasifican de la siguiente forma:

TABLA No. 1: CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Clasificación de la empresas año 2009

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Activos Totales
Microempresa	Hasta 500	Hasta \$248.450.000
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	Superior a \$248.450.000 y hasta \$2,484.500.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Superior a \$2,484.500.000 y hasta \$14.907.000.000
Grande	Superior a 30.000	Superior a \$14.907.000.000

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112>

De acuerdo a la tabla anterior, las organizaciones que poseen el poder adquisitivo para pautar en nuestras vallas son las medianas y grandes empresas, en muy pocas ocasiones lo hacen las pequeñas. Son organizaciones que compran un medio publicitario para su mezcla promocional, con el fin de comunicar al consumidor sus productos y/o servicios, usan un medio de publicidad exterior de modo que su producto tenga un impacto visual y una excelente ubicación que les permita llegar al segmento de mercado al cual se dirigen. Nuestros clientes compran en la principal que es a su vez la planta de producción y oficinas administrativas a nivel del Valle del Cauca ubicada en yumbo, compran cuando

necesitan exhibir su producto ya sea porque existen campañas de expectativa y lanzamientos promocionales. Realizan la selección con base en estos aspectos: ubicación, presupuesto, visibilidad, impacto visual, calidad de la valla. Prefieren el producto por la calidad, y porque poseen la seguridad y la confianza de que es un producto que generara utilidades para esa compañía. Los clientes vuelven a adquirir nuestro servicio, esto se ve reflejado en la renovación de los contratos periódicamente.

9.10. COMPETIDORES. En Cali el número de empresas de publicidad exterior ha ido creciendo en los últimos años, algunas de ellas son:

- **VALLAVISION.** (<http://www.vallavision.com/>).

Vallavisión nace como empresa en el mes de Junio de 1996, la firma ha tenido un crecimiento substancial en el mercado de Infraestructura de Publicidad en Colombia, suministrando espacios para los clientes más reconocidos del medio en el país. Este crecimiento ha sido posible gracias a la amplia oferta de vallas ubicadas en localizaciones estratégicas, y al manejo adecuado de su portafolio de clientes.

A lo largo de 13 años, la empresa desarrolló presencia corporativa en varias ciudades del país, especialmente en el sur-occidente de Colombia. Hoy mantiene una reputación sólida en el mercado colombiano de publicidad, gracias a la consolidación de un proceso de expansión acreditado, y a las labores de apoyo a las necesidades de la cartera de clientes en las principales regiones de la nación.

Es una empresa líder en alquiler de vallas publicitarias y otros medios de pauta en Colombia. Su gama de productos para uso exterior, interior y publicidad móvil es usada diariamente por reconocidas marcas del mercado colombiano, en cientos de puntos disponibles a lo largo de varias regiones del país. El portafolio de vallas publicitarias es empleado con frecuencia en diversas aplicaciones de mercadeo, lanzamiento de marcas, presencia corporativa, campañas electorales, entre otras.

El rango de servicios y productos de la empresa incluye el alquiler y venta de vallas publicitarias, fabricación de avisos luminosos, impresión digital, publicidad sobre taxis, diseño gráfico y asesoría en diversas áreas referentes a la publicidad visual.

En la actualidad Vallavisión también prepara la difusión y el manejo de productos de alta tecnología, incluyendo pantallas LED, tableros digitales y otras aplicaciones. La empresa espera introducir varios de estos productos para uso masivo en el segundo semestre del 2009.

Para liderar es necesario innovar sin descanso, por eso invierte en tecnología, investigación, recursos humanos y calidad. Para la compañía el cliente es su razón de ser y dirige sus metas y objetivos inmediatos para ofrecerle el mejor servicio posible, brindando soluciones útiles, económicas, e impactantes en el mercado de publicidad.

- **ESTRUCTURAS PUBLICITARIAS GRAFFITI DE OCCIDENTE LTDA.**
(<http://www.graffitipublicidad.com/>).

Empresa de gran reconocimiento en la industria publicitaria especialmente en la de publicidad en vía pública, ofrece los mejores servicios a clientes para satisfacer sus objetivos de comunicación integrada de mercadeo. Cuentan con más de 18 años de exitosa experiencia en el desarrollo de medios de publicidad exterior y en la actualidad cuentan con una muy completa infraestructura con todo para establecer campañas out door con gran eficiencia. Ofrecen venta o alquiler de vallas, avisos en sustrato flexible e impresión digital de alta calidad.

Así mismo ofrecen el alquiler de estructuras publicitarias mes por mes, un práctico plan de alquiler que le facilitará la adquisición de los servicios, con eficaces resultados y costos verdaderamente competitivos. Otro de los servicios más innovadores es la valla móvil, una completa flota de carros valla publicitarios está a disposición de sus necesidades las 24 horas del día, siendo así una excelente y efectiva herramienta de difusión y exposición de marca para su empresa.

Han logrado, en la actualidad y a lo largo de la exitosa trayectoria, prestar servicios a un sin número de clientes de gran importancia y prestigio, contando además con la creatividad y el diseño de las mas reconocidas agencias de publicidad y de nuestro departamento de diseño “in the house” con el fin de brindar un servicio óptimo que se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- **CREAR PUBLICIDAD** (<http://www.crearpublicidad.com/>).

Crear Publicidad es una compañía líder en la asesoría, producción y comercialización de la publicidad interior y exterior a nivel regional con proyección nacional e internacional.

Su gama de productos para uso exterior, interior y publicidad móvil, es usada diariamente por reconocidas marcas del mercado colombiano, en cientos de puntos disponibles a lo largo de varias regiones del país.

Empresa comprometida con el desarrollo y bienestar de los empleados y contratistas, quienes con su capacidad, preparación y profesionalismo, dan lo mejor de sí en la optimización e innovación de procesos, para lograr ofrecer productos y servicios con la mejor calidad que permiten aumentar la satisfacción de los clientes.

La compañía tiene una Política de Calidad que se resume en suministrar productos y servicios en publicidad interior y exterior, elaborada con equipos de última tecnología y personal calificado, comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

El portafolio de vallas, avisos y aplicaciones para publicidad exterior e interior son empleados con frecuencia en diversas aplicaciones de mercadeo, lanzamiento de marcas, presencia corporativa y campañas electorales.

- **PUBLI LATINA (<http://www.publilatina.com/home.html>).**

Nace en el año 2000, Publilatina inicia sus labores en Junio cargada de energía, compromiso y con el ideal de hacer cada día clientes satisfechos pero ante todo amigos, que siempre contarían con la firma, de esta manera la firma comenzó a especializarse en diferentes áreas de la publicidad exterior, vallas, avisos, impresión digital, estructuras y montajes especiales contando eso si con la mejor de las herramientas: la experiencia.

El Ing. Juan Carlos Lozano, gerente de empresas exitosas como Lizcano Gutiérrez y fundador de la firma Publilozano en donde hizo la innovación (la mas notable quizás) en la publicidad exterior: Las vallas tubulares, estructuras dotadas de gran impacto visual con alta dosis de ingeniería, en las que los clientes encontraron la mejor manera de mostrarse al publico los 365 días del año 24 horas al día. Su producto está distribuido a lo largo y ancho del país. Empresa que se caracteriza por su calidad y brindar el mejor servicio.

Publicidad Latina espera seguir contando con la confianza de todos los que han sido los artífices de esta gran labor y por supuesto de sus resultados.

TABLA 2: PRECIOS COMPETENCIA

PRECIOS DE LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR					
TIPO DE ESTRUCTURA	METROVIA	VALLA VISION	GRAFFITI	CREAR	PUBLILATINA
CULATA	\$ 15.000.000	\$ 7.000.000	\$ 9.000.000	\$ 11.000.000	\$ 8.000.000
TRADICIONAL	\$ 4.636.800	\$ 2.300.000	\$ 4.105.300	\$ 4.259.000	\$ 3.240.000
TRADICIONAL DOBLE	\$ 4.636.800	\$ 2.300.000	\$ 4.105.300	\$ 4.259.000	\$ 3.240.000
TRIANGULO	\$ 5.409.600	\$ 4.200.600	\$ 4.870.000	\$ 5.409.600	\$ 5.409.600
TUBO	\$ 6.182.400	\$ 3.560.000	\$ 4.500.000	\$ 5.320.000	\$ 3.400.300
TUBO DOBLE	\$ 6.182.400	\$ 3.560.000	\$ 4.500.000	\$ 5.320.000	\$ 3.400.300

Fuente: Información suministrada por la Compañía.

PORCENTAJE DE COMPARACION METROVIA VS COMPETENCIA

TABLA 3: METROVIA S.A. vs VALLA VISIÓN

TIPO DE ESTRUCTURA	METROVIA	VALLA VISION	%
CULATA	\$ 15.000.000	\$ 7.000.000	46
TRADICIONAL	\$ 4.636.800	\$ 2.300.000	50
TRADICIONAL DOBLE	\$ 4.636.800	\$ 2.300.000	50
TRIANGULO	\$ 5.409.600	\$ 4.200.600	78
TUBO	\$ 6.182.400	\$ 3.560.000	58
TUBO DOBLE	\$ 6.182.400	\$ 3.560.000	58

Fuente: Realizada por el estudiante

Si observamos en esta tabla se puede concluir que Metrovia S.A. Presenta un precio entre un 50 y casi un 80% mas alto que Valla Visión.

TABLA 4: METROVIA S.A. VS GRAFFITI

TIPO DE ESTRUCTURA	METROVIA	GRAFFITI	%
CULATA	\$ 15.000.000	\$ 9.000.000	60
TRADICIONAL	\$ 4.636.800	\$ 4.105.300	88
TRADICIONAL DOBLE	\$ 4.636.800	\$ 4.105.300	88
TRIANGULO	\$ 5.409.600	\$ 4.870.000	90
TUBO	\$ 6.182.400	\$ 4.500.000	73
TUBO DOBLE	\$ 6.182.400	\$ 4.500.000	73

Fuente: Realizada por el estudiante

En esta tabla la compañía presenta una ventaja porcentual notoria con su competidor en la tarifa que se ofrece por cada estructura.

TABLA 5: METROVIA S.A. vs CREAR

TIPO DE ESTRUCTURA	METROVIA	CREAR	%
CULATA	\$ 15.000.000	\$ 11.000.000	73
TRADICIONAL	\$ 4.636.800	\$ 4.259.000	91
TRADICIONAL DOBLE	\$ 4.636.800	\$ 4.259.000	91
TRIANGULO	\$ 5.409.600	\$ 5.409.600	1
TUBO	\$ 6.182.400	\$ 5.320.000	86
TUBO DOBLE	\$ 6.182.400	\$ 5.320.000	86

Fuente: Realizada por el estudiante

La tabla muestra una tendencia demasiado alta en el porcentaje del precio entre Metrovia S.A. y su competidor. Pues se acerca a un 90% en la mayoría de las estructuras relacionadas con sus respectivas tarifas

TABLA 6: METROVIA S.A. VS PUBLILATINA.

TIPO DE ESTRUCTURA	METROVIA	PUBLILATINA	%
CULATA	\$ 15.000.000	\$ 8.000.000	86
TRADICIONAL	\$ 4.636.800	\$ 3.240.000	69
TRADICIONAL DOBLE	\$ 4.636.800	\$ 3.240.000	69
TRIANGULO	\$ 5.409.600	\$ 5.409.600	1
TUBO	\$ 6.182.400	\$ 3.400.300	54
TUBO DOBLE	\$ 6.182.400	\$ 3.400.300	54

Fuente: Realizada por el estudiante

De acuerdo a la tabla se puede concluir que este competidor no presenta una diferencia tan notoria como los otros en cuanto a las tarifas de las estructuras que ofrece.

Los precios son de gran importancia para la competitividad de las compañías de publicidad exterior en vallas, debido a que además de ser referencia de la estructura de costos en el mercado, son trascendentales en la toma de decisiones de los consumidores quienes tienen la ventaja de escoger que medio de publicidad exterior escogen para promocionar sus productos. Como podemos ver en la tabla No. 3, los precios oscilan entre \$2.300.000 y \$15.000.000. En el caso de Metrovia presentamos el precio mas alto entre las empresas de publicidad exterior de Cali, ese precio se ve reflejado en el impacto que generan las vallas de la compañía, pues sus ubicaciones son estratégicas en las principales avenidas de la ciudad son excelentes, cuenta con variedad de estructuras y formatos. Lo anterior demuestra que la compañía tiene un precio alto con respecto al mercado lo que permite emplearla como una ventaja competitiva destacándose por la combinación de un buen precio con una excelente calidad.

En cuanto a la cantidad demandada el precio tiene gran influencia a la hora de cerrar una negociación con metrovia, pues pese a que el precio que ofrece la compañía es el más alto entre las empresas de publicidad exterior que constituye el Valle del Cauca. Ofrece buenos descuentos comparación de la competencia, de acuerdo al periodo de pauta, de la siguiente forma:

- Pauta por 3 meses, descuento del 5%.
- Pauta por 6 meses, descuento del 10%.

- Pauta por 9 meses, descuento del 15%.
- Pauta por 12 meses, descuento del 20%.

A su vez se ofrece la oportunidad de un descuento adicional por volumen de compra, ejemplo: al momento de tomar más de 5 valla o realizar un pronto pago de la negociación, manejamos un descuento del 5%.

9.11. PROVEEDORES

Para la compañía los proveedores son un punto clave para la prestación del servicio, Metrovia actualmente cuenta con un gran número de empresas que le suministran todos los insumos necesarios, entre ellos se encuentra toda la dotación del personal de producción en cuanto a lo que se refiere a vestimenta (camisetas, jeans, camisas y botas) son fabricadas por Nadelco S.A. y Comercio S.A. que son empresas que fabrican ropa de calidad.

En cuanto a la fabricación de vallas (estructuras) la compañía requiere de todo lo relacionado con Acero (laminas, alambre galvanizado varillas, ángulos, entre otros.) a su vez con Elementos y herramientas de construcción como Tornillos, Pinturas, Herramientas de Construcción, Tuercas, Disolventes, Brochas, Rodillos, Cintas y demás Materiales de Ferretería, entre otros; en cuanto a la fabricación de estos, se cuenta con empresas como:

- ACEROS LTDA: Es una empresa comercializa Acero Laminado en Frío, Acero Galvanizado, Teja de Zinc Ondulada y Productos para la Arquitectura Metálica. comercializan Acero Laminado en Frío, Acero Galvanizado, Teja de Zinc Ondulada y Productos para la Arquitectura Metálica.
- SERVIACEROS LTDA: Distribuidora de aceros especiales, metales y plásticos de ingeniería. Cuenta con aceros de grado herramienta, grado maquinaria e inoxidables; hierro gris, barra hueca, bronce, nylamid, aluminio, laton y mas productos.
- AGOFER S.A: es una empresa líder en la comercialización de diversos materiales orientados a la construcción y a la industria metalmeccánica en general. Por más de 40 años ha formado una tradición basada en la calidad y los buenos precios, convirtiéndose en uno de los principales distribuidores de las fábricas y siderúrgicas nacionales. Actualmente continúan esforzándose por seguir siendo los mejores, brindándole a los clientes una gran variedad de productos de calidad a los mejores precios y con la mejor atención.
- FERRETERIA CAYGO: Distribuidor directamente a ingenieros, arquitectos, maestros constructores, pintores, albañiles, ebanistas, carpinteros y contratistas en general en todos los renglones que inciden en la construcción. Distribuidor al por mayor y detal.

- FERRETERIA BARBOSA: La orientación de nuestro mercado es la industria y el comercio, que lo atendemos a través de tres líneas de servicio: Ventas directas por Mostrador, Ventas Telefónicas y Ventas Externas. Nuestros productos comercializados: Tornillería, tuercas, wasas, arandelas, clavos, grapas, espárragos, remaches, chazos, abrazaderas, acoples, brocas, cajas de herramientas, calibradores, candados y cerraduras, cintas, abrasivos, herramientas manuales y eléctricas, entre otros artículos de ferretería en general.

En cuanto a soporte de materiales para instalación de vallas como: Oxígeno Gaseoso, Cemento y material eléctrico (cables, reflectores, bombillos, balastas, condensadores, arrancadores, cinta aislante, plafones, entre otros). Contamos con empresas como:

- GASES DEL PACÍFICO: Una empresa dedicada a distribuir el gas como una fuente de energía, proporcionándole a sus clientes, tanto domésticos como comerciales, servicio, confianza, respeto, puntualidad, honestidad y calidez. Somos respetuosos de las leyes y normas establecidas por la autoridad y nos preocupamos por mejorar el ambiente en el que todos vivimos.
- ARGOS: Argos es líder en la industria cementera colombiana con 51% de participación en el mercado, es el cuarto productor de cemento en América Latina con inversiones en Panamá, Haití y República Dominicana, es el sexto productor de concreto en los Estados Unidos y además realiza exportaciones de cemento a 27 países.
- HOLCIM S.A.: Compañía perteneciente al grupo suizo Holcim, una de las cementeras más grandes del mundo. Producen Cemento, Concreto y Agregados que son útiles al momento de la instalación de una valla (estructura tubular). Comercializan Cemento y Concreto. Están presentes en todo el territorio nacional.
- ILUMINACIONES ROLMA LIMITADA: Es una compañía que cuenta con Accesorios y componentes de iluminación tales como, Alumbrado de Emergencia, Alumbrado Interior, Exterior y Viario, a su vez con Aparatos de Iluminación, Balastos, Transformadores para Iluminación, Reflectores, Lámparas, Lámparas Fluorescentes Lámparas Halógenas, Lámparas Incandescentes, Luminarias de Balizamiento Permanente, Luminarias para Alumbrado de Emergencia.
- ELECTRICOS DEL VALLE: Es una Empresa constituida hace 40 años, y dedicada a la comercialización de productos Eléctricos, de Cableado Estructurado y Telecomunicaciones para el mercado de la Industria, Construcción, Energético, Telecomunicaciones, Integradores, Ingenieros y Comerciantes Eléctricos. Buscamos siempre ofrecerles el mejor servicio, preventa y postventa y los mejores precios, manteniendo el alto nivel de seriedad, eficacia y prontitud, en el cumplimiento de todos nuestros compromisos.

Para la impresión de lonas se cuenta con el respaldo de dos compañías, Ope Soluciones Graficas y Valtec S.A. Con estas compañías la empresa se relaciona comercialmente, lo cual ha ayudado a tener el precio justo de los productos de excelencia que ofrecen, esto se ha visto reflejado en la buena calificación de nuestro cliente que son quienes desean que sus propuestas publicitarias conserven la técnica de los colores a la hora de la impresión para lograr el impacto deseado a la hora de la exhibición.

En el caso de implementación para los automóviles de la compañía se cuenta con el respaldo de COÉXITO S.A. es la red más grande de comercialización de baterías, autopartes, conductores, eléctricos, equipos de diagnóstico automotor y prestación de servicios de mecánica automotriz rápida.

Para la empresa es indispensable todo lo referente a implementos de oficina es decir lápices, bolígrafos, resmas de papel, grapadoras, tintas, cuadernos, sobres, carpetas etc. la compañía cuenta con la empresa ESTELAR IMPRESORES, compañía dedicada a la producción y distribución de Papelería empresarial y comercial, cuadernos pasta dura, sobres para correspondencia, bolsas para almacenes, carpetas, plegables, afiches, volantes, libros, revistas, catálogos, calendarios, boletines y folletos. Estos implementos son indispensables para el desempeño de las labores de los empleados.

El argumento principal para la empresa escoger los proveedores es que brinden materias primas apropiadas para así realizar con la mas alta calidad sus labores y entregar al cliente la satisfacción de contar con un excelente producto.

9.12. PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos son aquellos que ofrecen al cliente un servicio similar Por lo general los clientes encuentran en este tipo de servicios alternativos más economía, que pueden satisfacer los deseos y necesidades, en este medio las alternativas son:

- Prensa (Periódicos)

Los periódicos son valiosos, básicamente, para la divulgación de las noticias, desempeñan un papel muy importante en la vida social y política en la formación de la opinión pública, entre otros campos.

Algunas ventajas de la prensa son:

- Los periódicos son leídos por alrededor de 210.558 personas diariamente.
- Excelente medio para campañas de ensayo.
- Buenos para obtener ventajas rápidas.
- Las llamadas de atención pueden hacerse con gran oportunidad.
- El formato puede combinarse frecuentemente.
- No es necesario el planteamiento con gran anticipación.
- Gran facilidad para relacionar los anuncios con los distribuidores.
- Es muy seguro que los distribuidores vean los anuncios y los aprueben.

- La Radio

La radio y sus mensajes se mueven con su audiencia. Pueden ser escuchados en distintos lugares donde la frecuencia sea eficiente. El mensaje de la radio puede llegar sin que su recipiente esté conscientemente buscándolo. El oyente no tiene que estar pendiente para escuchar su mensaje.

La radio permite la selección por grupo de enfoque basado en:

- Geografía: los oyentes están concentrados en el área definida por la señal de la estación.
- Hora: la audiencia cambia según la hora del día—mañana, mediodía o noche.
- Formato: puede llegarse a diversas audiencias según el formato, ya sea rock, blues, clásica, música suave.

Se puede pautar una cuña en radio sin tener que planificar con mucha anticipación. Esto abre a la posibilidad para que los anunciantes reaccionen a eventos momentáneos, tales como una oferta de un competidor.

El mensaje puede transmitirse con la frecuencia que seleccione el cliente (o así lo permita el formato de la estación). Por ejemplo, se puede mantener una cuña diaria por un año o dos veces por hora por día. La radio tiene un atractivo local. Se puede enlazar el mensaje a los eventos locales para dar énfasis en la relevancia del mensaje. El mensaje tiene una voz. Puede ser amistosa, seria, triste, puede tener un tono machista o de humor, lo que se acomode al mensaje. Sobre todo, la

voz puede tener un tono conversacional, una cualidad que lo hace fácil de escuchar y entender.

La compra de tiempo en la radio es costo-eficiente y la producción de cuñas de radio es sencilla. Con sólo enviar un resumen, un libreto completo o una lista de temas, la estación puede desarrollar la cuña. La mayor parte de las estaciones producen su cuña sin costo adicional.

- **Mobiliario Urbano.**

Son elementos y sistemas de información que encontramos en las calles, el infobus, las marquesinas de infobus, los indicadores de calle, los indicadores comerciales, las columnas informáticas, los mupis y en definitiva todos los elementos de información y comunicación que forman el mobiliario urbano de las ciudades.

Es un medio que mantiene una inversión constante, la investigación y desarrollo, para encontrar que colaboren en conseguir que estos elementos cotidianos se conviertan en utilidad perdurable. Este tipo de publicidad exterior se fabrica y se instala creando un espacio de comunicación idóneo para transmitir información a los ciudadanos.

- **Revistas.**

La revista es un medio de publicidad impresa o una publicación impresa que es editada de manera periódica (por lo general, semanal o mensual). Al igual que los diarios, las revistas forman parte de los medios gráficos, aunque también pueden tener su versión digital o haber nacido directamente en Internet.

Las revistas se dividen para diversos grupos económicos y sociales. Lo cual hace posible dirigirse al grupo específico que le conviene a su marca. El equipo creativo puede utilizar un tono y lenguaje en particular para conquistar a dicho sector. Se pueden alcanzar diferentes sectores del grupo al que va dirigido, esto gracias a las diferentes secciones que se maneja en una revista (deportes, espectáculos, moda, horóscopos, vida nocturna, etc.).

Las revistas se publican constantemente lo que permite adaptarse a diferentes acontecimientos del momento, e incluso, anclar la publicidad de su empresa con algún hecho sobresaliente y de que este en boca de todos. El tiempo de vida y lectura de una revista es alto en comparación de otros medios publicitarios. Una sola revista es leída en promedio por 5 personas.

9.13 PERSPECTIVAS DEL SECTOR.

Para septiembre de 2008 la recesión económica a nivel mundial, cuyos efectos comenzaron a sentirse en Colombia, pronosticaban un 2009 deficiente en materia de utilidades y retorno de la inversión para las marcas y agencias de BTL, a su vez para las Centrales de Medios, más cuando al momento de organizar los presupuestos se tomaron en cuenta variables como el ahorro, la austeridad y la creación de nuevas unidades de negocio.

Sin embargo, a pesar de haber comenzado el 2009 con prudencia en la toma de decisiones de inversión y a la espera de cómo se comportaba el mercado para los productos y servicios, las empresas se percataron de que el impacto por la recesión mundial sólo desaceleró la economía en Colombia, cuya dinámica estaba protegida por el sistema comercial y financiero, lo que permitió la darle el manejo necesario para regularse.

Es así como desde finales de mayo de 2009, las agencias de BTL, agencias de eventos y promociones, las compañías de investigaciones de mercados y de mercadeo electrónico, las Centrales de Medios, y hasta los mismos anunciantes, se dieron a la tarea de girar los respectivos recursos para promocionar a través de la publicidad y el mercadeo los productos y servicios. Y la reserva e incredulidad que se tenían hace un año con respecto a lo que podría haber ocurrido en el 2009 pasó a un segundo plano, pero sin quitársele la vista de encima, debido a que aun no se lograba tener una certeza del comportamiento económico para los meses siguientes.

El 2009 fue un año muy peculiar para las agencias dedicadas al BTL y para las Centrales de Medios, ya que si bien el primer semestre estuvo quieto en materia de promociones, el segundo ha sido de mucho movimiento, lo que le dará al mercado cierta estabilidad para cerrar el año. «Se planeó el 2009 con inversión sustentada en la prudencia y con un retorno de la inversión rentable», señaló Andrés Vargas Baquero, director ejecutivo de la Asociación Colombiana de Agencias BTL, al explicar que como no se tenía la certeza de lo que iba a ocurrir en el 2009, habría que adoptar la fórmula de analizar paso a paso las decisiones que se deberían tomar.

Agregó que a medida que fue corriendo el 2009, la dinámica del mercado resultó favorable para las marcas y las agencias, lo que llevó a una regularización de la actividad. «En la medida en que se percibió que la economía no estaba tan afectada, los presupuestos se fueron soltando, puesto que no existía una timidez en el consumo», pero aclaró que estaba presente el ejercicio de ser prudentes en cuanto a ir mirando qué ocurre a nivel de coyuntura económica para establecer qué paso dar.

Explicó también que las agencias dedicadas al BTL dedicaron sus tareas a conocer plenamente a los consumidores, a las marcas y a la innovación. «Los clientes que acudieron a las agencias para promocionar sus marcas tuvieron clara la idea de cómo éstas eran claves para comunicar de manera efectiva las bondades y beneficios, donde el emisor es el mismo interlocutor; por ende, se estableció una forma directa de comunicación con los clientes», dijo.

Por su parte, Alejandro Bernal, director estratégico de Heat Marketing emocional, explicó que en el 2009 se construyó confianza con los clientes. Señaló además que el presupuesto para el 2009 ha estado más encaminado a construir esa confianza con grandes clientes, quienes ya los ven como estrategas en una alianza de grandes beneficios mutuos. «El presupuesto es proporcional a los clientes que han creído en nosotros; seguimos con la filosofía del ahorro y de la austeridad porque no nos sobredimensionamos; preferimos que sigan fieles y que sientan ese deseo de una correspondencia de ida y vuelta», explicó. Las agencias BTL y Centrales de Medios han generado confianza entre sus clientes, lo que las ha llevado a tener un retorno de la inversión con buenas utilidades.

Para este año, las compañías también tomaron en cuenta la reducción de los rubros de publicidad y estudiaron los medios que no estaban funcionando con eficacia; así mismo, prepararon un esquema para hacer una reestructuración de personal, dependiendo de cómo iba el negocio; y por último se redujeron los recursos que estaban destinados a inversiones, como por ejemplo nuevos implementos para el negocio, en cuanto a tecnología de punta.

En el 2009 arrancaron con mucha prevención y que a principios de febrero fueron más arriesgados al establecer que el mercado se estaba comportando bien y que los negocios estaban ahí, al alcance de la mano. Desde los meses de mayo a junio, el mercado respecto a los eventos se regularizó y comenzó nuevamente a tomar su ritmo. El tema de la recesión ha pasado a un segundo lugar para estas empresas, pero no se descuidará.

El mercado se encuentra muy bien situado ante las grandes empresas, debido a la masiva creación e innovación de productos de las compañías, sobre todo en las que su fin son productos de consumo masivo, las cuales se ven a la necesidad de utilizar medios masivos de comunicación para dar a conocerlos, entre ellos la publicidad exterior, esto representa una ventaja para empresas del sector.

<http://www.marketingnews.com.co/site/Secciones/Temacentral/DetalleTemacentral/tabid/228/smId/425/ArticleID/109/reftab/187/t/2009-una-caja-de-Pandora-llena-de-sorpresas/Default.aspx>

10. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.

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

10.1 TECNOLÓGICO

Debido a los avances tecnológicos como el crecimiento y desarrollo de la telefonía móvil, televisores digitales y la recepción de los primeros servicios interactivos a través de las pantallas de televisión, interactividad en los medios de comunicación a través de la tecnología de punta, entre otros, que se han dado con el transcurrir de los años y fenómenos tales como la globalización, se observa como el factor tecnológico adquiere una gran importancia cuando de prestar servicios se trata. Se resalta como METROVÍA se ha convertido en una de las compañías líderes en publicidad exterior en el Valle del Cauca ya que nuestros clientes demandan productos de óptima calidad razón por la cual nuestra compañía se preocupa por ofrecer la tecnología adecuada.

El Internet es una herramienta tecnológica muy usada en la actualidad que no solo facilita la comunicación desde lugares diferentes sino que permite informar y crear contacto con personas interesadas en la actividad mercantil, además de ser un medio más para realizar publicidad.

El factor tecnológico influye positivamente en los procesos de producción de la compañía, debido a que las agencias de publicidad cada vez son más exigentes e innovadoras a la hora de crear campañas que impacten su público objetivo, eso hace que nuestra compañía integre los más innovadores productos y servicios de publicidad exteriores, generando un valor agregado en las estructuras en cuanto a relieves (figuras volumétricas), repujados, estructuras no convencionales y troquelados que se adaptan a las necesidades particulares de cada marca.

En cuanto a lo tecnológico las exigencias de las agencias publicitarias y de las empresas que pautan en publicidad exterior son cada vez más evidentes, a medida que crean nuevos productos para las necesidades de una sociedad que cada vez es más exigente, deben aplicar nuevos formatos (propuestas de publicidad exterior) como valla móviles, valor agregado al producto (imágenes con movimiento, en 3D, entre otras aplicaciones).

10.2 ECONÓMICO

En el primer semestre de 2008, la economía del suroccidente colombiano se distinguió por la moderación en el consumo interno, la producción y las ventas. Las cifras nacionales indican desaceleración en muchos sectores pero en los de mejores resultados, se destacan los dominantes de la economía local, (por Ej. libros, papelería e impresos de la industria papelera). Asimismo, las ventas minoristas en el sector de medicamentos se encuentra en niveles normales de crecimiento promedio trimestral. Los industriales se acoplan y muestran alto grado de preparación para afrontar la fase descendente del ciclo de la demanda, moderando producción, racionalizando inventarios, mientras otros aprovechan los altos precios internacionales incrementando producción con destino al mercado externo para compensar la menor tasa de cambio.

- Las exportaciones no tradicionales de la región avanzaron un 24.3% en comparación con el promedio nacional del 22.9%, a pesar de la caída del 31% en ventas externas de azúcar, debido a la disminución de los precios internacionales y de la destinación para la producción de etanol.
- Los hogares del Suroccidente y resto del país, altamente racionales, no se endeudan para aumentar el consumo de bienes y servicios a ninguna tasa de interés. Son renuentes a comprometer su ingreso, debilitado ya por las alzas en los precios de alimentos de origen agropecuario, de los combustibles y de los servicios y bienes regulados, principalmente.
- Se espera que la tradicional abundancia en la oferta agrícola para los meses venideros obligue la baja en los precios y contribuya a disminuir el bienestar de las familias.
- En el Suroccidente se contrae el endeudamiento de hogares, a junio la cartera neta crecía anualmente 24% frente al 32% observado un año atrás. A pesar de aumentarse el crédito ordinario, disminuyen las ventas de vehículos, 10.7% para todo el país, y en el Suroccidente 16.3%. En automóviles cayeron 20.2% y en vehículos comerciales 7.9%.
- En síntesis, las tasas de interés actuales no son las que restringen la demanda, sino el alto nivel de precios en bienes y servicios los que asfixian la capacidad de compra de los hogares, acompañado de mayores restricciones al crédito de consumo por el riesgo inherente al menguado ingreso real de las familias colombianas. Este ingreso futuro (el pasivo) es el respaldo del mayor activo del sistema financiero, la cartera de crédito.

http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Sur-Occ/2008_2.pdf

10.3 FACTOR LEGAL Y POLITICO

De acuerdo a lo estipulado en el Acuerdo 179 del 2006, la Secretaría de Gobierno buscará reducir el impacto ambiental y visual que se genera en Cali con la publicidad visual exterior, tal decreto ha afectado a nuestro gremio pero no es un impedimento para el negocio debido a que Metrovia cuenta con la mayoría de sitios legales en la ciudad.

Esta regulación se convierte para Metrovia en una fuente de oportunidad, teniendo en cuenta que las compañías que están haciendo uso de estos espacios de manera ilegal, van a perder sus clientes, los cuales buscaran otras opciones de proveedores que les brinden respaldo, confianza, calidad y de igual manera se sigan obteniendo los beneficios generados por la publicidad.

La reglamentación de la publicidad exterior visual mayor, menor y avisos en el Municipio de Santiago de Cali se explica en el Acuerdo # 0179 de 2006 del Concejo de Santiago de Cali. (Ver Anexo 1).

10.4. FACTOR SOCIOCULTURAL.

En cuanto a lo social el producto que brinda Metrovia se ajusta a la sociedad vallecaucana, porque se orienta hacia el cuidado del medio ambiente (contaminación visual) se tiene claridad de la reglamentación existente para la ubicación de cada estructura en la ciudad. Por lo anterior los programas de publicidad se adaptan a las exigencias de la normatividad. Los vallecaucanos necesitan que se le devuelva a los municipios el valor paisajístico y que se replantee el concepto de ciudad sin que se afecten los lineamientos de la imagen publicitaria.

La publicidad ha creado una personalidad para cada tipo y modelo de producto en el mercado, las personas son libres en oportunidad de seleccionar lo que más convenga a las necesidades sociales o funcionales y a las aspiraciones dentro de una sociedad. De acuerdo a lo anterior podemos concluir que hoy día las personas identifican no solamente una valla como tal (estructura), sino que la publicidad expuesta genera una identificación con sus necesidades y preferencias, lo cual para **Metrovia S.A.** es una venta porque las empresas que pautan con la compañía están viendo los resultados del impacto que causan las estructuras, reflejado en el incremento de sus ventas y por ende en sus utilidades.

11. MATRIZ DOFA.

➤ Matriz de Evaluación Interna (E.F.I.)

Se identifican todas las fortalezas y debilidades, se establece un peso a cada factor dentro del rango 0.0 a 1.0. Asigné un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores; la suma de todos los valores asignados a los factores deben sumar 1.0. Se determino un valor de (1) a (4) para indicar el grado de fortaleza y debilidad, de la siguiente manera: Debilidad Mayor: 1, Debilidad Menor: 2, Fortaleza Menor: 3, Fortaleza Mayor 4. El resultado la ponderación con la calificación; luego se suma del total de resultado. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

❖ Fortalezas.

- Metrovía cuenta con 15 años de experiencia en publicidad exterior en vallas.
- Líderes en el mercado en el Valle del Cauca.
- Personal Calificado.
- Ubicación de vallas preferenciales.
- Espacios de vallas disponibles legales.
- Tecnología de punta.
- Excelente calidad en el servicio.
- Alta calidad en los materiales.

❖ Debilidades.

- Falta un sistema de administración estratégica.
- Falta implementación de software de codificación interna del producto.
- No cuenta con la implementación de un sistema de motivación al personal.
- Falta elaboración e implementación de un plan de mercadeo.
- No cuenta con certificación de Calidad.
- Precios altos.

TABLA #7. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA E.F.I.

Para la realización de la Ponderación y la Calificación de cada una de las Fortalezas y Debilidades, se baso en el peso o criterio que tiene cada una de acuerdo a la importancia en el diagnostico de la compañía.

FACTORES	Ponderación	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Metrovia S.A. cuenta con 15 años de experiencia en publicidad exterior en vallas.	0,13	4	0,52
Lideres en el mercado del Valle del Cauca.	0,04	4	0,16
Personal Calificado.	0,05	4	0,2
Ubicación de vallas preferenciales.	0,02	2	0,04
Espacios de vallas disponibles legales.	0,05	3	0,15
Excelente calidad en el servicio.	0,08	4	0,32
Alta calidad en los materiales.	0,06	2	0,12
DEBILIDADES			
Falta un sistema de administración estratégica.	0,09	1	0,09
Falta implementación de software de codificación interna del producto.	0,08	2	0,16
No cuenta con la implementación de un sistema de motivación al personal.	0,03	3	0,09
No cuenta con Precios competitivos.	0,07	4	0,28
Falta elaboración e implementación de un plan de mercadeo.	0,1	2	0,2
No cuenta con certificación de Calidad.	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,69

Conclusión: Luego de analizar la tabla anterior podemos observar que las fortalezas más sobresalientes tuvieron un resultado entre 0.24 y 0.52, lo cual quiere decir que Metrovia S.A:

- Cuenta con tecnología de punta en todos sus procesos con métodos de avanzada que se refleja en el tipo de instalaciones y estructuras que brinda al cliente.
- cuenta con precios competitivos para el mercado ese precio se ve reflejado en el impacto que generan las vallas de la compañía, pues sus ubicaciones son estratégicas en las principales avenidas de la ciudad son excelentes, cuenta con variedad de estructuras y formatos
- La calidad del servicio es excelente, debido a que se cuenta con un personal altamente capacitado en todas sus funciones para brindar una satisfacción total al cliente, todo lo anterior debido a sus quince años de experiencia en publicidad exterior en vallas.

Aunque no se debe descuidar de ciertas debilidades relevantes como:

- La falta de un sistema de administración estratégico, esto preemitiría formar un equipo directivo que este de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio. A su vez que el personal de la empresa tendría claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.
- No se cuenta con ubicación de vallas preferenciales debido a la normatividad, porque en la ciudad existen ciertos parámetros en la normatividad de la publicidad exterior
- No cuenta un plan de mercadeo como herramienta fundamental para el departamento comercial, la implementación de un plan de mercadeo.

Se puede observar que el resultado de la ponderación total es de 2,69 lo cual nos indica que Metrovia S.A. tiene considerables fortalezas que le permiten ser competitiva en el mercado, sin embargo, debe analizar ciertas debilidades que presenta para mejorarlas y ser una compañía exitosa.

➤ **Matriz de Evaluación Externa (E.F.E.).**

Se identifican todas las Oportunidades y Amenazas, y se establecerá un peso a cada factor dentro del rango de 0.0 a 1.0. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa; la suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0. Se determinó un valor de 1 a 4, donde 4 es igual una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual una respuesta media y 1 es igual a una

respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria

TABLA No.8: MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA E.F.E.

Para la realización de la Ponderación y la Calificación de cada una de las Oportunidades y Amenazas, se baso en el criterio que tiene cada una de acuerdo a la importancia en el diagnostico de la compañía.

FACTORES	Ponderación	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Desarrollar nuevos segmentos de mercado	0,08	1	0,08
Decreto normativo de planeación municipal para retirar vallas ilegales	0,06	3	0,18
Cierre de empresas de publicidad exterior	0,04	2	0,08
Nuevos avances tecnológicos	0,2	2	0,04
La inversión de publicidad que se ha venido dando por parte de las empresas	0,22	4	0,88
AMENAZAS			
El incremento acelerado de empresas de publicidad exterior en vallas en la ciudad	0,09	4	0,36
Nuevas reglamentaciones en publicidad exterior	0,06	3	0,18
Situación económica desfavorable	0,15	3	0,45
Ingreso al mercado de productos sustitutos como los taxivallas, muppis, entre otros.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,45

Conclusión: De acuerdo al análisis realizado a la tabla, podemos observar que el resultado de 2,45, lo que indica es que la organización no está respondiendo de manera optima a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Se

debe preocupar más por desarrollar más segmentos del mercado y esforzarse por mejorar la precisión del marketing de la compañía, estar al tanto de los avances tecnológicos y competir más con los productos sustitutos en el mercado para lograr mantenerse como la opción de mayor impacto en la publicidad exterior.

TABLA No. 9 MATRIZ DOFA.

<p>ANALIZAR LOS ENTORNOS DE LA COMAÑIA</p>	<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metrovia cuenta con 15 años de experiencia en publicidad exterior en vallas. 2. Excelente calidad en el servicio. 3. Precios competitivos. 4. Tecnología de punta. 5. Lideres en el mercado. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta elaboración e implementación de un plan de mercadeo. 2. No cuenta con la implementación de un sistema de motivación al personal. 3. Falta un sistema de administración estratégica. 4. No cuenta con certificación de Calidad.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La inversión de publicidad que se ha venido dando por parte de las empresas. 2. Decreto normativo de planeación municipal para retirar vallas ilegales. 3. Desarrollar nuevos segmentos de mercado. 	<p>ESTRATEGIA FO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la experiencia de la compañía en publicidad exterior para llegar a nuevos segmentos de las compañías que están optando por una alta inversión en publicidad para dar a conocer sus portafolios. 2. Demostrar que al estar legales en las vallas con la normatividad de planeación municipal hace que la compañía demuestre a sus clientes la seguridad de pautar y así se mantendría el liderato por la preferencia del cliente hacia un producto de alta calidad y legal. 	<p>ESTRATEGIA DO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un estudio de la alta inversión de publicidad nos dará cifras para implementar acciones que conlleven a realizar un plan de mercadeo que fortalezca el departamento comercial y las ventas. 2. Con el decreto normativo de las vallas ilegales se puede dar el comienzo del proceso de certificación de calidad, porque se partiría de ese proceso y después se fijarían las correcciones a los demás que realiza la compañía, y así lograr un sistema de administración estratégica que conduzca a la compañía a ser mejor.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica desfavorable. 2. El incremento acelerado de empresas de publicidad exterior en vallas en la ciudad. 3. Nuevas reglamentaciones en publicidad exterior 	<p>ESTRATEGIA FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener precios favorables a los clientes, pero no descuidar lo competitivo. 2. Seguir demostrando con la tecnología de punta, la calidad del servicio y los precios competitivos el liderazgo en el mercado. 	<p>ESTRATEGIA DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr la motivación del personal demostrando el liderato de la compañía vs la competencia en la calidad del producto que se brinda. 2. Realizar estrategia de segmentación a clientes directos de los diferentes campos de acción de las compañías

12. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

De acuerdo a la información anterior sobre el crecimiento de la categoría, el ciclo de vida del producto (vallas publicitarias). Se encuentra en la etapa de madurez, dado que ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado. Las ventas han llegado a tal nivel que son estables. A su vez se presenta un amplio reconocimiento y posicionamiento.

Como se puede observar en el crecimiento de la categoría los competidores son limitados, en el Valle del Cauca 7 empresas de publicidad exterior en vallas, a partir del 2005. Lo que nos indica que nos encontramos en una etapa de madurez debido a la cantidad de competidores, según informes de la cámara de comercio de Cali.

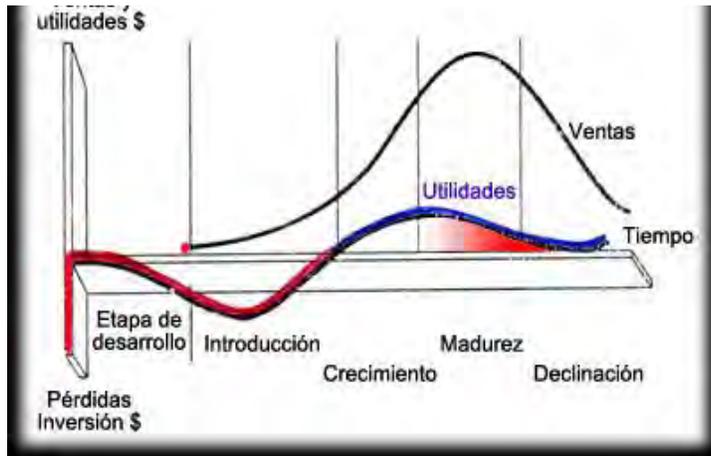
En cuanto a los costos de producción son muy bajos, debido a que ya se han establecido buenas relaciones con los proveedores, lo cual hace que existan descuentos especiales y posibilidades de canje.

La mejora en tecnología es limitada pero permite producir más a menores costos, lo que ha permitido a las empresas una productividad máxima, que se ve representada en las grandes utilidades y por ende fortalecimiento económico de la compañía en este sector, refiriéndonos a metrovia quien es la líder del mercado.

Encontramos una tendencia de disminución de precios debido a la proliferación de productos competitivos (paraderos, mupis, publicidad móvil, interactiva, etc.). Y por los mismos competidores en cuanto a estrategias de precio.

Se presenta una mayor rentabilidad, debido a que las ventas alcanzan su máximo crecimiento, por lo tanto los ingresos aumentan y esto a su vez genera utilidad para la compañía metrovia quien es líder del mercado. Un ejemplo de esto es que en el 2007 en el valle del cauca, se alcanzaron ventas de 23.377.549.215, comparados con años anteriores, como el 2005 donde las ventas no alcanzaban ni siquiera los 19 mil millones de pesos.

FIGURA No. 3: VENTAS Y UTILIDADES vs PERDIDAS INVERSIÓN

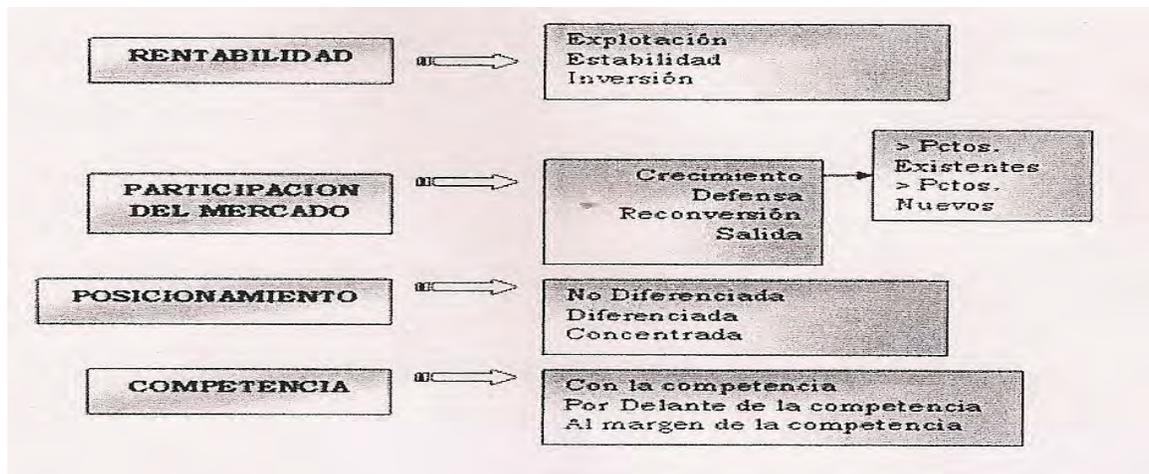


Fuente:
http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto

13. OPCIONES ESTRATEGICAS

Son todas las acciones y metas estratégicas para la realización y el cumplimiento del proyecto, que permite la formación e implementación de estrategias para el plan de mercadeo estratégico para la empresa Metrovia S.A.

FIGURA No. 4 VERTIENTE Y OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS.



Fuente: La estrategia básica del Marketing, Ediciones Díaz de Santos. España 1990 Pag. 36.

13.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Mediante el establecimiento de las opciones estratégicas a nivel corporativo, se puede lograr los objetivos de mercado, que sirvan como base competitiva y herramienta para cumplir los objetivos establecidos con el fin de mejorar la capacidad competitiva de la empresa en el sector.

El método a seguir para lograr los objetivo de mercado, se basa en realización de las respectivas estrategias para cada una de las 4ps (Producto, Precio, Promoción, y Plaza posteriormente implementar las tácticas para que las estrategias realizadas se cumplan, se supervisan con la Directora comercial y el Gerente de Metrovia.

Las estrategias a desarrollar se basan principalmente en la DOFA porque por medio de ella se analizan los entornos de la compañía, y en las vertientes y opciones estratégicas básicas en donde se tiene como base el análisis y objetivos que la empresa desea alcanzar.

TABLA No. 10: VERTIENTES Y OPCIONES ESTRATÉGICAS.

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICAS
RENTABILIDAD	ESTABILIDAD	El mantenimiento de un posicionamiento muy específico del producto con el fin de aprovechar algún segmento o nicho del mercado, a su vez también muy específico.	Sostener el nivel de ventas con el mercado que se tiene actualmente y dirigirse a otros sectores que tengan desconocimiento de la eficiencia del producto.
PARTICIPACION	CRECIMIENTO (PRODUCTOS EXISTENTES)	En el mercado existente se busca el aumento de las participación a través de nuevos segmentos o nuevos mercados	Para el aumento en las ventas y la participación en el mercado, es necesario ser hábil y capaz de penetrar nuevos mercados.
POSICIONAMIENTO	DIFERENCIADO	Para lograr mantener y mejorar la participación de mercado es necesario realizar un adecuado posicionamiento del servicio y el producto.	Implementación de un nuevo portafolio de productos y a su vez comunicarlo por los medios efectivos y dejar una imagen clara y precisa del servicio en la mente de los consumidores.
COMPETITIVIDAD	POR DELANTE DE LA COMPETENCIA	Es necesario mejorar los servicios para buscar el liderazgo dentro del mercado y procurar la innovación continua en los procesos del servicio.	Ampliar el segmento por medio de las nuevas propuestas para el portafolio de producto con precios más asequibles para llegar al nuevo mercado.

13.1.1. Descripción de la estrategia corporativa construida. Como estrategia corporativa elemental se elige la de **“ESTABILIDAD EN RENTABILIDAD”**, como estrategia de participación, se opta por la de **“CRECIMIENTO CON PRODUCTOS EXISTENTES”** y como estrategia operativa la de **“POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO”**, con el propósito de incrementar las ventas por medio del mejoramiento en los servicios al ofrecer amplitud en los productos y precios, logrando dejar una imagen clara de los mismos en el mercado objetivo. Para complementar en cuanto a la competitividad se elige el estar **“POR DELANTE DE LA COMPETENCIA”** innovando en el servicio y llegando a un nuevo segmento para lograr brindar la máxima satisfacción en este y lograr obtener un liderazgo de mercado sostenible.

13.1.2. Selección y Justificación. Entre las diferentes estrategias que se muestran en la figura anterior, las seleccionadas de acuerdo al nivel y la situación de Metrovia son:

En la variante de Rentabilidad, la estrategia por la cual se tomo la Estabilidad, es debido a que Metrovia, se encuentra en la etapa de madurez, donde se presenta un lento crecimiento o estabilidad en las ventas, por lo cual se hace necesario realizar modificaciones continuas del producto con el fin de mantenerlo reactualizado respecto a los cambios en las expectativas del mercado, realizar más campañas de publicidad para mantener activa la demanda por el producto.

En el segundo lugar se encuentra la vertiente de Participación, dentro de la cual se opta por la estrategia de crecimiento por medio de la oferta de nuevos productos al mercado y la ampliación del mercado objetivo, teniendo en cuenta que la idea es complementar los productos actuales de Metrovia con productos innovadores y con precios que logren atraer a quienes nunca han pautado en este medio de publicidad exterior. Se busca mejorar los productos y servicios, y la manera más efectiva en buscar siempre una total satisfacción en los clientes por lo cual justifica el poseer un portafolio mas integro.

La variable de Posicionamiento se encuentra en el tercer lugar, dentro de la cual se eligió la implementación de una estrategia Diferenciada debido a que dentro del mercado se está presentando un aumento de las vallas instaladas por la competencia a un precio más bajo que el que ofrece Metrovia, lo cual afecta y satura el mercado en cuanto al precio vs calidad de producto, esto trae graves problemas en el mercado y las percepciones de los clientes al respecto son variadas. Por esta razón una de las estrategias que le permitirá a Metrovia posicionarse correctamente para diferenciarse y alcanzar una mejor posición en el mercado es la comunicación por medio de campañas de publicidad donde se busca que el producto y el servicio sea más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir ofrecer productos y un servicio que sea efectivamente percibido como

“único” por los clientes. Al estar bien posicionado un servicio, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Por las justificaciones anteriores se entra en la variable de competitividad, para la cual Metrovia S.A. busca estar Por Delante de la Competencia, debido a que el entorno competitivo va en continuo crecimiento y representa una amenaza muy fuerte ya que los niveles de diferenciación e innovación en los competidores han venido presentando un aumento. Por esta razón para Metrovia es fundamental posicionar y diferenciar la compañía de manera que logre cumplir con el propósito de que los consumidores tengan una mejor opción al momento de satisfacer sus necesidades, así mejorar las ventas y consecutivamente el crecimiento dentro del mercado.

13.1.3 Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Selección, Justificación y Tácticas.

Objetivo de Producto.

- Llegar a un segmento específico del mercado como lo son las pequeñas empresas debido a que son las que poco pautan con la compañía.

Estrategias:

- identificar las necesidades y garantizando la calidad del producto con un mayor nivel de servicio hacia ese segmento.
- Optimizar la disponibilidad de las vallas, para tener una mayor rotación de pauta.

- **Justificación.** Metrovia cuenta con un portafolio de excelentes productos por lo cual se ha mantenido por 14 años en el mercado, pero existen segmentos en los cuales ha cambiado el gusto y las preferencias. Por lo tanto se realizaran unos complementos en las líneas de producto existentes.

- **Táctica.**
 - Brindar un precio más favorable y la posibilidad de ofrecer paquetes promocionales para ajustar la capacidad de inversión versus la calidad del producto.

- Demostrar que el portafolio se adapta a las necesidades particulares de la marca.

Objetivo de Plaza.

- En este último trimestre del año 2009, aumentar la participación en el mercado meta potencial en un 10%, a través de nuevos canales de distribución, por medio de las alianzas con las agencias de publicidad...

Estrategia: Ofrecer mayor comisión a las Agencias de Publicidad por los clientes que capten para pautar con **Metrovia S.A.**

Justificación. Para Metrovia S.A. el propósito es tener un crecimiento en sus ventas con el aumento de clientes que permitan generar más participación en el mercado a través de la percepción que se tiene del producto.

Tácticas:

- Se emplearan alianzas estrategias con las agencia de publicidad y BTL, para implementar nuevos canales de distribución donde el cliente pueda contactar a la compañía de una forma más fácil, llegando a un mayor número de clientes.
- Continuar fortaleciendo la distribución directa por medio de un servicio personalizado, atención telefónica directamente con el área comercial que se encarga de los contactos con empresas e instituciones para los convenios, y página web.

Objetivo de Precio.

- Utilizar un precio bajo o de introducción para el segmento de las Mi Pymes.

Estrategia: Implementar precios más bajos y/o paquetes promocionales.

Justificación: **Metrovia S.A.** debe manejar sus precios de la manera más asequible para aquellas pequeñas empresas que consideran la inversión en vallas como demasiado costosas y por eso no pautan en las mismas

Tácticas:

- La implementación de un nuevo catalogo de productos con precios asequibles.
- Se empleara paquetes promocionales con las mí PYMES, teniendo en cuenta variables como tiempo y tiempo. Se realizara una promoción de 2 vallas, la segunda a escoger a mitad de precio.

- **Objetivos de Promoción.**

- Incrementar el uso de medios publicitarios en las temporadas donde las ventas se reducen.
- Crear de la pagina web de la compañía

Estrategias:

- Realizar canjes con empresas del mismo sector con el fin de mantener la publicidad en medios masivos (radio, televisión y prensa).
- Crear una Pagina Web Teniendo como base todo el diagnostico del sector en que actualmente compite Metrovia S.A., las tecnologías de información y comunicación hacen parte importante de la compañías para obtener ventajas competitivas y les permite fortalecer sus unidades de negocio.

Justificaciones:

- Es necesario que Metrovia S.A. realice estrategias de comunicación con otros medios de comunicación que permitan a los clientes conocer más acerca de las nuevas propuestas de extensión de línea de producto (Tipos de Valla) con los nuevos precios.
- La creación de una página Web para Metrovia S.A. va a crear un vínculo que le permitirá fortalecer sus servicios y fidelidad a sus clientes; a su vez les permitirá dar a conocer sus servicios al mundo virtual del e-commerce.

Táctica:

- El canje de un 50% en pauta para tener equidad entre las partes.
- Convenios con otras empresas de otros medios en cuanto a la mutua consecución de clientes

- **Objetivo de Fuerza e Ventas.**

- Atacar al cliente directo para pauta publicitaria.

Estrategias:

- Contratación una fuerza de ventas conformada por 4 vendedores cuya función será dirigirse a lo que en la compañía se conoce como “Cliente Directo” que son aquellas compañías que para realizar la contratación de servicio de vallas no necesitan recurrir a una agencia de publicidad, sino que recurren directamente a la central de medios, en este caso Metrovia S.A.

- Crear un Catalogo de Productos; según el diagnostico y el análisis interno de la empresa, se identifico que tanto para los vendedores como para los clientes es muy importante y decisivo contar con un apoyo visual de los productos y precios; debido a esto se hace necesario implementar dentro del servicio de la empresa un nuevo catalogo de servicios (brochure).

Justificaciones:

La compañía ha tenido una variación desfavorable en las ventas, a su vez la comisión que las agencias reclaman por los clientes que nos consiguen no es muy conveniente porque por cada negocio se les debe brindar entre un 10% y un 25% del total negociado en la orden de compra, mientras que con el cliente directo la compañía se ahorra dicho presupuesto. Por lo anterior es la necesidad de la contratación del personal para atacar ese segmento.

El diseño adecuado de este, donde se muestre a Metrovia S.A. como una empresa confiable para los clientes, junto con las otras opciones más personalizadas del mismo y sus respectivos precios, resultara más factible para los clientes tomar una decisión y será un apoyo de información para el personal de ventas.

Tácticas:

- Ampliar y capacitar la fuerza de ventas para desarrollar una estrategia basada en la venta personal.
- Realizar una escogencia de compañías de ese segmento que pauten en otros medios de comunicación y atraerlos a pautar con Metrovia S.A.
- Contratar una empresa de litografía para la implementación del Catalogo.
- La creación de la misma con imágenes e información detallada, a su vez interactiva e innovadora con noticias de publicidad y aplicaciones didácticas para los usuarios

- **Objetivo de Relaciones Públicas.**

- Ampliar el portafolio de clientes con visitas

Estrategia: Ofrecer los productos y servicios de ventas a las diferentes compañías realizando visitas.

- **Justificación:** Ofrece los diferentes productos y servicios y fortalecer las base de datos de la compañía

- **Táctica:** Organizar un cronograma de citas donde se encuentra la fecha y hora de visita, al cliente se le presenta el catalogo de servicios (brochure), una cotización con producto y/o servicio que brindamos, esa cotización presenta descripción de producto, beneficios, el valor del servicio y/o producto. Esto permitirá que el cliente quede bien informado tanto de la compañía como de lo que ofrece.

14. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos del plan de mercadeo estratégico en la compañía y para lograr alcanzar el desarrollo efectivo de las estrategias de marketing, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 14. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS.** Del desempeño de todo el personal de Metrovia S.A. la calidad de sus productos y el nivel del servicio que se preste, debido a que esto es de vital importancia porque todo el personal con sus funciones deben estar acoplados directamente con la ejecución de las estrategias, de manera que el personal logre identificarse con los objetivos y alcance un alto nivel de compromiso para contribuir con el mejoramiento de los productos y servicios, logrando así alcanzar un mayor crecimiento en el mercado.

14.2. Control.

- Todas las aéreas funcionales partiendo desde las directas de Metrovia S.A. deben de establecer una auditoria de marketing para las estrategias, asegurándose de que el personal y el funcionamiento de la empresa entre en completa sinergia con los nuevos objetivos de producto, precio, plaza, promoción, fuerza de ventas y relaciones publicas, a su vez con las metas establecidas.
- Establecer una serie de actividades relacionadas con la parte comercial y de mercadeo, a su vez delegar las funciones específicas para el personal y los vendedores, de manera que cada uno tenga claro su trabajo y sus implicaciones en el desempeño de la ejecución de las estrategias.

14.3. Evaluación. Para realizar la labor de evaluación se deben establecer indicadores de gestión para cada una de las actividades

15. INDICADORES.

Todas las actividades de este proyecto pueden medirse con parámetros enfocados a la toma de decisiones que son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permite evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades del departamento comercial. A continuación los indicadores que harán parte de la evaluación para la compañía:

TABLA No. 11: INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO
Presupuesto de Ventas	Calcula el porcentaje real del presupuesto de las ventas de la compañía	$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Presupuesto Ventas}}$	Mide el resultado de las ventas reales con las presupuestadas en el año, esto permite fijar presupuestos a la fuerza de ventas
Nivel de cumplimiento en cotizaciones a los clientes	Calcula el porcentaje real de las cotizaciones oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de cotizaciones no Enviadas a Tiempo}}{\text{Total de Cotizaciones enviadas}}$	Controla los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar las Cotizaciones a tiempo al cliente. Sin duda, esta situación afecta fuertemente al servicio al cliente en la obtención de la información del producto que ofrece la compañía.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Pendientes por Facturar	Calcula el número de ordenes de compra no facturadas dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Ordenes de Compra Pendientes por Facturar}}{\text{Total Ordenes de Compra Facturadas}}$	Mide el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Índice de comercialidad	Calcula el nivel porcentaje de ventas que presenta la compañía en la comercialización del producto	$\frac{\text{Venta de Producto}}{\text{Ventas Totales}}$	La comercialización del producto es indispensable para las ventas de la compañía porque así el área financiera puede proyectar su actividad
Nivel de calidad	Calcula el porcentaje del nivel de calidad en el servicio prestado	$\frac{\text{Total de Servicios sin defectos}}{\text{Total Servicios Prestados}}$	Controla y mide el nivel de calidad que presenta la compañía a la hora de prestar el servicio
Coste de adquisición de un nuevo cliente	Calcula el porcentaje en pesos de lo que le cuesta a la competencia la consecución de nuevos segmentos de mercados	$\frac{\text{Coste Marketing Mes}}{\text{Total Clientes conseguidos en el mes}}$	Mide lo que le cuesta a la compañía ampliar el portafolio de clientes
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Cotizaciones no Generadas}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Controla las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes las cotizaciones generadas. De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa

16. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS.

PRESUPUESTO TOTAL PARA LAS ESTRATEGIAS	
Concepto	precio
pagina web	\$ 2.500.000
Catalogo de Productos	\$ 2.000.000
Estrategia de producto	\$ 10.540.000
Relaciones Publicas	\$ 5.200.000
Estrategia Promoción	\$ 6.510.000
Estrategia fuerza de ventas	\$ 5.950.000
Total presupuestado	\$ 29.100.000

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS.

El cronograma a continuación demuestra lo realizado en el plan de mercadeo en la compañía Metrovia S.A.

ESTRATEGIAS	AÑO 2009									
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Pagina Web										
Catalogo de Productos										
Estrategia de producto										
Relaciones Publicas										
Estrategia Promoción										
Estrategia Fuerza de ventas										

18. CONCLUSIONES

- Al investigar en el sector de la publicidad dirigido a exteriores podemos concluir que aunque es un sector de rápido crecimiento la mayor dificultad fue encontrar información actual que demuestre el comportamiento del sector en cuanto a vallas publicitarias con estadísticas o estudios precisos que den soporte a las investigaciones. Después de analizar la información obtenida a través de diferentes medios, se ha llegado a la conclusión que la rivalidad entre competidores es prácticamente nula, ya que en cada una de las empresas de publicidad exterior que se colocaron dentro del rango de “competidores” ofrecen servicios similares a los brindados por Metrovia.
- La única forma a través de la cual podemos percibir competencia es la de los precios. Pero también somos conscientes que los precios están influenciados por el mercado al que se está dirigiendo cada empresa de publicidad exterior en vallas. Pero en este caso Metrovia presenta el precio más alto de la categoría en comparación con sus competidores, teniendo en cuenta que dicho precio se compensa con la ubicación de las vallas y el impacto visual que causa la publicidad expuesta en ellas.
- Podemos concluir que la publicidad exterior tiene como finalidad persuadir al público a la que está dirigida, que nadie está a salvo de su poder ya que esta en todas partes en donde se dirija la mirada de cualquier individuo se encontrara con algún tipo de publicidad.
- Al finalizar esta investigación queda comprobado una vez más que la publicidad exterior sigue siendo uno de los medios publicitarios más efectivos y que goza de una gran popularidad, característica que lo hace ser uno de los medios más cotizados, sin embargo debido a esta gran popularidad y efectividad que se hace referencia anteriormente son muchos los que quieren beneficiarse de este gran medio y esto ha causado que en los últimos tiempos haya surgido una proliferación de vallas publicitarias en la Ciudad de Cali, debido a que es un producto demasiado rentable.
- Se logro realizar un diagnostico interno y externo en el cual pudimos analizar la función de negocio y perspectivas del sector al cual pertenece. Además de saber en profundidad de su historia, estructura, funciones, valores, visión, misión, normas establecidas por el gobierno, proveedores, la determinación de las debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas.
- Evaluar el perfil competitivo ayudo a la implementación y diseño de estrategias que se convirtieran en diferenciadores competitivos en el mercado para el producto y/o servicio.

- La elaboración de los indicadores de gestión permitió entender la importancia de establecer parámetros para la medición y consecución de objetivos a través del seguimiento y control.
- Se cumplió con el objetivo, la Implementación de un Plan de Mercadeo que permitiera mejorar y fortalecer la actividad económica de la empresa Metrovia S.A. en el año 2009.
- Las ventas se aumentaron en un 10% a comparación del año pasado, se paso de haber facturado \$8.000.000.000. a facturar \$8.800.000.000 de pesos.

19. RECOMENDACIONES

- Es necesario que la compañía implemente un Departamento de Mercadeo para la planificación y la investigación comercial, esto debe de ser impulsado por el Departamento Comercial para mejorar la promoción del producto y por ende las ventas.
- Es importante la implementación de un plan de mercadeo ya que es la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing en la compañía.
- Capacitación constante de todo el personal de la compañía, administrativo y de producción para mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.
- Realizar un plan estratégico que se haga constante seguimiento a los clientes para mejorar el servicio postventa.
- Participar en todo tipo de eventos con el fin de captar clientes que pueden pautar con la compañía directamente sin recurrir a las agencias de publicidad, además para tener más reconocimiento en el mercado.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de establecer parámetros del perfil de compañías que pautan y pautarían con nosotros de acuerdo a su campo de acción, para así crear estrategias que permitan el ofrecimiento de paquetes publicitarios de acuerdo a la estacionalidad que favorezca a cada empresa.
- Es necesario que la compañía implemente un Departamento de Mercadeo para la planificación y la investigación comercial, esto debe de ser impulsado por el Departamento Comercial para mejorar la promoción del producto y por ende las ventas.
- Es importante la implementación de un plan de mercadeo ya que es la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing en la compañía.
- Capacitación constante de todo el personal de la compañía, administrativo y de producción para mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.
- Realizar un plan estratégico que se haga constante seguimiento a los clientes para mejorar el servicio postventa.

- Participar en todo tipo de eventos con el fin de captar clientes que pueden pautar con la compañía directamente sin recurrir a las agencias de publicidad, además para tener más reconocimiento en el mercado.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de establecer parámetros del perfil de compañías que pautan y pautarían con nosotros de acuerdo a su campo de acción, para así crear estrategias que permitan el ofrecimiento de paquetes publicitarios de acuerdo a la estacionalidad que favorezca a cada empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bell, Martín, L (1978). Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Segunda Edición. México: Continental.

EIGLER P. Langeard E. El marketing de servicios. Madrid: McGraw Hill 1991.
Fernández, Valinas, Ricardo (2002). Manial para Elaborar un Plan de Mercadotecnia: Un enfoque Latinoamericano. México: Internacional Thomson Editores.

HATTON, Ángela. La Guía Definitiva del Plan de Marketing. Madrid: Pearson Educación, 2000. 273p.

NARESH. Malhotra. Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, de Prentice Hall, 1997.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 3 ed. Naucolpan de Juárez, México: Mc Graw Hill, 1989. 745 p.

KOTLER. Philip. ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia, adaptación a Latinoamérica. Prentice Hall, 2001.

R. COVEY, Stephen. Siete hábitos para alcanzar la efectividad.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing 10 ed. México: Mc Graw Hill 1995. 885 p.

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico: McGraw Hill, 2005.

Walker, Oville C, Jr. Marketing Estratégico. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana.

El Plan de Mercadeo. Luther, William M. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.

La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995.

Fundamentos de Marketing; Autor: William J. Stanton; Editorial Mc Graw Hill México, 1993

Comportamiento del consumidor, comprendiendo al consumidor; Autor, Bernard Dubois; Segunda edición

Eiglier P,Langeard E.servucción.El marketing de servicios,Madrid:McGraw-Hill,1991

CITAS DE INTERNET:

HATTON, Ángela. La Guía Definitiva del Plan de Marketing. Madrid: Pearson Sapiens.com. Comunidad de Conocimiento. Disponible en
http://64.233.169.104/search?q=cache:bj18YNkJeAsJ:www.sapiens.com/web_cast/comunidades/publicidad/glosario.htm+glosario+de+publicidad+exterior&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co

Mercadeo: Pagina especializada de Mercadeo. [en línea]. Colombia: Revista digital company, 1997 [consultado 20 de Febrero de 2008]. Disponible en Internet.

<http://www.mercadeo.com/glosario>

<http://www.marketingnews.com.co/site/Secciones/Temacentral/DetalleTemacentral/tabid/228/smid/425/ArticleID/109/reftab/187/t/2009-una-caja-de-Pandora-llena-de-sorpresas/Default.aspx>

21. ANEXOS

ANEXO No. 1: Acuerdo No, 0179 de 2006 del Concejo de Santiago de Cali.