

**PLAN DE MERCADEO PARA LA ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO
LA PASARELA LTDA**

MARIA STEPHANIE BALLESTEROS R.

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

**PLAN DE MERCADEO PARA LA ACADEMIA DE AUTOMOVISLIMO
LA PASARELA LTDA**

MARIA STEPHANIE BALLESTEROS R.

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

**Director
Dr. HENRY ROJAS PALACIOS
Docente**

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

Nota de Aceptación:

Trabajo aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por permitirme haber llegado hasta aquí y ser un gran apoyo en todo momento, a toda mi familia que constantemente extendieron su voz de aliento para no derrumbar en este proceso académico, A la Empresa Academia de automovilismo La Pasarela por darme la oportunidad de desarrollar una labor tan grande e importante en mi carrera y compartir de sus conocimientos, A mi director el doctor Henry Rojas que con su colaboración, consejos capacidades me orientó de la mejor manera ya que sin él no había sido posible este proyecto, A la Universidad Autónoma de Occidente, directivos y profesores los cuales me permitieron y apoyaron para que pudiera lograr este gran reto de ser una profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

CONTENIDO

RESUMEN	Pág.
ANTECEDENTES	15
0.INTRODUCCION	16
1. DEFINICION DEL PROBLEMA.	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 JUSTIFICACION	18
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2OBJETIVO ESPECIFICO	19
3. ALCANCE	20
3.1 ALCANCE GEOGRÁFICO	20
3.2 POBLACIÓN BENEFICIADA	20
4. METODOLOGIA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN.	21
4.1 FASE I Conceptualización	21
4.2 FASE II Información básica para el Plan	21
4.3 FASE III Plan de Mercadeo (Objetivos, Estrategias y tácticas)	21
4.4 FASE IV Presupuesto y Cronograma del Plan	21
5. FASE I CONCEPTUALIZACION	22

5.1 DESCRIPCION DELA EMPRESA	23
6. MARCO DE REFERENCIA	24
6.1 MARCO TEÓRICO	25
6.1.1 EL Plan de Mercadotecnia	25
6.1.2 Plan estratégico de marketing	25
6.2 MARCO CONCEPTUAL	26
6.2.1 Plan de Mercadeo	26
6.2.2. Plan Estratégico	27
6.2.3. Objetivo de mercadeo	27
6.2.4 Relación de los objetivos de mercadeo	27
6.2.5 DOFA (Fortaleza/ Debilidad/ Amenaza/ Oportunidad)	28
6.2.6 Planteamiento de interrogantes básicos del análisis DOFA	28
6.2.7 Debilidad	28
6.2.8 Amenaza	28
6.2.9 Fortalezas	28
6.3.1 Oportunidad	28
6.3.2 Factores claves de éxito	28
6.3.3 Marketing Mix	29
6.3.4 Producto	29
6.3.5 Precio	29
6.3.6 Plaza o distribución	30
6.3.7 Ventaja competitiva	30

6.3.8 posicionamiento de mercado	30
6.3.9 estrategia	30
6.4.1 Táctica	30
6.4.2 Mercado Meta	30
6.4.3 Primario	31
6.4.4 Secundario	31
6.4.5 Indicador	31
6.4.6 Competencia	31
6.4.7 Oferta	32
6.4.8 Demanda	32
6.4.9. Escuelas de enseñanza automovilística	32
6.5.1 Curso de Conducción	32
6.5.2 Instructor	33
6.5.3 Licencia de conducción	33
6.5.4 Señales o normas de transito	33
6.6 MARCO LEGAL	33
6.1.1Entidades del sector transporte Centros y escuelas Automovilísticas	33
6.6.2 Se establecen normas y reglas de	33
6.6.3 Formación de instructores de conducción	34
6.6.4 Licencias de conducción	34
6.6.5 Examen en el CRC	34
6.6.6 Curso de Conducción	34

6.6.7 Expedición de la licencia	34
6.6.8 Los estándares leyes y obligaciones que tiene que cumplir las escuelas de conducción frente a lo que rige el código son las siguientes	35
7. FASE II INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	36
7.1 Definición del negocio	36
7.2 Situación del negocio	36
7.3 Situación actual del servicio	36
7.4 Proceso del servicio	37
7.5 Información interna	40
8. ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS	41
8.1 Producto	41
8.2 Plaza	42
8.3 Promoción	42
8.4 Marketing directo	42
8.5 Promoción de ventas	42
8.6 Precio	43
8.7 Descuentos	43
8.8 Formas de pago	43
9. INFORMACION EXTERNA	43
9.1 El Ministerio de Transporte	43
9.2 Antecedentes Administrativos	44

10. FACTORES Y COMPORTAMIENTOS DE LAS ESCUELAS EN EL MERCADO	
10.1 Algunas variables del entorno	44
10.2 volumen de participantes en la categoría a nivel regional	49
11. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA MÁS RELEVANTE	53
11.1 Escuela de conducción Sebastián de Belalcazar	53
11.2 Escuela de Conducción J.C	54
11.3 Escuela de Conducción Nacional	54
12. CUADRO COMPARATIVO DE COMPETENCIA	56
12.1 Conclusión	57
13. TABLA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO	57
13.1 Conclusión	59
14. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	59
15. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	60
16. ANÁLISIS DE CLIENTES	61
17. ANÁLISIS DOFA DE LA ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO LA PASARELA	63
18. VENTAJA COMPETITIVA	64
19. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	65

19.1 Análisis de Resultados del Cuadro de Factores Claves de Éxito	65
20. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	66
20.1 Funcionamiento total de todas las partes del negocio	66
20.2 Grupo de compradores potenciales	66
20.3 Crecimiento, posicionamiento y énfasis en publicidad	66
21. BARRERAS DE ENTRADA	67
22.FASE III PLAN DE MERCADEO, FORMULACION DE ESTRATEGIAS	69
22.1 Objetivos de Ventas	69
23. MERCADO META	69
23.1 Estrategias de Mercadeo	70
23.2 Estrategia de Posicionamiento	70
23.3 Fase IV: Cronograma Y Presupuesto del Plan	
23.4 Presupuesto del Plan	73
23.5 Indicadores Mensuales	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	84

ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Oficinas de la academia de automovilismo la pasarela Ltda.	84
Anexo B. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.	85
Anexo C. Oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.	86
Anexo D. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.	87
Anexo E. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.	88
Anexo F. automóviles de la pasarela Ltda.	89
Anexo G. Herramientas didácticas para el aprendizaje de las normas de tránsito	90
Anexo H. Automóviles de la Academia para la prestación del servicio	91
Anexo I. Imagen publicitaria de la academia LA PASARELA LTDA	92
Anexo J. imagen corporativa de la ACADEMIA LA PASARELA	93
Anexo J. equipos en mantenimiento de la academia la pasarela	94
Anexo k. Portal de ingreso a las instalaciones de la academia la pasarela	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del plan de Mercadeo	25
Figura 2. Estructura organizacional de la academia de automovilismo la pasarela Ltda.	40
Figura 3. Participación en el Mercado	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Estado de Resultados promedio mes en la Academia de Automovilismo La Pasarela. 2008:	41
Tabla 2. Factores y comportamientos de las escuelas en el mercado	49
Tabla 3. Escuelas de Conducción a nivel Regional y Municipal	56
Tabla 4. Comparación de la competencia	57
Tabla 5. Tabla de evaluación de desempeño	59
Tabla 6. Análisis de participación frente a la competencia.	60
Tabla 7: Análisis DOFA Academia de Automovilismo la Pasarela	62
Tabla 8. Factores claves de éxito Academia de Automovilismo la Pasarela	65
Tabla 9. Bases de formulación de estrategias	68
Tabla 10. Proyecciones de venta año 2009 2010	69
Tabla 11. Estrategias del Marketing Mix – La marca	70
Tabla 12. Cronograma y Presupuesto del plan	
Tabla 13. Presupuesto	73
Tabla 15. Indicadores Mensuales	79

RESUMEN

La Academia de Automovilismo LA PASARELA. Presenta un problema de posicionamiento en el mercado. Por esto se plantea la búsqueda de nuevas oportunidades, determinando la relación de alternativas, que implican definir el mercado buscando opciones estratégicas en términos de posicionamiento, crecimiento y participación.

La propuesta se basa en la realización de un plan de mercadeo con el fin de estabilizar el negocio ya que se encontró que el mercado en general de las escuelas de conducción se encuentra en declive. Por esto se tomaran medidas de mejoramiento que le ayuden al director a superar esta crisis en su actividad comercial buscando siempre la satisfacción de los clientes.

El plan consta de cuatro fases:

Fase 1 Conceptualización

Fase 2 Análisis y Diagnostico

Fase Plan de mercadeo formulación de estrategias

Fase 4 Presupuesto y Cronograma del plan

ANTECEDENTES

Los primeros inicios de las escuelas de enseñanza automovilística fueron a través del surgimiento del INTRA (Instituto Nacional del Transporte), hace ya cerca de 25 años. En principio no se regían frente alguna ley. Esta institución con el tiempo delegó al SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) la capacitación de los primeros instructores.

Se trajeron patrones del gobierno Israelí para aplicar todas sus enseñanzas en este medio. Posteriormente el gobierno consolido el ministerio de transporte que por hoy rige las leyes y estatutos del tránsito y las escuelas automovilistas en alianza con el SENA que es la entidad que capacita el personal para profesión de instructor automovilístico.

Las escuelas de enseñanza automovilística, desde hace varios años rige el Código Nacional de Transito Ley 33 de 1986 y Ley 769 de 2002, todo lo relacionado con el transito, carreteras, escuelas de conducción, licencias de tránsito, seguridad en las vías, sanciones, uso de vehículos, mecanismos de control y demás.

En el año de 1986 empezaron a crearse las primeras escuelas de enseñanza en la ciudad de Cali. El director de la Pasarella, Hevert Alex Ballesteros, al identificar la oportunidad frente a esta profesión y el negocio, legalmente fundó la Academia de Automovilismo la Pasarella en el año de 1991.

La Academia de automovilismo LA PASARELA Ltda., prontamente entendió que enseñar a conducir era una gran responsabilidad, así como gran beneficio para todas personas que lo requirieren, siendo una de las primeras escuelas creadas en Cali. Se ha preocupado por orientar la enseñanza dentro de los lineamientos del ministerio de transporte y ha procurado prestar un buen servicio a los clientes de una forma muy profesional y le ha permitido hasta el presente sobrevivir en el mercado, aunque reconoce que hay deficiencias y aspectos que se pueden mejorar ó cambiar para pensar en crecer aún más.

Con este trabajo se pretende presentar un plan de mercadeo que contenga las estrategias más adecuadas para la empresa, basadas fundamentalmente en el análisis del mercado, la competencia (principales escuelas de conducción) y la identificación de oportunidades claves para el desarrollo del negocio. Lo anterior implica lograr el compromiso del gerente y sus empleados para llevar a cabo la implementación de esta propuesta.

0. INTRODUCCION

El desarrollo de formación profesional permite a los estudiantes elaborar proyectos concretos para aplicarlos al medio empresarial. El trabajo específico que se pretende desarrollar se refiere a un plan de mercadeo para la academia de automovilismo LA PASARELA.

La academia de automovilismo LA PASARELA, no tiene un programa de orientación comercial, no desarrolla estrategias ni acciones frente a la competencia, lo que genera un sentimiento de debilidad frente a estas.

La importancia de este proyecto para LA PASARELA, lo constituye la expectativa de una propuesta para la estabilización y mejoramiento de su gestión comercial para los dos próximos años.

La preparación del plan conlleva el planteamiento del problema, la recopilación de información disponible en la empresa y de distintas fuentes secundarias y primarias, para facilitar el análisis y poder hacer el planteamiento de estrategias que se consideran más adecuadas de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Academia de Automovilismo La Pasarela Ltda., pese a su constante accionar para lograr un desarrollo de crecimiento en ventas, mejorar la organización y participación del mercado, aun no ha alcanzado un buen posicionamiento y competitividad deseado que le permita crecer. Ya que 9 años atrás la escuela presentaba un funcionamiento financiero aceptable que hoy en día no lo presenta

En la actualidad no se ha realizado una evaluación del mercado, como tampoco del servicio dado y esperado, se conoce poco acerca de las necesidades y preferencias de los clientes y posición competitiva

Es por esto que se hace necesario recopilar y analizar una información básica, a pesar de las limitaciones, y así poder realizar un plan de mercadeo que ayude al mejoramiento de la organización en su gestión comercial.

Se proyecta entonces desarrollar un plan que fortalezca la organización en donde se establezca un lineamiento general de dirección, unos objetivos claros frente a los servicios ofrecidos y fijar una proyección de permanencia hacia el futuro.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La elaboración de un plan de mercadeo ayudará al mejoramiento comercial, al crecimiento sostenido y el posicionamiento adecuado de la Academia de Automovilismo LA PASARELA?

1.3 JUSTIFICACION

Para La Academia de Automovilismo LA PASARELA, la Elaboración de un plan de mercadeo contribuirá a dar un impulso trascendental y adecuado en su proceso de crecimiento y reconocimiento en el mercado.

El director de La academia de automovilismo LA PASARELA, está totalmente convencido que el plan de mercadeo, le dará un impulso a su negocio en el ámbito automotriz, así mismo se encuentra altamente comprometido con realizarlo, ya que espera obtener efectos positivos y una excelente proyección comercial para los años 2009 y 2010, buscando alcanzar un mayor nivel de competitividad y profesionalismo para prestar el servicio a los clientes con buena calidad, bajo una percepción de seriedad y eficiencia.

El proyecto también se justifica al visualizarlo dentro del proceso de formación académica y la ampliación en el conocimiento del entorno y el ambiente empresarial, el cual genera expectativas e interés profesional para su realización.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de mercado para la Academia de Automovilismo LA PASARELA Ltda., donde se concrete un proyecto de actividad comercial y de crecimiento con las estrategias adecuadas para los próximos 2 años en forma organizada y real.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Recopilar información sobre la empresa, el mercado y la competencia.
- Establecer un análisis del ambiente de mercadeo interno y externo de la empresa para determinar su nivel de competitividad, los problemas y oportunidades que faciliten a su vez un diagnóstico más real.
- Establecer objetivos, estrategias y actividades comerciales que busquen alcanzar las expectativas de la empresa en términos de crecimiento en ventas y que a su vez fortalezca el posicionamiento en el mercado.

3. ALCANCE

3.1 ALCANCE GEOGRÁFICO

El proyecto se llevara a cabo en la ciudad de Cali, donde tiene su única sede la empresa, el cual constituye el mercado en que pretende desarrollar el plan de mercadeo.

3.2 POBLACIÓN BENEFICIADA

La población que se beneficia la constituyen aquellas personas que tengan la necesidad de aprender a conducir y obtener su licencia de conducción por primera vez. Está comprendida por hombres y mujeres mayores de 16 años de los estratos 3, 4, 5 y 6 en cualquier lugar de la ciudad donde resida ó trabaje.

4. METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN.

4.1 Fase I. Conceptualización: Se describe el negocio con el portafolio respectivo y se detalla todo el marco de referencia para la elaboración del plan.

4.2 Fase II. Información básica para el Plan: En esta etapa se recopila la información posible y necesaria que pueda ser tenida en cuenta para el análisis y diagnóstico, incluyendo las relacionadas con las variables
En esta etapa se analiza la información, se utiliza la matriz DOFA en la que se describen en detalle las debilidades y fortalezas de la empresa, las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, a partir de la información obtenida en el proceso de recopilación de la misma, la cual se clasifica de acuerdo con los temas. Se hace un análisis comparativo frente a la competencia de Fortalezas y Debilidades.

4.3 Fase III. Plan de Mercadeo (Objetivos, Estrategias y tácticas): En esta etapa se determinan los objetivos de Plan, las estrategias y tácticas indicadas para lograr un buen desempeño en el mercado.

4.4 Fase IV. . Presupuesto y Cronograma del Plan. Se describe el proceso que facilitará la ejecución ó implementación del plan de manera ordenada y responsable, considerando los siguientes componentes:

- Objetivos
- Estrategias
- Tácticas
- Presupuesto
- Fecha
- Responsable(s)
- Indicadores

5. FASE I CONCEPTUALIZACION

5.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Desde 1991 la escuela de conducción la PASARELA ha ido creciendo iniciando por comprar automóviles convertidos en carros especializados en enseñanza avisos, pedales especializados (Doble mando) y demás, también se empezó conformando el grupo de instructores, secretaria y poca publicidad ya que en épocas atrás había bastante auge de los consumidores por aprender a conducir.

A través de su trayectoria la academia de automovilismo LA PASARELA ha logrado mantenerse ofreciendo no solamente enseñanza automovilística sino también servicios de intermediación en trámites de licencias de conducción nacional e internacional, supliendo así, las diversas necesidades de los clientes.

El recurso humano de La empresa esta constituido por un área administrativa con 4 empleados y un área de enseñanza con 3 instructores y capacitadores teórico prácticos en conducción, además de conocedores de las normas de tránsito y la mecánica básica.

En la actualidad, la Academia de automovilismo la PASARELA, se encuentra ubicada en Santiago de Cali en la Av. 4ta norte # 23 cn28, frente a las bodegas de Carulla del centro comercial la Pasarela. Su línea de servicio al cliente es el 6681487, cel. 3104070014 y adicionalmente se maneja un sistema por medio de internet con el Ministerio de Transporte, con el fin de brindarles una mayor información a los clientes.

La academia de automovilismo LA PASARELA ha surgido como una empresa pequeña con bastante trayectoria y experiencia en la enseñanza automovilística.

El portafolio de servicios que ofrece La academia de Automovilismo LA PASARELA, consiste en:

- Enseñanza Práctica: Curso de enseñanza de conducción en vehículos liviano, intensidad de 10 y 15 horas prácticas desarrollando destreza parqueo, carretera y tráfico urbano en general.

- Teórica: Intensidad 12 horas donde se enseña mecánica básica, normas de tránsito, seguridad vial, primeros auxilios, prevención y control de incendios y ética.
- Tramitología: Tramite de licencias de conducción categorías 2, 3, 4 y 5 licencias de conducción internacionales categorías a, b, c y d.
- Examen físico del centro de reconocimiento del conductor
- Renovación de licencias para vehículo particular, de servicio público y motocicletas.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Las empresas como La academia de automovilismo LA PASARELA en la actualidad quieren mejorar. Basan su crecimiento y organización en la elaboración de estrategias innovadoras que las lleven a ser cada vez más competitivas en el mercado. Se encuentran en una continua lucha por su supervivencia; en un escenario con una alta oferta de productos que generan gran rivalidad de manera particular en el sector de diseño en productos de exhibición.

En consecuencia se presenta el siguiente marco referente conceptual:

6.1.1 EL Plan de Mercadotecnia: Un plan de mercadotecnia, tiene dos grandes componentes:

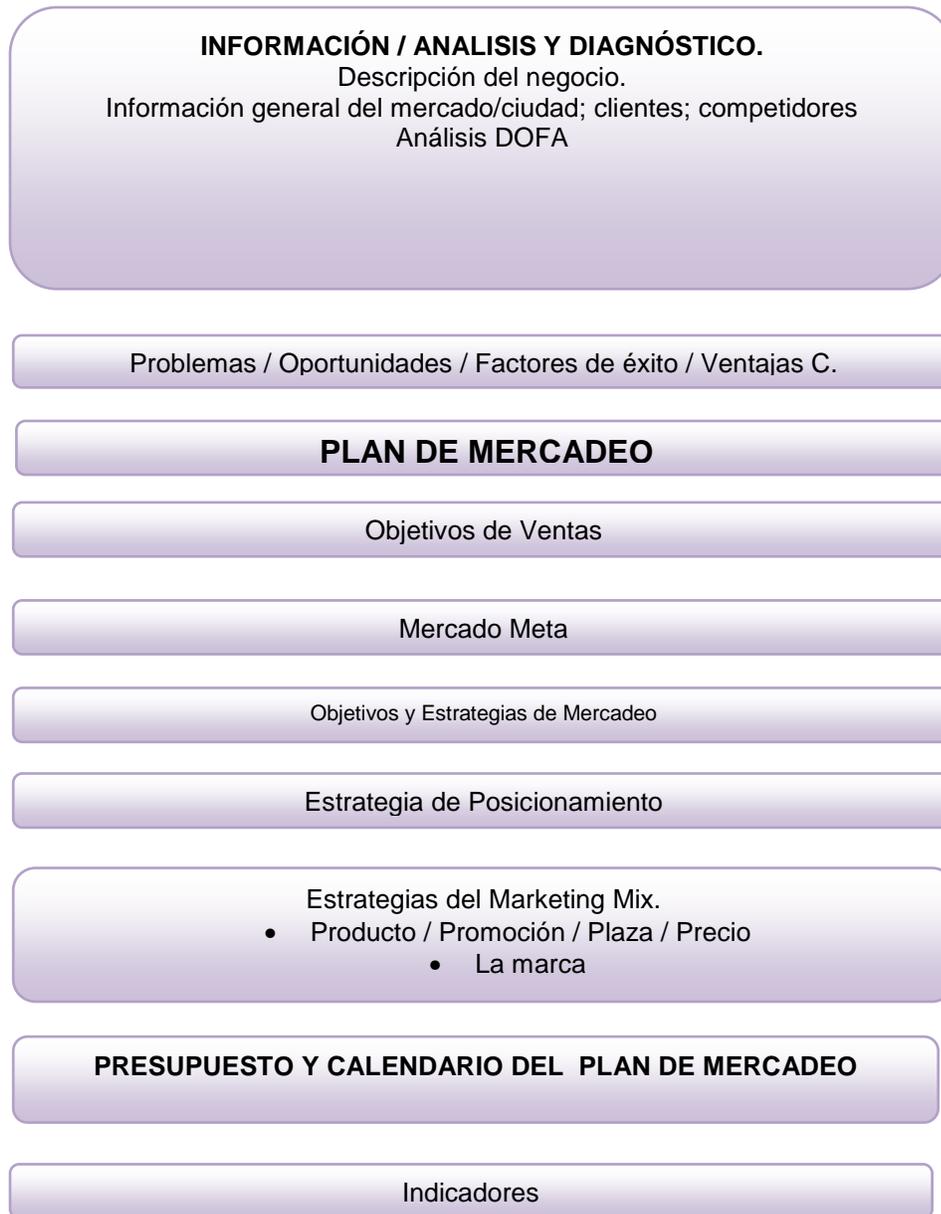
- El primero, la información básica de mercadotecnia que contiene el análisis situacional del negocio y el segmento de problemas y oportunidades. La evolución del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas. El segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.
- El segundo componente es el plan propiamente dicho el cual se confecciona con la información recabada y analizada, además de todos los elementos pertinentes. Una vez preparado, debe ser realizado y evaluado.¹

El modelo sugerido por Hiebing sugiere en *primer lugar*, que a partir de una información del negocio (empresa), del mercado y el establecimiento de un diagnóstico, se proceda a definir de manera concreta el (los) problema(s) general (es) del marketing y las oportunidades que se visualizan para el negocio.

En segundo lugar, señalan los elementos claves de la composición del plan de mercadeo, partiendo de la definición de objetivos de mercadeo y ventas, pasando por la elaboración de estrategias, hasta culminar en la descripción del proceso ordenado para la ejecución del mismo (presupuesto y cronograma).

¹ ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2 ed. 2003. p. 50 – 60.

Figura 1. Estructura del plan de Mercadeo



Fuente: ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 60.

6.1.2 Plan estratégico de marketing: tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma muy clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano ó largo plazo. Tales decisiones deberán después traducirse en decisiones y programas de acción. La estructura general que propone se resume en seis preguntas: ROMAN Hiebing.

- ¿Cuál es el mercado en referencia y cuál la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- ¿Cuál es la diversidad de productos mercados y cual el posicionamiento susceptibles de ser adoptado?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel del Marketing Mix?²

Al igual que Hiebing y Cooper, finalmente “el modelo del plan de mercadeo propuesto por Lambin, establece claramente, la necesidad de determinar los objetivos de ventas, marketing y estrategia de posicionamiento, para luego llevarlas en su aplicación a través de las variables del Marketing Mix.

En el proceso de formación académica en la Universidad Autónoma, en la temática de plan de mercadeo estratégico, sugiere que dentro del análisis previo al planteamiento del plan se incluya la realización de evaluaciones a través de matrices, entre las cuales se consideraron las de evaluación situacional interna y externa como parte integrante del análisis en este trabajo.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Definiciones Importantes

Se refiere a la explicación organizada de una serie de conceptos ó términos para que sean fáciles de interpretar por el lector del proyecto ó demás personas interesadas en el tema.

6.2.1 Plan de Mercadeo. Es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo (implementación) del plan, así como el proceso de evaluación.

² JACQUES Lambin Jean. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 2003.p.120-126.

6.2.2. Plan Estratégico: Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa³.

6.2.3. Objetivo de mercadeo: Un objetivo es lo que desea alcanzar, las estrategias, es como lo vamos a lograr. El objetivo de mercadeo se preocupa del balance entre los productos y sus mercados. Relaciona cuales productos deben ser vendidos en cuáles mercados. Esto significa alcanzar los objetivos utilizando precios, promociones y distribución como estrategia de mercadeo. En el siguiente nivel definiremos objetivos personales y estrategias personales; objetivos de publicidad y estrategias publicitarias y finalmente planes de acción y presupuesto.

6.2.4 Relación de los objetivos de mercadeo.

Los objetivos de mercadeo deben ser definidos y cuantificables. Debería ser definido de tal manera cuando su plan de mercadeo sea implementado, el rendimiento actual pueda ser comparado con el objetivo. Debe ser expresado en términos de valores o compartición de mercado, y no se debería utilizar términos sin mayor significado como: elevar, incrementar, mejorar o maximizar.

6.2.5 DOFA (Fortaleza/ Debilidad/ Amenaza/ Oportunidad).

El Análisis DOFA o Análisis es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

³ Marketing Publishing, La estrategia básica del marketing. España: edición días de santos 2008.p.60-72

6.2.6 Planteamiento de interrogantes básicos del análisis DOFA. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

6.2.7 Debilidad: Aspecto negativo de la organización que puede generar una desventaja competitiva. Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y constituyen una amenaza para la organización, por lo que deben ser superados.

6.2.8 Amenaza: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

6.2.9 Fortalezas: También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

6.3.1 Oportunidad: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

6.3.2 Factores claves de éxito. son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

3 Marketing Publishing, La estrategia básica del marketing. España: edición días de santos 2008.p.60-7

6.3.3 Marketing Mix

Según el Sr. Philip Kotler y el Sr. Gary Armstrong en su libro de Marketing versión para Latinoamérica, exponen: “la mezcla del marketing es el concepto más importante del marketing moderno, y se realiza después de que la compañía decidió una estrategia general”⁴. Se define como Mezcla de marketing, como el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea del mercado meta. La mezcla del marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “las cuatro P”: producto, precio, plaza, promoción.

Según lo evaluado, este conjunto de herramientas de análisis, son indispensables para realizar cualquier actividad de mercadeo, y se debe hacer de forma minuciosa y detallista. El análisis de las 4p, ayudan a definir el alcance que puede llegar a tener la empresa con un “producto” en el mercado a través del diseño de estrategias adecuadas para cada caso.

6.3.4 Producto. 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.

6.3.5 Precio. Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, 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 también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

6.3.6 Plaza o distribución. Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El Merchandising es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales.

⁵ PHILIP, Kotler, ARMSTRONG, Gary .Marketing Latinoamerica. México: Mc Graw Hill,2006.p.95-102.

6.3.7 Ventaja competitiva

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

6.3.8 posicionamiento de mercado

Disponer que un producto ocupe un lugar claro distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

6.3.9 estrategia

Es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

6.4.1 Táctica

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

“Las tácticas representan las acciones que sí podemos realizar con los recursos de que disponemos, para poder interactuar con las circunstancias que estamos viviendo. Habiendo definido los aspectos prácticos de tipo táctico, será más fácil desarrollar una estrategia que se ajusta a la realidad posible”⁵

6.4.2 Mercado Meta

Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo. Definir el mercado meta es importante porque las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

⁶ Ibid. p.70-74.

Por otro lado, las empresas casi nunca tienen la capacidad suficiente como para atender toda la demanda. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

El mercadeo meta es un conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto. Dentro del mercado meta debemos de considerar dos tipos de mercado:

6.4.3 Primario

Se refiere a todos los consumidores directos con decisión de compra y que realizan actividades de selección y evaluación del producto. Son los generadores de la principal fuente de ingresos del negocio. Constituye la razón de existencia del negocio.

6.4.4 Secundario

Se refiere a los consumidores que, a pesar de tener contacto con el producto, no tienen la decisión inicial de compra, y en ocasiones tampoco realizan la compra directa del mismo. En muchos casos lo constituyen los influenciadores, subconjuntos de compradores que no son fuente principal de ingresos ó nichos específicos.

6.4.5 Indicador

Herramienta para calificar y definir de forma más precisa objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado. Los indicadores están diseñados para contar con un estándar contra el cual demostrar, evaluar o estimar el proceso. Estos indicadores pueden ser cualitativos y/o cuantitativos.

6.4.6 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Esta situación manifiesta el derecho y la posibilidad material de los agentes económicos de poder hacer elecciones, un elemento importante de la libertad individual. También se supone que aporta, en el plan del funcionamiento y de la orientación de la economía, unos mecanismos de adaptación permanente de la demanda y de la producción, y también incita a la innovación o a un marketing más ajustado al objetivo deseado.

Se considera generalmente que la competencia que representa una forma de organización social de las relaciones económicas debe estar enmarcada por:

- Reglas jurídicas (protección de la propiedad privada, normativa sobre monopolios y competencia, etc.).
- Reglas de comportamiento individuales: amor propio, toma de riesgos, racionalidad económica, etc.

6.4.7 Oferta

En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.

6.4.8 Demanda

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

6.4.9. Escuelas de enseñanza automovilística

Es un centro de capacitación y aprendizaje de diferentes tipos de vehículos en la zona urbana para carros, camionetas, motos.

6.5.1 Curso de Conducción

Es la capacitación ó enseñanza correcta para aprender a conducir en todo tipo de calles y carreteras supliendo la necesidad al consumidor tener su propio vehículo, logrando transportarse de un lado a otro, regido por el ministerio de transporte y normas de transito.

6.5.2 Instructor

Persona profesional capacitada para enseñar técnicas de conducción automovilística, normas y señales de tránsito

6.5.3 Licencia de conducción

Permiso, licencia o carné de conducir. Es un documento que acredita la autorización titular para que la persona pueda conducir sin ningún problema o inconveniente, de acuerdo a las normas vigentes.

6.5.4 Señales o normas de tránsito

Las señales de tránsito son indispensables para la convivencia en la vía pública. Son señales de prevención que es necesario aprenderlas para la realización del examen de manejo, conocerlas es un deber que tiene cada ciudadano.

6.6 MARCO LEGAL

La ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO LA PASARELA se encuentra registrada ante la Cámara y Comercio de la ciudad de Santiago de Cali bajo el número: 314589-3 también cumple con todos los requerimientos y certificados legales del Ministerio de Transporte Resolución N0 001706 de 28 de marzo de 1995 y Secretaria de Educación municipal de N0 2827 de 11 de nov. De 2003.

6.1.1 Entidades del sector transporte Centros y escuelas Automovilísticas

El ministerio de transporte reglamentara la constitución y funcionamiento de los centros de enseñanza automovilística, de acuerdo con lo establecido por la ley 115 de 1994 y sus decretos reglamentarios en lo pertinente a educación no formal.

6.6.2 Se establecen normas y reglas de:

- **Naturaleza:** Los centros de enseñanza automovilística son de naturaleza privada, pública o mixta, y tiene como actividad permanente la instrucción de personas que aspiren a obtener el certificado de capacitación y enseñanza de conducción.
- **Capacitación:** la capacitación requerida para las personas que puedan conducir vehículos automotores y motocicletas por las vías públicas deberá ser impartida por los centros de enseñanza automovilística legalmente autorizados, las escuelas

que actualmente se encuentran con autorización vigente expedida por el ministerio de transporte y no tendrán consecuencia alguna de una restricción.

6.6.3 Formación de instructores de conducción

Para la formación de instructores de conducción se requiere cumplir los requisitos complementarios exigidos a los centros u escuelas de enseñanza automovilística que para tal efecto reglamente el gobierno nacional a través del ministerio de educación en coordinación con el ministerio de transporte.

6.6.4 Licencias de conducción

Serán otorgadas por primera vez a quien cumpla con todos los requisitos escritos en el artículo 19 por la entidad pública.

Las licencias de conducción las establece el ministerio de transporte ya que estos manejan los mecanismos y controles correspondientes están deben contar con toda la seguridad respectiva, deberán permitir al organismo de tránsito confrontar la identidad del titular y en caso que este certificado por un centro de enseñanza automovilística la licencia de conducción solo podrá expedirse en el lugar donde tenga sede dicho centro.

Actualmente tres de cada diez licencias de conducción son falsificadas, causando grandes problemas a sus dueños con las compañías de seguros las que niegan a pagar los siniestros entre otros. Sin embargo es muy fácil y rápido obtener la licencia de conducción en forma legal:

6.6.5 Examen en el CRC

Examen médico donde se valida si es apto para conducir en la categoría deseada por el alumno, expidiendo el Certificado Médico y reportándolo al ministerio de transporte.

6.6.6 Curso de Conducción

La escuela realiza la capacitación teórico - práctica al aspirante en la categoría autorizada por el CRC de acuerdo a los resultados del examen y expide el certificado.

6.6.7 Expedición de la licencia

Este trámite puede ser realizado por las escuelas autorizadas por el Ministerio de transporte para no tener riesgos los requisitos son los siguientes:

- Solicitud de la licencia con firma y huella digital.
- 2 Fotos a color 3x4 con fondo azul
- Grupo sanguíneo y RH
- Saber leer y escribir
- Fotocopia del documento de identidad.
- Certificado de la escuela de la misma ciudad donde expide la licencia.
- Pago de los derechos de expedición

6.6.8 Los estándares leyes y obligaciones que tiene que cumplir las escuelas de conducción frente a lo que rige el código son las siguientes:

- Tener todos los documentos y permisos adecuados y en orden para prestar este servicio ya que implica grandes sanciones registro de cámara y comercio, Copia del Nit del centro de enseñanza, datos del representante legal, acta de compromiso esto con el fin de que el ministerio evalúe todo lo correspondiente al caso y puedan dar acceso a un código que se le da a la escuela para estar dentro del sistema y sus debidas investigaciones.
- Todas las escuelas de conducción por decreto 101 de 2002 señalan al ministerio de transporte a regular y evaluar la ejecución de los requisitos que las escuelas deben cumplir en el momento de que el alumno tome el curso de conducción por primera vez, por eso es necesario la elaboración, distribución y diligenciamiento de del certificado de capacitación expedido por las escuelas automovilísticas
- Prestar un buen servicio, actuar y hablar con claridad en el momento de tomar el curso de conducción ya que es de alto riesgo esta clase de servicios donde involucra e interactúa la comunidad y normas de transito en el momento de el aprendizaje
- Las escuelas de conducción deben tener como máximo 2 automóviles estos deben de ser de color blanco, llevar el aviso del logo de la escuela y el de enseñanza para menos riesgos, tener instructores capacitados y especializados por el Sena, la papelería exigida, contratos, certificados, remisiones.
- Capacitar correctamente a los conductores acerca de las señales preventivas, reglamentarias e informativas de transito por medio de las clases teóricas ya que esto es obligatorio para los dos tipos de saber las normas de transito y evita existencias de peligro.

7. FASE II INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.

7.1 Definición del negocio:

- **Qué:** La Academia de automovilismo la Pasarela cubre el deseo de capacitar y educar a los clientes para que puedan aprender a conducir todo tipo de vehículo con sus respectivas, reglas y normas y obtener su licencia de conducción.

- **A quien:** El mercado objetivo de Academia de automovilismo la pasarela son Hombres y Mujeres entre los (16 y 55) de estratos 3, 4, 5 y 6 de los sectores norte, oriente y sur de la ciudad de Cali.

- **Cómo :** La Academia de automovilismo la pasarela realiza por medio de la venta y atención al cliente cursos de enseñanza automovilística y licencias de conducción los cuales son de gran importancia y necesidad para los diferentes consumidores

7.2 Situación del negocio:

La pasarela ofrece capacitación, desarrollo y aprendizaje de conducción a diferentes tipos de clientes ya que el aprender a conducir se ha convertido en una de las necesidades básicas para los consumidores en el momento de transportarse de un lugar a otro, teniendo en cuenta todas las reglamentaciones que exige el ministerio de transporte a las escuelas y futuros conductores. En este momento la escuela pasa por un periodo difícil debido a la falta de recursos del propietario y desorganización del mismo ya que esta incumpliendo en la entrega de las licencias.

Otro factor que esta afectando la situación del negocio son las nuevas exigencias del ministerio de transporte en cuanto a cambios en el sistema operacional, infraestructura y nuevas leyes administrativas.

,

7.3 Situación actual del servicio:

La unidad de negocio de la escuela de conducción la pasarela es un servicio estándar ya que no varía mucho por su orden y brinda un plan integrado. Es decir que siempre se ofrece el curso que consta de horas prácticas, horas teóricas, licencia, y examen físico de reconocimiento del conductor.

La empresa por su antigüedad y ubicación (19 años de fundad) tiene un reconocimiento ya establecido en el mercado es decir es conocida en el medio

como tal. Sin embargo actualmente el negocio no maneja la fluidez de clientes que se espera para el sostenimiento de ella y su propietario.

En cuanto a las actividades de mercadeo “La Pasarela” es muy pasiva; ha faltado más iniciativa en el momento de comunicar y ofrecer sus servicios.

7.4 Proceso del servicio:

Se puede determinar que el ciclo de venta para el negocio de cursos de enseñanza automovilista se basa en:

- Toma de curso de aprendizaje automovilístico incluyendo horas practicas y teóricas
- Capacitación completa de normas y movilización de vehículos
- Toma de licencia de conducción nacional e internacional diferentes categorías
- Horas adicionales de conducción
- Entrega rápida de documentos y licencia en el tiempo comprendido.

7.5 Información interna

• **Empresa** El propietario tiene la idea de cumplir con sus expectativas financieras, de comunicación y marketing de su negocio, pero debido a algunas fallas de organización y capital no ha podido mejorar la situación de la empresa.

Por otro lado si es claro que se cumplen todas las políticas y valores de la academia.

• Los empleados:

La escuela cuenta con los siguientes funcionarios

- ✓ Recepcionista: encargada de llamadas telefónicas, sistema, documentación, contratos, funciones de instructor.
- ✓ Instructores: personas especializadas en dar las clases de conducción y llevar control de cada alumno
- ✓ Capacitador: Encargado de dar las clases teóricas mecánica básica, normas de tránsito, ética y primeros auxilios
- ✓ Contadora: encargada de llevar la contabilidad de la empresa
- ✓ Administradora: encarga de las ventas, documentos legales supe ocasionalmente a el director en su ausencia.

- ✓ **Director:** Lleva el control de la academia en general y define las decisiones que se toman finalmente.

- **Intermediarios:** La Academia de automovilismo realiza los tramites de licencias de conducción desde el momento de ser solicitada, existe un intermediario como lo es, el ministerio de transporte, u oficinas de transito en Cali, Candelaria o Juanchito donde se encargan de hacer las licencias, cargarlas al sistema y otorgar sus respectivos permisos, ya después de este proceso el intermediario las envía a la academia o se manda a recoger.

- **Clientes:** Los clientes de la Academia de automovilismo la pasarela son Hombres y Mujeres entre los 16 y 55 de estratos 3, 4, 5 y 6 de los sectores norte, sur, oriente de la ciudad de Cali donde el 59% son compradores del sector oriente de la ciudad (Registros de la Pasarela), que buscan aprender a conducir mas por necesidad de trabajo o empleo en las empresas.

- **Competidores:** La empresa maneja una buena relación con su competencia específicamente con las escuelas de conducción Olímpica, Nacional, JC y Colseguros donde están en constante dialogo y al mismo tiempo estas participan de eventos, reuniones y seminarios con respecto a este medio de trabajo.

- **Públicos:** La academia cuenta con relaciones comerciales financieras que le permiten estar al día con los pagos, o movimientos que esta realice.

La empresa utiliza cuenta corriente con la entidad bancaria Bancolombia y cuenta de ahorros con el banco Davivienda

- **Filosofía:** de dirección de mercadeo. La academia de automovilismo la pasarela durante estos 19 años de estar en el mercado se ha distinguido ante sus clientes por la buena atención, cuenta con un programa definido de capacitación y de recursos adecuados, enfocándose siempre en el buen aprendizaje de los alumnos; el portafolio de servicios de la escuela no varía mucho ya que se ofrece un servicio muy especializado pero se trata siempre de garantizar y modificar los cambios que el ministerio de transporte realiza con el fin de estar en regla y ofreciendo calidad a los clientes

En cuanto al servicio pos-venta la escuela se ha preocupado por sus clientes haciéndoles llamados constantes de cómo van sus clases en que quieren reforzar como les a pareció el curso, e informando también acerca de sus promociones para posibles clientes.

El director de la Academia de Automovilismo La Pasarela a pesar de algunos inconvenientes que se han presentado frente al bajo movimiento de ventas se ha preocupado por tratar de satisfacer y brindar un servicio amable a los clientes para que así se sientan a gusto en el momento de visitar las instalaciones.

- **Misión:** La academia de automovilismo la pasarela busca permanentemente el mejoramiento de carácter formativo y educativo a sus clientes asegurando la calidad, el servicio y las expectativas de este. Siendo nosotros personas integras comprometidas con la empresa, el bienestar de la comunidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales del ministerio de transporte.

- **Visión:** La Academia de automovilismo la pasarela desea ser considerada la mejor escuela de la ciudad en formación de conductores integrales, con buena fundamentación y conocimiento superior frente a la competencia, buscando alcanzar el liderazgo del mercado en los próximos tres años.

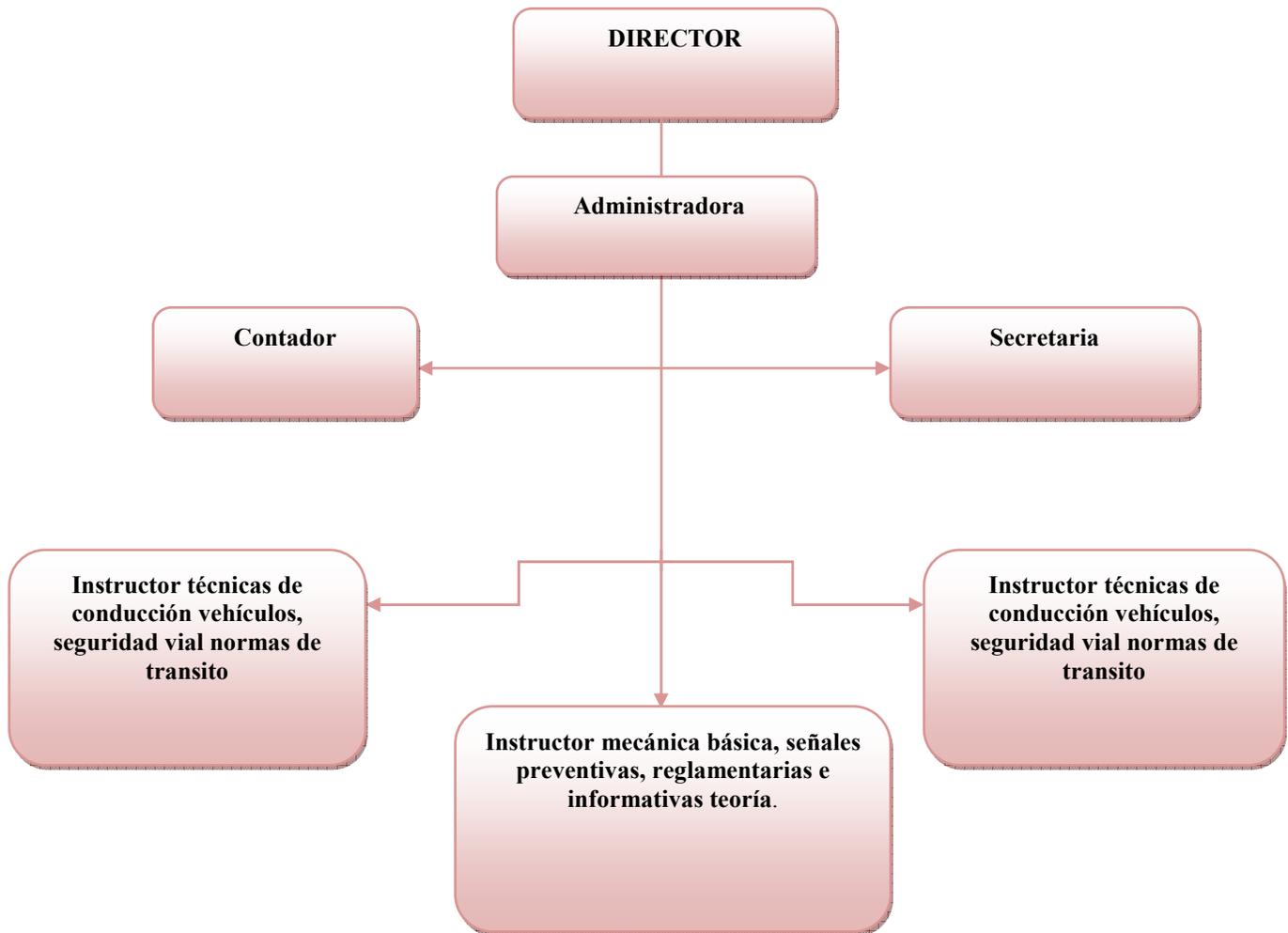
- **Valores:**

- *Empatía:* Tratemos a todos en la misma forma que quisiéramos ser tratados.
- *Participación:* Trabajemos juntos, en equipo, respetando las ideas y capacidades de todos
- *Pertenencia:* Cada uno de nosotros está comprometido con la organización, con el trabajo y la forma en que lo realizamos.
- *Excelencia:* Brindamos a nuestros clientes y usuarios calidad en todo lo que hacemos y la forma en que lo realizamos.
- *Calidad Total:* La Escuela de automovilismo la pasarela tiene como un valor prioritario, la óptima satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ya que estos constituyen la base esencial para alcanzar los objetivos básicos de la empres, La supervivencia y el crecimiento.
- *Servicio al cliente:* Todo el equipo de la pasarela está orientado a lograr la total satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.
- *Competitividad:* Mantener con características de excelencia y por tanto bien aceptados por los clientes los actuales productos en el mercado e innovar con otros que busquen satisfacer las nuevas demandas de la población y

particularmente del sector transportador, para mantener la empresa siempre vigente, siempre actual y siempre competitiva de manera que se preserve.

- **Recurso humano:** La empresa cuenta con un personal capacitado, cada que hay un reglamento nuevo a los empleados se les actualiza por medio de conferencias y charlas para que conozcan bien en lo que están trabajando conocen muy bien el servicio que ofrecen y asesoran al cliente de la mejor forma en cuando a la enseñanza automovilística se refiere.

Figura 2: Estructura organizacional de la academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

- **Clima organizacional interno:** Los empleados de la escuela tienen muy buenas relaciones entre ellos y una buena comunicación, se tiene en cuenta los comentarios, ideas o sugerencias que aporten los empleados cuentan con buenas motivaciones para trabajar.

- **Recurso tecnológico:** La escuela no cuenta con un sistema para manejar la parte financiera, este tipo de negocio maneja mas documento físico. No hay un volumen de ventas grandes para que justifique un sistema tecnológico sofisticado de cuentas.

- **Recurso financiero:** La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para funcionar, está se encuentra al día con todos sus pagos lo que permite algunas facilidades de crédito y estabilización bancaria.

Tabla 1: Estado de Resultados promedio mes en la Academia de Automovilismo La Pasarela. 2008:

INGRESOS		
Ingresos	10.000.000	
TOTAL INGRESOS		10.000.000
EGRESOS		
Gasto actividad generadora	4.500.000	
Gastos varios de la oficina	2.500.000	
TOTAL EGRESOS		7.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3.000.000

Fuente: Departamento de Contabilidad –Academia de Automovilismo la pasarela, Archivo de computador.

8. ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS

8.1 Producto: El servicio que presta la escuela de conducción la pasarela es un curso de conducción que consta de 10 horas de practica 6 de teoría conducta, examen médico. También ofrece licencia de conducción de carro y moto nacional o internacional de diferentes categorías (3, 4,5). La escuela cuenta con 3 automóviles para enseñar. Este servicio, el cual buscar satisfacer una necesidad muy básica e indispensable para todo tipo de persona ya sea jóvenes, adultos con el fin de poder transitar de la mejor forma y conducta, cumpliendo con todas las reglas y leyes de trasmito, obteniendo movilización de el vehículo por todas las carreteras viales, compra de auto de futuros conductores, o requerimientos de empresas para poder laborar o buscar empleo.

Producto Real: En la parte practica del curso de enseñanza se aprende las 5 bases primordiales para conducir giros, manejo de tráfico, arrancada, subidas y lomas, parqueo y toda la funcionalidad del auto, en teoría se enseña toda la reglamentación y normas de transito, mecánica preventiva, movilización y conducta. La licencia de conducción se maneja por categorías y esta la determina el cliente.

Producto Aumentado: La academia también cuenta con un servicio a domicilio donde el alumno se recoge y se deja en el sitio que el desee para mayor comodidad y agilidad de tiempo, se atiende todo tipo de reclamos o sugerencias ya sea que alguna numeración de la licencia este mal digitada la escuela responde cambiando el pase. Se cuenta con una buena atención ya que en el momento de tomar las horas de teoría se cuenta con un salón ayudas materiales y audiovisuales y un refrigerio para lograr una mayor satisfacción de los clientes frente al servicio que se les brinda.

8.2 Plaza: La Academia de automovilismo la pasarela Ltda., utiliza un canal directo, dado que el servicio de enseñanza lo presta la escuela, los autos son propios, la documentación certificados, contratos en si la papelería se compra al ministerio y las licencias de conducción se requieren por medio de los centros especializados o tramitadores donde este llega directamente a la escuela.

8.3 Comunicación integral de mercadeo:

Comunicación: La escuela de conducción la pasarela no ha manejado una estrategia de comunicación en estos últimos años debido a su bajo capital, años atrás realizo pautas radiales en la emisora Todelar y se ha implementado material p.o.p en algunas ocasiones.

8.4 Marketing directo: En la actualidad la escuela no cuenta con pagina Web, lo que es una debilidad ya que se pierde una parte de valiosos clientes, pero de igual manera se cuenta con un correo electrónico donde algunos de los clientes potenciales puedan necesitar o adquirir de alguna información

La escuela realiza constantemente y más en temporadas altas tele mercadeo de las bases de datos de clientes que llaman a preguntar por el servicio o tramites de licencias de conducción ya que por lo general se le piden los datos al cliente y después se realizan llamadas ofreciendo promociones acerca del curso completo.

8.5 Promoción de ventas: La academia de automovilismo la pasarela realiza promociones principalmente en las temporadas bajas para promover más las ventas ya que los consumidores tienen a cubrir otras necesidades como son la temporada escolar y fin de año

8.6 Precio: La academia de conducción maneja un precio estándar ya que es un valor que incrementa por año dependiendo de los costos que impliquen aumento con respecto a este servicio. El curso tiene un valor de 450.000 todo incluido. 10 horas prácticas, 6 de teoría, examen médico y licencia de conducción.

8.7 Descuentos: El descuento que maneja la escuela es por la toma del curso de dos personas ya sean familiares, conocidos se les da es el 10% sobre el valor del curso.

8.9 Formas de pago:

- Cancelación de curso completo 2 contados \$450.000 (cuotas de 225.000 al inicio y Mitad del curso)
- Cancelación curso no incluyendo licencia de conducción 250.000 (solo horas prácticas y teóricas)

9. INFORMACION EXTERNA:

9.1 El Ministerio de Transporte: se remonta al año de 1905, durante el Gobierno del general Rafael Reyes, cuando se creó el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, con el fin de atender los bienes nacionales, las minas, petróleos, patentes de privilegio y registros de marcas, los ferrocarriles, caminos, puentes, edificios nacionales y tierras baldías.

Dentro de las principales obras y gestiones en las que el Ministerio ha sido protagonista, debemos recordar los primeros 50 años del siglo XX, época en la que se definieron las normas para la construcción y conservación de carreteras y caminos, se hizo la limpieza y canalización de diferentes ríos y la inspección de las empresas de navegación y matrícula de las embarcaciones. De otra parte, se crearon los distritos de obras públicas, la empresa Ferrocarriles Nacionales de Colombia, se construyó el nuevo acueducto de Bogotá, la represa La Regadera, la planta de tratamiento de aguas de Vitelma, se creó la Dirección de Transporte y Tarifas, dando origen al Instituto Nacional de Tránsito, INTRA y se diseñó el primer plan vial nacional con participación de firmas constructoras extranjeras.

En la segunda mitad del siglo, se introdujo el sistema de peajes para financiar las obras civiles, se creó la Policía de Carreteras para la vigilancia y control del tráfico en las vías nacionales. En 1993, el Gobierno Nacional vio la necesidad de reestructurar la Entidad, con el fin de modernizarla y adaptarla al dinamismo del país, por lo que desde el mes diciembre de ese año se convirtió en Ministerio de Transporte. A comienzos del año 2000, una nueva reorganización se presentó al

interior de la institución, esta vez para fortalecerla como el organismo que define, formula y regula las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector.

9.2 Antecedentes Administrativos: Decreto 101 del 2000 "Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte y se dictan otras disposiciones

La reestructuración administrativa de las entidades que componen el Sector Transporte, en particular del Ministerio era necesaria para garantizar la eficiencia y la competitividad del sector, proteger a los consumidores involucrados en la prestación del servicio, así como para luchar contra la corrupción. Con el fin de alcanzar dichos objetivos se decidió separar, entre las Entidades que conforman el sector, las diferentes funciones que en él se desarrollan, así:

- Planeación. Le corresponde al Ministerio.
- Regulación. Le corresponde al Ministerio de Transporte a través de la Comisión de Regulación del Transporte, CRTR.
- Supervisión. Le corresponde a la Superintendencia de Puertos y Transporte (salvo en el modo aéreo). Ejecución. Le corresponde al Ministerio (en materia fluvial y marítima), al Aerocivil, Ferrovías.

10. EL MERCADO

FACTORES Y COMPORTAMIENTOS DE LAS ESCUELAS EN EL MERCADO

Toda persona que quiera conducir un vehículo debe tener claro que es una experiencia maravillosa sólo cuando se hace con una gran responsabilidad. El conducir es un arte que requiere pericia y capacitación para maniobrar el vehículo al conducir y acatar con respeto las normas de Tránsito.

En los últimos 7 años en la ciudad de Cali ha habido una gran proliferación de escuelas en el mercado ahora existen más de 20 escuelas solo en la ciudad, las cuales prestan un servicio completo.

La mayoría han empezado con un negocio muy pequeño pero se han ido desarrollando hasta llegar a tener una gran infraestructura, material y especialidad el cual ha hecho que exista una competencia enorme y a veces desleal.

Las academias de conducción de Cali están preparadas para capacitar a cada futuro conductor por que han cumplido con las exigencias del ministerio de transporte en cuento a la formación de los instructores (todos egresados del SENA condición obligatoria) los cuales según esta entidad están plenamente

capacitados para impartir los conocimientos de normas de tránsito y mecánica básica.

Las escuelas de conducción autorizadas por el ministerio de transporte tienen derecho a 20 certificados por vehículo es decir que dependiendo del parque automotor que tenga cada escuela es la cantidad de cursos que puede vender.

Según las escuelas de conducción estas venden un promedio de 252.000.000 en cursos al mes, lo que indica un valor aproximado en el mercado de 3.024.000.000 ventas al año en general. De acuerdo con las estadísticas oficiales, al 30 de septiembre del 2007 se registraron en el país 183.600 accidentes de tránsito, con 3.371 muertos y 86.082 heridos. Es de gran importancia visitar las academias de conducción y recibir técnicas de manejo defensivo, manejo preventivo y de maniobras especializadas que le permitirán a la persona manejar adecuadamente y sin riesgos. Infortunadamente existen conductores irresponsables en las vías, que conducen sin realizar el curso, pues según el ministerio de transporte solamente el 26% de las personas que manejan han hecho un curso de conducción en una academia de automovilismo.

De igual manera, los actos de corrupción por el trámite indebido de licencias de conducción realizado por fuera de las academias de conducción hacen que las personas no lleguen a ellas y obtengan la licencia en cualquier lugar sin la debida capacitación. Muchas de las escuelas automovilísticas no se han visto satisfechas por algunos reglamentos del ministerio ya que de cierto modo los afecta en que el cliente pueda tomar una decisión en el momento de tomar el curso, como por ejemplo:

El examen médico que por obligación los futuros conductores tienen que hacer está incluido en el valor del curso que debe ser pagado a los centros de reconocimiento del conductor al valor que ellos estipulan y esto en cierto modo afecta la decisión de compra del cliente debido al aumento de costo.

También los afecta mucho en el mercado las personas o los tramitadores de licencias de conducción falsas ya que estos ofrecen un precio muy favorable del pase pero al mismo tiempo engañan al cliente ya que en el momento que haya un reten las personas de tránsito revisan al conductor por medio de un sistema y el no aparecer en este implica una grande infracción y sanción.

La conformidad de las personas frente al aprendizaje de sus allegados ya que estos asumen el rol de instructores en automóviles particulares evitando ahorrarse dinero y tiempo lo cual en algún momento los perjudicara por no establecer una enseñanza acorde a todo lo que reglamenta la capacitación y aprendizaje del saber conducir correctamente.

Otro aspecto es la competencia que hay entre las escuelas ya que cada día el mercado exige más frente a los servicios que se prestan, carros últimos modelos, entrega de licencia a corto plazo y un costo razonable para ellos de un paquete completo de enseñanza.

La nueva reglamentación de los ministerios de transporte y de educación está exigiendo a las escuelas de conducción la certificación de calidad ISO 9001 por que el día de mañana si se encuentran registradas y certificadas estas pueden desaparecer y perder credibilidad en el mercado. Se maneja una controversia; el estar certificados por ISO es un gran reconocimiento frente a la competencia y los clientes, ya que incrementa la captación de ellos por el servicio, pero por otro lado la mayoría de escuelas de conducción son negocios pequeños los cuales no manejan un alto porcentaje de ingresos y muchos se encuentran preocupados ya que la certificación tiene un costo de \$ 9.000.000 por escuela lo cual es preocupante en la manera de poderse llevar a cabo.

Otros factores importantes que se involucran dentro del mercado automotriz son la venta de autos y el aumento de la gasolina en los últimos años, en cuanto a la venta de carros este negocio ha ido mostrando varios cambios debido a la situación, para el año 2007 las ventas subieron un 48% debido a el precio bajo de los automóviles, pero empezaron los cambios del mercado, el oscuro panorama que se avecina para las emblemáticas automotrices general motors y ford, tras la negativa del senado estadounidense a aprobar una iniciativa para inyectarles fondos de los contribuyentes, contrasta con la aparente calma que viven las ensambladoras e importadoras nacionales, que si bien no esperan que 2009 sea un gran año, aspiran por lo menos a mantener sus ventas.

Hoy la historia es distinta. La tasa de cambio, que hasta mediados de año había bajado hasta el nivel de los \$1.700 por dólar, hoy está por los lados de \$2.300. Y debido a la desaceleración económica, el crédito de consumo se ha restringido actualmente en 12,7% frente a finales de 2007, según la Asobancaria.

De allí que las expectativas para cerrar el año sean prudentes. “Basados en los volúmenes de mercado de 2008, nuestros estimados contemplan una industria al cierre de diciembre con un acumulado de 223.000 unidades vendidas”, dijo a El País Santiago Chamorro, presidente de GM Colmotores, firma que aspira a obtener el 36% de participación en el mercado nacional este año.

El presidente de la Compañía Colombiana Automotriz, CCA-Mazda, Fabio Sánchez Forero, coincide en señalar que 2008 cerrará cerca de los 220.000 vehículos vendidos, pero 2009 será duro para un sector que tendrá “cifras buenas, aunque ya no tanto”.

Para Fabio Sánchez, de CCA-Mazda, uno de los problemas que más afecta el sector es el comercio entre Colombia y Venezuela.

Las cifras generales de la situación de venta de vehículos ha decaído un poco, la mayoría de empresas automotrices no ve mucho crecimiento para el año 2009.

187 mil vehículos se vendieron en el país entre enero y octubre de 2008.

62% del mercado colombiano está compuesto por automotores importados.

1.300 unidades comercializó GM Colmotores durante el pasado Salón del Automóvil

En cuanto al aumento del precio de la gasolina hay un nivel de preocupación ya que la gasolina sube cada día más en la ciudad de Cali el último aumento que ha tenido es del 66% con un valor de \$7.295 por galón.

Esta es una situación alarmante ya que significa que por cada mes la gasolina está aumentando en promedio de un 1% para las escuelas de conducción no es algo muy beneficioso ya que esto hace que el valor de los costos de el curso suban y halla menos ganancia para los propietarios de las academias y los consumidores buscando la economía se reducen a tomar cursos completos y buscan otra manera más fácil de aprenden a conducir.

Fuente: Datos Revista Dinero 2008, www.elpais.com.co paisonline notas, Ministerios de transporte, investigación de campo Ballesteros María Stephanie

10.1 Algunas variables del entorno externo:

•**Demográfico:** la población colombiana está en un nivel de crecimiento donde este implica mayores necesidades, en el poder de compra hay un crecimiento en las oportunidades de mercado diversos negocios solo que también se enfrenta a una crisis económica por esto se desea que la misma población incremente el empleo para generar la compra.

•**Económico:** para la academia de automovilismo la pasarela es de vital importancia el comportamiento de la economía regional e internacional, principalmente en esta época de recesión económica. Por un lado las personas no tienen suficiente poder adquisitivo para adquirir un vehículo nuevo lo cual perjudica la empresa en la compra de este servicio, también el incremento de la gasolina hace que los costos sean mayores por esto se esta viendo la posibilidad de convertir los carros a gas vehicular, el incremento del mantenimiento y

repuestos del parque automotor que implica otro gasto por lo tanto el precio del curso no se puede incrementar por que la gente no tiene dinero por la misma crisis entonces toca subsistir con el precio ya establecido.

• **Tecnológico:** En este tipo de negocio la tecnología influye mucho ya que todo lo respectivo con la documentación y el trámite de licencias y exámenes se manejan por medio de sistemas digitales totalmente avanzados que permiten guardar y registrar toda la información de los clientes

Actualmente existen diferentes tipos de software, tecnológicos muy avanzados en cuanto al manejo de clientes ya hay gran cantidad de programas (SAAS automatizan la gestión de ventas y servicios al cliente, CRM gestión de clientes)

Se han implementado otro tipo de herramientas como simuladores con el fin de que el alumno antes de que se suba aun vehículo pueda experimentar y conocer acerca del curso de enseñanza también ayudando a la persona a evadir sus nervios e inquietudes.

• **Político:** Las escuelas de conducción están regidas por el gobierno y el ministerio de transporte es decir todo tipo de leyes y normas que se establezcan en cuanto al transito y el medio vehicular implica a las escuelas de conducción.

En estos momentos el ministerio va a implementar la afiliación de todas las escuelas al runth que es el registro único integrado de transito en unión con el ministerio de educación nacional, este va a poner a las escuelas a cumplir unas exigencias en las partes practicas, teorías, de tramites e infraestructura controlándolo por medio de la huella dactilar, quedando como educación no formal. También eta pendiente una nueva reglamentación con sus respectivos anexos donde una de las exigencias es el ISO 9001.

• **Cultural:** las escuelas en cuanto a lo cultural se pueden beneficiar de alguna manera ya que los jóvenes que son en estos momentos los mas interesados en aprender a conducir por gusto, por presión social, por moda tienen ahora presionados A sus padres para obtener su licencia de conducción y su experiencia manejando, no olvidando que a raíz de la situación económica esto no pueda ser posible y afecte a la escuela. También es de gran beneficio para la academia las empresas que están contratando empleados para todo cargo exigiéndoles la licencia de conducción.

10.2 volumen de participantes en la categoría a nivel regional:

Esta parte representa un estudio de la cantidad de escuelas de conducción que se encuentran en el Valle y la Ciudad de Cali.

En estos últimos años este negocio se encuentra más concentrado en la ciudad de Cali no dejando atrás que poblaciones o regiones tan pequeñas se abasten de escuelas de conducción.

A nivel del valle del cauca se encuentran actualmente 48 Escuelas de Enseñanza Automovilística

Tabla 2: Escuelas de Conducción a nivel Regional y Municipal

AUTO VELEZ	ANDALUCIA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO AUTO ZU?IGA No. 2	ANDALUCIA
AUTO RIOS No. 2	ANDALUCIA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO LANGELORC	BUENAVENTURA
ESCUELA DE ENSE?ANZA AUTOMOVILISTICA EL PUERTO	BUENAVENTURA
ALCATRAZ ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO	CAICEDONIA
ACADEMIA DE CONDUCCION RONALD	CAICEDONIA
ESCUELA DE CONDUCCION SEVILLA	CAICEDONIA
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA SANTIAGO DE CALI PRAGA	CAICEDONIA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO CALI PUERTO	CANDELARIA
ENSE?ANZA AUTOMOVILISTICA CANDELARIA	CANDELARIA
ENSE?ANZA AUTOMOVILISTICA JUANCHITO	CANDELARIA
CAR ENSE?ANZA DE CONDUCCION AUTOMOVILISTICA REGIONAL	CANDELARIA
AUTO SPORT	CARTAGO
ACADEMIA MODERNA DE AUTOMOVILISMO	CARTAGO
CENTRO DE ENSEÑANZA ACADEMIA COLOMBIANA DE CONDUCCION	CARTAGO
ESCUELA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA DAYTONA CARTAGO	CARTAGO
AUTO ESCUELA DEL PACIFICO DE EL CERRITO	EL CERRITO
ESCUELA DE ENSE?ANZA TECNICA MONTOYA CIFUENTES E HIJOS # 2	EL CERRITO
ENSE?ANZA AUTOMOVILISTICA FLORIDA	FLORIDA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO SANTAIGO DE CALI	FLORIDA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO VICTOR HIDALGO	GUACARI
ESCUELA DE ENSE?ANZA TECNICA MONTOYA CIFUENTES E HIJOS	GUADALAJARA DE BUGA
AUTO CLUB ESCUELA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA	GUADALAJARA DE BUGA
AUTO DIMAS	GUADALAJARA DE BUGA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO GUADALAJARA DE BUGA, EMPRESA UNIPERSONAL	GUADALAJARA DE BUGA
CENTRO DE ENSE?ANZA AUTOMOVILISTICA JUAN CAR	GUADALAJARA DE BUGA
JAMUNDI	JAMUNDI

ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MCLAREN	JAMUNDI
ACADEMIA A C DE CONDUCCION	JAMUNDI
ACADEMIA DE CONDUCCION LA UNION	LA UNION
AUTOESCUELA DEL NORTE 2	LA UNION
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO PALMIRA	PALMIRA
AUTO ESCUELA DEL PACIFICO	PALMIRA
ESCUELA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA VILLA DE LAS PALMAS	PALMIRA
ACADEMIA AUTOMOVILISTICA MODELO AUTOMODELO PALMIRA	PALMIRA
ESCUELA DE CONDUCCION CALIPUERTO NUMERO 2	PRADERA
ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA PRADERA	PRADERA
AUTO ESCUELA DEL NORTE	ROLDANILLO
AUTO ZUÑIGA	TULUA
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO NORTE DEL VALLE	TULUA
ESCUELA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA PRACTICAR	TULUA
AUTO RIOS	TULUA
ACADEMIA DE CONDUCCION MAFERPIT'S	TULUA
ESCUELA DE CONDUCCION CALIPUERTO NUMERO 3	YUMBO
	ZARZAL

Fuente: pagina web Ministerio de Transporte

En la ciudad de Cali se encuentran actualmente 42 escuelas de enseñanza automovilística autorizada y regida por el ministerio de transporte:

ACADEMIA DE CONDUCCION OLIMPICA DE CALI	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE AUTOMIVILISMO J.C DEL NORTE	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO VICTORIA	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE CONDUCCION SEBASTIAN DE BELALCAZAR	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO FORMULA UNO LTDA.	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA AUTOOMOVILISTICA AUTOMODELO	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIADAEUTOMOVILISMO MASERATI	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE CONDUCCION INDIANAPOLIS	SANTIAGO DE CALI
LOS BALCANES	SANTIAGO DE

	CALI
ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO PRAGA	SANTIAGO DE CALI
TOURING AUTOMOVIL CLUB DE COLOMBIA	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO OCCIDENTE	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO LA PASARELA LTDA.	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA NACIONAL DE AUTOMOVILISMO	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO SURAMERICANA	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE CONDUCCION SANTA ISABEL	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO DEL VALLE	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE CONDUCCION JUNIOR	SANTIAGO DE CALI
SPRINT CALI ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO LA GRAN COLOMBIA	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO EL GRAN CHOFER	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA AAA DE AUTOMOVILISMO	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO LA SULTANA	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO J.C.	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO FERRARI	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO COLSEGUROS	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE CONDUCCION SENA	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA AUTO MUNDIAL	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE CONDUCCION MONTOYA CART	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE CONDUCCION EL TIMON	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO AUTO AMERICA	SANTIAGO DE CALI

CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DEL VALLE LTDA	SANTIAGO DE CALI
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA DANIEL CART	SANTIAGO DE CALI
ACADEMIA LATINOAMERICANA DE AUTOMOVILISMO	SANTIAGO DE CALI
ESCUELA DE CONDUCCION MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI-SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	SANTIAGO DE CALI

Fuente: Pagina web Ministerio de Transporte

Cali las más competitivas en cuanto a servicio, infraestructura y mayoría de participación en el mercado ya manejan un 60% de clientes se encuentra las escuelas:

- *Escuela de Automovilismo Sebastián de Belalcázar*
- *Escuela de Automovilismo JC*
- *Escuela de Automovilismo Olímpica*
- *Escuela de Automovilismo Nacional*

11. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA MÁS RELEVANTE:

11.1 Escuela de conducción Sebastián de Belalcazar:

- **Compañía:** Esta fue fundada en el año de 1986 hace 22 años es una de las escuelas con mayor trayectoria y con un gran reconocimiento en el mercado ya que tiene un nivel estructural muy grande presta variedad de servicios ya que cuentan con una gran maquinaria desde vehículos livianos autos, hasta tracto mulas es la única escuela en el sur occidente colombiano que está autorizada para tramitar licencia de 6 categoría esta empresa se encuentra ubicada en la autopista sur de Cali cuenta con 16 empleados, esta escuela se ha caracterizado por la variedad de servicios que presta debido a la cantidad de autos y diferentes modalidades que tiene para enseñar.

- **Clientes:** Los clientes de la Escuela Sebastián de Belalcazar son hombres y mujeres entre los 16 y 64 de estratos 3,4, 5 y 6 de los sectores norte y sur de la ciudad de Cali, También varias empresas más que todo de transporte, carga etc. con las cuales se manejan convenios empresariales con el fin de enseñar a sus empleados.

- **Competencia:** La competencia directa de la Sebastián de Belalcazar son las escuelas ubicadas en varios sectores de la ciudad que prestan servicios similares en cuanto a capacitación y variedad de autos como las escuelas jc, olímpica y la organización del ministerio que también tramita licencias de una manera más rápida.

- **Producto:** la escuela de conducción Sebastián presta servicio de enseñanza automovilística en diferentes tipos de vehículos dependiendo de la necesidad de clientes carro, camioneta, bus tracto mula, tramita licencias de 3, 4, 5,6, y capacitación de mecánica preventiva, seminarios psicológicos en cuando el riesgo y nerviosismo de las personas.

- **Precio:**

Curso 10 horas practicas y 13 de teoría licencia de 3 o 4 catg. \$ 470.000

Curso de 10 horas prácticas y 13 de teoría licencia de 5 y 6 catg. \$630.000

Curso de 10 horas prácticas y 13 de teoría licencia tracto mula \$ 1.180.000

- **Promoción:** manejan un descuento del 10% si el cliente cancela de contado Publicidad en la actualidad esta empresa pauta en emisoras radiales Olímpica y Todelar, se encuentran en el directorio telefónico y se distribuyen volantes, avisos.

11.2 Escuela de Conducción J.C:

- **Compañía:** la escuela de conducción J.C llave en el mercado 12 años esta empresa ha logrado un buen reconocimiento y posición en el mercado debido a que prestan un muy buen servicio tanto así que esta escuela cuenta con dos sucursales en el sur se encuentra ubicada en la Av. Roosevelt y en el norte en el barrio prados del norte de la ciudad de Cali, esta cuenta con un personal de 17 empleados y poseen varia cantidad de clientes debido al buen servicio que presta, esta escuela se distingue por ser la única en dar curso de motos ya que cuenta con tres de estas y obviamente varios vehículos.
- **Clientes:** Los clientes de la Escuela J.C son hombres y mujeres entre los (16 y 55) de estratos 3,4, 5 y 6 de los sectores norte y sur de la ciudad de Cali.
- **Competencia.** La competencia de J.C son la escuela Sebastián que tiene mas o menos el mismo nivel de servicios como convenios con los fondos de empleados y trayectoria aunque la escuela J.C cuenta con una ventaja frente a las demás y es su curso de enseñanza de motocicletas
- **Producto:** la escuela de conducción J.C presta servicio de enseñanza automovilística en diferentes tipos de vehículos carro, camioneta y moto, en cuanto a capacitación ofrecen teoría normas de transito, mantenimiento general, ofrecen pase de 5 categoría solo si son renovaciones y trabajos con los ingenios
- **Precio:**
Curso 10 horas practicas y 12 de teoría licencia de 3 0 4 catg. \$ 490.000
Curso de 10 horas prácticas y 7 de teoría licencia \$ 380.000 motocicletas
- **Promoción:** En cuanto a precio no tiene estabilizado ninguna promoción pero en capacitación si la persona toma el curso completo se le obsequia teoría de mecánica básica.

11.3 Escuela de conducción Nacional

- **Compañía:** Esta escuela lleva 6 años en el mercado a pesar de que es pequeña y le falta un poco mas de participación esta se encuentra muy bien constituida y organizada la nacional esta ubicada en el norte de la ciudad en el barrio san Vicente cuenta con 5 empleados dos vehículos de enseñanza y toda los requisitos para expedir licencias.

- **Clientes:** Los clientes de la Escuela Nacional son hombres y mujeres entre los (16 y 55) de estratos 3,4, 5 y 6 de los sectores norte y sur de la ciudad de Cali.
- **Competencia.** La competencia directa de la escuela nacional so las escuelas pequeñas como la pasarela, Colseguros, maserati, obviamente las grandes escuelas que abarcan la mayoría del mercado automovilístico. Esta escuela vende licencia de moto y es una ventaja competitiva
- **Producto:** el servicio que brinda la escuela de conducción nacional son el curso extra rápido de aprendizaje automovilístico, licencia de conducción (auto y moto) teoría y mecánica básica.
- **Precio:** Curso 10 horas practicas 6 de teoría licencia de 3 0 4 catg. \$ 440.000
- Licencia de moto \$ 140.000
- **Promoción:** la escuela de conducción nacional implementa su publicidad por medio de brochurt, volantes y directorio telefónico.
- La promoción que desarrollan es dar el valor del curso en \$ 400.000 en temporada baja.

12. CUADRO COMPARATIVO DE COMPETENCIA

Tabla 3: comparación de la competencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Escuela de conducción Sebastián de Belalcazar</p> <ul style="list-style-type: none"> .Cuenta con un amplia estructura y tiene un 70% de posicionamiento en el mercado según información del ministerios de transporte y sus estadísticas. .Enseña a conducir en diferentes modalidades tanto en automóviles hasta buses y mulas .Tramita todas las categorías de licencias .Cuenta con aproximadamente 12 vehículos .Cuentan con tecnología más avanzada en cuanto a sistema ya que esta escuela es la más completa y con mayores recursos .Maneja convenios con diferentes empresas para dictar cursos de conducción a sus empleados . Cuenta con una gran estrategia de medio radio, avisos, periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> . En algunos casos no prestan servicio a domicilio .implementación o actualización de certificado de calidad ISO 9001 .Cumplimiento de Nuevas exigencias de los ministerios de educación y transporte
<p>Escuela de conducción J.C</p> <ul style="list-style-type: none"> .manejan un buen servicio de capacitación automotriz .Cuenta con dos sucursales en la ciudad de Cali (Norte - Sur) .Dicta curso de Enseñanza a Motocicletas . Variedad de automóviles y manejo de convenio con fondo de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> . Es la escuela con mayor precio en los curso de enseñanza y licencias . No tiene alguna promoción llamativa para los clientes ya que la teoría y mecánica básica va incluida dentro del valor del curso . implementación o actualización de certificado de calidad ISO 9001 .Cumplimiento de Nuevas exigencias de los ministerios de educación y transporte
<p>Escuela de Conducción Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Enfocados en dictar cursos extra rápidos . Esta escuela es una de las embajadoras de información reuniones, eventos en cuanto a las escuelas de conducción .Experiencia en capacitación automotriz . Tramite licencia de moto 	<ul style="list-style-type: none"> . Escuela más pequeña y frágil en estructura y número de clientes por sus datos en ventas y participación en el mercado .Implementación o actualización de certificado de calidad ISO 9001 . Variedad de automóviles .No cuentan con buena imagen corporativa

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

12.1 Conclusión: Frente a la competencia, la academia de automovilismo La Pasarela cuenta con buen nivel de entrenamiento, capacitación, experiencia el cual indica y garantiza a sus clientes un buen grado de satisfacción, esto lo certifica 19 años de experiencia de continuo funcionamiento, sin embargo una debilidad importante, es la falta de atención y comunicación para darse a conocer a los nuevos nichos y refuerzo de su capital para poder implementar el nuevo sistema tecnológico de trámites, las nuevas exigencias de los ministerios, para lograr un mejor reconocimiento en el mercado dado que, si no cumplen con los nuevos requisitos tienen a desaparecer.

13. TABLA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO

Tabla 4: Tabla de evaluación de desempeño

ASPECTOS	SI	NO	CAL.	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Orientación al Cliente	X		3.5	Para la academia el cliente es la mayor prioridad a pesar de que se trata de ser lo más atentos para que este se sienta satisfecho hay que mejorar en algunos aspectos	Mejorar en el cumplimiento de entrega de las licencias de conducción para así lograr brindar un excelente servicio.
Orientación a la Competencia	X		2	La academia debe preocuparse un poco mas por los cambios que le rodean en cuanto a la competencia ,	Se recomienda que la escuela procure estar a la vanguardia en los cambios en las innovaciones en cuanto a publicidad, promociones, capacitaciones para los instructores y personal dela escuela para atraer las expectativas del cliente y estar por encima de la competencia.
Competencia	X		3	La competencia (Sebastián de Belalcazar maneja un portafolio de servicios más completo que el de la pasarela	Se recomienda ampliar el portafolio de servicios implementando desde nuevo capital para desarrollo de estrategias
Clima	X		4	El clima externo es relativo ya que siempre se ha visto el auge de los consumidores por aprender a conducir pero al mismo existen factores de riesgo en cuanto facilitadores para este aprendizaje	Se recomienda estar al tanto de los cambios de los consumidores y sus preferencias en el momento de tomar este servicio ya que se pueden implementar estrategias de captación constante de clientes.
Empresa	X		3	La empresa tiene una competencia muy sólida y posicionada	Se recomienda seguir al líder en competencia pensando en aprender y poder abarcar una

Tabla 4: Continuación

					buena posición en el mercado de las escuelas en Cali empezando reforzar en la publicidad
Proveedores	X		4.5	Se tienen buenas relaciones con los intermediarios, tramitadores, ministerio quienes son los que regulan documentación y licencias.	
Intermediarios del Marketing		X	2	La escuela no cuenta con algún medio, persona que se encargue de desarrollar un plan o estrategia de mercado solo se refuerzan un poco en publicidad y material p.o.p	Se recomienda el desarrollo e implementación de un plan de mercadeo para el mejoramiento y posicionamiento de la escuela
Macro segmentación Entorno Demográfico	x		3.5	La escuela presta un servicio a básico para las personas este se encuentra bien segmentado el entorno al que está dirigido pero de igual forma se requiere de un mejoramiento en enfocarse mas al sector que lo rodea	Se requiere enfatizar mas en los clientes que podrían tomar este servicio en cuento a sector ya que en la plaza en la que está ubicada la escuela es muy buena y se podría mejorar el nivel de clientes y su ventas zona norte y sur
Entorno Económico	X		3.5	Esto afecta a la escuela ya que el poder adquisitivo de los clientes intervienen en la decisión de compra o toma de este servicio por la situación económica que se vive	El entorno Económico es un poco difícil de controlar, por consiguiente la escuela debe estar preparada para cualquier cambio que se pueda presentar.
Entorno Tecnológico	X		4	Existen diferentes tipos de mecanismos de sistemas que cada día se implementan para la gestión de ventas y relación de clientes esto se involucra en todo tipo de negocio	La escuela debe estar al tanto de cualquier cambio tecnológico que se presente ya que los clientes van a desear lo más novedoso en el servicio y también lo ayuda a reforzar
Entorno Político	X		4	En cuanto a leyes están regulan las escuelas y hay que estar en regla con ellos para evitar diferencias que afecten el negocio	La escuela siempre debe estar pendiente de cualquier regulación que el gobierno imponga para tener todo el funcionamiento de esta en orden
Entorno Cultural	X		5	En este momento el entorno cultural puede beneficiar ala escuela ya que existen muchas variables las cuales se prestan para que los consumidores tomen este servicio	
PROMEDIO			3,5		

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

13.1 Conclusión

Teniendo en cuenta los factores externos de la Academia de conducción La pasarela se pudo evaluar con un promedio de 3,5

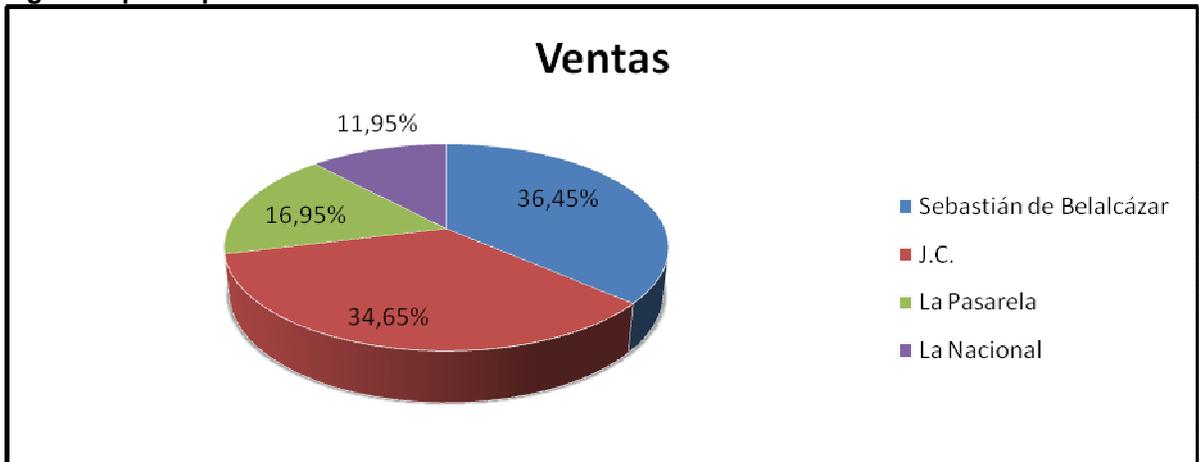
14. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:

Tabla 5: Análisis de participación frente a la competencia.

EMPRESA Escuelas de Conducción	VENTAS TOTALES AÑO 2008(MILLONES DE PESOS)	% DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	VALOR DEL CURSO EN PESOS	No. DE ALUMNOS
Sebastián de Belalcázar	\$ 387,0	36,45%	470.000	822
J.C.	\$ 368,0	34,65%	490.000	750
La Pasarela	\$ 180,0	16,95%	450.000	420
La Nacional	\$ 127,0	11,95%	440.000	288
TOTAL	\$ 1.062	100,00%	100,00%	

Fuente: Datos Gerencia Academia De Automovilismo La Pasarela

Figura 3: participación en el mercado



Fuente: Datos Gerencia Academia De Automovilismo La Pasarela

15. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES:

En estos momentos La Academia de automovilismo La Pasarela, es una empresa que se encuentra estable a pesar de sus años y su reconocimiento en el mercado, la escuela no ha aplicado un plan de estratégico para incrementar más la atención de los distintos consumidores, a pesar de que brinda un buen servicio en cuanto al plan que ofrece ya que la empresa presenta algunas falencias principalmente en la organización interna, y mejoramiento comercial. También es importante saber que se puede evitar de la competencia ya que hay algunas escuelas que están brindando un mayor servicio en cuanto a cantidad y opciones de servicio, puntualidad en entregas de licencias.

16. ANÁLISIS DE CLIENTES

La escuela de conducción presta sus servicios a todo tipo de clientes ya que supe algunas necesidades primordiales de los consumidores, el poder de compra de este servicio se tiene clasificado en:

Clasificación

Tabla 6: Clasificación de Clientes

Clientes 16 -18 años	Clientes 19-25 años	Clientes 26-55 años
Porqué Compran? Este tipo de clientes generalmente son estratos 4.5 y 6 son jóvenes que están presionados socialmente por sus amigos comportándose como personas adultas y una forma de demostrarlo es que los vean manejando un vehículo y poder lucir su licencia de 3 categoría.	Porqué Compran? Este tipo de clientes generalmente son estratos 4.5 y 6 son jóvenes que están presionados socialmente por sus amigos comportándose como personas adultas y una forma de demostrarlo es que los vean manejando un vehículo y poder lucir su licencia de 3 categoría.	Porqué que compran? Este grupo de clientes son de estratos 3, 4, 5,6 que buscan aprender a conducir más por empleo o exigencias de las empresas y otros por buen poder adquisitivo.
Cuándo compran? En el momento que los	Cuándo compran? En el momento que los	Cuando compran? Dependiendo de urgencia

padres acceden a las peticiones insistentes de estos jóvenes.	padres acceden a las peticiones insistentes de estos jóvenes.	que la necesiten o por renovación.
Qué compran? Curso de enseñanza automovilística	Qué compran? Curso de enseñanza automovilística	Qué compran? Curso de Enseñanza Automovilística.

17. ANÁLISIS DOFA DE LA ACADEMIA DE AUTOMOVILISMO LA PASARELA

Aquí se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Tabla7: Análisis DOFA Academia de Automovilismo la Pasarela

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de mercado objetivo: Existen diversas opciones en el mercado que permite la capacitación de este servicio; posibilidades de acuerdo a sus necesidades y capacidad económica. Los estratos medio bajo y bajo representan el 70% de la población. esto se ha ido analizando a través de los clientes que han tomado este servicio y el sector de donde vienen. • Implementación de un combustible alternativo: Existen combustibles alternos que permiten mayor rentabilidad manteniéndolos mismos niveles de rentabilidad. • Ampliación de recursos: El crecimiento de la ciudad de Cali, e incremento en las ventas de vehículos en los años 2008 - 2009. • Ampliación de infraestructura: Los precios en la venta de los vehículos permiten la renovación de los mismos facilidades, créditos. • Aplicación de nuevas estrategias publicitarias : El mercado está en constante crecimiento y cada vez es posible ampliar nuestro portafolio, ya que la ciudad está presentando un crecimiento económico y se puede encontrar más personas con poder adquisitivo para la compra • Aprovechamiento de nuevas técnicas y tácticas: Existen diversas opciones en el mercado capacitaciones para realizar la capacitación en el menor tiempo posible.
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de los recursos: La inversión de la competencia en Marketing directo y convenios con fondo de empleados de las empresas presenta amenaza para la empresa ya que esto genera que pueda conseguir más mercado y tenga reconocimiento. • Nivel de servicio (Tiempo de entrega): Mantener y cumplir las fechas pactadas con los clientes ya que estos esperan que se les cumpla satisfactoriamente también aumentando la credibilidad y buen nombre con la competencia. • Administración del flujo de caja. • Estructuración de la empresa. • Incremento de la competencia: El aumento de personas

Tabla 7: Continuación	independientes las cuales prestan este servicio ofrecen créditos a plazos de pagos más extensos. El Narcotráfico ha tenido influencia en los negocios Comerciales generando así una competencia desleal ya que el interés de este tipo de negocio es legalizar el dinero ilícito, por consiguiente los precios de los servicios que ofrecen esta clase de negocio están por debajo de lo que el mercado pueda ofrecer.
FORTALEZAS	<p>El reconocimiento de la empresa correspondiente a la trayectoria en el mercado. Buena imagen de la empresa en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente en relación al servicio quejas, mantenimiento, retroalimentación. • El conocimiento acerca de la escuela, y el medio esto fortalece el aprendizaje de los nuevos conductores y la ampliación del mismo. • El apoyo de una persona profesional en mercadeo que trabajara en el crecimiento y fortalecimiento de la academia de conducción.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de competencia en cuanto a diversidad de servicio de las otras escuelas y su organización. • Los requerimientos y nuevas reglamentos del ministerio de transporte que cada día más exigen a las escuelas de conducción y en el momento de implementarlas exigen costos • La inversión de la competencia en Marketing Directo, pautas, promociones y descuentos, presenta amenaza para la escuela ya que esto genera que pueda conseguir más mercado y gane mas fuerza de participación • La situación económica en la ciudad debido a que los consumidores pueden obtenerse de tomar un curso de conducción y suplir otras necesidades • El incremento de la gasolina, el mantenimiento y repuestos de los autos ya que esto constantemente genera costos cada día mas altos y relativamente merman las ganancias a el propietario. • La exigencia del gobierno y los ministerios por la implementación de un nuevo sistema o programa avanzado para las licencias de conducción y certificados

Fuente: Academia de automovilismo La pasarela.

18. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva Se define como “como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”

La ventaja competitiva de la Academia de Automovilismo La Pasarela frente a sus competidores se basa en dos puntos:

- **El conocimiento, trayectoria y experiencia:** A diferencia de otras escuelas, son pocas las que llevan gran trayectoria en el mercado, otra gran ventaja es el conocimiento que tiene el propietario en cuanto a este negocio que hace que pueda entablar su conocimientos, satisfacer a los clientes en cuanto a experiencia automovilística y desarrollar grandes planes u estrategias frente a la competencia.
- **El sistema de Enseñanza:** Este se ha logrado por la implementación y seguimiento de todas las normas y estándares de calidad, infraestructura, herramientas de conducción con respecto a la enseñanza automovilística, personal 100% capacitado por el Sena destaca a la academia como una escuela exitosa garantizando la formación y aprendizaje automotriz de los clientes.

19. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Aquí se describen factores internos o externos que presentan las empresas que conforman el mercado y que le permiten tener éxito.

Tabla 8. Factores claves de éxito Academia de Automovilismo la Pasarela

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Academia de automovilismo la pasarela	Sebastián de Belalcazar	J.C	Nacional	TOTAL
Variedad productos/ servicios	4	5	4	3	16
Servicio al cliente	4	5	4	4	17
Formas de pago	5	5	4	4	18
Ubicación	5	5	5	3	18
Promoción	4	4	4	4	16
Precios	4	4	4	4	16
Experiencia en el Mercado	3	4	4	3	14
Innovación tecnológica	3	5	5	3	16
Diseño de escuelas	5	5	5	4	19
Liquidez	3	4	4	3	14
Publicidad	3	5	3	3	14
TOTAL	43	51	46	38	

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

19.1 Análisis de Resultados del Cuadro de Factores Claves de Éxito: En la tabla de factores claves de éxito se puede analizar que el diseño del negocio, su estructura, las constantes promociones atractivas hacia el cliente y formas de pago, son factores claves, que requieren desarrollar buenas estrategias de mercado, complementado con un buen servicio al cliente ya que la mayoría de escuelas se preocupan porque se preste el mejor servicio posible y el cliente logre total satisfacción. *En el anterior sentido la escuela Sebastián de Belalcazar es la mejor posicionada.*

20. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Aquí se plantean las diferentes oportunidades de mercado que se puedan presentar para la academia de automovilismo La Pasarela. Por medio de este punto se puede llegar a definir el mercado de referencia más apropiado para alcanzar los objetivos de la academia de conducción

20.1 Funcionamiento total de todas las partes del negocio Ampliación de cobertura en la ciudad para así descubrir nuevos nichos, y zonas geográficas, reestructurar la parte administrativa y contable de la academia ya que esta es una de las falencias que esta posee, llevando de la mano el cumplimiento de los tramites de licencias que manejamos para los clientes

20.2 Grupo de compradores potenciales

Crear estrategias y nuevas propuestas de compra para incentivar a nuevos clientes como jóvenes quienes son las nuevas generaciones y se encuentran en el auge de aprender a conducir, implementar convenios con empresas y secretaria de transito con el fin incentivar al máximo las reglas de aprendizaje y el sistema de enseñanza de una manera preventiva para todo tipo de consumidores. Al mismo tiempo crear nuevos planes o promociones que favorezcan las dos partes.

20.3 Crecimiento, posicionamiento y énfasis en publicidad

Investigar nuevas técnicas de aprendizaje de conducción con el fin de mejorar el servicio, capacitar día a día el personal (instructores), diseñar ofertas, planes o paquetes al mismo tiempo desarrollar nuevas oportunidades complementando este servicio con otras ideas de negocio como taller de repuestos, servicio de desvare o clases particulares para aumentar el crecimiento de la academia y la satisfacción de los nuevos clientes.

Crear una Herramienta capaz de lograr afectos rápidos y rentables basados en la calidad de enseñanza, precios favorables, cumplimiento, rapidez, conocimiento y prevención en las vías.

21. BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Las barreras de entrada para la escuela de conducción serian las siguientes:

- Actualización en el parque automotor, vehículos de modelos recientes
- saturación del sector automotriz
- sistema avanzado en tramites de licencias
- Las escuelas de conducción se encuentran en análisis y disputa frente a los nuevos cambios que va a implementar el gobierno.
- Capital importante para incursionar en el mercado automotriz
- Reglamentación completa y correcta
- Capitaciones constantes
- Nuevas alternativas y oportunidades de negocio necesaria para lograr la satisfacción de los futuros clientes
- Implementar precios bajos para empezar
- Estudiar el mercado y su competencia

Productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos y competencia indirecta, en el sector de aprendizaje automotriz y trámites de licencias se encuentra:

- Escuelas falsa o piratas
- Tramitadores que falsifican los pases de conducción
- El trámite de licencias en pueblos diferentes como Candelaria, Cartago donde no exigen la documentación completa y reglamentada.

BASES DE FORMULACIÓN

Para poder realizar las estrategias corporativas se tomaron las siguientes bases:

- Formulación del problema.
- Objetivo general.
- Alcance
- Conclusión DOFA para la empresa.
- Ventaja competitiva.
- Factores claves de éxito.

Aquí se resumen las bases de la formulación para las estrategias a implementar.

Tabla 9. Bases de formulación de estrategias

Formulación del problema	¿Cómo La Academia de Automovilismo La Pasarela puede lograr posicionarse en el mercado de la ciudad de Cali?
Objetivo General	Desarrollar un plan de mercadeo para La Academia de Automovilismo La pasarela para lograr un posicionamiento en la ciudad.
Alcance	El alcance del proyecto es la ciudad de Cali enfocándose en su única sede norte, dependiendo de su crecimiento y estabilidad se estudiara posible expansión en la zona sur de la ciudad
Conclusión DOFA	-Ser una empresa con mucha experiencia en su campo. - Reconocida por su servicio y sistema de enseñanza, - falta de organización Administrativa y en cumplimiento de licencias hacia los clientes - Desarrollo de nuevas ideas frente a la competencia - reactivar el sistema tecnológico para tramites
Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva que tiene La Academia de Automovilismo La Pasarela es su trayectoria, experiencia en el mercado y su alto sistema de enseñanza automovilística
Factores claves de Éxito	Los factores claves de éxito del mercado el mejoramiento continuo del negocio y las nuevas oportunidades y mejoras frente al servicio

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

22. FASE III PLAN DE MERCADEO, FORMULACION DE ESTRATEGIAS

22.1 Objetivos de ventas

MESES	no de cursos	ventas 2008	no de cursos	ventas 2009	no de cursos	Ventas 2010 proyección
ENERO	17	7.310.000	14	6.300.000	16	7.520.000
FEBRERO	20	8.600.000	12	5.400.000	18	8.460.000
MARZO	15	3.450.000	10	4.500.000	15	7.050.000
ABRIL	10	4.300.000	07	3.150.000	14	6.580.000
MAYO	12	5.160.000	10	4.500.000	16	7.520.000
JUNIO	18	7.740.000	12	5.400.000	20	9.400.000
JULIO	23	9.890.000	07	3.150.000	26	12.220.000
AGOSTO	20	8.600.000	07	3.150.000	22	10.340.000
SEPTIEMB	15	3.450.000	05	2.250.000	20	9.400.000
OCTUBRE	14	6.020.000	06	2.700.000	18	8.460.000
NOVIEMBRE	12	5.160.000	10	4.500.000	16	7.520.000
DICIEMBRE	8	3.440.000	09	4.050.000	13	6.110.000
Sub total		73.120.000		49.050.000	12.217.000.	100.580.000
TOTAL						112.797.000

Tabla10. Proyecciones de venta Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

Es de anotar que un objetivo central del plan es el crecimiento en ventas, el cual se debe distribuir mensualmente para su seguimiento y análisis. Al igual que el número de cursos semanales (equivale a número de clientes).

Las alianzas u otros servicios conseguidos con proveedores deben contribuir en ventas y rentabilidad.

Es de suponer que el aumento en las ventas y nuevos servicios debe mejorar igualmente el índice de rentabilidad, el cual debe ser objeto de seguimiento para garantizar la estabilidad del negocio.

23. MERCADO META

Inclinación hacia nuevos nichos que incluyan nuevas generaciones de jóvenes que requieren de un aprendizaje automotriz y la ampliación de cobertura en diferentes sectores de la ciudad, atrayendo este grupo y otros que vean en el portafolio de servicios de La Pasarela la oportunidad de mejorar su calidad de vida.

23.1 Estrategias de Mercadeo

- Adquirir de un buen capital para implementar la nueva organización estructural y administrativa de la academia de conducción la pasarela
- Enfocarse en los nuevos segmentos y mercados
- Crear promociones en temporadas altas y bajas beneficiando tanto a los clientes como la escuela
- Investigar acerca de nuevas teorías y reglamentaciones para brindar una mayor capacitación nuestros clientes y empleados.
- Modificar el sistema de certificación y trámites para obtener un servicio eficaz, puntual y así aumentar el número de clientes
- Implementar nuevos servicios que puedan generar un valor agregado para las dos partes como venta de repuestos y taller, horas extras en automóvil particulares de los clientes, capacitaciones en empresas, venta de técnicas y teorías acerca de el mundo automotriz

23.2 Estrategia de Posicionamiento: La escuela de conducción La Pasarela es la de mejor servicio, conocimiento, enseñanza y seguridad para quienes deseen aprender a conducir en forma cómoda, completa, legal y segura.

Tabla 11: Estrategias del Marketing Mix – La marca

ELEMENTOS	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
PRODUCTO	Mejoramiento: Servicio actual con algunas variaciones o servicios adicionales Como: adicionar clases, refuerzos, manuales	Se maneja el mismo curso completo, pero se mejora el servicio en cuanto a la entrega de licencias, nueva teoría y servicios suplementarios repuestos, horas extras, aumento de el parque automotor	Reorganización del director y grupo administrativo, Conseguir nuevos proveedores ó alianzas para la implementación de servicios adicionales.
PLAZA	estructura directa estructura directa por	Llegar de forma directa al cliente,	Implementar el plan de mercadeo

	medio de la comunicación abarcando otros sectores nuevo cubrimiento	Darse a conocer más en el sector donde se encuentra ubicada y resto de la ciudad, además ser reconocida como una de las escuelas más distinguidas en el mercado cubrimiento mayor.	estratégico para posicionar la escuela como prestadora de un producto/servicio completo y seguro por medio de la comunicación
<p style="text-align: center;">PROMOCIÓN</p> <p><i>Tabla 11: Continuación</i></p>	Atracción Pull	Lo que busca la academia de conducción es lograr atracción de nuevos clientes para aumentar las ventas y la participación.	<p>Publicidad: Se implementara una estrategia de Comunicación radial ,se modificara el producto reformando e portafolio de servicio para empresas y fondos y se continuara con la estrategias por medio de periódico volantes en diferentes zonas de la ciudad enfocadas a el curso completo y servicios adicionales</p> <p>Relaciones Públicas: Aprovechar las relaciones publicas con el objeto de obtener ventajas promocionales, convenios, y participación en el mercado con el fin de aumentar el número de clientes.</p> <p>Marketing Directo: Crear pagina Web, y base de datos para realizar un buen tele mercadeó enviar información de nuevos reglamentos, capacitaciones y promociones a clientes vía email y correo directo.</p>

			Promoción de Ventas: En las temporadas bajas como lo son abril, mayo y septiembre se ofrecerá un descuento del 10% en el valor del curso o una clase mecánica adicional a los clientes que lleven algún referido y tomen un curso.
PRECIO	Con relación independiente a la competencia	La academia maneja los precios de acuerdo a sus costos y la utilidad que se desea	Se continuara con los mismos precios, descuentos, condiciones de pago

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

23.3 FASE IV: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PLAN.

Tabla 12. Cronograma y Presupuesto del plan

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	FECHA	RESPONSABLE	INDICADOR
1. Obtener capital para desarrollar reestructuración de la escuela	Evaluar esquemas de financiación (Bancos, fondos de gobierno etc.).	Búsqueda de información Opcionales	Febrero	Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo	Capital De trabajo
2. enfocarse en los nuevos segmentos y mercados ej.: jóvenes	Dirigirnos a todos los segmentos enfocándonos en el segmento joven que se encuentra en el auge de aprender a conducir y tener vehículo. Buscar cobertura en otros sectores de la ciudad	* Especializar a los instructores a enseñar de una manera donde este segmento de jóvenes pueda entender con más claridad *Realizar convenios con colegios y universidades para dictarles una charla acerca de el mundo automotriz seguridad, normas riegos y así mismo implementar una publicidad como brochure buscando abarcar este mercado *Impulsar una	Mayo	Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo	Nuevo numero de clientes a media en que valla aumentando mensualmente las ventas

Tabla 12: Continuación

		promoción exclusiva para ellos donde se les dicte una clase mecánica en el vehículo propio ya que esto le gusta, llama mucho la atención a los clientes			
3. Estrategia promocional en las dos temporadas	Implementar descuentos y promociones a los diferentes tipos de clientes en centralizada en las temporadas bajas para la escuela	En temporadas bajas se dará un descuento del 10% del curso a todos los clientes y de también si traen un referido *obsequio un manual de mecánica automotriz con señales de tránsito. Se dictaran una clase adicional si el cliente lleva un referido	Abril	Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo	Resultado de ventas mes
4. Investigaciones, charlas, cursos a cerca del campo automotriz	constantes actualizaciones en cuanto aprendizaje automotriz, con el fin de lograr un alto posicionamiento siendo uno de los mejores escuelas prestadoras de servicio y enseñanza automotriz	Se desarrollara una mejora continua de las teorías que se les dictan a los clientes mediante el curso, Por medio de una persona especializada del ministerio de transporte se efectuaran dos tipos de charlas de	Mayo /junio	Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo	Nivel de conocimientos en clientes potenciales Evaluaciones

Tabla 12: Continuación

		<p>fraudes y falsificaciones en documentos , seguridad vial y personal en la conducción</p> <p>Estas se realizaran dependiendo de la cantidad de clientes que estén tomando el curso</p>			
<p>5. Modificación del sistema e infraestructura</p>	<p>Adaptación de material más avanzado y completo pues es una de las herramientas de trabajo esenciales para la academia este también regido por el ministerio</p>	<p>El director de la escuela la pasarela adaptara nuevos equipos tecnológicos de trabajo como datafono para los pagos con tarjeta</p> <p>Implementación de un equipo más avanzado con el ultimo sistema que exige el ministerio de transporte el cual verifica las licencias de conducción por medio de huella, se rectifican certificados y maneja constante información con las escuelas, donde el cliente tomara su licencia segura de que no es falsificada</p>	<p>Junio/julio</p>	<p>Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo</p>	<p>Índice de producción de tiempos de respuesta</p>
<p><i>Tabla 12: Continuación</i></p>					
<p>6.</p>	<p>La adecuación</p>	<p>Se tiene</p>	<p>Agos/sep.</p>	<p>Stephanie</p>	<p>No. de servicios</p>

<p>Implementar nuevos servicios adicionales</p>	<p>de nuevos servicios ayuda a subir la participación de la escuela En el mercado ya que los clientes podrían encontrar un amplio portafolio de servicios en un mismo lugar.</p>	<p>proyectado aumentar el servicio que tiene la escuela con otros que son acordes a las necesidades del cliente, como un almacén de repuestos de autos y motos manuales y señales de tránsito</p> <p>Un mini taller para fallas leves del automóvil</p> <p>Se dictaran Horas extras por paquetes que soliciten los clientes en su propio vehículo</p>		<p>Ballesteros Encargada de Mercadeo</p>	<p>nuevos</p>
<p><i>Tabla 12: Continuación</i></p>					
<p>7. Comunicación</p>	<p>Estrategia de medios para mejorar la imagen corporativa e impulsar el posicionamiento de nuevo en la ciudad</p>	<p>Se diseñara un plan de comunicación donde resalte los valores agregados de la escuela, promociones y lo más importante muestre la necesidad básica y fundamental que presta este prod/serv. Por medio de cuñas en la emisora radiales la mega, Tropicana y todelar am. Desarrollando</p>	<p>octubre</p>	<p>Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo</p>	<p>Inversión vs respuesta en ventas Resultado del mes</p>

		<p>negociaciones</p> <p>Se harán afiches para situarlos en las diferentes sectores, volantes, brochurs y portafolios de servicio para las empresas</p>			
7. mejoramiento del personal	Capacitación y actualización del personal	<p>Se hará un buzón de sugerencias donde los clientes tendrán la oportunidad de planteara por medio de una encuesta como fue la atención que falta por mejorar a la escuela para reforzar el servicio</p> <p>Se dará una charla acerca de servicio al cliente y ventas ya que en la academia todos tiene la autorización y capacidad para ofrecer un curso de enseñanza</p> <p>Los instructores estarán en constantes capacitaciones para brindar con el fin mayor información en la técnica de</p>	Noviembre	Stephanie Ballesteros Encargada de Mercadeo	Nivel de motivación y servicio (encuesta)

Tabla 12: Continuación

		aprendizaje así mismo los que dicen las clases teóricas			
--	--	---	--	--	--

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

23.4 Presupuesto

Tabla 13. Presupuesto del plan

DETALLE DE GASTOS	COSTO
ENFOCARSE EN NUEVO SEGMENTOS Capacitación nuevas técnicas Propuesta, convenio con coleg/univ. Refrigerio, papelería, Transporte Clase en vehículo propio Comunicación basada en segmento joven	2.100.000
ESTRATEGIA DE PROMOCION EN TEMPORADAS Descuento en el curso Gasto gasolina Obsequio manuales de mecánica y normas de transito	1.200.000
NUEVA TEORIAS EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ Charlas personas especializadas Papelería, refrigerio	1.500.000
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS DE TRABAJO	3.200.000
SERVICIOS ADICIONALES Cotizaciones Elementos, material transporte, intalacion	10.000.000
COMUNICACION material promocional afiches, volantes, propuestas	8.000.000

mensaje publicitario prensa, radio, pagina web	
MEJORAMIENTO DEL PERSONAL Buzón de sugerencia, papelería Capacitaciones, transporte	1.500.000
TOTAL	27.500.000

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

23.5. Indicadores Mensuales.

Tabla. 14. Indicadores Mensuales

% Cumplimiento de presupuesto de ventas	Enero			Febrero			Marzo		
	Presp.	Real	%	Presp.	Real	%	Presp.	Real	%
% Cumplimiento cantidad de cursos mensuales.									
Ventas (\$) otros servicios									
% Rentabilidad sobre ventas (ingresos)									

Fuente: BALLESTEROS, María Stephanie

CONCLUSIONES

La Academia tiene como una de sus mayores fortalezas su experiencia y trayectoria de 19 años en el mercado

La academia es conocida en gran parte por el servicio y atención a sus clientes lo que da una imagen aceptable en el mercado.

La empresa cuenta con un portafolio de los servicios que presta, lo que le permite llegar a diferentes segmentos del mercado,

Las actividades de mercadeo que realiza la escuela, son muy reducidas, lo que dificulta que tenga crecimiento y reconocimiento en el mercado.

Falta más inversión en todas las actividades de la academia, y aunque la empresa no cuente con el capital, debe buscar financiamiento (préstamo bancario) ó en caso extremo un inversionista que le aporte.

Se deben tener en cuenta los nuevos requerimientos del ministerio de transporte y las secretarías de tránsito, que deben ser cumplidos puntualmente por la escuela para evitar afectar su trayectoria e imagen.

RECOMENDACIONES

Se deben enfatizar más las estrategias a las otras zonas de la ciudad (norte) ya que el 60% de los clientes provienen de la zona occidente y la idea es ampliar el mercado en una zona de mayor influencia a la ubicada actualmente cerca de la escuela de conducción

La Academia debe aprovechar y explotar la ventaja de su experiencia y trayectoria de 19 años en el mercado, utilizando diferentes medios de comunicación con estrategia muy puntuales, dada la escases del recurso económico.

La empresa debe implementar de manera inmediata una reestructuración organizacional en la parte administrativa y financiera

Es importante pensar siempre en desarrollar servicios complementarios

Se debe trabajar más lo relacionado con el posicionamiento, la promoción y publicidad ya que el material para llevar a cabo este trabajo existe y sería una gran oportunidad para el crecimiento de la academia

BIBLIOGRAFÍA

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon, madden, Thomas, Gerencia de marketing .Ed Mc Graw Hill.600 p.

HIEBING JR Y COOPER Scott. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. Editorial Mc Gran Hill Junio 2003, 635 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACION. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y Vocabulario. NTC- ISO 9001.Bogotá D.C: ICONTEC, 2005. 36 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. NTC-1486, Bogotá D.C ICONTEC, 2008.37 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas contenido forma y estructura. NTC-5613, Bogotá D.C ICONTEC, 2008. 33 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas Fuentes electrónicas. NTC 4490 Bogotá D.C ICONTEC, 2008. 23 p.

KAPLAN, Robert S, NORTON, David. Cuadro de mando integral: Pearson 2 ed. 2002 España, 252 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. Naucalpan de Juarez Edo. De México: Mc Graw Hill, 2001. 768 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Strategic – McGraw Hill. 1995.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing stratégie. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 609 p.

LEHMANN, Donald R. y Winer, Russell S. Product Management, 3 ed. Mc Graw Hill, USA. 2003

MARKIDES, CONSTANTINOS .en la estrategia esta el éxito .Ed. Norma 2002

ORVILLE, Walker. Marketing Strategic. 4 Ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2004, 431 p.

STANTON, William J. Fundaments de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

WALKER, Boyd Mullins, Marketing Strategic – McGraw Hill 2005.

www.mintransporte.com.co

www.elpais.com.co

ANEXOS

Anexo A. Oficinas de la academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Anexo B. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Anexo C. Oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Anexo D. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Anexo E. oficinas de la administración academia de automovilismo la pasarela Ltda.



Anexo F. autom3viles de la pasarela Ltda.



Anexo G. Herramientas didácticas para el aprendizaje de las normas de tránsito.



Anexo H. Automóviles de la Academia para la prestación del servicio



Anexo I. Imagen publicitaria de la academia LA PASARELA LTDA.



Anexo J. imagen corporativa de la ACADEMIA LA PASARELA



Anexo J. equipos en mantenimiento de la academia la pasarela



Anexo k. Portal de ingreso a las instalaciones de la academia la pasarela

