

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE ENSEÑANZA
AUTOMOVILÍSTICA LA CUMBRE S.A.S.

SUÁREZ CORTES BRANDON STIVEN

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C.
2.018

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE ENSEÑANZA
AUTOMOVILÍSTICA LA CUMBRE S.A.S.

SUÁREZ CORTES BRANDON STIVEN

Asesor de trabajo
Ávila Castañeda Ángel Leonardo

trabajo de grado para optar por el título como
profesional en mercadeo

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C.
2.018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

Bogotá D.C.

Índice

INTRODUCCIÓN	16
ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA.....	21
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
OBJETIVOS	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
JUSTIFICACIÓN	22
MARCO REFERENCIAL	25
MARCO CONTEXTUAL	25
MARCO INSTITUCIONAL	25
Misión.....	25
Visión.....	25
Conformación organizacional.	25
Portafolio de servicios.....	27
MARCO GEOGRÁFICO:	28
MARCO HISTÓRICO.....	30
ESTADO ACTUAL DEL ÁREA DE TRABAJO	31
Análisis de la situación interna de la compañía.....	31
MARCO TEÓRICO.....	41
Estrategias de marketing para empresas de servicios	41
Plan Estratégico de marketing.....	42
MARCO CONCEPTUAL	46
Estrategias de mercado.....	46
El posicionamiento.....	46
Mercado objetivo	47
Satisfacción de usuarios:	47
MARCO LEGAL	48
Resolución 1208 del 05 de mayo del 2017.....	48
Resolución 1349 de 2017	48
Resolución 5790 de 2016.....	48
MARCO METODOLÓGICO.....	50
MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	51
ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
Análisis del sector	52
Factor legal. Legislaciones y regulaciones sociales.....	54
Factor social.....	59
El mercado	60
La Demanda.....	67

ESTUDIO DE SEGMENTACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE CEA LA CUMBRE SAS.	69
Objetivo de la investigación.	69
Action Estándar.	69
Valoración de instrumentos de investigación.	69
Tamaño de la muestra.	69
Procedimiento.	70
Resultados:.....	71
Matriz Dofa.....	75
PROPUESTA DE DESARROLLO	77
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING RELACIONAL	80
Marketing relacional hacia usuarios.	80
Marketing relacional hacia colaboradores	82
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE SEGMENTACIÓN INDIFERENCIADA	83
Actividades.	83
Cuantificación y seguimiento.	83
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE POSICIONAMIENTO	83
Mejora de valores competitivos.	84
ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA	85
Procesos:	85
Cuantificación:.....	86
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	86
Actividades:	86
Cuantificación.....	87
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	88
PRESUPUESTOS	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
LISTA DE REFERENCIAS	92

Lista de gráficas

Gráfica 1	Comportamiento de ventas por punto	36
Gráfica 2	Comportamiento de ventas anuales por categoría, inscripciones - año	37
Gráfica 3	Participación de ventas por categoría	38
Gráfica 4	Comportamiento de ventas anuales categoría A2	39
Gráfica 5	Comportamiento de ventas anuales categoría B1	40
Gráfica 6	Comportamiento de ventas anuales categoría C1	40
Gráfica 7	Impacto de varios de fuerzas externas	54
Gráfica 8	Participación del PIB por sectores económicos en la región	57
Gráfica 9	Participación del PIB por municipio de la región	58
Gráfica 10	Empresas en la región	59
Gráfica 11	Distribución poblacional de la región	60
Gráfica 12	Distribución de demanda vs costo	64
Gráfica 13	Matriz de posición vs competidor	66
Gráfica 14	Histórico de demanda de cursos de conducción el país	67
Gráfica 15	Histórico de personas certificadas por CEA'S	68
Gráfica 16	Comportamiento de la demanda del sector en la región	68
Gráfica 17	Segmento de edades usuarios de CEA La Cumbre SAS	71
Gráfica 19	Efectividad de medios pormocionales de CEA LA Cumbre SAS	71
Gráfica 18	Segmento geográfico de usuarios de CEA La Cumbre SAS Fuente: -.....	72

Lista de tablas

Tabla 1 Histórico general de inscripciones anuales	21
Tabla 2 Categorías habilitadas para la prestación de servicio formativo	27
Tabla 3 Histórico general de inscripciones anuales	35
Tabla 4 Categorías habilitadas para la prestación de servicio formativo	50
Tabla 5 Análisis PEST	52
Tabla 6 Oferta de la región	62
Tabla 7 Comparativa en la oferta de portafolio de servicios	64
Tabla 8 Evaluación comparativas con la competencia	65
Tabla 9 Comparación de factores claves.....	65
Tabla 10 Numero de encuestas totales realizadas por mes	70
Tabla 11 Estadísticas por modulo evaluado.....	70
Tabla 12 Calificación de servicio al cliente	72
Tabla 13 Calificación de instalaciones.....	73
Tabla 14 Calificación del servicio	73
Tabla 15 Indicadores de SRRP	73
Tabla 16 Plan estratégico	78
Tabla 17 Comisiones proyectadas.....	82

Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional	26
Figura 2 Entorno geográfico de la provincia sabana occidente	29
Figura 3 Delimitación geográfico zona de estudio.	30
Figura 4 Identificación geográfica de instalaciones	32
Figura 5 Rango de precios Res 1208 de 2017	48
Figura 6 Proceso de la investigación	51
Figura 7 Oferta a nivel nacional:	61
Figura 8 Analisis de tipología de usuarios de CEA La Cumbre SAS.....	74
Figura 9 Diseño preliminar de encuesta de satisfacción.....	80
Figura 10 Modelo estrategia de Mailing.....	81
Figura 11 Diseño preliminar de publicidad digital	83
Figura 12 Diseño preliminar de volante publicitario	85
Figura 13 Modelaje preliminar de página web	86

Anexos

Anexo 1 Encuesta de satisfacción y segmentación de usuarios.....94

Si algún día encuentras una semilla, llama a ésta ilusión, siémbra la con amor y abónala con esperanza, riégala asiduamente con agua de constancia; si vienen vientos fuertes o aguas turbias que no la proteja nada más que tu pasión, que no la aferre nada más fuerte que tu propio corazón. Al final, tarde o temprano, verás los frutos de tu dedicación.

Dedico este documento a cada persona que tiene un sueño por el cual luchar.

Agradecimientos

Agradezco a Dios quien ha puesto en mi camino virtudes y también obstáculos en busca de grandes proezas, a mis padres Alicia Cortes y Javier Suarez, gracias a su esfuerzo y dedicación me han permitido llegar hasta donde estoy y convertirme en quien soy.

Gracias a Jennifer Portugués quien ha visto en mi un potencial para lograr las metas propuestas y con su apoyo incondicional todo ha sido más fácil.

A los profesores Leonardo Ávila y José Suarez Rache, quienes con sus acertadas orientaciones dadas durante el desarrollo del trabajo de investigación y el aporte de su amplio conocimiento se ha dado solución asertiva en cada una de las fracciones que componen este documento.

A cada catedrático que aportó su conocimiento en mi proceso formativo y han generado en mí la pasión por la disciplina del marketing.

Glosario

CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA: tal como lo ordena el artículo 15 de la ley 769 de 2002, estos centros de educación no formal, mejor denominados centros de educación para el trabajo y el desarrollo humano, son instituciones encargadas de formar de carácter teórico y práctico a los aspirantes a obtener la licencia de conducción en temas como: técnicas de conducción, mecánica básica, marco legal y ética y resolución de conflictos.

COMPETENCIA: Se entiende como competencia cuando varias empresas privadas con el mismo fin tienen una rivalidad en el mercado, compitiendo por brindar las mejores estrategias con el objetivo de incrementar sus ganancias y tener prestigio en el mercado.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA: Se le denomina comportamiento de compra a la conducta que tiene un consumidor al momento de adquirir un producto, esto toma fuerza cuando la motivación de compra y la calidad del producto que se ofrece es satisfactorio para el cliente.

CRM: Es un concepto dado por metodologías software y generalmente por vías de internet que ayudan a manejar o gestionar las relaciones con los clientes de una empresa de manera organizada.

DEMANDA: Hace referencia a la petición o solicitud de algo, es decir que es la cantidad total de un bien o servicio que una persona desea adquirir.

ESTRATEGIA: Se entiende como estrategia a un plan manipulado por un individuo o un grupo de personas para dirigir un asunto en un contexto determinado, con el fin de lograr un objetivo placentero.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura organizacional es una de las partes más importantes de una institución laboral con ello se determina la organización de funciones que se le asigna a cada persona miembro de una empresa.

ESTUDIO DE MERCADEO: El estudio de mercadeo es un proceso de recolección y análisis de datos acerca de los clientes de una empresa, la competitividad, y el mercado.

OFERTA: Se entiende como oferta a la cantidad de bien o servicio que una persona o vendedor pone a la venta en el mercado a unos precios determinados.

PRECIO: Es la relación de intercambio entre bienes y servicios, es el valor monetario que se le da a un producto o servicio, en otras palabras, el precio funciona como un indicador económico alusivo a la producción y consumo de un determinado bien.

PROYECCIÓN DE VENTAS: La proyección de ventas se define como una predicción de ingresos que una empresa espera obtener o ganar en un momento del futuro.

PUBLICIDAD: Es el concepto que se le da a un conjunto de estrategias que busca una empresa para dar a conocer sus productos a la sociedad.

REDES SOCIALES: Una red social son sitios web formados por un grupo de personas, organizaciones u entidades con actividades o intereses en común entre otras posibilidades.

SATISFACCIÓN DE USUARIO: Este concepto se refiere al nivel de conformidad que se le da al cliente o usuario por parte de la empresa, cuando realiza cierta compra o adquiere un servicio.

SERVICIO: Un servicio se entiende como un conjunto de actividades o acciones, las cuales tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades de una persona o cliente de dicha institución.

SERVUCCIÓN: Se entiende como servucción a un detallado trabajo inicial, que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio, es decir, que la servucción es el debido proceso que lleva el personal de la institución para la producción de un servicio satisfactorio.

Abstract

The present document develops a strategic marketing plan for the Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS, a company that carries out its commercial activities in the municipality of Funza, Cundinamarca and who over the years has experienced a breach in the annual sales budget.

In the first instance a sectoral diagnosis is made, that is to say, illustration of the variables of the macro environment whose variations directly affect the economic exercise of the academy, in this it was evidenced that the exercise of its activity in the market depends merely on policies and resolutions that in effect to counteract an illegal market has made available a series of regulations whose purpose beneficiary to the academy.

In another section a diagnosis is made of the educational center with its competence analyzing attributes and disadvantages that are with it, in addition to a detailed diagnosis of the type of users who acquire this type of service and is prescribed additional to the study, an assessment of current satisfaction, which additional measures the quality with which the processes are being exercised.

Finally, based on the results of the previous analysis, five collateral strategies are developed that seek to increase sales volume, market share and the positioning of the CEA La Cumbre SAS brand in the province of Sabana Occidente.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un plan estratégico de marketing para el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS, empresa que realiza sus actividades comerciales en el municipio de Funza, Cundinamarca y quien a través de los años ha experimentado un incumplimiento en el presupuesto de ventas anual.

En primera instancia se realiza un diagnóstico sectorial, es decir una radiografía de las variables del macro entorno cuyas variaciones afectan directamente el ejercicio económico de la academia, en este, se evidenció que el ejercicio de su actividad en el mercado depende meramente de políticas y resoluciones que, en efecto de búsqueda al contrarrestar un mercado ilegal, ha puesto a disposición una serie de regulaciones cuyo fin beneficiario a la academia.

En otro apartado se realiza un diagnóstico del centro de educativo con su competencia analizando atributos y desventajas que se tienen con la misma, además de un diagnóstico detallado de la tipología de usuarios que adquieren este servicio y se prescribe adicional al estudio, una valoración de satisfacción actual, la cual, adicional mide la calidad con la que se está ejerciendo los procesos.

Por último con base a los resultados efectuados en el análisis anterior, se desarrollaron cinco estrategias transversales que buscan en primera medida incrementar el volumen de ventas, la cuota del mercado y el posicionamiento de la marca CEA La Cumbre SAS en la provincia de sabana occidente.

Palabras clave: Competitividad, plan estratégico, marketing, servicio, ventas.

Introducción

El presente documento tiene como objetivo la realización de un plan estratégico de marketing que busca dar cumplimiento en el presupuesto de ventas 2018 al Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S.; un instituto de educación y formación de conductores que ha efectuado su actividad económica desde el año 2012 en el municipio de Funza, con rescatables resultados y rápido crecimiento durante el periodo de introducción al mercado.

Hoy en día esta empresa se encuentra en el punto de madurez y requeriré la intervención de un proyecto estratégico guiado a la innovación, en el cual, las tácticas de marketing aplicadas para la captación de usuarios y el posicionamiento de marca sean las pertinentes en un sector geográfico con gran proyección de crecimiento.

Este proyecto está definido en tres fases:

1. En principio, se realiza un análisis de la situación externa, para ello se maneja fuentes de información primarias y secundaria y así se logra obtener un panorama completo del comportamiento económico, tecnológico, demográfico y legal del sector.
2. En segunda instancia se realiza un esquema que busca comprender la distribución geográfica del mercado, las variaciones estacionales de la venta, las tipologías de clientes y, además, un estudio de percepción de imagen de marca y el posicionamiento de ésta frente a la competencia.

El enfoque principal de esta fase es exploratorio y descriptivo; el resultado es un diagnóstico actual y real del entorno en el cual se ha desempeñado la empresa a lo largo de su trayectoria en el mercado y un discernimiento profundo sobre la tipología de clientes que prefieren a esta marca, concepto que nos ayudara a la construcción de estrategias de mercado sólidas que ayuden a posicionar al Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre en la provincia de sabana occidente.

3. Por último, se entrega una propuesta estratégica aprovechando las oportunidades que dictaminé el estudio preliminar.

En este apartado se desarrolla la propuesta donde se exponen las estrategias que se sugieren se implementen en la empresa, esto, partiendo del análisis que se presentó a partir de los resultados de estudio de mercado y matrices de que obtienen.

Antecedentes y descripción del problema

El Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS es un instituto para el trabajo y el desarrollo humano, especializados en aspectos de enseñanza en conducción vehicular, así como en la preparación de personas en conocimientos de manejo defensivo y seguridad vial. Creada en el 2012 debidamente habilitados por la secretaria de educación de Cundinamarca según resolución 7394 de 2011 y habilitados por el Ministerio de Transporte según resolución: 1611 de 2012, con Certificado de conformidad N° CEA-00173 de mayo de 2016 del Instituto Colombiano de Certificación (ICC).

La academia comenzó a funcionar el primero de septiembre del año 2012 teniendo como competencia únicamente al Centro de Enseñanza Automovilística Conduvias, escuela cuyo trayecto en ese momento era de 25 años en ese entonces y operaba en los municipios de Funza y Mosquera, factor por el cual la hacía, competencia directa.

El modelo que se utilizó para penetrar el mercado fue el de mejora de producto, estrategia que se concertó bajo los principios de calidad en el servicio y valores éticos. Estos aspectos constituyen la premisa de su trabajo en la actualidad y cuyo resultado ha forjado una muy buena reputación en el sector de la educación y formación de conductores en un sector afamado por críticas afines a corrupción, negligencia y manipulación del sistema legal por la expedición masiva y sin control de licencias de conducción. Tanto así que el Ministerio de Transporte, hasta el año 2016 ocupaba el puesto 13 en el ranking de las entidades con menor índice de transparencia en sus procesos. (Transparencia por Colombia, 2018)

El factor expuesto anteriormente da la visualización que la falta de autoridad y control del gobierno hasta el año 2017 sobre el ejercicio de la expedición de la licencia de conducción, contribuía al incumplimiento legal de algunos Centros de Enseñanza Automovilísticos, y su actividad en la certificación de personas aptas en habilidades y destrezas para la obtención de las mismas, perjudicando así, al comportamiento del mercado convirtiéndolo incluso en un sector de competencia desleal, donde sin ofrecer el servicio se vendían sin número de certificaciones a un precio mucho menor del cual por costos operacionales, las academias que realizaban sus

actividades según lo estipula la ley no podían competir según lo reporta (Diario El Tiempo, 2017).

Éste situación inclinaba la balanza favoreciendo al comercio informal e ilegal, conllevando a la población a optar por el facilismo, el proceso que menor costo y tiempo les demandaba conllevando a una seria crisis en el estado financiero del Centro de Enseñanza Automovilística la Cumbre; No obstante, la compañía la empresa empezó a optar por estrategias de precio, dentro de ellas descuentos, plan referidos e incluso sorteos, actividades que la mantenían a flote en el mercado cumplido en ventas medianamente para cubrir los costos generados en su operación.

Para solventar la falta de control sobre la expedición de licencias de conducción el ente regulador del sistema de transporte terrestre automotor emitiendo tres resoluciones:

- Resolución 1208 del 05 de mayo del 2017 emitida por la (Superintendencia de Puertos y Transportes, 2017) por la cual se establecieron las condiciones, características de seguridad y los rangos de precio al usuario para servicios presentados por los Centros de Enseñanza Automovilística, esta resolución en conclusión resuelve las diferencias tarifarias entre la emisión de un servicio de preparación para obtener la certificación de aptitud y la venta informal de solamente la certificación. Estas medidas tienen por objetivo generar un cambio en la adquisición de toda nueva licencia de conducción; la cual pasa de ser un simple trámite a ser una proeza.
- Resolución 1349 de 2017 (Ministerio de Transporte, 2017), esta resolución dictamina y reglamenta las condiciones de habilitación para los Centros de Apoyo Logístico y de Evaluación (CALE) cuya funcionalidad será impartir de manera neutral y objetiva una evaluación teórico práctica para las personas que aspiren a obtener o refrendar su licencia de conducción, claro está, después de aprobar la certificación en un Centro de Enseñanza Automovilística.
- Por último la Resolución 5790 (Superintendencia de Puertos y Transportes, 2016) por la cual se reglamenta la implementación del sistema de control y vigilancia (Sicov) y cuya funcionalidad será la de supervisar y vigilar los procesos a través de instrumentos tecnológicos con el que se registrará, autenticará y validará la identificación y presencia de los aspirantes a conductor, de los conductores infractores y de los instructores que participan en el proceso de formación teórica y práctica para la expedición de los

certificados de aptitud en conducción y quienes desarrollen la capacitación en reeducación, de esta manera se realizará el control de forma preventiva y se protegerá al usuario de la falsificación.

Las resoluciones emitidas conciben un proceso que busca abolir el comercio ilegal de certificaciones emitidas por estas entidades, esta situación generó desde la transición de su implementación gran expectativa de oportunidad para el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre, tanto así, que se reinventó adquiriendo un soporte físico sofisticado, de gran tamaño y equipado de alta tecnología, biblioteca virtual, aula de mecánica y simulación, esto, para aumentar la capacidad instalada y generar además una nueva ventaja competitiva en el mercado. Mas sin embargo la inversión realizada no se ha visto retribuida con un volumen mayor de ventas, este documento busca comprender todos los contextos del macro y micro entorno que afecten directamente a la academia y partiendo del diagnóstico de oportunidades generar un plan estratégico para alcanzar el número de ventas proyectadas para el año 2018.

El problema, los objetivos y su importancia

Descripción del problema

Pese a su constante accionar para lograr un desarrollo de crecimiento de ventas retribuirles en la inversión realizada para el mejoramiento de imagen, posicionamiento y con el fin último de aprovechar las condiciones del mercado que se están generando, el instituto para el desarrollo humano, Centro de Enseñanza Automovilística (CEA) La Cumbre no ha visto reflejado un impacto impositivo en su estrategia, generando hasta este momento un déficit en los ingresos en el flujo de caja.

La siguiente es una tabla que muestra el número de inscripciones en función anual del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S.

Tabla 1

Histórico general de inscripciones anuales

Año	Inscripciones Estimadas	Inscripciones reales	% de eficiencia en ventas
2013	950	847	84,7%
2014	1020	946	92,7%
2015	1050	977	93%
2016	1075	850	79%
2017	1100	937	85,1

Fuente: Base de datos de Facturación suministrados por CEA La Cumbre SAS

Como se puede ver claramente en el cuadro anterior la efectividad en las campañas de ventas y estrategias de mercadeo para conseguir los objetivos han estado por debajo del 88% en el mejor de los escenarios, una constante que se presenta hoy en día con un soporte físico que directamente hace incrementar la estimación en ventas para los años siguientes.

Es por ello que se visualiza la necesidad de aumentar la participación en el mercado de los servicios del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S. mediante las estrategias de

marketing y posicionamiento adecuadas, las cuales permitirán incrementar el número de usuarios de la región sabana occidente de acuerdo a las conformidades encontradas a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa que se pretenden hacer por medio del análisis técnico y comercial de la empresa y su entorno.

Formulación del problema

¿Qué estrategias de marketing debe aplicar el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S. para el cumplimiento de los presupuestos de ventas en el año 2018?

Objetivos

Objetivo general.

Proponer un plan estratégico de marketing que permita el cumplimiento del volumen de ventas proyectado para el año 2018 del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S. en la provincia de sabana occidente, Cundinamarca.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico donde se determinen las variables de competencia, mercado objetivo, tipología de usuario, segmentación de clientes y percepción de satisfacción del usuario.
- Proponer estrategias de mercadeo que apalanquen el cumplimiento del presupuesto de ventas partiendo de la identificación de oportunidades que dictamine el diagnóstico y el estudio de mercado.
- Establecer indicadores de control para la gestión de las propuestas.

Justificación

Partiendo de las expectativas de crecimiento y oportunidades futuras y con la connotación clara de cumplir con una premisa del marketing, desarrollarse y competir mediante las oportunidades que brindan las variables que estudia como fundamentales esta disciplina, se pretende, a través herramientas prácticas de análisis, diagnóstico y planeación, generar un procedimiento

estratégico con el objeto de aumentar la efectividad de la gestión de mercadeo y ventas del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S., empresa que no ha escatimado inversión en marketing, publicidad y procesos de calidad en el servicio pero no ha sido consecuentemente retribuirles en una mayor rentabilidad, es decir no ha cumplido a cabalidad con sus objetivos en ventas.

De la misma manera, el Plan estratégico de marketing para CEA La Cumbre S.A.S. en la provincia de sabana occidente, Cundinamarca es la oportunidad para aplicar las capacidades y conocimientos adquiridos a lo largo del proceso como estudiante en el programa de mercadeo en la aspiración de ser un profesional en esta rama.

Alcances

El estudio determinado para generar un plan estratégico de marketing para CEA La Cumbre SAS se realiza en los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Cajicá y Facatativá, municipios pertenecientes a la región de sabana occidente.

La cobertura de este proyecto se da en torno al sector de educación no formal, específicamente al mercado de Centros de Enseñanza Automovilísticas, proyectando en el estudio a buscar oportunidades de crecimiento en la región. Los beneficios que se busca tenga la empresa son:

- Incrementar las ventas y la utilidad.
- Satisfacer y fidelizar a los clientes.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor.
- Cumplir con la proyección de ventas para el año 2018.
- Aumentar su portafolio de servicios

Limitaciones

1. No existe una base concreta de información histórica de la actividad de las anteriormente llamadas escuelas de conducción ahora denominadas Centro de Enseñanza Automovilística.
2. La información base, es la proporcionada por la empresa, a la fecha de inicio del proyecto y sus proyecciones están en base a la misma.

3. La decisión de la implementación del proyecto desarrollado, queda a discreción de las directivas del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS.

Delimitaciones

El estudio documental y la recolección de información de lleva a cabo a partir de agosto de 2017 hasta marzo del 2018 y busca sentar las bases para dictaminar estrategias de marketing cuya delimitación es ser visto como una propuesta de ejecución y no de seguimiento hasta la culminación de las actividades que se impartan del estudio.

Marco Referencial

Marco contextual

En el presente marco se contextualizan concisamente conceptos inherentes al trabajo en desarrollo, esto permite proporcionar datos relevantes que se involucran y brindan apoyo a la idea general planteada generando así una mejor interpretación.

Marco institucional

Misión.

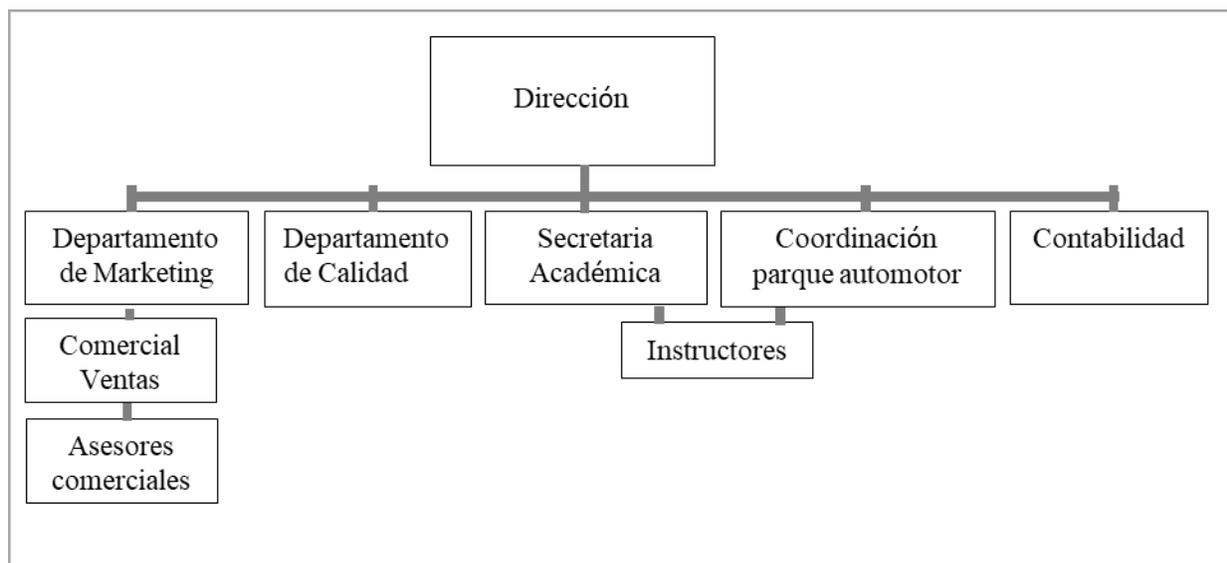
“Ayudar a transformar la vida de nuestros alumnos generándoles autonomía en la movilidad, aumento de su autoestima y generación de valores con responsabilidad social, a través de la enseñanza en la conducción vehicular soportada en Instructores profesionales y expertos, métodos innovadores y equipos e instalaciones modernos dentro de los principios de calidad, valores éticos y cumplimiento preciso de la normatividad. Asegurando que nuestros egresados sean ciudadanos diferenciales por ser ejemplares en la conducción segura, por poseer excelente convivencia y responsabilidad social en la utilización de toda clase de vías terrestres” (Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS, 2018).

Visión.

“CEA LA CUMBRE S.A.S será el centro de enseñanza automovilística de mayor reconocimiento y confianza por su responsabilidad social, sus valores éticos, su alta calidad en la enseñanza en conducción, así como por su excelente y esmerada atención al cliente y competitividad en precios, mejorará su posicionamiento destacado en el sector, dentro del mercado de la zona sabana occidente de Bogotá y Cundinamarca para el año 2019”. (Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS, 2018)

Conformación organizacional.

El eje principal de la organización cumple en sinergia mediante la división de nueve agentes que cumplen su rol dentro de la institución como podrá evidenciarse en el siguiente gráfico

Figura 1*Estructura organizacional**Fuente: Elaboración propia (2018)*

Las siguientes son las funciones de cada área:

a. Dirección:

- Cuadro de mando integral, diseño e implementación
- Medición en el cumplimiento de objetivos
- Análisis y control de desviaciones

b. Departamento de Marketing

- Investigación de mercados
- planificación y ejecución de estrategias de mercados
- imagen de marca

c. Control de calidad

- Control de calidad instructores
- Control y evaluación de aprendices

d. Secretaría académica

- inscripción de nuevos alumnos

- Seguimiento y programación de clases
 - Certificación
- e. Coordinación del parque automotor
- seguimiento mecánico al funcionamiento de los vehículos
- f. Contabilidad
- Contabilidad y finanzas
 - Nomina y seguridad social
 - Contabilidad de costos
 - Compras
 - Subvenciones
 - Gestión circulante

Portafolio de servicios.

Como se ha mencionado anteriormente el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S. cuenta con una actividad económica dedicada a la formación de personas aspirantes a obtener la licencia en conducción. Es por ello que debe regular sus servicios de acuerdo con lo establecido en el acta de habilitación otorgada por el Ministerio de transporte y las licencias de funcionamiento otorgada por la Secretaria de Educación departamental.

La siguiente tabla concibe las categorías por las cuales la institución se encuentra habilitada para prestar como servicios formativos:

Tabla 2

Categorías habilitadas para la prestación de servicio formativo

Categoría	Descripción
A1	Motocicletas con cilindrada hasta 125 c.c.
A2	Motocicletas, motocicletas y moto triciclos con cilindrada mayor a 125 c.c.
B1	Automóviles, motocarros, cuatrimotor, camperos, camionetas y microbuses de servicio particular.
C1	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses de servicio público.

Fuente: Entrevista con Director de CEA La Cumbre SAS

la capacitación en técnicas de conducción teórico y práctico y si intensidad se rige a través de la resolución 3245 del 21 de julio (Ministerio de Transporte, 2009) , las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- a. Capacitación teórica en legislación y normas de tránsito
- b. Capacitación teórica en conocimientos de mecánica básica

c. Capacitación teórica en adaptación al medio y normas de trisito

d. Técnicas de conducción en capacitación teórica y práctica

Adicionalmente CEA La Cumbre SAS ha expandido sus servicios para el refuerzo de temas prácticos de conducción y adicionales servicios de capacitación teórica y práctica para la ejecución del Plan Estratégico de Seguridad Vial de empresas que cuentan con más de cinco vehículos.

Marco Geográfico:

El proyecto: plan estratégico de marketing para el posicionamiento de CEA la Cumbre S.A.S. Se desarrolla en los cuatro principales municipios que comprende la provincia de sabana occidente: Funza, Mosquera, Facatativá y Madrid.

La provincia sabana occidente se encuentra ubicada en el Centro- occidente del departamento de Cundinamarca limitando al norte con las Provincias del Gualivá y Rionegro, por el sur, Provincia de Soacha, por el occidente con la provincia del Tequendama y el oriente, con Bogotá y la provincia de Sabana Centro, comprende entonces una gran importancia por su ubicación en los intereses económicos del departamento.

Esta provincia comprende en total ocho municipios de los cuales, según la Ley 617 de 2000 (Contitución Política de Colombia, 2000), uno de ellos, Facatativá, se establece en la primera categoría; Funza, Mosquera y Madrid representan la segunda categoría dentro de la categorización presupuestal y poblacional de los municipios de Colombia. Son en estos, los cuatro principales municipios de la provincia sabana occidente donde se busca efectuar el estudio diseñado para el posicionamiento del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S.

Según (Hoyos, 2011) en los últimos años la región que integran Bogotá y Cundinamarca se han posicionado en el escenario nacional como las más competitivas y las que desarrolla mejores oportunidades para actividades económicas.

Múltiples factores como el intensivo crecimiento poblacional a causa del desplazamiento de personas de la capital colombiana a municipios aledaños; ser la segunda provincia con mayor contribución al PIB del departamento al concentrar el 18.8% (Hoyos, 2011) de su producción y al relevar las cifras oficiales del Registro Público Mercantil de las Cámaras de Comercio con jurisdicción en los municipios de Cundinamarca donde se encuentran registradas 13.926

empresas, siendo la provincia con la segunda base empresarial más importante en el departamento después de Sabana Centro (20.564). hace de la sabana occidente una zona geográfica bastante atractiva económicamente hablando.

Los siguientes gráficos establecen las limitantes geográficas que tiene el proyecto:

Figura 2

Entorno geográfico de la provincia sabana occidente



Fuente: Provincias de Cundinamarca. (2014). Recuperado de <http://www.cundinamarca.gov.co>

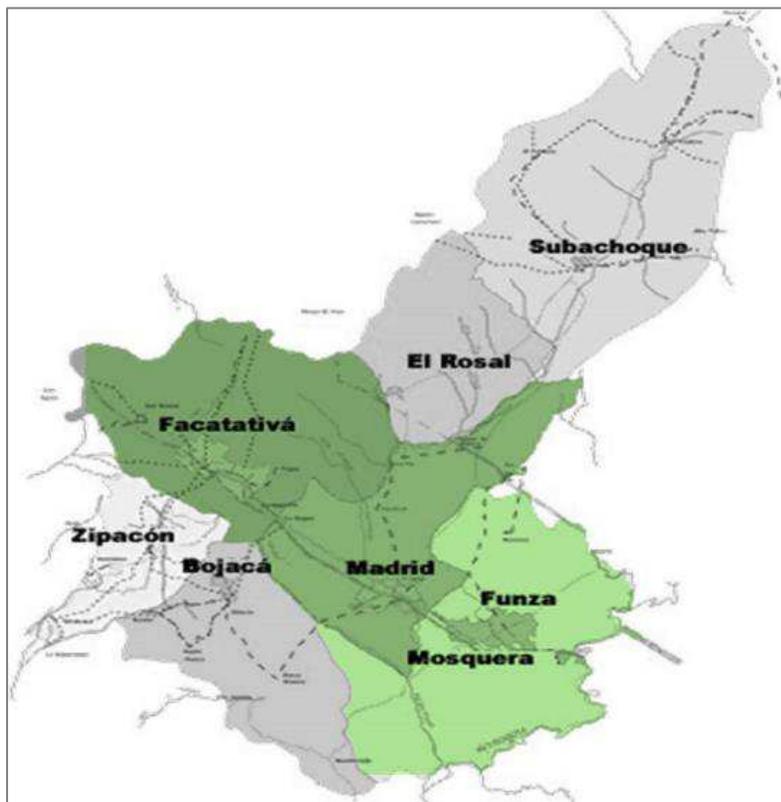
Como se puede evidenciar, geográficamente esta provincia comprende una zona estratégica para el departamento por su cercanía con la capital del país.

Este proyecto comprende sus estudios en los cuatro principales municipios que comprende la provincia de Sabana Occidente, esta determinación alcanza los principios de estrategia poblacional y las dos sedes de CEA La Cumbre SAS, la principal en el municipio de Funza que abarca un posicionamiento también en el municipio de Mosquera por su cercanía y el municipio

de Madrid que cuenta con punto de asesoría e información y que a medida gradual sumatoria ha aumentado la potencialidad del mercado objetivo.

Figura 3

Delimitación geográfica zona de estudio.



Provincias de Cundinamarca. (2014). Recuperado de <http://www.cundinamarca.gov.co>

Marco histórico

La falta de conciencia y la necesidad de tener una adecuada formación para transitar como peatones, pasajeros o conductores adicionalmente un factor como la informalidad el sector da como resultado un número creciente de accidentes de tránsito con víctimas fatales, por tal razón es latente e ineludible la necesidad de contar con centros educativos dedicados a la capacitación, formación y orientación de los individuos que deseen conducir automóviles, escuelas de conducción responsables con la sociedad.

Esta inferencia en el entorno constituyó la iniciativa de la creación del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre S.A.S es un instituto educativo para el desarrollo y el trabajo humano cuya iniciativa de creación empieza en el año 2012 en el municipio de Funza, Cundinamarca, por el actual director Gerardo Cifuentes Ramirez, quien, con el ánimo de implementar un nuevo modelo de enseñanza en conducción vehicular a la población de los municipios de Funza, Mosquera y Madrid, instauró un modelo competitivo que buscaba diferenciarse de la competencia a través de: Servicio de calidad, excelente atención al cliente y formación segura con responsabilidad social; Estos pilares posicionaron rápidamente la institución favorablemente en el sector.

En su aspiración de concretar dicha iniciativa, el equipo directivo comienza a agilizar los trámites preliminares solicitando a las autoridades competentes, en ese entonces Ministerio de Transporte, la secretaria de educación los cuales facultaron a la Gerencia de la institución cumplir con los documentos solicitados y se otorga a raíz de este proceso el reconocimiento de habilitación según resolución n° 1611 de abril 18 de 2012 (Ministerio de Transportes, 2012) del Ministerio de Transporte, el cual habilita al Centro de Enseñanza Automovilística la Cumbre como institución de educación o formal y las resoluciones 7394 de Septiembre 13 de 2011 y 9911 de Diciembre 29 de 2016 de la Secretaria de Educación por las cuales se concede la licencia de funcionamiento como entidad educativa y se registran los cursos de capacitación en conducción.

Finalmente, en julio de 2012 tras los informes favorables del certificado de conformidad N° CEA-00173 del Instituto Colombiano de Certificación (ICC) para el funcionamiento de la institución, El Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre empieza su funcionamiento de capacitación a conductores no profesionales.

Estado actual del área de trabajo

En esta sección se diagnóstica como se encuentra la academia internamente en cada aspecto relacionado con la investigación.

Análisis de la situación interna de la compañía.

El siguiente es un análisis del comportamiento interno de la compañía donde se adelanta la visualización de factores relevantes para la cabalidad de los procesos de CEA La Cumbre SAS.

Actualización del soporte físico.

Actualmente el CEA La Cumbre se encuentra en la Carrera 15 N° 12-35 en el municipio de Funza, Cundinamarca. Tras el acondicionamiento de un nuevo soporte físico que diera mejores condiciones a la prestación del servicio de la institución, se adoptó además de este traspaso la inclusión de estrategia competitiva fomentando el aumento de recursos físicos para el mejoramiento de la calidad en la enseñanza impartida a sus aprendices.

Adicional a lo anterior cabe resaltar que, para una mejor apertura de mercado, El centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre ha optado por adaptación de un centro de información y ventas ubicado en el municipio de Madrid, esto ha contribuido, hasta el momento con el 25% de las inscripciones de la academia.

Figura 4
Identificación geográfica de instalaciones



Fuente: Google Maps

CEA La Cumbre ha optado, además, por la renovación de sus vehículos que han perdido vigencia como aptos para la enseñanza en conducción y han remodelado su parque automotor con vehículos modernos, cómodos y de alta tecnología para la adaptación como herramientas de enseñanza adecuadas.

Estas renovaciones responden a una serie de cambios estructurales que se adelantan en pro de mejora del servicio, adicionalmente para aumentar la capacidad instalada y generar una mayor diferenciación entre las utilidades recibidas y el punto de equilibrio.

Para el desarrollo del diagnóstico interno del CEA, se identifican las diferentes áreas a analizar:

- Tecnología de información

Actualmente el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre cuenta con dos aplicaciones informáticas:

- Software para la generación de factura

Este software fue elaborado por personal experto (Informáticos) que diseñaron el programa computacional según las necesidades de la empresa y que es utilizado desde hace 5 años a la fecha, lo que ha resultado ser muy útil y de gran aporte, permitiendo una colaboración con el trabajo que realizan a diario los dueños y vendedores.

- Sistema integrado de seguridad y vigilancia

Este es un sistema informático que se empezó a implementar en todos los centros de enseñanza automovilística a partir del 21 de Diciembre de 2017 con la resolución 1349 de 2017 (Ministerio de Transporte, 2017), esta implementación sistemática comprende la regulación por medio de identificación biométrica de todos los agentes que se ven involucrados en el servicio de enseñanza automovilística, su finalidad es generar un control de asistencia y evaluación a los aprendices matriculados en cada centro académico de esta índole, aunque este factor no es sujeto para modificaciones, la acertada manipulación con eficiencia y agilidad es directamente proporcional con el tiempo del proceso por alumno y por consiguiente una variable que afecta la satisfacción.

Comunicación entre líneas involucradas en el servicio.

Los vendedores y dueños poseen cuentas de email que utilizan para responder cotizaciones, transferir información interna, entre otros. Las cuentas de email que la empresa ocupa son del tipo genérico (Hotmail), situación que reviste peligros como: el espionaje industrial, el jaqueo, sabotaje interno y la eventual caída de la plataforma que sustenta el servicio, entre otros.

Por último y mezclado con el área de Marketing, el centro de Enseñanza Automovilística tiene como complemento comercial una página web <http://www.cealacumbresas.com> diseñada y

administrada en la plataforma GoodDady, esta cuenta con información bastante desactualizada y no está proyectando la eficiencia que debería.

Recursos humanos:

Al momento de hacer el estudio al Centro de enseñanza Automovilística La Cumbre, esta cuenta con quince personas, de los cuales ocho son instructores de los que se dividen entre teóricos y prácticos; una persona encargada de la secretaria academia y desde allí controlar la programación y certificación de los aprendices, tres personas encargadas del ámbito comercial, una persona encargada de dirigir el departamento de mercadeo y generar estrategias comerciales, una persona encargada del departamento de calidad y el director general.

Mediante la observación realizada a el establecimiento se evidenció por sobre todo que no existe un sistema de información y comunicación eficaz, los datos recolectados no están siendo aprovechados, solamente recolectados y en el área comercial competente en este estudio se evidencia adicional la falta de motivación a la fuerza de ventas con valores remunerados a su labor.

Estrategias de comunicación y promoción.

El mercadeo de los productos por parte del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre no contiene elementos sofisticados de difusión, posee una página web de carácter pasivo, no han dado el salto hacia las herramientas que ofrece la social media y las posibles ventajas que da una eficiente administración; utilizan estrategias de marketing tradicional como volantes y perifoneo lo rescatable del análisis es que se observa un alto índice de recomendación entre los aprendices que egresan con personas cercanas, hablando muy bien del servicio prestado por la academia.

Como se mencionó anteriormente se desaprovechan los recursos en la recolección de base de datos y que en cierta medida podrían servir para la difusión de campañas publicitarias fructificando la notoria ventaja con el alto índice de recomendación.

En la academia no se ha generado tampoco un estímulo por generar servicios adicionales competentes a la actividad económica, comprenden muy pocos acuerdos comerciales con empresas del sector.

Cumplimiento del presupuesto de ventas

El efecto que se viene presentado en el departamento comercial del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre y que causa gran preocupación es la ineficiencia para alcanzar las ventas proyectas en los diferentes lapsos de evaluación en el siguiente cuadro se evidencia el mediano rendimiento que se ha tenido en el resultado anual de ventas desde los inicios de la actividad económica del centro hasta ahora.

Tabla 3
Histórico general de inscripciones anuales

Año	Inscripciones Estimadas	Ventas totales	% de eficiencia en ventas
2013	950	847	84,7%
2014	1020	946	92,7%
2015	1050	977	93%
2016	1075	850	79%
2017	1100	937	85,1

Fuente: Libros contables de la academia.

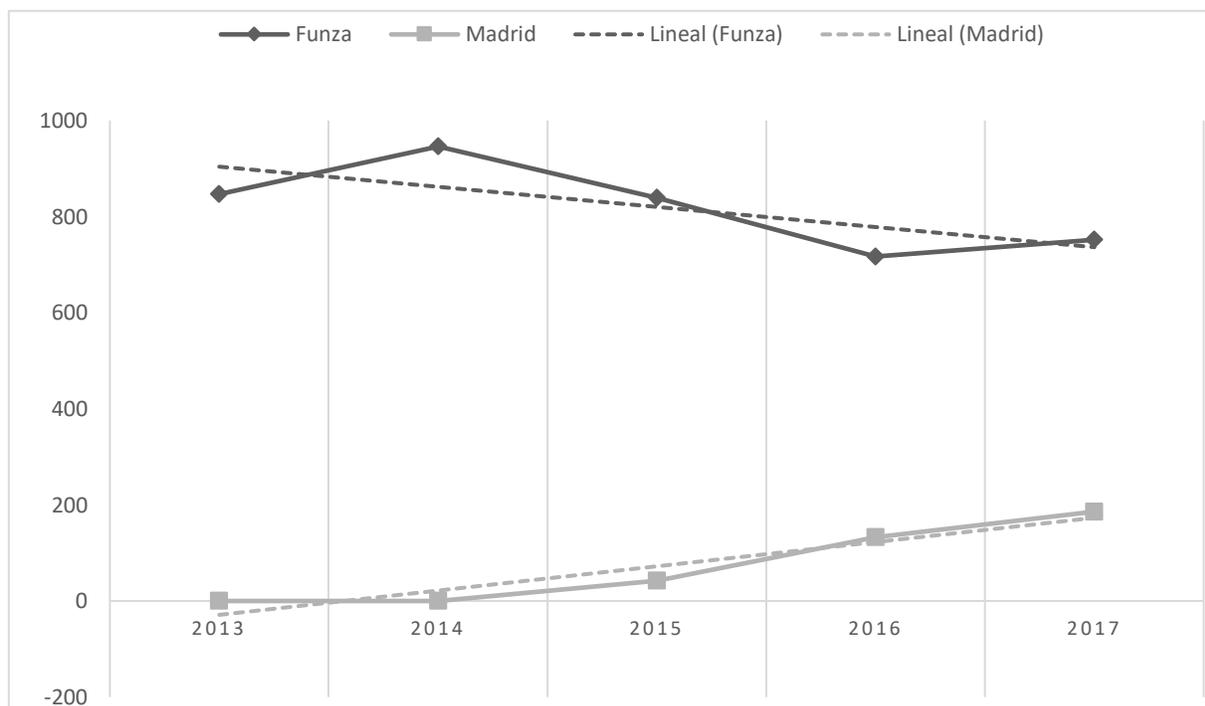
Actualmente la compañía se recupera de una baja en las ventas en el periodo comprendido entre enero y diciembre del año 2016, el registro más bajo en ventas de la historia dela compañía, la razón, según (Cifuentes, 2018) hubo un aumento significativo en el mercado de la tramitación ilegal de licencias de conducción, razón por la cual se optó porque en el año 2017 las campañas publicitarias se dedicaran precisamente a mostrar las consecuencias de no hacer el curso de conducción como reglamenta la ley dando un incremento del 10,3% en el siguiente año

Cabe resaltar adicional a la estrategia de marketing y comunicación relativa a la generación de conciencia CEA La Cumbre da apertura a un punto de información en Madrid en octubre del año 2015, aspecto al cual se le atribuye el alza en las inscripciones vendidas.

El siguiente grafico muestra la distribución en ventas en la sede principal y el punto de información ubicado en Madrid, Cundinamarca.

Gráfica 1

Comportamiento de ventas por punto



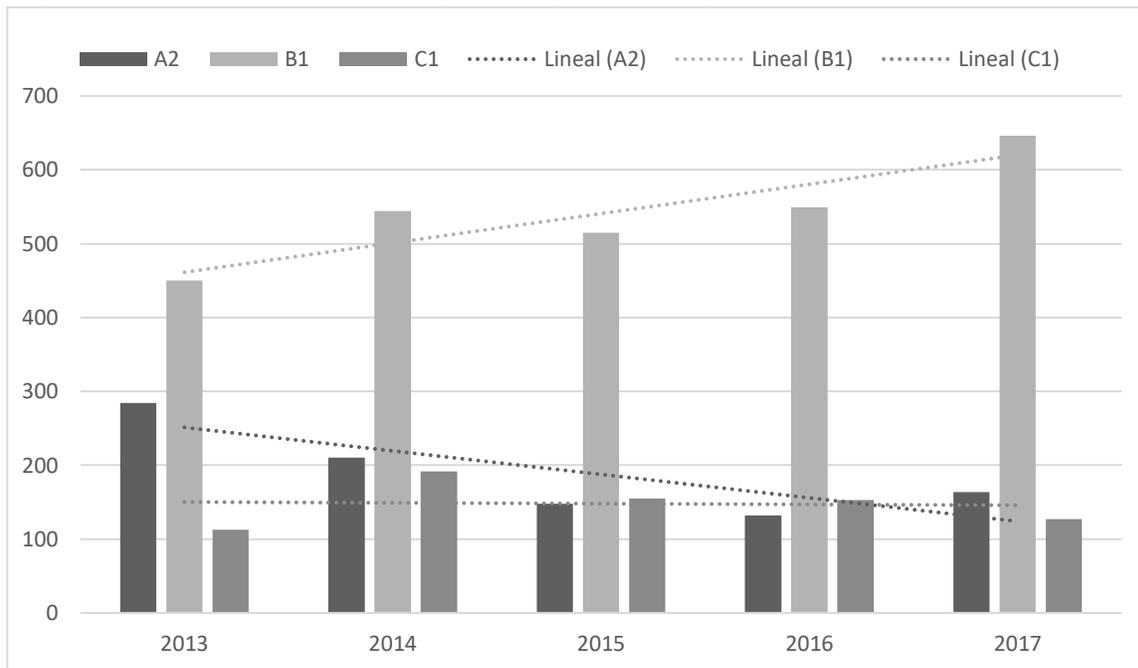
Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

Mediante el decrecimiento de ventas en la sede principal en Funza, el punto de información ubicado en el municipio de Madrid contribuyó al equilibrio y a la estabilización de las ventas general, existe y se puede evidenciar en la Figura 4 que el crecimiento de la sede Madrid es acelerado para el año 2016 con relación al año anterior fue de 316,6% y del 2016 al año 2017 un crecimiento del 132%; la observación de este fenómeno hace que esta investigación se interese y vea una gran oportunidad de explotar mejor este mercado.

Otro aspecto que se evaluará en esta investigación del estado actual es el comportamiento de ventas son las categorías que maneja el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre, pues esto nos dará una radiografía para el posterior análisis de la matriz BSG. Como se mencionó anteriormente en el apartado referente al marco institucional, actualmente la academia cuenta con habilitación de tres categorías, todas estas dan como resultado la adquisición de la licencia por primera vez.

Gráfica 2

Comportamiento de ventas anuales por categoría, inscripciones - año



Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

En la gráfica se puede visualizar un crecimiento en la categoría B1 en promedio anual de 9,95% esto ha convertido a esta categoría como el servicio más importante con el que cuenta el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre, El crecimiento de las ventas anualmente en esta categoría fue impulsado inicialmente por las recomendaciones de usuarios es decir una estrategia de voz a voz (Cifuentes, 2018).

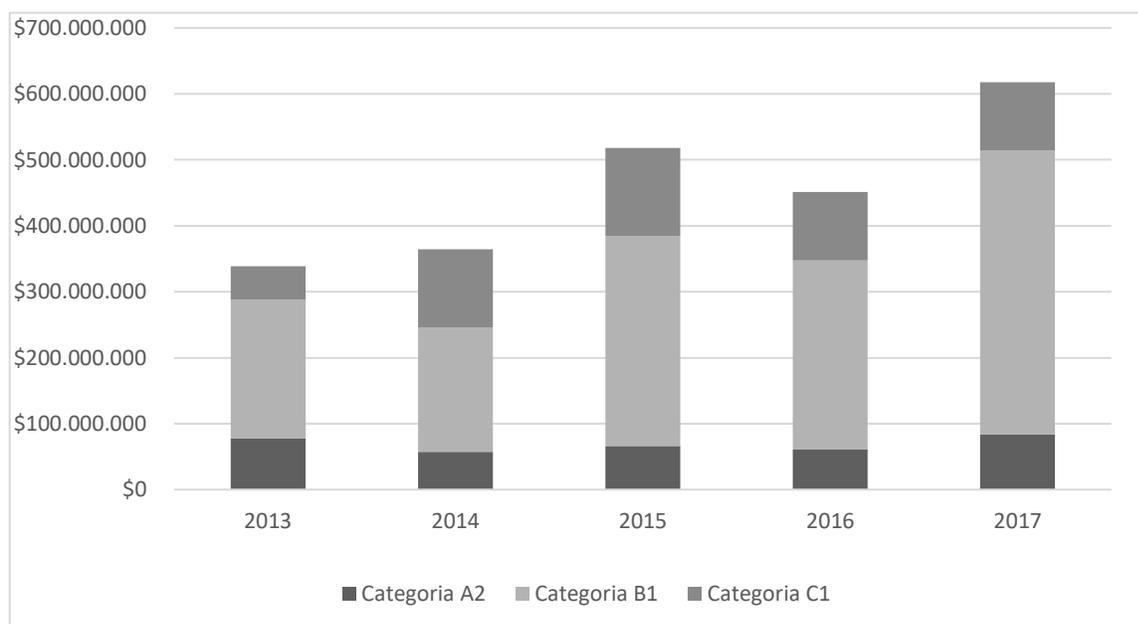
Al ser C1 una categoría especial tiene un leve crecimiento en número de ventas anualmente, desde la ejecución de la actividad económica con un 8%, este leve crecimiento se debe al bajo impulso comercial hacia esta categoría en el mercado.

Por último el análisis presentado a través de esta gráfica para la categoría A2 es preocupante, pues tiene un descenso de 10 puntos porcentuales promedio por cada año transcurrido, (Cifuentes, 2018) director de la academia explica que este fenómeno se da por dos factores, el primero por el alza en los precios de esta categoría en las academias de conducción y la segunda que a la vez es consecuente de la primera razón, es la evasión de los aspirantes a la licencia de conducción a tomar el curso, pues el facilismo en los procesos y los bajos precios presentados en el mercado ilegal.

El siguiente es un análisis en total de ingresos generados por los servicios de la academia, este nos dará un punto de reflexión de la participación de cada categoría en el ingreso general de la actividad de CEA La Cumbre.

Gráfica 3

Participación de ventas por categoría



Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

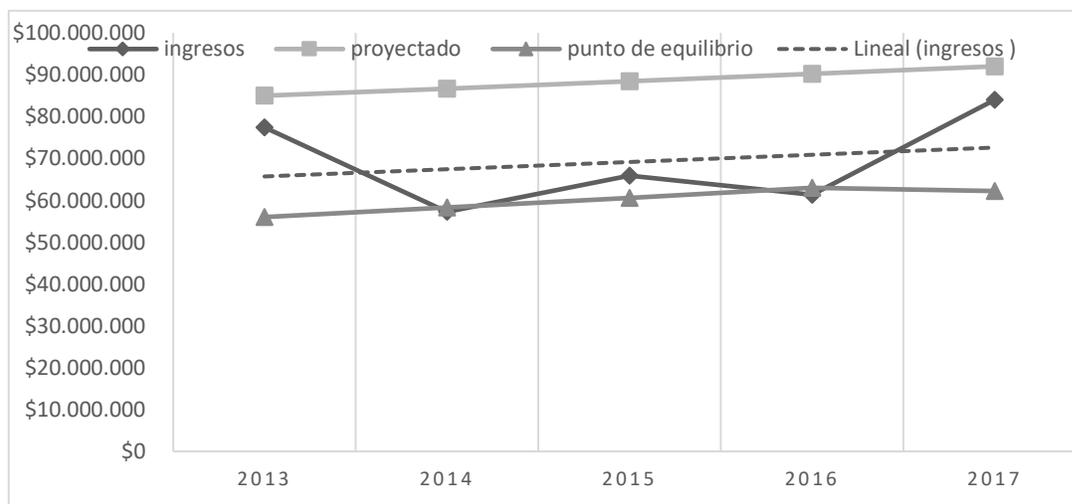
Este análisis de participación en ventas podemos denotar la categoría B1 comprende el 62% de los ingresos totales que tiene la academia por sus servicios, en segundo lugar, está la categoría C1 con un 22% de participación y por último la categoría A2 con un 15%.

En el siguiente apartado se determinan los ingresos recibidos anualmente por cada categoría prestada por la academia y su comparación con el punto de equilibrio.

Categoría A2.

Gráfica 4

Comportamiento de ventas anuales categoría A2



Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

Como se diagnosticó anteriormente esta es la categoría con más escasos resultados positivos, estando por debajo de las ventas proyectadas en un promedio de 30,44%, siendo 2013 y 2017 los años con los márgenes más aproximados al cumplimiento por debajo de la meta consignada por 9,85% y 9,54% respectivamente. Los años en el que se denotó la peor eficiencia en ventas de esta categoría fueron el 2014 y 2017 con un rendimiento por debajo del 47% e incluso estos años las ventas estuvieron al margen del punto de equilibrio generando pocas o ninguna utilidad.

Categoría B1.

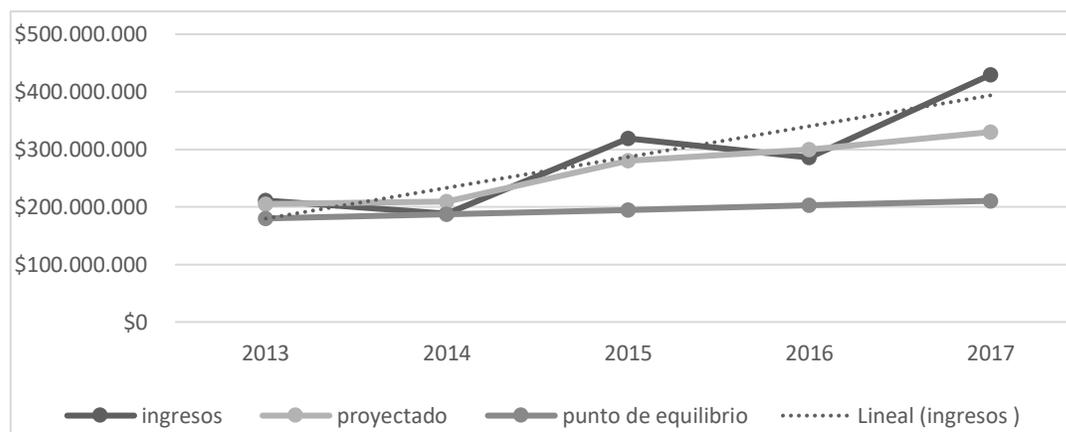
Si adjuntamos las categorías según la matriz BCG, la categoría B1 tiene la tipología de productos vaca, pues ha sido el servicio de mayor demanda en la academia y que como se puede evidenciar en la figura tiene un muy buen comportamiento en el crecimiento sobrepasando incluso los valores proyectados.

Esta demanda es notoriamente creciente por la incidencia del alto crecimiento de la venta de vehículos, según la base de datos del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) la fácil adquisición para los estratos medio por medio de los concesionarios con un crecimiento

promedio de 20% e incluso la dinámica actividad económica que existe entre la compra y venta de automóviles usados ha generado este comportamiento en las ventas de esta categoría en la compañía.

Gráfica 5

Comportamiento de ventas anuales categoría B1



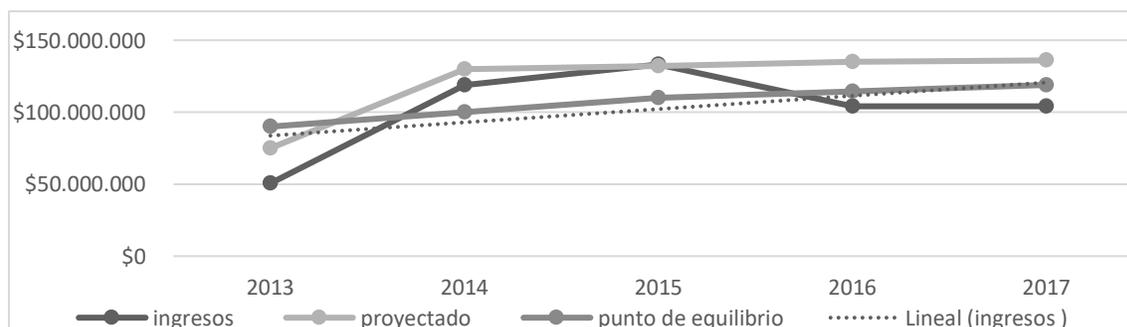
Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

Categoría C1.

El comportamiento de las ventas en la categoría C1 en la academia es muy regular, comprende variaciones porque es un servicio especializado para aquellos aspirantes de deseen adquirir la licencia de conducción para conducir vehículos de servicio público, aspecto que no es generalmente de alta demanda. El año con mejor índice de ventas fue el 2015 con una caída precipitante de 22% manteniéndose en esa cifra los dos últimos años estando por debajo del punto de equilibrio

Gráfica 6

Comportamiento de ventas anuales categoría C1



Fuente: Libro contable histórico de CEA La Cumbre SAS

Marco teórico

Estrategias de marketing para empresas de servicios

Dado que los servicios difieren de los productos tangibles, según Kotler y Armstrong (2008) “El cliente y el empleado en primera línea del servicio, interactúan para crear el servicio, por lo tanto, los prestadores de servicio deben interactuar eficazmente para crear valor superior mientras los encuentros de servicios. La eficiencia de la interacción, a su vez depende de las habilidades de los empleados de primera línea y de los procesos de apoyo que respaldan a estos empleados” (Kotler, P., & Armstrong, G., 2008)

James L Heskett (2003) menciona que “las compañías exitosas de servicios, concentran su atención tanto en lo clientes como los empleados. Esto quiere decir que entienden y aplican la cadena de servicio-utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes” (Hesketr, 2003).

Esto hace un proceso dinámico de emociones e interacción complementaria donde se genere en el servicio la familiarización y la humanización del proceso, Heskett (1997) establece cinco factores en la cadena de servicio-utilidades.

- a. Calidad interna del servicio: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, el ambiente de trabajo de calidad y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes.
- b. Empleados de servicios productivos y satisfechos: empleados felices producen clientes felices
- c. Mayor valor del servicio: Creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente.
- d. Clientes satisfechos y leales: Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio.
- e. Utilidades y crecimientos saludables: un desempeño superior de la compañía de servicio

Por lo tanto, para que CEA La Cumbre SAS alcance las metas propuestas y obtenga las utilidades proyectadas en su proceso de mejora continua en búsqueda de un mejor estándar en la prestación de sus servicios, debe comenzar por hacerse cargo de los colaboradores que atienden a los clientes, según el análisis presentado en este marco referencial son estos en una gran

proporción los que tienen el empoderamiento de satisfacer una necesidad de información previa a la prestación del servicio como tal.

Adicional se propone dar un incentivo para generar dentro del ámbito del desempeño colaborativo de los empleados un ambiente proactivo y de alto nivel en atención.

Plan Estratégico de marketing

El plan estratégico de marketing es considerado como la herramienta fundamental de gestión de actividades que debe utilizar toda aquella empresa orientada a la competitividad, En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes acciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados y ventas.

El plan estratégico de marketing “ debe integrar las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Quinn, 1999) por lo tanto quien elabore un plan estratégico de mercado puede anticipar cambios abruptos que pueden afectar a la empresa, aprovechar cuando estos son de ventajas y tener un plan de contingencia cuando contraponen la actividad comercial de una compañía.

Una definición más amplia presentada por Johnson, Scholes y Whittington dice, “La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos., 2006)

Ambrosio (2000) resalta que “ el plan estratégico de mercados consiste en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar estos objetivos y de la definición de la fuente de recursos” (Ambrosio, V., & Poveda, J. A. , 2000)

Durante los últimos cincuenta años se ha visto un cambio abrupto y radical en la forma en que las empresas han concebido y adoptado el mercado en sí; La liberalización, la globalización y la privatización cambiaron la base ideológica en la que realizaban su actividad económica con el concepto básico de oferta y demanda.

El historiador comercial (Chandler, A. D. , 1962) propuso un enfoque de planeación estratégica comercial inicial, definiéndola como la determinación de las metas, los objetivos de una compañía en el mercado a largo plazo, las acciones tácticas y la asignación de recursos para

lograr dichas metas. Este enfoque inicial abarca entonces cuatro ideas claves que renuevan el sistema de percepción de los mercados:

- Surge el interés de generar acciones de emprendimiento para la formulación, la puesta en marcha y el cumplimiento de objetivos comerciales.
- Se enfatizó en el proceso de búsqueda de ideas claves para la concentración del cumplimiento de objetivos comerciales en vez de seguir políticas basadas en una idea que no podría tener reconsideración
- Se comprendieron las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento provocado por la saturación de la oferta en los mercados
- Las empresas comprendieron que una estrategia competitiva basada en la satisfacción del consumidor es clave de éxito en el mercado fuertemente competitivo

Bajo este concepto histórico empiezan a denotarse cambios en la forma como se visualiza el mercado, las compañías comprenden que la oferta en cada sector crece y la demanda empieza inclinarse más que por satisfacer sus necesidades, por satisfacer sus deseos, ese aspecto subjetivo de cualquier sujeto para seleccionar una opción conveniente.

Tanto así que el nuevo paradigma que afrontan las empresas desde ese momento, es un sistema en el que se encuentran sometidas a un cambio continuo de adaptación al entorno que las rodea, donde el mercado ocupa la fracción principal. Según Sallenave (1991) Esta función de adaptación al entorno exige una preparación, una planeación que al centrarse en las funciones de comercialización se le denomina planeación estratégica de marketing, denominándose esta, como un proceso por las cuales se dictaminan objetivos y acciones en un tiempo determinando en un proceso de comunicación y de determinación de desviaciones involucrando las áreas estratégicas de cada empresa.

Desde este punto de vista táctico por la teoría planteada hasta este punto investigado CEA La Cumbre debe iniciar un proceso estratégico guiado con objetivos y metas claras e inclinar sus esfuerzos estratégicos comerciales al involucramiento de todas las áreas funcionales de la compañía a determinar objetivos enfatizados hacia la demanda.

Alimentado las teóricas de planteamiento estratégico Kotler quien es máxima autoridad en la disciplina de marketing afirma que, para tener hoy éxito empresarial, se convierte en un

componente esencial crear ventajas claras para los clientes. Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; se deben fijar los valores de las compañías, los objetivos y la visión de futuro.

Para Kotler y Keller (2006) entonces es de suma importancia que las estrategias de marketing estén guiadas a la generación de valor para el cliente, que, en el proceso, se identifique desde un análisis del mercado aquellas oportunidades diferenciadoras sacando ventaja de entorno y se maximicen atributos que los productos o servicios puedan generar desde sus procesos, así potencializando un factor diferencial frente a la competencia.

“El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía híper-competitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior” (Kotler, P., & Keller, K. L. , 2009)

Entonces se comprende a partir de este factor teórico, que el plan estratégico de marketing debe contemplar un análisis sectorial y del comportamiento de mercado para aprovechar las oportunidades que desde allí se diagnostiquen, adicional los factores evaluados de la competencia dictaminarán en este estudio según lo afirma Kotler (2006) aumentar la distinción frente a la misma, con la proyección de maximizar los atributos.

Adicional este esquema estratégico debe ser transversal con todas las áreas funcionales de la compañía, el compromiso por enaltecer cada aspecto de la cadena de valor será fundamental para la eficiencia de los resultados que la implementación del plan requería. para ello se incide en la importancia para CEA La Cumbre SAS controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

La administración de ventas

La administración de ventas varía dependiendo de la naturaleza de la organización, dividiendo estas en dos fases principales según explica Fischer y Espejo (2004) venta directa, las cuales son cuando la empresa se ocupa de su actividad comercial e indirecta cuando se utilizan intermediarios, en el modelo económico que se plantea para la ejecución de la actividad

comercial de CEA La Cumbre SAS se plante un modelo de ventas directo, donde los mismos empleados de la compañía, denominados asesores son quienes componente una fuerza de ventas.

Fuerza de ventas.

Las fuerzas de ventas son todas aquellas herramientas y estrategias utilizadas por el departamento comercial para poder llegar al cliente potencial, según lo explica Boluda & Ronda (2006, p.51) El control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; ello como la consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción al cliente.

Conviene considerar que para que la ejecución de una plan de ventas sea determinante en la empresa, es pertinente realizar una estructura de trabajo que involucre a todas las áreas funcionales de la organización, esto es un conclusión resolutive en el estudio que se lleva a cabo para CEA La Cumbre, pues se mantiene desde un punto de vista teórico implementado a la práctica, la importancia de mantener relaciones estrechas con los clientes, así, de esta manera se puede adicional de crear una ventaja competitiva satisfacer las necesidades y sus deseos.

Para ello García L (2009) propone un proceso con una serie de pasos ordenados que se pueden utilizar para dividir en etapas y crear un modelo estratégico uniforme donde se lleve a cabo la preparación, la verificación, la presentación, la argumentación, el cierre y el análisis en un proceso que busca fortalecer la incidencia de la fuerza de ventas sobre la decisión de compra de los clientes.

Tras esto es conveniente que el estudio enfocado a generar un planteamiento estratégico para CEA La Cumbre, contemple aduanalmente una estrategia guiada a, en primera instancia capacitar la fuerza de ventas en los procesos que plante García L, (2009) de la ejecución del proceso donde se identifiquen las necesidades de los clientes y se determine la metodología con la cual asesores y personal de diferentes áreas trabajen en satisfacerlas.

Marco conceptual

Estrategias de mercado

Las estrategias de mercadeo para el posicionamiento de marca, son acciones que tienen como fin el crecimiento de la rentabilidad de una organización, partiendo de la premisa mediantica de ser reconocidas en un segmento poblacional seleccionado previamente en base a los atributos que tiene un producto. Según dos grandes autores en cuanto a la terminología del Marketing dictaminan: “La posición de una marca es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor” (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2008)

El posicionamiento

De acuerdo con Philip Kotler; "El posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo “ (Kotler & Armstrong, 2008) Es decir na marca está posicionada cuando puede ser identificado en un lugar en paralelo con otras marcas que se hayan en el mismo campo espacial o categoría, esta organización en categorías de productos que está en la memoria del cliente tiene un importante papel en la toma de decisión definitiva de un comprador con respecto a un bien o servicio (Keller, 2009)

Por su parte, Wilensky (2006), expresa la idea de que el posicionamiento es un concepto subjetivo ya que no se refiere al producto, sino a lo que logra en la mente del consumidor. También expresa que es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente, por lo tanto, se puede definir como la primera marca que viene a la mente del cliente, por dichos motivos, el posicionamiento se convierte en una ventaja competitiva cuando se trata de una sociedad sobre comunicada.

Aaker (1991) observa que el posicionamiento significa diferentes cosas para diferentes personas: para algunos, es la decisión de segmentar; para otros, la cuestión de la imagen; para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto (atributos).

Al Ries y Jack Trout, en su libro Positioning: The Battle for Your Mind, presentan el tema diciendo: " posicionar no es lo que le haces a un producto. Posicionar es lo que le haces a la

mente del prospecto. es decir, coloca el producto en la mente de la perspectiva. Por lo tanto, es incorrecto llamar al concepto 'posicionamiento del producto' (Ries & Trout, 2001)

En sí, no hay una definición universalmente aceptada de posicionamiento (Blankson, 2001). Esto puede ser atribuido en parte a la falta de una clara base teórica y a la relativa sencillez con que el concepto es utilizado por los practicantes de marketing. Hay una serie de términos complementarios y relacionados como: Posición del producto, Posicionamiento de mercado, Posicionamiento de marca términos que también estudiaremos.

Mercado objetivo

Grewal y Levy (2010) establecen que el Mercadeo es un proceso donde las empresas y las personas intercambian los bienes y servicios con el fin de satisfacer necesidades, se utilizan métodos para la creación de productos, para capturar clientes y desarrollar la comunicación sobre productos. Por su parte Mesa (2012) plantea que se debe identificar analizar y proponer promesas de valor que mejoren la participación de las empresas, conquistar mercados nuevos y satisfacer adecuadamente a los clientes sin olvidarse la responsabilidad social y humana.

Saenz (2011) afirma que la segmentación es la manera en que se divide un mercado en grupo más pequeño que es homogéneo, medible, accesible y lo suficientemente grande para que sea rentable para la empresa. Guitinanet et al. (1999) señalan que la segmentación debe buscar orientar los procesos estratégicos para que la gestión de la empresa se empiece a capitalizar en los esfuerzos dirigidos a los requerimientos particulares del segmento.

Satisfacción de usuarios:

Philip Kotler (2008), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, P., & Armstrong, G., 2008). Señalando adicionalmente que es la proeza a la que cualquier compañía debe apuntar para posicionarse y ser exitosa en el mercado.

Marco legal

A continuación, se desarrolla una caracterización de las principales resoluciones emitidos por el Gobierno Nacional de Colombia que colateralmente afectan el comportamiento del mercado de los Centros de Enseñanza Automovilísticas.

Resolución 1208 del 05 de mayo del 2017.

Emitida por la Superintendencia de puertos y transporte por la cual se establecieron las condiciones, características de seguridad y los rangos de precio al usuario para servicios presentados por los Centros de Enseñanza Automovilística de la siguiente manera:

Figura 5

Rango de precios Res 1208 de 2017

CATEGORÍA	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3
RANGOS	10 -18	11-21	15 -29	21 -46	33 -73	18 -37	24 -55	36 -81

Fuente: Documento público Res. 1208 Min Transportes.

Tarifas estipuladas por salarios mínimos legales vigentes Al rango de precios aquí definido, se le adicionará el valor que por las que se rigen los CEA'S. Esta resolución en conclusión resuelve las diferencias tarifarias entre la emisión de un servicio de preparación para obtener la certificación de aptitud y la venta informal de solamente la certificación. Estas medidas tienen por objetivo generar un cambio en la adquisición de toda nueva licencia de conducción; la cual pasa de ser un simple trámite a ser una proeza.

Resolución 1349 de 2017

Emitida por el Ministerio de Transporte, esta resolución dictamina y reglamenta las condiciones de habilitación para los Centros de Apoyo Logístico y de Evaluación (CALE) cuya funcionalidad será impartir de manera neutral y objetiva una evaluación teórico práctica para las personas que aspiren a obtener o refrendar su licencia de conducción, claro está, después de aprobar la certificación en un Centro de Enseñanza Automovilística.

Resolución 5790 de 2016

Emitida por la Superintendencia de puertos y Transporte por la cual se reglamenta la implementación del sistema de control y vigilancia (Sicov) y cuya funcionalidad será la de

supervisar y vigilar los procesos a través de instrumentos tecnológicos con el que se registrará, autenticará y validará la identificación y presencia de los aspirantes a conductor, de los conductores infractores y de los instructores que participan en el proceso de formación teórica y práctica para la expedición de los certificados de aptitud en conducción y quienes desarrollen la capacitación en reeducación, de esta manera se realizará el control de forma preventiva y se protegerá al usuario de la falsificación.

Marco Metodológico

El diseño metodológico permite clarificar el tipo de estudio en el que se asienta el plan de mercadeo que se diseña en este trabajo, la población que hace parte del mismo, los métodos y técnicas que permiten recopilar los datos para determinar la forma como se analizan los resultados.

El objeto de este plan de mercadeo se aborda desde un tipo de estudio de caso, éste método de estudio es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de fenómenos estudiados reales, tal cual en este proyecto se hace con variables externas e internas involucradas en los procesos organizacionales de CEA La Cumbre SAS.

Tal cual lo explica Chetty (1996) citado por (Carazo Martinez, 2006) en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. En esta investigación se opta por un modelaje investigativo mixto puesto que al nivel epistemológico del paradigma en el que se fundamenta el plan de mercadeo es el cuantitativo en cuanto a la recolección de datos estadísticos y resultados de procesos para su debido análisis, Así mismo, se relaciona igualmente con un carácter cualitativo en torno a la observación de aquello que se refiere a aspectos externos e internos de la academia.

A continuación, presenta el siguiente cuadro en el que se describe el objetivo, la metodología la actividad a realizada y la técnica de recolección de información que se utilizó:

Tabla 4

Categorías habilitadas para la prestación de servicio formativo

Objetivo	Actividad	Metodología	Técnica
Realizar un diagnóstico interno y externo	Contextualización del sector Análisis del mercadeo Tipología de usuario	Descriptivo y Exploratorio	Encuestas Cuestionarios Observación

Análisis de satisfacción del usuario

Objetivo	Actividad	Metodología	técnica
Proponer estrategias de mercadeo partiendo de la identificación de oportunidades que dictamine el diagnóstico y el estudio de mercado.	Propuesta de estrategias, tácticas y objetivos de mercadeo	Exploratorio	Matriz estratégica
Establecer indicadores de control para la gestión de las propuestas	Propuesta de indicadores de supervisión, control y corrección	Descriptivo	

Fuente Elaboración propia

Métodos y técnicas para recolectar la información

Para recolectar la información se recurre a varios instrumentos, entre las cuales se encuentran, conversaciones informales, observación participante, revisión documental, análisis de documentos contables, cuestionarios y encuestas.

Análisis de resultados

El análisis de la información se realiza por fases para el cumplimiento de los objetivos específicos del plan de mercadeo, las cuales se especifican a continuación, mediante un diagrama de flujo:

Figura 6

Proceso de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Análisis del sector

Para dar un profundo análisis a este apartado se realiza una matriz donde se dictamina la valoración del cómo afecta, el impacto y genera unos puntos de importancia para su posterior análisis.

Tabla 5
Análisis Externo

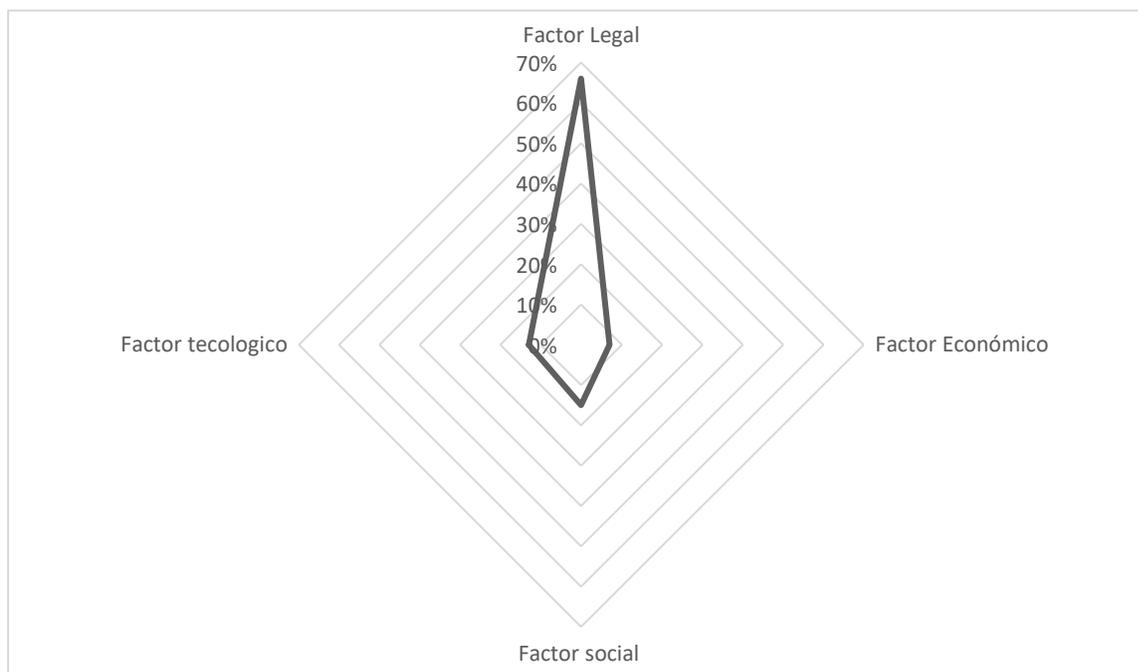
Notas		Impacto potencial	Tipo	Impacto	Importancia relativa	puntos
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en su negocio?		Alto	+ Positivo	> Aumentando	Crítico	
		Medio	- Negativo	= Sin cambios	Importante	
		Bajo	Desconocido	< Disminuyendo	Sin importancia	
		Desconocido			Desconocido	
Legal						
Legislación y regulaciones sociales	Obligatoriedad del servicio para personas que deseen adquirir la licencia de conducción.	Alto	Positivo	Aumentando	Importante	5
Relación del Gobierno con el sector	Nueva regulación para controlar la obligatoriedad de asistencia un centro formativo en enseñanza vehicular.	Alto	Positivo	Aumentando	Importante	5
Legislación relacionada con el marketing	Control sobre algún aspecto fundamentales del marketing	Alto	Negativo	Aumentando	Importante	5
Economía						
Situación económica actual	aumento en el PIB real cercano a 6,1% en el primer trimestre del 2018	Medio	Positivo	Aumentando	importante	3
Inflación	Inflación bajando se estima el 3,4%	Bajo	positivo	Disminuyendo	importante	2

Situación económica futura	Se proyecta aumento en el PIB real cercano a 2,5% .	Medio	Positivo	Aumentando	importante	2
Impuestos	Aumento de la tributación empresarial	Bajo	Negativo	Aumentando	importante	1
Tendencias en los clientes	Aumento de la demanda	Alto	Positivo	Aumentando	importante	5
petróleo	Aumenta el precio del galón/ aumento en el punto de equilibrio	Bajo	Positivo	Aumentando	Importante	1
Índice de confianza del consumidor	registró un valor de 8,9%	Bajo	positivo	Aumentando	importante	3
Social						
Actitudes y opiniones de los clientes	Cambio de paradigma a la necesidad de obtener					
Crecimiento en el índice poblacional de la región	la licencia de conducción por factores viables y legales.	alto	positivo	Aumentando	Crítico	5
Tecnología						
Potencial de innovación	Nuevas herramientas didácticas para la enseñanza	bajo	positivo	Aumentando	Sin importancia	2
Acceso a tecnología	Se cuenta con red 4G en el sector	bajo	positivo	Aumentando	importante	2
internet e información en el servicio	Aumento de la interacción virtual	medio	positivo	Aumentando	importante	3

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7

Impacto de varios de fuerzas externas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, resultado del diagnóstico se concibe la premisa de que el factor Legal es quien tiene más incidencia en la afectación positiva o negativa sobre el sector de los centros de enseñanza automovilística. Al ser una esta actividad de sumo control, pues el resultado de sus procesos en el otorgamiento de un documento público.

Factor legal.

Legislaciones y regulaciones sociales.

Siendo la ley 1383 de 2010 emitida por el Ministerio de Transporte el otorgamiento de la licencia por primera vez se dará quien cumpla con todos los requisitos descritos en el artículo 19 del código Nacional de Transito (2002), por la entidad pública o privada autorizada para el efecto por el organismo de tránsito en su respectiva jurisdicción. Este factor hace de notoria importancia la implicación que tiene el factor político sobre este sector gremial de las CEA'S en regular socialmente la obligatoriedad de cualquier aspirante a la licencia de conducción a participar de una formación teórico y práctico en conducción vehicular.

Este apartado sectorial es bastante importante para la compañía, pues asegura en medida regulatoria tanto la oferta como la demanda de los cursos de conducción en correlación con la expedición de licencias.

Relación Gobierno con el sector.

Los centros de enseñanza automovilística están obligados a rendir cuentas desde el proceso de adjudicación, habilitación y debida renovación de licencia para operar bajo tres entidades gubernamentales como lo son: El Ministerio de Transporte, La secretaria de educación departamental o distrital en su defecto y la superintendencia de puertos y transportes, son estos quienes controlan el bienestar de los procesos formativos de las personas aspirantes a la licencia de conducción en Colombia.

La incidencia de estos tres organismos en el sector es determinante para conllevar los procesos pertinentes y acogidos a la normatividad por parte de los CEA'S

Las actuales resoluciones emitidas por el gobiernos nacional para conllevar el ejercicio de los CEA'S son:

la resolución 1349 de 2017 (Ministerio de Transporte, 2017) la cual establece la creación de Centros de Apoyo Logístico de Evaluación (CALE), que serán los encargados de realizar un examen teórico - práctico, que deberá aprobar la persona que desee re categorizar u obtener por primera vez su licencia de conducción. Adicional a esto posicionara a los centros de enseñanza automovilista en un ranking de calidad determinado por el resultado final de estas pruebas de cada uno de los alumnos aspirantes.

la Resolución 5790 de 2016 emitida por la Superintendencia de puertos y Transporte por la cual se reglamenta la implementación del sistema de control y vigilancia (Sicov) y cuya funcionalidad será la de supervisar y vigilar los procesos a través de instrumentos tecnológicos con el que se registrará, autenticará y validará la identificación y presencia de los aspirantes a conductor, de los conductores infractores y de los instructores que participan en el proceso de formación teórica y práctica para la expedición de los certificados de aptitud en conducción y quienes desarrollen la capacitación en reeducación, de esta manera se realizará el control de forma preventiva y se protegerá al usuario de la falsificación.

Estas dos resoluciones para su debido cumplimiento se determinan como una oportunidad, pues, el gobierno con ella, contragolpea el mercado ilegal de licencias de conducción, dando apertura a una demanda que optaba por la ilegalidad para obtener el certificado público de conducción.

Legislación relacionada con el marketing.

Una vez emitida la resolución 1208 (Superintendencia de Puertos y Transportes, 2017) todas las academias se regularizan según rango de precio al usuario controlado por la superintendencia de puertos y transporte, evitando que el precio, una “P” del marketing, no se habilite a control comercial de las academias limitando los planes estratégicos que se construyen a partir de esta variable.

Factor económico.

Factor económico en el país.

Tras un 2017 complejo en materia económica, en el 2018 crece la expectativa con respecto a crecimiento, según los pronósticos de Mauricio Cárdenas (2017) Ministro de hacienda, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) o de la economía colombiana este año será mayor al de 2017. Las cifras provisionales apuntan a que el PIB creció, el año pasado, por debajo del 2 % y que en 2018 será mayor al 2,5 %, según analistas consultados por el comercio (2018).

Adicional a esto Mauricio Cárdenas (2017) vaticinó que la tasa de interés podría bajar hasta 4,25 %, con el ánimo de darle un impulso al crecimiento económico, que se proyecta en el 2,7 %.

Para los analistas de Casa de Bolsa las mermas del año anterior se apreciarán en este 2018, por lo que pronostica que se incentivará el crecimiento de la cartera de crédito, principalmente, en el segundo semestre de 2018.

Estos aspectos se convierten en factores fundamentales, porque al bajar la tasa de interés, las personas tienen mayor capacidad de endeudamiento y da la apertura a los créditos de libre inversión para optar en la compra de los servicios ofrecidos en el sector.

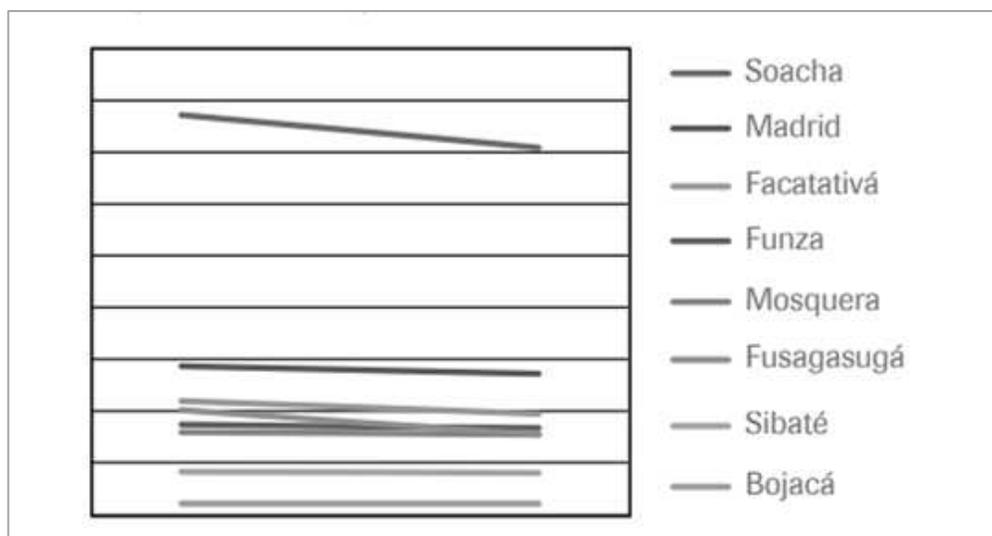
El factor económico en la región sabana occidente:

Sabana Occidente representan una considerable importancia económica para el departamento de Cundinamarca. Según el Plan de Competitividad de la Provincia de Sabana Occidente (2011),

esta provincia se consolidó en el 2010 como el tercer mercado de Cundinamarca según su tamaño de población, después de Sabana Centro y la provincia de Soacha. Según este mismo Plan de Competitividad para el 2007, la provincia de Sabana Occidente concentraba el 18,8% de la producción de Cundinamarca, después de Sabana Centro.

Figura 7

Participación del PIB en la región

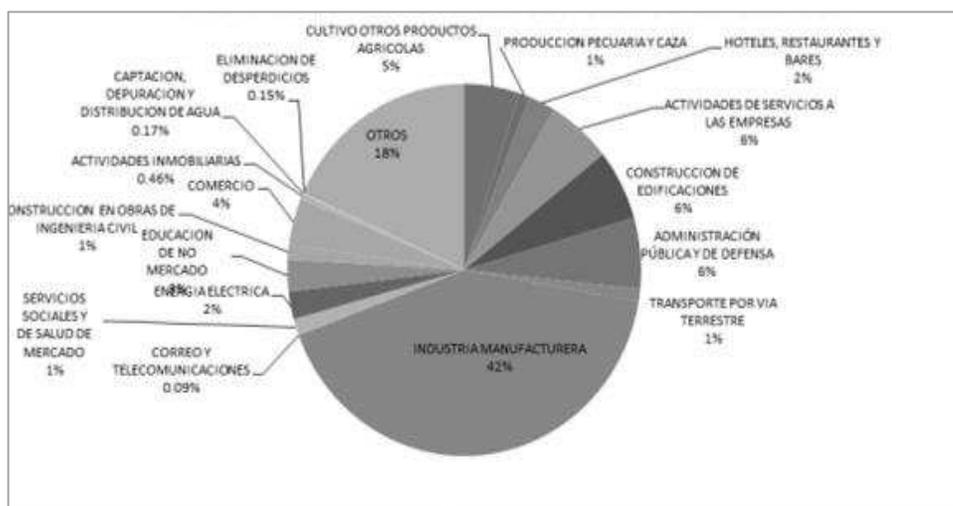


Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Para el 2015 según cifras de DANE (2015) Sabana de Occidente representa 23.32% de la producción departamental contemplando que el sector de servicios contribuye con el 6%.

Gráfica 8

Participación del PIB por sectores económicos en la región

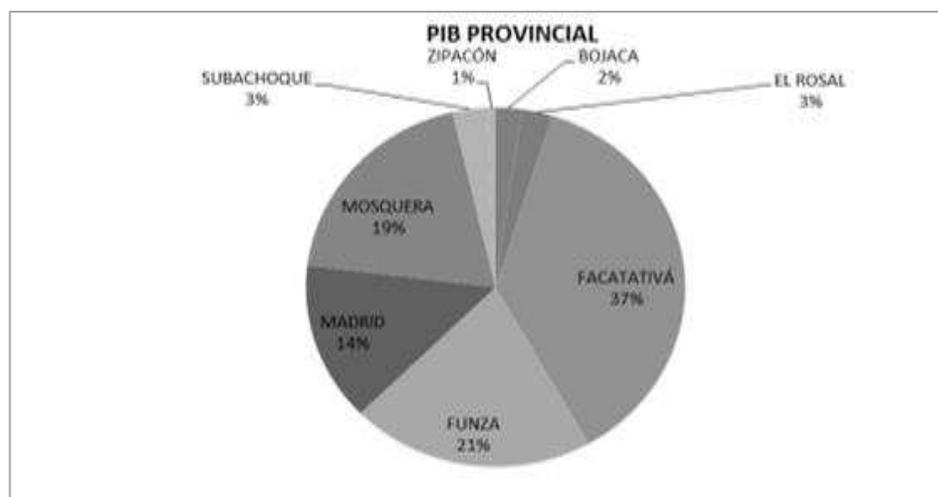


Fuente: Planes Provinciales de Competitividad de la región sabana occidente

Al analizar dentro de la provincia, Según el informe económico emitido por la cámara de comercio (2015) se recalca que el municipio con mayor contribución en el PIB de Sabana de Occidente es Facatativá, le siguen en orden de importancia Funza, Mosquera y Madrid. Estos cuatro municipios aportan el 91% del PIB de la provincia, en los restantes (Subachoque, El Rosal, Zipacón).

Gráfica 9

Participación del PIB por municipio de la región

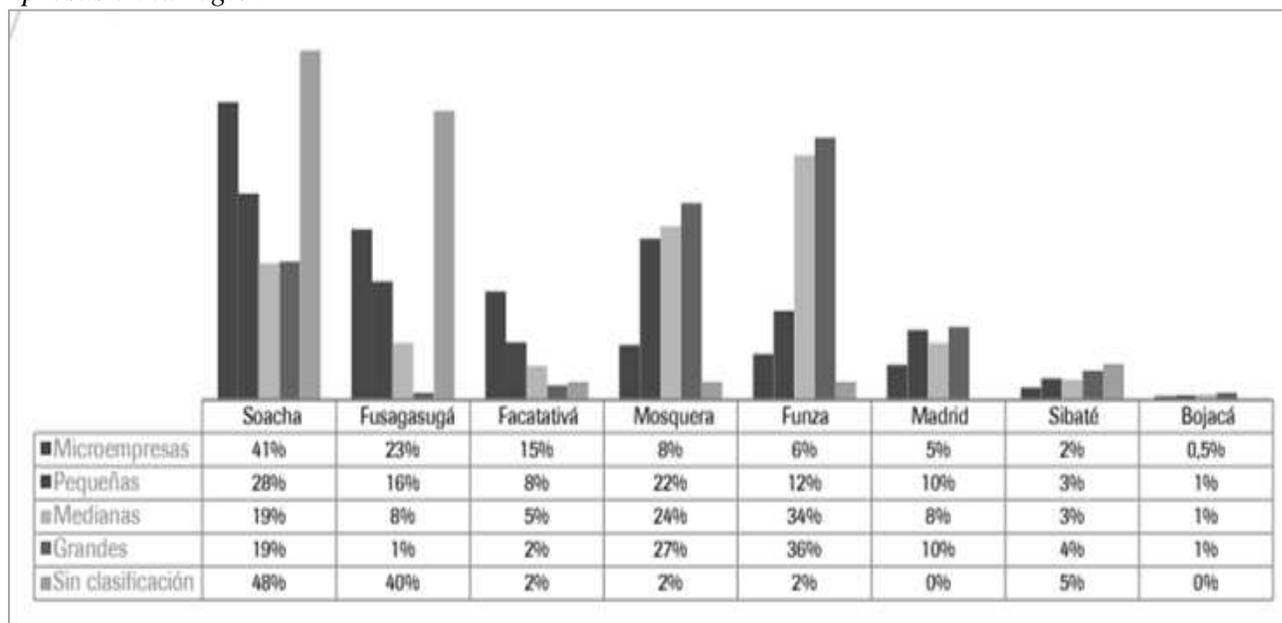


Fuente: Planes Provinciales de Competitividad de la región sabana occidente

En el sector surgió una dinámica particular en los municipios de Mosquera, Funza y Madrid. Estos territorios han sido foco de la llegada de empresas ya constituidas en Bogotá, que por disponibilidad de suelo o ventajas tributarias han decidido trasladarse. Por tanto, no se encuentra una mayor dinámica de creación de microempresa, se desarrollan iniciativas para fortalecer el municipio alrededor de las que llegan más de tamaño mediano y grande.

En la siguiente grafica se determina según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2014) el comportamiento de crecimiento empresarial desde el año 1990 hasta el 2014, con un progresivo crecimiento de empresas en la región.

Gráfica 10
Empresas en la región



Fuente: Registro Mercantil 2014. Cámara de Comercio de Bogotá. Municipios graficados de mayor a menor, según número total de empresas

Factor social.

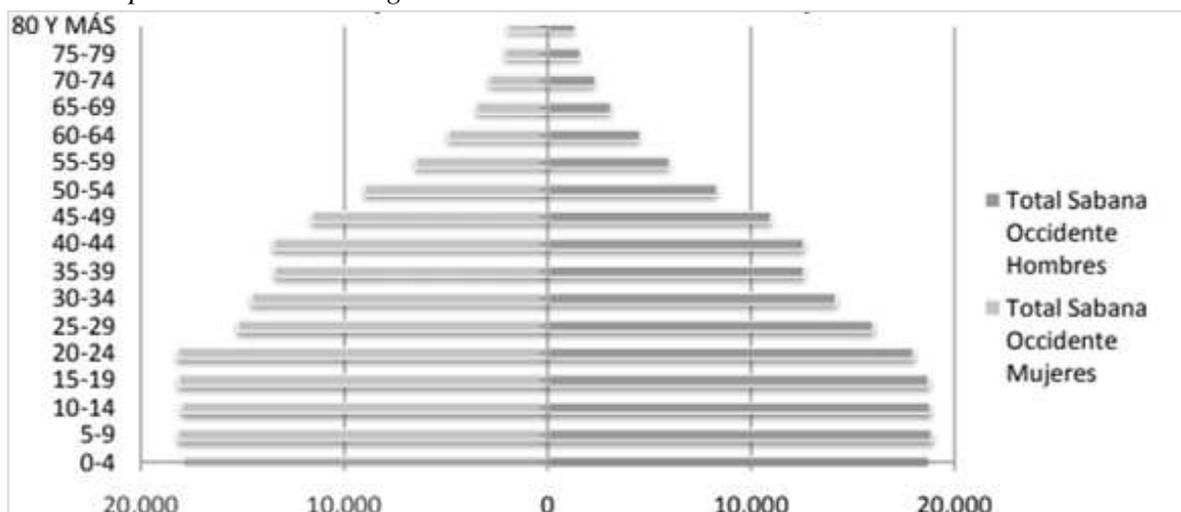
Índice poblacional.

En el 2010, la Provincia de Sabana Occidente se consolidó como el tercer mercado de Cundinamarca según el tamaño de su población, después de las provincias de Soacha y Sabana Centro. La provincia a 2010 concentra el 15.2% del total de los habitantes del departamento y a su vez las provincias de mayor dinamismo económico y empresarial en el departamento son las de la Sabana de Bogotá, las cuales representan más de la mitad (52%) del mercado departamental. (CEPEC 2011)

Un estudio minucioso de la distribución poblacional de la Provincia de Sabana Occidente, accede observar que la mayor fracción de sus habitantes se encuentra en un rango de edad entre los 10 y 19 años (18,6%) y los 20 y 29 años (17,1%). El evidente el predominio de población joven, se observa de manera particular la participación altamente representativa de población dependiente en el intervalo de 0 a 14, lo que indica altas tasas de fecundidad y/o inmigración de familias jóvenes.

Gráfica 11

Distribución poblacional de la región



Fuente: DANE (2005), *Proyecciones de población*. Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Cambio de paradigma perceptual del servicio:

La resolución emitida por el Gobierno Nacional durante el año 2017 ha contribuido al cambio de paradigma en la población colombiana de hacer los procesos por la vía del facilismo, al no contar con amplias alternativas, las personas optan por concebir que este proceso de cambio tiene como objetivo un bien común, bajar los altos índices de accidentalidad en las vías colombianas.

El mercado

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto identificando el comportamiento del mercado donde se encuentra el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre.

Con base en los datos generados por las fuentes de información oficiales: SIET (Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano) y den Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) se presenta a continuación un panorama estadístico del estado actual de la oferta y demanda del mercado en el cual compite el Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre.

En primera instancia se elabora un diagnóstico de la oferta, es decir un anal de la disposición de cursos de conducción en el mercado y su percepción competitiva con la cadena de valor que

ofrece el centro de enseñanza Automovilística La Cumbre. Posterior a esto se muestra un diagnóstico de la demanda, mostrando el índice de demanda potencial y mostrando una caracterización del mercado objetivo al cual se dirige la academia.

Figura 7

Oferta a nivel nacional:



Fuente informe 2017 IED.

Con el fin de permitir dar un informe clarividente del mercado se consulta la información sobre estadísticas de instituciones y programas de formación para el trabajo y desarrollo humano a través de las Secretarías de Educación Certificadas, Instituciones de Educación para el Trabajo (IET) arrojando como resultado el siguiente informe:

Colombia cuenta con 711 Centros de Enseñanza Automovilísticos (CEA) debidamente certificados para cumplir su actividad económica en el mercado, debidamente inspeccionados y controlados por los entes gubernamentales, estos generan cerca de 3.527 acreditaciones dentro de sus programas académicos que de igual manera. A son regulados.

Oferta en la región.

El siguiente paso en el presente plan es el de conocer y analizar cuál es la competencia de CEA LA CUMBRE SAS y cómo funciona todo su entorno competitivo en internet. Conocer la competencia es un paso imprescindible ya que permite definir de mejor forma las posteriores líneas de objetivo a desarrollar. Este punto aporta información estratégica para el plan en base a dos aspectos muy importantes: por un lado, permite conocer y aprender de la competencia en

base a las acciones, estrategias y tácticas que están llevando a cabo. Esto permite proyectar una primera idea del trabajo y de las estrategias que se deben llevar a cabo para poder alcanzar a dicha competencia.

Tabla 6
Oferta de la región

Secretarias de educación certificadas	Total SIET	Total ETDH	CEA's
Cundinamarca	102	85	17
Funza	2	2	2
Mosquera	5	3	2
Madrid	3	2	1

Fuente: Sistema integral de educación para el trabajo y desarrollo Humano

Esta tabla de referencia demuestra que existen cinco competidores a los cuales se les sometió en un análisis las características propias de su cadena de valor, como compiten y su proporción en la cuota de mercado.

Se realizó una visita de campo investigando las propiedades competitivas de otras academias en primer lugar dando como resultado las siguientes observaciones:

Centro de enseñanza automovilística Conduvias.

- Ubicación: Calle 14 # 14 – 35
- Contacto: 25286000
- Servicios: cursos de conducción en categoría A2, B1, C1, B2 y C2
- No tiene página web.

Es la academia de conducción con mayor trayectoria en el mercado, cuenta con treinta años de experiencia, más sin embargo la trayectoria temporal no ha generado un posicionamiento fuerte dentro de la comunidad donde realiza su actividad económica, así mismo, el desarrollo y la innovación vista en esta academia es poca o escasa, comprenden algunos sentidos del marketing tradicional pero no son utilizados con frecuencia y no han dado el salto a otras estrategias promocionales.

Dentro de los rangos de calificación de usuarios en plataformas virtuales tiene una calificación de 2,8.

Centro de enseñanza Automovilístico Mi coche.

- Ubicación: Calle 3 N° 4-30 PISO 2, Mosquera, Cundinamarca
- Contacto: 313 4246298
- Servicios: cursos de conducción en categoría A2, B1, C1, B2, B3 y C3
- No tiene página web.

Este centro de enseñanza ubicado la zona céntrica del municipio de Mosquera tiene cerca de ocho años en el mercado, es el líder en este municipio por la amplia flexibilidad en clases, adicional tiene la amplia ventaja de dictar clases académicas más especializadas a categorías mayores, no obstante el sistema de comercialización y promoción no ha sido eficiente en la compañía, utilizan métodos promocionales tradicionales y no han incursionado en las nuevas plataformas o herramientas que permiten posicionarse.

Centro de enseñanza Automovilístico Auto carrera.

- Ubicación: Calle 3 # 1-04 Este - Mosquera, Cundinamarca
- Contacto: (1) 829 5638
- Servicios: cursos de conducción en categoría A2, B1, C1.

Ese es el centro de enseñanza Automovilístico más nuevo de la región, aproximadamente cuenta con dos años y es la academia cuya cuota de mercado es menor pues no ha ejercido un posicionamiento de mercado estable, igual a los dos centros formativos en conducción vehicular, cuenta con un bajo índice de trabajo en materias de mercadeo.

Servicios de la competencia vs Servicios de CEA La Cumbre.

Tabla 7
Comparativa en la oferta de portafolio de servicios

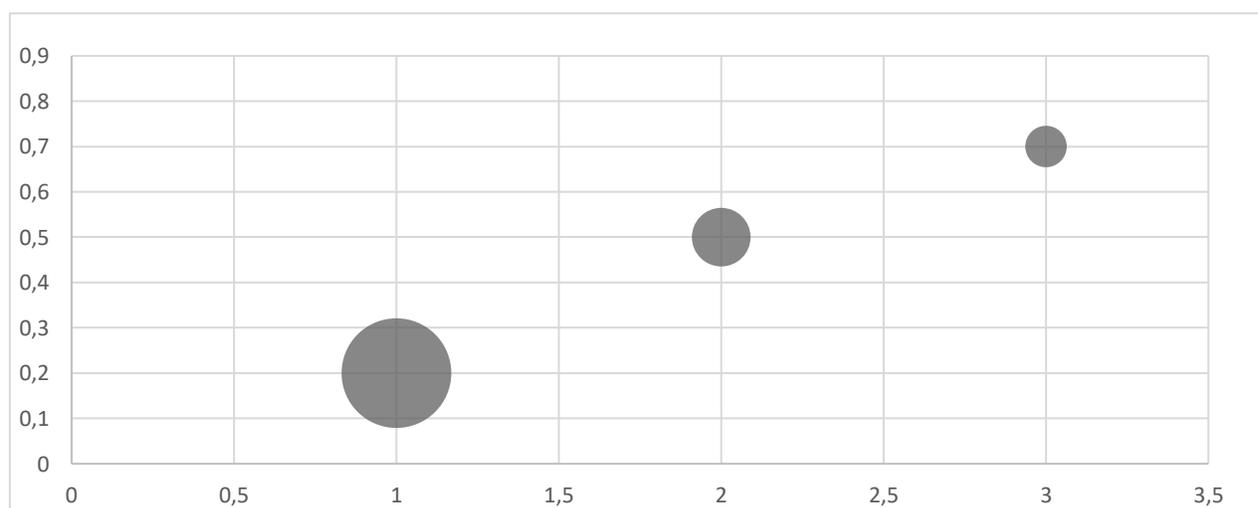
	CEA La Cumbre	CEA Conduvias	CEA Mi Coche	CEA Auto carrera
A2	x	x	x	x
B1	x	x	x	x
B2		x	x	
B3			x	
C1	x	x	x	x
C2		x	x	
C3			x	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se denotan el portafolio de servicio que junto a su ejercicio comercial conllevan los Centros de Enseñanza Automovilístico para posicionarse en el mercado, aquí se puede evidenciar que la mayor participación en acoger una mayor rama de prestación de servicio es el CEA Mi Coche, pues dentro de su habilitación contiene categorías especializadas penetrando un nicho de mercado donde no tienen competidores.

Por otro lado, CEA La Cumbre y CEA conduvias apuestan al mercado de explotación más grande, aquel en el que participa una mayor demanda por ser categorías de primera vez, para hacer más concretos en esta explicación se muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 12
Distribución de demanda vs costo



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se puede evidenciar el tamaño de la demanda para categorías A2, B1, C1 y su relación con el costo, progresivamente las categorías B2 y C2 un tamaño más reducido en demanda y por ultimo un sector muy especializado en categorías B3 y C3

Análisis comparativo de competencia.

A continuación, se presenta un ejercicio cuyo objeto es a través de variables calificables objetivamente, determinar ventajas y desventajas que tiene el Centro de Enseñanza Automovilística en relación con la competencia. Se escogieron en total 10 variables cuya relevancia se obtuvo de la teoría de Gil, Irene (2008) sobre los factores principales para un buen servicio.

Tabla 8
Evaluación comparativas con la competencia

#	Variables	Competidores PUNTOS	Cea La Cumbre PUNTOS
1	Calidad de los servicios	8,00	8,50
2	Infraestructura física	8,00	10,00
3	Herramientas didácticas para la enseñanza	8,00	9,00
4	Capacidad instalada	7,00	9,00
5	Inversiones publicitarias	5,00	9,00
6	Servicio al cliente	8,00	8,00
7	flexibilidad en entrega del servicio	8,00	5,00
8	Fuerza de ventas	7,00	7,00
10	Disponibilidad de portafolio de servicios	4,00	9,00

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la calificación de cada una de las variables, se determinó el impacto de cada una de ellas para el mercado.

Tabla 9
Comparación de factores claves

#	Variable	Competidor	Mi Empresa
1	calidad de los servicios	fuerte	fuerte
2	infraestructura física	media	fuerte
3	herramientas didácticas para la enseñanza	fuerte	fuerte

ventaja (ligera)

ventaja

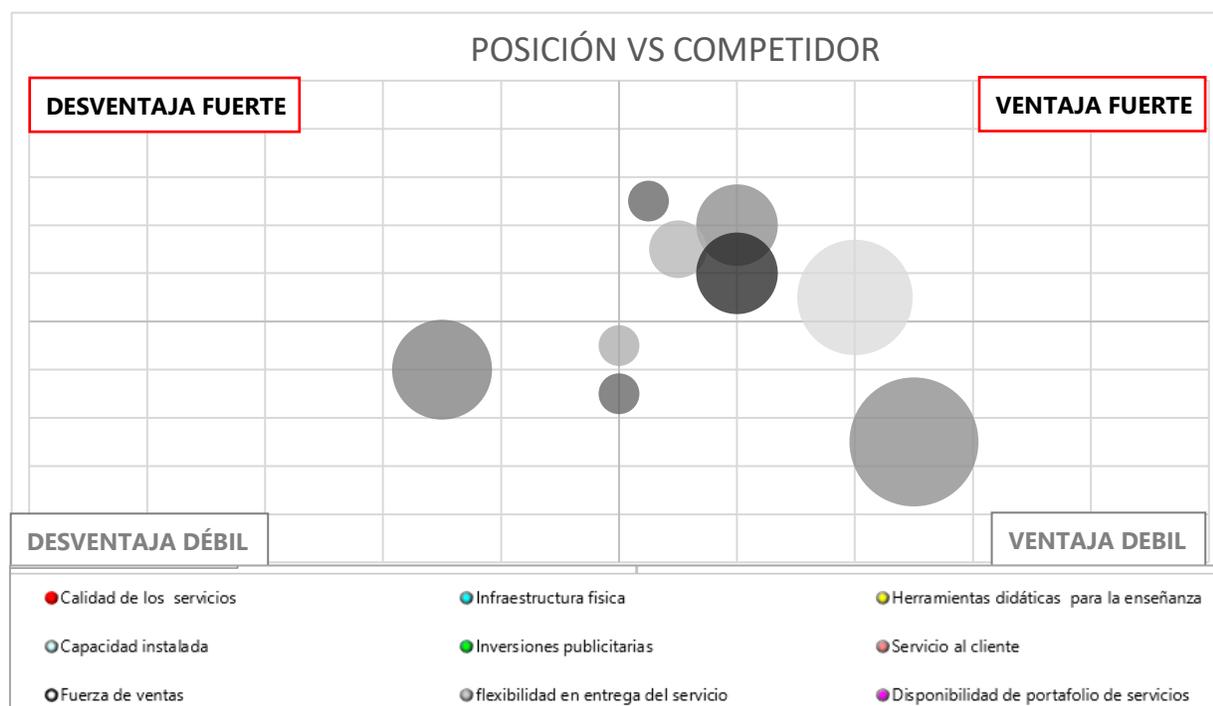
4	capacidad instalada	media	fuerte	ventaja (ligera)
5	inversiones publicitarias	media	fuerte	ventaja
6	servicio al cliente	fuerte	fuerte	ventaja
8	fuerza de ventas	fuerte	fuerte	igual
9	flexibilidad en entrega del servicio disponibilidad de portafolio de	fuerte	media	desventaja
10	servicios	fuerte	media	desventaja

Fuente: Autoría propia

Como resultado podremos concluir con el siguiente grafico que muestra las ventajas y desventajas que tiene CEA La Cumbre SAS con respecto a sus competidores, alimentado la matriz de diagnóstico y estratégica DOFA la cual se verá al final de este capítulo.

Gráfica 13

Matriz de posición vs competidor



Fuente: Elaboración propia.

La grafica anterior connota que no hay una desventaja fuerte, pero si una débil muy grande refiriéndose a incompetencia en otras categorías más especializadas como lo son B2, C2, B3 y C3. Dentro de las ventajas fuertes encontramos la nueva infraestructura física que cuenta con herramientas didácticas y tecnológicas para los procesos formativos, la calidad del servicio y ser la única academia en la región que realiza inversión publicitaria.

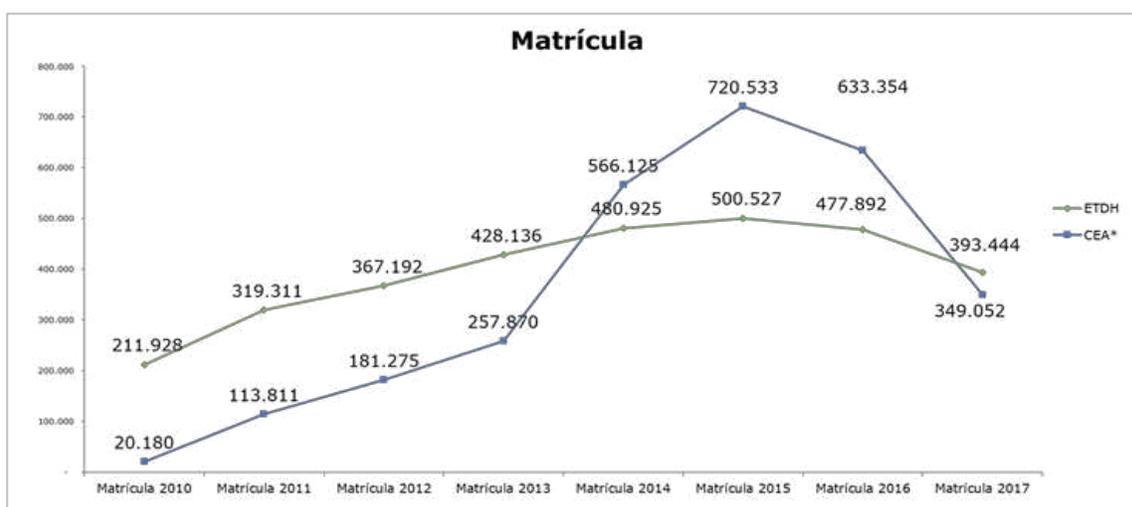
Tanto la fuerza de ventas como la atención al cliente en primera mano se mantienen en un rango neutral pues no hay un factor referencial bastante diferente entre las academias en estas variables evaluadas.

La Demanda

El comportamiento de la demanda ha fluctuado en los dos últimos años a la baja como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14

Histórico de demanda de cursos de conducción el país



Fuente: Registro Mercantil 2014. Cámara de Comercio de Bogotá. Municipios graficados de mayor a menor, según número total de empresas

Como se puede evidenciar existe un decrecimiento el valor de matrículas realizadas en los Centros de Enseñanza Automovilísticos desde el año 2015 hasta el año 2017 con un promedio de 51,5% un factor críticamente alarmante cuyo principal motivo es el alza en los precios de los cursos de conducción que en promedio se dan alrededor entre el 10% y 20% comparado con los años inmediatamente anteriores, cabe resaltar que la resolución 1208 del 2017 comienza a impartir la tarifa de precios a partir del 2017, es en este año donde se ve el mayor índice a la baja con un 44,8%

El anterior aspecto claramente tiene incidencia directamente proporcional sobre las estadísticas de estudiantes certificados añadiendo que las cifras de inferioridad se denotan en esta grafica por

la deserción en principal motivo según Sistema de Información de la Educación Para El Trabajo y el Desarrollo Humano (2017)

Gráfica 15

Histórico de personas certificadas por CEA 'S



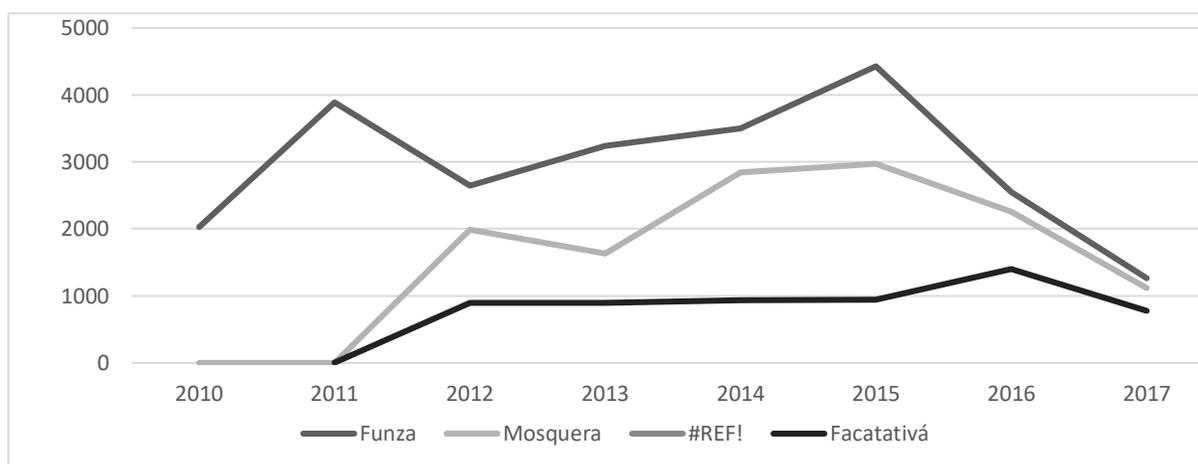
Fuente: Ministerio de educación(2017)

Demanda en la región.

Según el resumen de datos del Sistema de Información de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano se demuestra que la cuota de mercado en la región sabana occidente se distribuye de la siguiente manera:

Gráfica 16

Comportamiento de la demanda del sector en la región



Fuente: Ministerio de Educación (2017)

existe una caída en la demanda de los servicios prestados, esta grafica muestra como después del año 2015 hay un descenso en las matriculas realizadas por los interesados en la adquisición de la licencia de conducción. En el mercado se está presentado el fenómeno del cambio de regulación que controlan la participación ciudadana interesada en adquirir la licencia de conducción, en un formato más estricto, con un alza en el precio regulado por la superintendencia de puertos y transportes, cabe resaltar además que al año 2017 por las políticas establecidas por el Ministerio de Transporte, sería el fin de los no procesos formativos en enseñanza vehicular, pues a partir del 21 de Diciembre de ese mismo año, se empezó a controlar la asistencia de aprendices de estos centros mediante el sistema SICOV.

Estudio de segmentación y satisfacción del usuario de CEA La Cumbre SAS.

El apartado comprende un estudio de mercado acerca de la segmentación, el cual dará como resultado la caracterización de los usuarios que asisten al CEA La Cumbre y adicional se genera un diagnóstico de la satisfacción generada en la prestación del servicio, el fin es conocer su punto de vista y percepción de la calidad del servicio prestado, el índice de recomendación y retorno.

Objetivo de la investigación.

Realizar un estudio en el que se caracterice tipológica de clientes, el índice de satisfacción generado, el índice de recomendación y de retorno de los usuarios del CEA La Cumbre.

Action Estándar.

Los resultados serán importantes para la empresa porque se conocerá el tipo de segmento, el perfil de cliente, las percepciones que tienen estos con los servicios prestados y con este diagnóstico guiar las estrategias de mercadeo hacia una mejora continua.

Valoración de instrumentos de investigación.

Para la utilización del instrumento, se planteó realizar una prueba piloto que correspondió al 10% de la muestra para analizar los cambios pertinentes. Después se efectuó el total de encuestas que fueron planteadas en la muestra estimada con el respectivo análisis validez correspondiente.

Tamaño de la muestra.

Los datos para el estudio fueron recogidos a través de un cuestionario realizado mediante la aplicación directa de encuestas las cuales fueron realizadas mediante aplicación directa, el

cuestionario se lleva a cabo personalmente. se trata de un muestreo no probabilístico y utilizando una muestra por conveniencia.

Tabla 10

Numero de encuestas totales realizadas por mes

Mes	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
Número de encuestas	173	172	169	168	168	172	169

Elaboración propia

Se realizaron en total 1359 encuestas en total, con una media mensual de 168.

Tabla 11

Estadísticas por modulo evaluado

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Información de identificación	1191	2	1	3	1,04	0,006	0,044
Atención al cliente	1211	72	2	5	4,87	0,058	4,137
Servicio/ instructores	1210	3	2	5	4,81	0,013	0,196
Soporte físico	1210	3	2	5	4,86	0,011	0,135
Satisfacción	1197	2	3	5	4,93	0,008	0,069
Índice de recomendación	1165	3	2	5	4,96	0,006	0,042
N válido (por lista)	1134						

Fuente: Elaboración propia

En las encuestas realizados existen un promedio de validez de 1134 por variable de un total de 1359 es decir que la información extraída tiene una eficiencia con razón al nivel de respuesta de 83,4%

Procedimiento.

Número de encuestas por punto

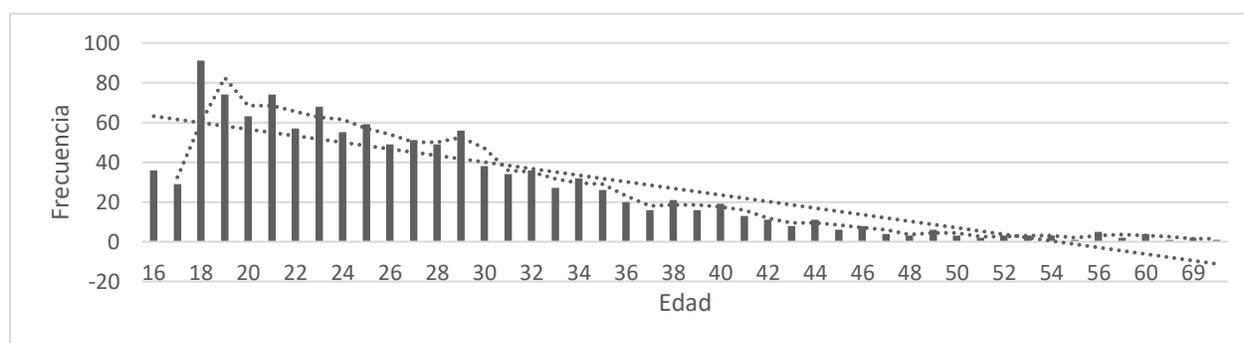
Lunes, martes y miércoles se completó una encuesta a medio día y otra en la tarde viernes y sábado se completaron tres encuestas a medio día y tres encuestas

1. Se seleccionó tres clientes por día.
2. Se pidió a los clientes que se ubicaron en esta/s mesa/s que completaran la encuesta de salida.
3. Se verificó que el cliente hubiera completado la encuesta correctamente de lo contrario se pidió que la completara diciéndole que su opinión era muy importante.

Resultados:

Gráfica 17

Segmento de edades usuarios de CEA La Cumbre SAS

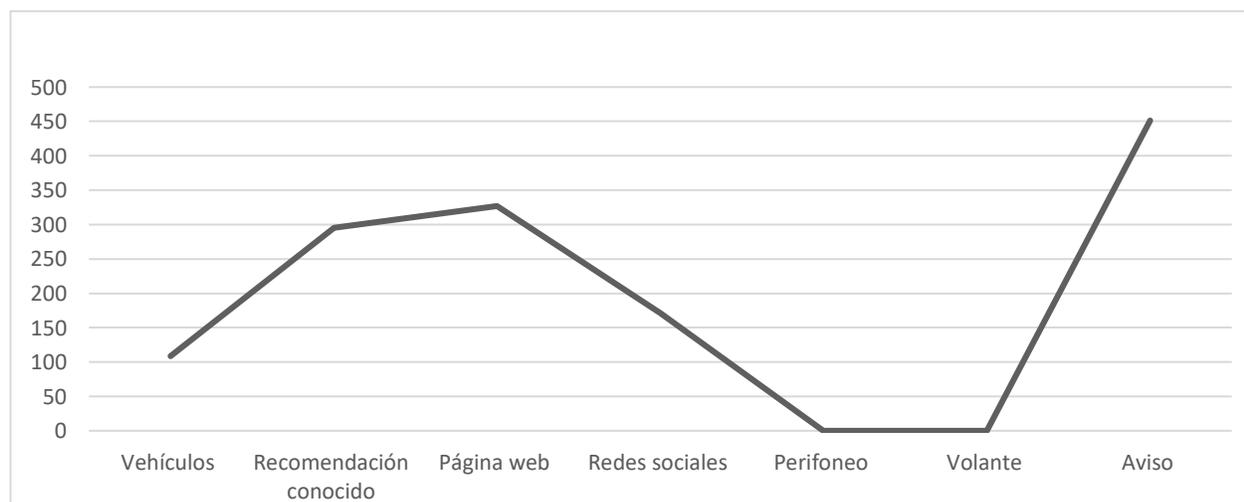


Fuente: Elaboración propia

la mayor frecuencia de la edad de los usuarios de CEA La Cumbre SAS se encuentra entre los 18 años y los 30 años de edad, este resultado se da por el tipo de servicio prestado, al ser categorías de primera vez.

Gráfica 18

Efectividad de medios promocionales de CEA LA Cumbre SAS

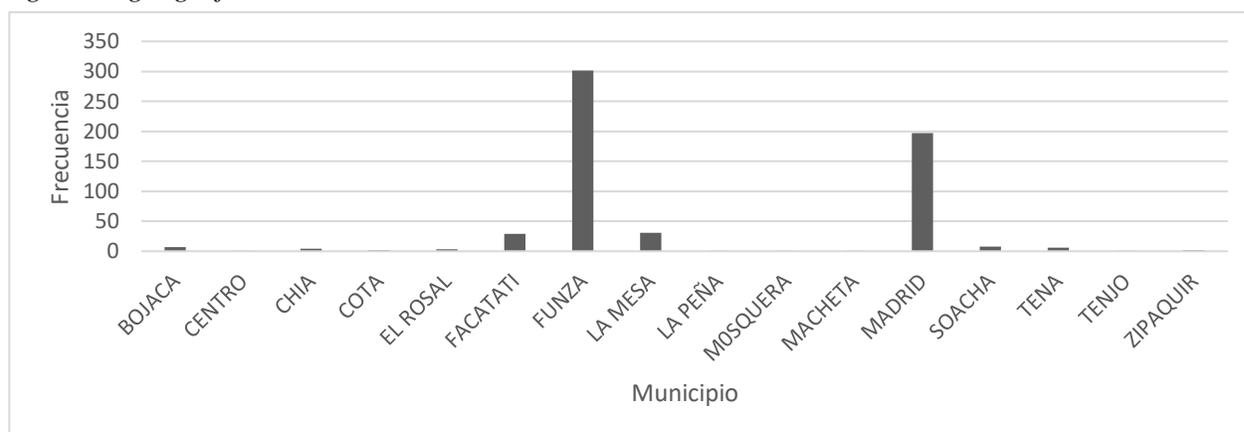


Fuente: Elaboración propia

CEA la cumbre ha adelantado progresivos resultados al experimentar con nuevas técnicas de promoción, como se puede evidenciar en la gráfica anterior las plataformas virtuales tienen gran incidencia en la estrategia promocional, cabe resaltar también el alto índice de recomendación y del aviso, pues este último, se debe a las nuevas instalaciones las cuales cuentan con una fachada llamativa.

Gráfica 19

Segmento geográfico de usuarios de CEA La Cumbre SAS



Fuente: Elaboración propia

En la anterior representación gráfica, la zona geográfica de mayor incidencia en la adquisición de los servicios prestados en CEA La Cumbre SAS son en su mayoría del municipio de Funza, en segundo lugar se encuentra Madrid, el análisis que se le da a la inferioridad y disimulada participación de la población de Mosquera se entiende por la competencia que allí realiza su ejercicio económico y sobre el cual ya se tiene un posicionamiento en este municipio.

Tabla 12

Calificación de servicio al cliente

Servicio al cliente	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
S1. Atención / Amabilidad	89,5%	91,3%	80,1%	79,9%	75,1%	73,0%	77,1%
S2. Tiempo de atención	86,3%	88,3%	89,0%	92,9%	91,4%	85,7%	81,3%
S3. Presentación personal	77,9%	80,6%	77,5%	75,0%	72,1%	74,6%	70,5%
S4. Información suministrada	86,3%	88,3%	91,9%	90,7%	82,9%	85,7%	77,5%
S5. Asesoría, Respaldo	85,3%	87,5%	84,8%	87,9%	83,8%	85,7%	85,0%
Promedio	85,1%	87,2%	84,7%	85,3%	81,1%	80,9%	78,3%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Calificación de instalaciones

Instalaciones	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
C1. orden y limpieza de las instalaciones	68,4%	72,1%	77,0%	79,8%	71,0%	76,5%	80,3%
C2. orden y limpieza de los vehículos	68,4%	62,0%	72,2%	78,1%	65,7%	75,9%	65,7%
Promedio	68,4%	67,1%	74,6%	79,0%	68,4%	76,2%	73,0%

Elaboración propia

Tabla 14
Calificación del servicio

Servicio	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
Manejo de flexibilidad	71,6%	73,8%	75,2%	71,7%	60,9%	69,5%	75,0%
Cumplimiento de expectativas	86,3%	86,4%	90,9%	65,4%	67,5%	82,9%	84,1%
Legalidad y confianza	90,5%	90,0%	89,7%	74,2%	63,8%	77,3%	82,0%
Promedio	82,8%	83,4%	85,3%	70,5%	64,0%	76,6%	80,4%

Fuente: elaboración propia

Tabla 15
Indicadores de SRRP

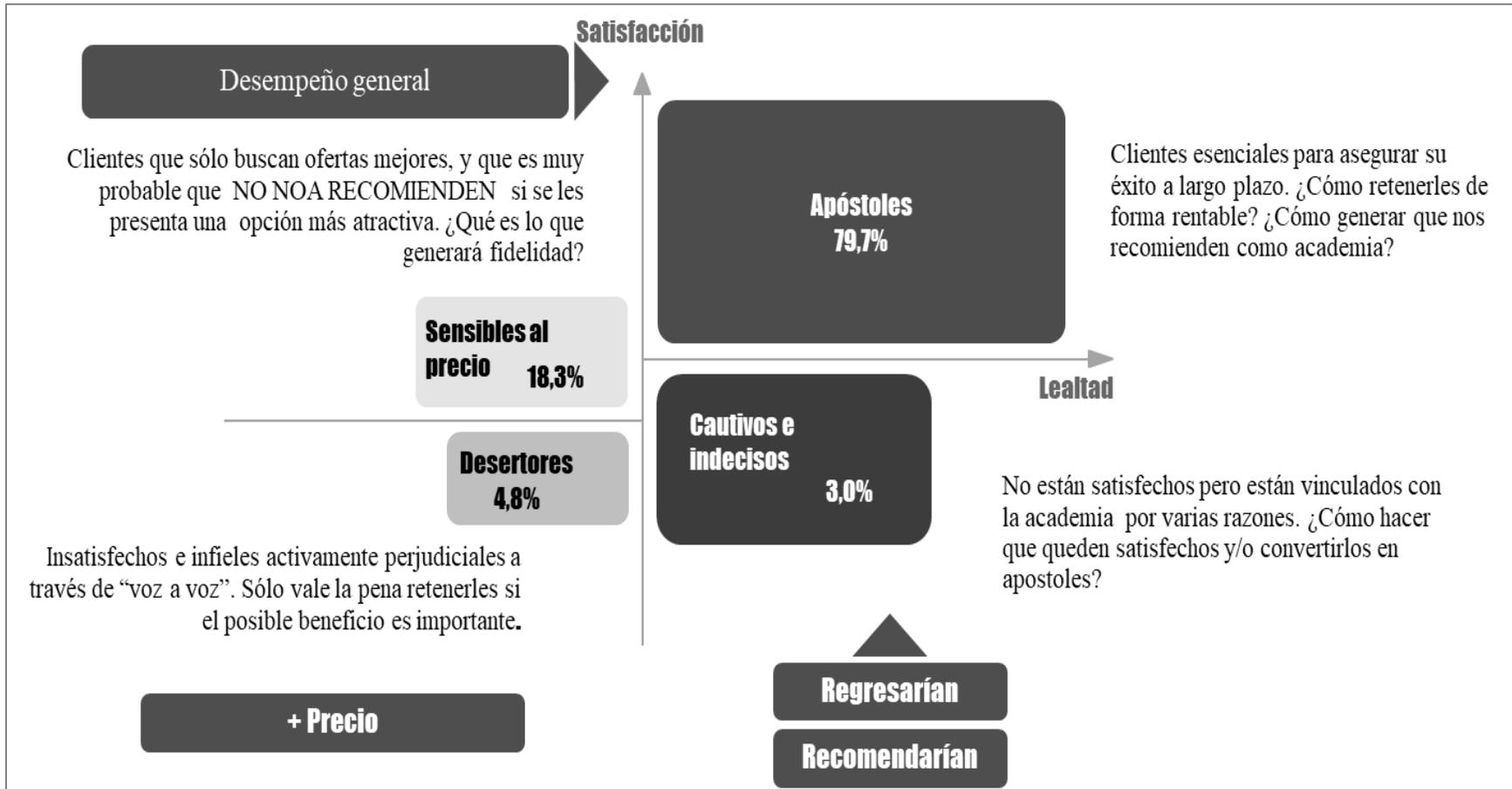
Indicadores	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
Satisfacción (Top Box)	70,5%	74,3%	77,6%	85,6%	72,1%	79,8%	70,5%
Retorno (Top Box)	82,1%	83,5%	82,5%	88,7%	76,0%	79,8%	82,1%
Recomendación (Top Box)	75,8%	78,4%	78,6%	86,5%	78,8%	78,6%	75,8%
Precio (Top Box)	83,3%	73,8%	74,5%	74,7%	77,5%	69,5%	65,3%

Fuente: Elaboración propia

A partir de la anterior información se presenta la siguiente segmentación de usuarios:

Figura 8

Análisis de tipología de usuarios de CEA La Cumbre SAS



Fuente: Elaboración propia

Matriz Dofa.

TABLA 16
Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en los servicios ofrecidos • Un buen índice de satisfacción y recomendación del servicio • Amplio conocimiento del sector • Percepción de confianza en los procesos de legalidad • Soporte físico moderno, tecnológico, amplio y cómodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uniformidad con la imagen corporativa y mala presentación personal de colaboradores • Inadecuado manejo de estrategias promocionales • Portafolio de servicios limitado • Carencia de competencias en atención al cliente y seguimiento de procesos por colaboradores.

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y aumento en la oferta de beneficios de la competencia en el sector • Índice a la baja en la demanda de este tipo de servicios. • Intervención gubernamental en el precio e inhabilitación de estrategias comerciales con esta variable 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de un sistema relacional que busque incrementar el índice de matrículas por recomendación. • Dividir estrategias promocionales por segmentos en los cuales se aborden un mayor número clientes potenciales de la región 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias de posicionamiento de marca sólidas. • Formar un sentido de imagen corporativa • Dar capacitación de exente servicio al cliente
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de paradigma en la sociedad sobre la necesidad de realzar el curso de conducción. • Intervención gubernamental sobre el mercado ilegal • Amplitud de la demanda en la sucursal Madrid y el crecimiento poblacional de la región • Crecimiento de la apertura de empresas trasportadoras en la región 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de un nuevo mercado generando alianzas estratégicas con empresas transportadoras de la región y fondos de empleados • Apertura de la sucursal en Madrid • Aprovechamiento de canales virtuales para su debida promoción 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing de experiencias con los alumnos que cursen en la academia.

Propuesta de Desarrollo

En este capítulo se hace una planeación de estrategias con base a la investigación del sector, el mercado y las características internas de la compañía, la debida ejecución de estas, permitirán al Centro de Enseñanza Automovilística incrementar el volumen de ventas con el fin de dar cumplimiento al presupuesto presentado para el año 2018.

Tabla 16
Plan estratégico

Estrategia	Táctica	Meta
Marketing relacional	Implementar un sistema de relacionamiento preventa, en venta y postventa con los usuarios.	Profundizar en las relaciones avanzadas y sostenibles en el tiempo con el público objetivo, de esta manera colateralmente aumentar los índices de captación de nuevos clientes por factor de recomendación.
Estrategia de segmentación indiferenciada	Dirigir esfuerzos de promoción recurriendo a las diferentes herramientas publicitarias tanto tradicionales como modernas. Explotar las ventajas	Generar una captación mayor de demanda potencial en segmentos diferenciados.
Estrategia de posicionamiento Frente a la competencia	Generar valores competitivos y atributos en el servicio, dando relevancia de estas en el marco promocional	Aumentar el posicionamiento de marca en el mercado de la región.
Establecer una imagen corporativa uniforme de alta calidad en atención y servicio al cliente	Generar uniformidad de calidad en la imagen corporativa a través de talleres, conferencias e implementación de vestuario adecuado para los colaboradores de la academia	Lograr una percepción de máxima calidad dentro del público objetivo
Estrategia de promoción	Hacer uso de las herramientas convencionales y no convencionales de publicidad	Aumentar el reconocimiento de la marca en la provincia sabana occidente.

para lograr una mayor
cobertura de la marca.

Estrategia de expansión
(Recomendación)

Estudio de viabilidad en la
apertura de la nueva sucursal
en el punto de información de
Madrid Cundinamarca.

Aumentar la participación en cuota de ventas del punto Madrid.

Elaboración propia.

Implementación estratégica de marketing relacional

En esta estrategia se llevarán a cabo dos objetivos atendiendo a dos públicos objetivos diferentes, el primero es hacia los usuarios de la academia y el segundo hacia los colaboradores de la compañía, un factor clave de éxito es motivar a las fuerzas de ventas y a todas aquellas personas que inciden de manera directa e indirecta sobre la venta del servicio.

Marketing relacional hacia usuarios.

Se realizarán las siguientes actividades

a. Encuesta mensual de satisfacción: Ratios de valoración de ventas cruzadas, posición relativa de confianza versus la competencia, valoración de variables medibles en los aspectos del servicio en relación con la calidad prestada y la satisfacción generada.

Figura 9

Diseño preliminar de encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL USUARIO
 Centro de Formación Automotriz de La Cumbre S.A.S.
 Sede central / Pájaros Condellana
 Carrera 129 B 13 50 P 7 - TEL: (312) 408 34 98

N°

Nombres y Apellidos: _____
 Correo electrónico: _____
 Edad: _____ Años | Barrio de residencia: _____
 Categoría solicitud: A2 B1 C1 Día: __ Mes: __

¿Cómo se enteró de nosotros? _____
 ¿Por qué nos eligió para su proceso formativo? _____

Por favor indique en una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos según su criterio de evaluación:

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Atención al cliente

Atención / Amabilidad del personal de recepción

Información suministrada por el personal del CEA

Presentación personal del personal del CEA

Tiempo de respuesta en su proceso

Seguimiento y acompañamiento en su proceso

Observaciones u oportunidades de mejora _____

Servicio / Instructores

Comunicación respetuosa, asertiva y receptiva

Integración de teoría y práctica

Conocimientos asertivos de los temas dictados

Cumplimiento con los horarios establecidos

Cumplimiento a cabalidad de los recorridos programados

Utilización de recursos para un mejor entendimiento

Observaciones u oportunidades de mejora _____

Soporte físico

Orden y limpieza de las instalaciones

Orden y limpieza de los vehículos

Observaciones u oportunidades de mejora _____

¿Nos recomendaría?

Comentarios _____

Solicitud de información personal aspectos que ayudaran a generar la segmentación de usuarios.

Medición de calificación mediante escala likert

Evaluación de los aspectos generales del servicio al cliente

Evaluación de los aspectos generales de lo instructores

Evaluación de los aspectos generales de las instalaciones y automóviles

Fuente: Elaboración propia.

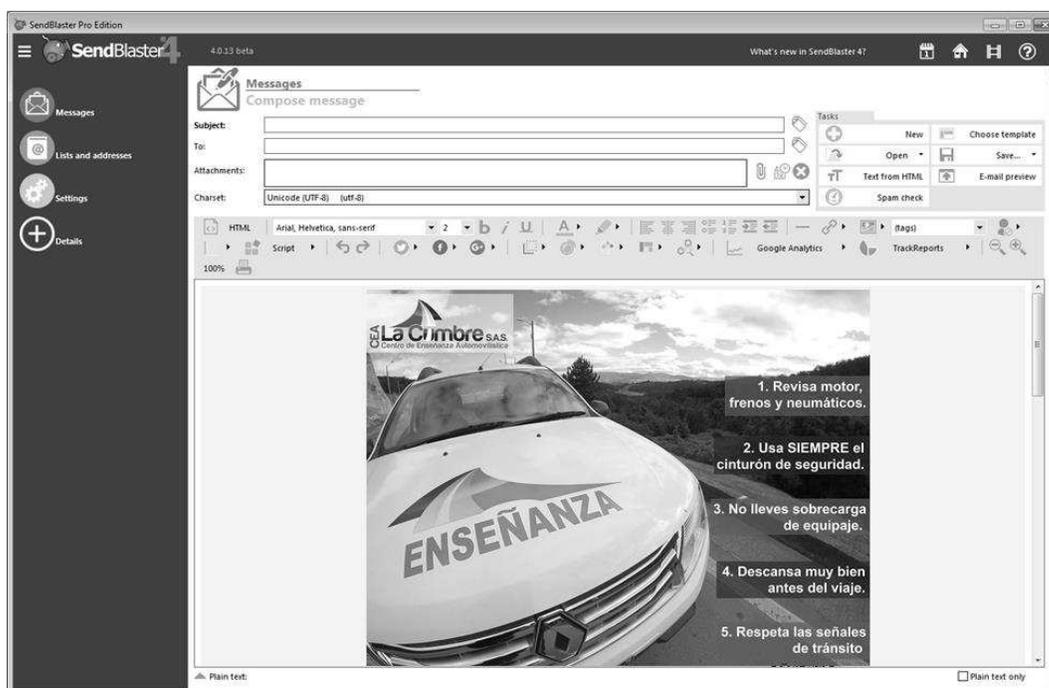
Seguimiento.

Se realizará un informe mensual donde se identifiquen los índices de satisfacción por variable y un plano de satisfacción general.

Adicional para motivar el trabajo realizado por los colaboradores se pretende generar una escala de seguimiento con cuatro elementos gráficos diferentes en el rango de calificación de la efectividad y cumplimiento de esta estrategia, a medida que el objetivo mensual se va cumpliendo, la ilustración tendrá cambio favorable gradual indicando la eficiencia con la que se está logrando el objetivo de satisfacción general plena de usuarios.

Interacción de la empresa pre adquisición y post-adquisición del servicio:
Gracias a la base de datos generado en la primera actividad y aquellos datos obtenidos a lo largo de la actividad de la empresa, se busca hacer uso de e-mailing para tener interacción con los alumnos y exalumnos, enviado información útil y acorde sobre tipos de mecánica, técnicas de conducción ,noticias y demás.

Figura 10
Modelo estrategia de Mailing



Fuente: Elaboración propia

proceso

- Se realizarán piezas gráficas alusivas a consejos de mecánica, técnicas de conducción, pre visualización y cuidado del vehículo entre otros
- Se tomarán datos la base generada a partir de las encuestas de satisfacción y formatos de inscripción
- Mediante la herramienta SendBlaseter 4 se enviará a los correos electrónicos recolectados las piezas gráficas realizadas los días miércoles de cada semana.

Marketing relacional hacia colaboradores

Se busca incentivar el desempeño de los empleados destinados de todas las áreas funcionales de la empresa a comisionado sobre ventas realizadas, un aspecto cuyo objeto es, principal mente motivar a todo el equipo por una labor de suma importancia realizada y segundo generar una nueva fuerza de ventas a través de colaboradores vendedores y no vendedores.

Tabla 17*Comisiones proyectadas*

PROY. VENTAS. APARTIR DE..	% COMISION	INCENTIVO MEJOR VENTAS *	GASTOS VENTAS PROYECTADO	COMISIÓN POR CURSO PROYECTADO
30	-	\$25.000,00	\$25.000,00	0
40	-	\$50.000,00	\$50.000,00	0
50	0,004	\$50.000,00	\$170.000,00	\$2400
60	0,007	\$50.000,00	\$302.000,00	\$4200
80	0,009	\$50.000,00	\$482.000,00	\$5400
+100	0,010	\$50.000,00	\$650.000,00	\$6000

*Fuente: Elaboración propia***Proceso:**

Se llevará un control sobre el número de ventas que pueda cumplir cualquier persona de la organización, el ejercicio de efectuar las comisiones se llevará a cabo los días 30 de cada mes.

Implementación estratégica de segmentación indiferenciada

Esta estrategia pretende dirigir esfuerzos estratégicos de servicio y promoción recurriendo a las diferentes herramientas que ofrecen en los procesos de servucción y piezas publicitarias tanto tradicionales como modernas dando alusión a los atributos que tiene el servicio para cada uno de los diferentes segmentos de edades.

Actividades.

Realización de campañas publicitarias por diferentes medios, tanto tradicionales como modernos (virtuales) con los conceptos según el perfil del segmento, ejemplo a los jóvenes el concepto promocional debe ir ligado hacia la libertad e independencia, la iniciación de un proceso al obtener su primer vehículo. A las mujeres de una edad mayor a 30 años un factor de seguridad, denotando los atributos que tiene la compañía en especializarse para personas nerviosas; para amas de casa, la necesidad de aprender a conducir pues al no tener la licencia de conducción se cohiben de realizar más eficientemente labores, otorgando además el concepto de independencia. Por ejemplo:

Figura 11

Diseño preliminar de publicidad digital



Fuente: Elaboración propia

Cuantificación y seguimiento.

Comparativo de crecimiento de segmentos mediante los resultados que arroje los datos primarios de la encuesta de satisfacción, donde se pregunta por las variables: edad, zona de residencia y estrato socioeconómico.

Implementación estratégica de posicionamiento

Esta estrategia está dividida en:

Mejora de valores competitivos.

pretende en primera instancia, mejorar atributos en la cadena de valor del servicio tanto como la atención al cliente como el seguimiento en los procesos de los alumnos y en segundo lugar generar una percepción de calidad superior a la de la competencia.

Actividades.

- Adquisición de herramientas didácticas que aporten una ayuda en los procesos de personas con dificultad para aprender a conducir.
- Realización de talleres didácticos a empleados sobre el servicio al cliente y la manera correcta de atender una vez por semana.
- Implementar uniformes tanto para los instructores como para el personal comercial, recepción y secretaría académica.

StreetMarketing.

Esta estrategia está dedicada a llevar la marca a aquellas zonas donde existe una demanda potencial y se pretende hacer un sentido de persuasión y recordación.

Actividad

- Recorrer los barrios pertenecientes a la región de Sabana occidente (Funza, Mosquera y Madrid) con una carpa alusiva a la marca, publicidad litográfica (Banners y volantes) y dos asesores cuya función será la de informar del nuevo proceso de expedición de licencias, de los procesos formativo de CEA La Cumbre y sus ventajas.
- Impresión de 10.000 volantes que se entregaran trimestralmente en un recorrido por todas las zonas de cada municipio objetivo. Éste tendrá información sobre la nueva sede, los servicios que ofrece el CEA y las ventajas.

Figura 12
Diseño preliminar de volante publicitario

Academia de conducción
CEA La Cumbre S.A.S.
Centro de Enseñanza Automovilística

Habilitada por Mistransportes Res N° 1611 de 2012
Licencia de funcionamiento de Sica de Educación
de Cúcuta Res. N° 7384 de 2011

Facilitamos la forma de aprender a conducir de verdad, ahora con:

NUEVA SEDE

NOS REINVENTAMOS PARA SERVIRTE

La Cumbre S.A.S.
Centro de Enseñanza Automovilística

Ven y conócenos

- ▲ Equipada con la más alta tecnología
- ▲ Acceso a biblioteca virtual
- ▲ Aulas de clase didácticas
- ▲ Áreas amplias y cómodas
- ▲ Laboratorio de mecánica
- ▲ Área adaptada para simulación
- ▲ Diseñada para la educación
- ▲ Mayor compromiso de servicio

Encuétranos en **Cra. 15 N° 12-35 Funza / 2° piso**

VISITANOS:
WWW.CEALACUMBRESAS.EDU.CO

Academia de Conducción
CEA La Cumbre S.A.S.
Centro de Enseñanza Automovilística

Habilitada por Mistransportes Res N° 1611 de 2012
Resolución de Secretaría de Educación de Cundinamarca N° 1911 del 29 de Diciembre de 2016

Formación en conducción segura y con responsabilidad social

NUEVA SEDE

NOS REINVENTAMOS PARA SERVIRTE

"Te ayudamos a mejorar tu vida" ¡Matricúlate YA!

... y Aprende a conducir de verdad

CATEGORIAS

- ▲ Instructores Expertos, Pacientes y Calificados
- ▲ Enseñanza Personalizada
- ▲ Vehículos modernos con tecnología en seguridad
- ▲ Horarios Super Flexibles
- ▲ Facilidades de Pago y
- ▲ Especialistas en personas nerviosas (simulador)
- ▲ Enseñanza para Funza, Madrid, Mosquera
- ▲ Prácticas en pista, carretera y Bogotá
- ▲ Instalaciones modernas y cómodas

Vehículos B1 - C1

Motos A2

Motos Eléctricas

Funza Cra. 15 N° 12-35 / 2° piso Nueva sede
☎ 826 16 98 // 318 621 30 05

Madrid Cra 6 No 6-17 Asesoría y Contacto
☎ 825 50 70 // 316 454 2407

WWW.CEALACUMBRESAS.EDU.CO
@lacumbresas @lacumbresas

Fuente: Elaboración propia

Cuantificación.

Estos resultados se pueden evidenciar en el ejercicio de analizar los datos expedidos por el Sistema de Información de la Educación Para El Trabajo y el Desarrollo Humano, el cual elabora un informe anual en la cantidad de alumnos matriculados y certificados por los Centros de Enseñanza Automovilística de cada Región.

Estrategia de extensión de marca

Esta estrategia busca incentivar la venta de servicios complementarios como exámenes teóricos/prácticos de habilidades y pericia de conductores, además la ejecución de cursos de manejo defensivo y seguridad vial, servicios dirigidos a segmentos corporativos.

Procesos:

- Crear una lista de empresas con una demanda potencial de estos servicios.

- Diseñar un Brochure donde se exhiba las características de estos servicios, las ventajas y
- una carta de solicitud de convenio como proveedores de estos servicios
- Realizar campaña de tele mercadeo ofreciendo estos servicios.
- Realizar visitas constantes a empresas trasportadoras del sector ofreciendo convenios corporativos.

Cuantificación:

Se revisa la eficiencia mediante el informe de ventas mensual.

Estrategia de promoción

Hacer uso de las herramientas convencionales y no convencionales de publicidad para lograr una mayor cobertura de la marca.

Actividades:

Crear página web con domino.edu.co

- Diseñar la estructura de información interna de la web
- Generar una percepción positiva y una cuidada experiencia de usuario
- Establecer una estrategia para la creación y gestión de contenidos
- Determinar el estilo de comunicación y accesibilidad de la web
- Definir los mensajes a transmitir y la forma de comunicar
- Optimizar el posicionamiento estratégico en buscadores

Figura 13

Modelaje preliminar de página web



Fuente: Elaboración propia.

Este formato debe ser de tipo responsive para ser visualizado desde cualquier sistema (Smartphone, Tablet o Pc) y adicional a esto se pretende posicionar el domino.edu.co el cual dará posicionamiento como un centro formativo serio y comprometido con la educación

Gestión en redes sociales .

Facebook

- Generar planificación temática en relación a temas de interés por el segmento juvenil, quienes son los que más interactúan con esta plataforma.
- Creación de página de Facebook
- Subir cuatro publicaciones semanales del siguiente modo lunes y miércoles promocionales, viernes consejos domingos piezas graficas relacionadas a tendencias y a la academia.
- Utilizar de chatbots, una tecnología que permite que un usuario pueda mantener una conversación con un programa informático dando respuestas automáticas.
- Crear un presupuesto mensual para cobertura del segmento objetivo

Instagram

- Planificación de contenidos en esta red social
- Creación de cuenta empresarial
- Subir contenido cada cuatro días e interactuar mediante herramientas de la plataforma como como insta-stories.
- Crear un presupuesto mensual para dar cobertura al segmento objetivo

YouTube

- Creación de un canal cuyo contenido será el de dar consejos de cuidado del vehículo, técnicas adecuadas de conducción, mecánica básica.
- Subir un video semanal para posicionarse dentro de esta red social

Publicidad en las salas de cine de la región

- Generar un plan de medios, donde se incursione la publicidad en las salas de cine de Eco plaza y Mi Centro, este contenido audiovisual debe estar presente en pre visualización de las películas con mayor demanda y en los días más próximos al fin de semana.

Cuantificación

El resultado de la efectividad de esta actividad se verá reflejada en el análisis de la encuesta de satisfacción, en el apartado ¿Por qué medio se enteró de nosotros? El cual se tendrá un informe anual.

Cronograma de actividades

Tabla 17

Cronograma de actividades

		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Marketing relacional																									
1	Desarrollo de encuesta de satisfacción	■																							
2	Informe de encuesta de satisfacción					■				■				■				■					■		
3	Campaña de mailing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Estrategia de posicionamiento																									
1	Realización de talleres mejoramiento del servicio		■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Implementación de uniformes corporativos					■																			
3	Street Marketing					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4	Volanteo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Estrategia extensión de marca																									
1	Creación de base de datos de empresas		■																						
2	Diseño de Brochure		■																						
3	Campaña de telemarketing					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4	Visitas corporativas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Estrategia de promoción																									
1	Diseño de estructura de página Web y publicación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Planificación de social media Facebook				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3	Creación página de Facebook					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4	Contrato de chatbot						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5	Compartir contenidos																								
6	pagos a facebook					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7	Planificación de social instagram						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8	Creación cuenta empresarial en Instagram							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
9	Compartir contenidos																								
10	Creación de canal en You Tube						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
11	Planificación de social media																								
12	Creación de videos																								
13	Compartir videos																								
14	Planificación de contenido audiovisual para cines																								
15	ejecución de promoción cines																								

Elaboración propia.

Presupuestos

Tabla 18
Presupuestos

0		Presupuesto Total	Julio	Agosto	Septiembre	Octube	Noviembre	Diciembre
	Marketing relacional	\$0						
1	Desarrollo de encuesta de satisfacción	\$177.500		\$35.500	\$35.500	\$35.500	\$35.500	\$35.500
2	Informe de encuesta de satisfacción	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	Campaña de mailing	\$2.780.000	\$0	\$2.780.000	\$0	\$0	\$0	\$0
	Estrategia de posicionamiento		\$0	\$1.380.000	\$1.380.000	\$1.380.000	\$1.380.000	\$1.380.000
1	Realización de talleres mejoramiento del servicio	\$3.750.000	\$0	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000
2	Implementación de uniformes corporativos	\$4.150.000	\$0	\$4.150.000				
3	Street Marketing	\$7.160.000	\$0	\$1.432.000	\$1.432.000	\$1.432.000	\$1.432.000	\$1.432.000
4	Volanteo	\$2.550.000	\$0	\$750.000	\$350.000	\$350.000	\$750.000	\$350.000
	Estrategia extensión de marca			\$3.400.000				
1	Creación de base de datos de empresas	\$75.000	\$0	\$75.000	\$0	\$0	\$0	\$0
2	Diseño de Broshure	\$120.000	\$120.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	Campaña de telemercadeo	\$565.800	\$94.300	\$94.300	\$94.300	\$94.300	\$94.300	\$94.300
4	Visitas corporativas	\$1.050.000	\$175.000	\$175.000	\$175.000	\$175.000	\$175.000	\$175.000
	Estrategia de promoción		\$0	\$3.209.033	\$1.319.239	\$1.319.239	\$1.591.703	\$1.319.239
1	Diseño de estructura de página Web y publicación	\$1.700.000	\$1.700.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2	Contrato de chatbot	\$320.000	\$320.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	Compartir contenidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
4	pagos a facebook	\$600.000	\$0	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
5	Creación de videos	\$660.000	\$0	\$132.000	\$132.000	\$132.000	\$132.000	\$132.000
6	realizacion de videos promocionales para cines	\$2.400.000	\$0	\$1.200.000	\$0	\$1.200.000	\$0	\$0
7	ejecución de promoción cines	\$7.400.000	\$0		\$1.850.000	\$1.850.000	\$1.850.000	\$1.850.000
		\$0						
		\$35.458.300						

Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En los resultados obtenidos de los estudios del sector se ve un decrecimiento precipitante a la baja del sector precisamente en los años 2016 y 2017, aspecto que también afectó de manera colateral las ventas del Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre en el periodo mencionado, el principal aspecto fue el aumento de la tarifa en los cursos de conducción de todas las categorías y la incertidumbre que generó la implementación de un nuevo sistema de seguridad que garantizaría la obligatoriedad en la asistencia a los cursos de conducción para las personas interesadas en adquirir o expedir su licencia de conducción, esto, en la población volcó los intereses de las personas hacia el mercado ilegal de trámite de licencias, el cual con la nueva implementación quedaría inhabilitado en la actividad que había realizado por muchos años.

Las nuevas regulaciones traen grandes oportunidades para el crecimiento potencial de las academias de conducción que legalmente realicen sus actividades económicas, más sin embargo estas mismas regulaciones estandarizan el servicio, obligando, en este caso al centro de enseñanza automovilística la Cumbre a reinventarse en los atributos y ventajas competitivas que pueda generar en sus servicios.

El objetivo es a partir de cinco estrategias directas, mejorar la percepción de calidad y confianza, variables que son muy medidas en la toma de sesiones de los usuarios de este tipo de servicios; el apasionamiento de marca a través de un eficiente trabajo de cuidado y manejo de imagen corporativa; la implantación de estrategias híbridas de promoción, implementando tácticas publicitarias tradicionales con modernas y por último la extensión de marca que busca penetrar otros mercados no explorados aun por la competencia.

Adicional se deben tener indicadores de control y vigilancia de los procesos estipulados en las estrategias planteadas, para medir la eficiencia, controlar los recursos y no sobre pasar los presupuestos generados para las actividades en gestión estrategia de Marketing.

Recomendaciones

Con base a la investigación la primera recomendación para el Centro de enseñanza Automovilística La Cumbre SAS es el aprovechamiento de esta información inicial para el

estudio técnico y financiero de la apertura de la sucursal en el municipio de Madrid, pues los resultados de estudio de demanda muestran un índice creciente en este municipio, adicional de la también creciente participación de cuota de mercado que tiene el punto de información ubicado en este municipio.

Adicional a la primordial recomendación se considera pertinente hacer de igual carácter en función de prioridad la actualización de los datos, el seguimiento y control a las estrategias establecidas. Se hace también necesaria la intervención de talleres de coaching para el mejoramiento continuo de la disposición de los empleados para prestar un excelente servicio al cliente.

Lista de referencias

- Ambrosio, V., & Poveda, J. A. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. [e-book] Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35283137/Plan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533080559&Signature=oirF12t2EFuqa90E%2BApEWsshtWw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf
- Boluda, I. K., & Ronda, P. C. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, 1(9).
- Centro de Enseñanza Automovilística La Cumbre SAS. (12 de 05 de 2018). Nosotros/ Cealacumbresas. Recuperado de www.cealacumbresas.edu.co
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. En A. D. Chandler. Massachusetts.
- Cifuentes, G. (12 de Febrero de 2018). Entrevista diagnóstico. (B. Suarez, Entrevistador)
- Constitución Política de Colombia. (6 de Octubre de 2000). Ley 617 de 2000. Categorización de las entidades territoriales. Recuperado de: www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.html
- Diario El Tiempo. (30 de junio de 2017). El Tiempo.com. Obtenido de <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/mercado-negro-pases-motos/28238>
- Fischer De La Vega, L., & Espejo Callado, J. Á. (2004). *Mercadotecnia*. [e-book] Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=earth.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=007078>
- Hesketr, V. J. (2003). En *The service profit Chain: How Leading companies link profit and satisfaction* (pág. 22).
- Hoyos, S. P. (2011). *Planes Provinciales de Competitividad y Desarrollo Económico para nueve provincias de Cundinamarca*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Proyectos/PLANES-DE-COMPETITIVIDAD-GC-2011/>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.
- Kotler P. & Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. En P. Kotler, & G. Armstrong. México D.F., Mexico: Perarson Educación.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*.

- Kotler P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. México D.F., México: Pearson/Prentice Hall
- Kotler P. & Armstrong G.. (2008). *Fundamentos de Marketing*. En P. Kotler, & G. Armstrong. México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. . (2009). *Dirección de marketing*. México D.F., México: Pearson educación.
- Ministerio de Transporte de Colombia. (21 de julio de 2009) Por la cual se reglamenta el Decreto 1500 y se establecen requisitos para la habilitación de los Centros de Enseñanza Automovilística [Resolución 3245] Recuperado de:
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=1725>
- Ministerio de Transporte de Colombia (12 de Mayo 2017). Por la cual se reglamentan las condiciones de habilitación para los Centros de Apoyo Logístico de Evaluación (CALE) y las condiciones, características de seguridad y el rango de precios del examen teórico y práctico para la obtención de la licencia de conducción en el territorio nacional y se dictan otras disposiciones [Resolución 1349] Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69184>
- Ministerio de Transportes. (18 de abril 2012). por la cual se da habilitación para ejercicio de funciones como CEA a CEA La Cumbre SAS. Funza, Cundinamarca.[Resolución 1611] Recuperado de: <http://www.cealacumbresas.edu.co/nosotros.php>
- Quinn, J. B. (1999). *Estrategias para el cambio*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Batalla por la mente del consumidor*. En A. Ries, & J. Trout. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Puertos y Transportes. (15 de mayo de 2017). Por la cual se establecen condiciones y características de seguridad y rangos de precios al usuario para el servicio prestado por los Centros de Enseñanza Automovilística. [Resolución 1208]. Recuperado de:
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=15140>
- Transparencia por Colombia. (2018). *Transparencia por Colombia*. Obtenido de <http://transparenciacolombia.org.co/tag/indice-de-percepcion-de-corrupcion/>

Anexos

Anexo 1

Encuesta de satisfacción y segmentación de usuarios

Nombres y Apellidos: _____

Correo electrónico: _____

Edad: _____ Años | Barrio de residencia: _____

Categoría solicitada: A2 B1 C1 Día: __ Mes: __

¿Cómo se enteró de nosotros? _____

¿Por qué nos eligió para su proceso formativo? _____

Por favor indique en una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos según su criterio de evaluación:

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Atención al cliente

Atención / Amabilidad del personal de recepción

Información suministrada por el personal del CEA

Presentación personal del personal del CEA

Tiempo de respuesta en su proceso

Seguimiento y acompañamiento en su proceso

Observaciones u oportunidades de mejora _____

Servicio / Instructores

Comunicación respetuosa, asertiva y receptiva

Integración de teoría y práctica

Conocimientos asertivos de los temas dictados

Cumplimiento con los horarios establecidos

Cumplimiento a cabalidad de los recorridos programados

Utilización de recursos para un mejor entendimiento

Observaciones u oportunidades de mejora _____

Soporte físico

Orden y limpieza de las instalaciones

Orden y limpieza de los vehículos

Observaciones u oportunidades de mejora _____

¿Nos recomendaría?

Comentarios _____

Fuente: Elaboración propia

