

**Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa
TRANSAVINCO S.A.S**

Francy Janneth Carrero Núñez
Brayan David Enciso Bonilla

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2019

**Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa
TRANSAVINCO S.A.S**

Francy Janneth Carrero Núñez
Brayan David Enciso Bonilla

Asesor del Trabajo
Johny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado en primera instancia a Dios, a nuestros padres que nos han acompañado durante este proceso estudiantil que con sus consejos nos guiaron para culminar nuestro proyecto de grado.

Agradecimientos

Damos gracias a nuestros familiares por brindarnos su apoyo, comprensión y motivación para poder realizar este proyecto que nos ha hecho crecer de manera personal y profesional, también queremos agradecerles a todos nuestros compañeros de estudio que nos brindaron consejos y apoyo y que contribuyeron a la realización de este trabajo.

A nuestros profesores por su tiempo y sus conocimientos brindados que han hecho parte fundamental para que este trabajo se realice con éxito.

Resumen

En el presente trabajo se pretende mostrar el plan de mejora de la empresa Transavinco SAS, esta es una empresa que desde el año 2014 presta el servicio de transporte especializado de carga seca, líquida y refrigerada por carretera, principalmente en el sector de Cundinamarca y en el Meta, esta es la empresa seleccionada como objeto de estudio mediante el cual se pretende contribuir al desarrollo de la misma con una propuesta de mejora, basada en un diagnóstico preliminar que permite identificar los principales problemas estratégicos que tiene la empresa.

Por medio del árbol de objetivos se logra plasmar de manera gráfica las causas y efectos de estos problemas y con ayuda del árbol de objetivos se consigue plantear una propuesta de mejora que consiste en diseñar un departamento de marketing para la empresa TRANSAVICO SAS para el cual por medio de la matriz de MML se identifican los involucrados, los problemas, las causa y los efectos para así ayudar a cumplir con los objetivos para mejorar los problemas identificados, generando ideas innovadoras para lograr un avance integral en la empresa.

Palabras claves: Propuesta de mejora, objetivos, problemas estratégicos, avance integral, matriz.

Tabla de contenido

Introducción	9
Descripción de la empresa	10
Caracterización de la empresa.....	10
Estructura organizacional.....	11
Clima organizacional	14
Situación del mercado	16
Situación financiera.....	17
Análisis financiero	17
Análisis sectorial	22
Entorno político.....	22
Entorno social.....	23
Entorno económico	24
Entorno tecnológico	25
Entorno ecológico y ambiental.....	26
Entorno legal	28
Las cinco fuerzas de Porter	30
Competencia.....	30
Poder de negociación de los proveedores	30
Productos sustitutos.....	31
Poder de negociación de los clientes.....	31
Grado de rivalidad entre los competidores.....	31
Definición del problema de intervención	32
Objetivos	34
Objetivo general	34
Objetivos específicos	34
Alcance.....	35

Antecedentes	36
Marcos.....	38
Marco normativo	38
Marco teórico	38
Marco institucional.....	39
Análisis de involucrados	40
Árbol de problemas	41
Árbol de objetivos	43
Alternativas de Solución	45
Estructura analítica del proyecto EAP	47
Matriz de (planificación) marco lógico	48
Conclusiones	50
Recomendaciones.....	51
Referencias.....	52

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa. Google Maps. (2018)	10
Figura 2. Estructura organizacional. Transavinco SAS (2018).	11
Figura 3. Clima organizacional. Propia (2018).....	14
Figura 4. Beneficios del pacto colectivo. Propia (2018).....	15
Figura 5. Total ingresos operacionales. Propia (2018).	17
Figura 6. Ingresos por tipo de servicios 2017. Propia (2018).....	18
Figura 7. Ingresos por tipo de servicio 2016. Propia (2018).	18
Figura 8. Costo de venta. Propia (2018).	19
Figura 9. Comportamiento del balance. Propia (2018).....	19
Figura 10. Distribución del activo. Propia. (2018).	20
Figura 11. Utilidad de la compañía. Propia (2018).....	20
Figura 12. Razones financieras del ejercicio. Propia (2018).	21
Figura 13. Reportes pre alarmas. Organización Equitel (2017).....	26
Figura 14. Normas de emisiones. Organización Equitel (2017).....	28
Figura 15. Diagrama en bloque de los procesos empresariales. Propia (2018).....	33
Figura 16. Matriz de involucrados. Propia (2019).....	40
Figura 17. Diagrama árbol de problemas. Propia (2019).....	42
Figura 18. Diagrama árbol de objetivos. Propia (2019).....	44
Figura 19. Diagrama alternativas de solución. Propia. (2019).	45
Figura 20. Estructura analítica del proyecto EAP. Propia (2019).....	47
Figura 21. Matriz de (planificación) marco lógico. Propia (2019).....	49

Introducción

Desde el año 2014 en la ciudad de Bogotá D.C la empresa TRANSAVINCO SAS presta el servicio de transporte especializado de carga seca, líquida y refrigerada, sus principales clientes pertenecen al sector avícola POLLOS SAVICOL S.A. y POLLO ANDINO S.A realizando el servicio de transporte de carga por carretera como son el alimento procesados para aves de corral, huevos, pollo de un día, pollos en pie y pollo en canal, cascarilla e insumos en los departamentos del Meta, Cundinamarca, Tolima, Boyacá y Bogotá; cuenta con 30 vehículos propios y 200 vehículos tercerizados generando a sus clientes satisfacción por el cumplimiento del servicio generando así relaciones permanentes en el sector de transporte.

Para realizar el análisis interno y externo de la empresa se utilizaron herramientas como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y adicional a esto se realizó un mapeo de los procesos que se llevan a cabo en todas las áreas de la compañía y así poder obtener mayor información de la organización y poder realizar el diagnostico que nos define el principal problema estratégico que tiene Transavinco SAS.

En la siguiente parte del documento se realiza un análisis de los problemas estratégicos que tiene la compañía y se plantean las respectivas soluciones con ayuda de la herramienta de árbol de problemas y de objetivos para después pasar a la matriz de la MML donde se identifican de manera agrupada y resumida los principales componentes que interactúan con el problema que se identifica y la manera en la cual se plantea la propuesta de mejora.

Con la investigación realizada no solo se pretende fortalecer el desarrollo de la organización objeto de estudio, con el fin de identificar sus falencias y así poder corregirlas de manera oportuna para evitar que estas afecten de manera significativa la misión de la empresa; finalmente en este trabajo se le presenta a la gerencia de la compañía las recomendaciones y conclusiones de la investigación, esperando que la gerencia evalúe la posibilidad de implementar la propuestas de mejora presentada en este trabajo.

Descripción de la empresa

Caracterización de la empresa

La compañía TRANSPORTES AVICOLAS NACIONALES DE COLOMBIA SAS se desempeña en el sector terciario prestando servicio de transporte de carga por carretera al sector avícola, especialmente en los departamentos del Meta, Cundinamarca, Tolima y Bogotá D.C., viene consolidándose como una compañía especializada en el transporte de derivados e insumos avícolas, y está dando pasos importantes hacia la integración logística en la cadena de suministros de la avicultura; transportando huevo, pollo de un día de nacido, pollo en pie, alimento concentrado para pollo e insumos y teniendo a cargo la administración de una flota de 29 vehículos propios y 189 vehículos tercerizados.

La empresa está identificada con el NIT: 900.737.905-9, se encuentra registrada en la cámara de comercio de Bogotá el 3 de junio de 2014 y presta su servicio bajo la actividad CIU: 4923 (Transporte de carga por carretera), sus socios son: Pollos Savicol SA, Pollo Andino SA y Avima SA, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la dirección CR 69 96 86.



Figura 1. Ubicación de la empresa. Google Maps (2018)

Estructura organizacional



TRANSPORTES AVICOLAS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.S. ORGANIGRAMA

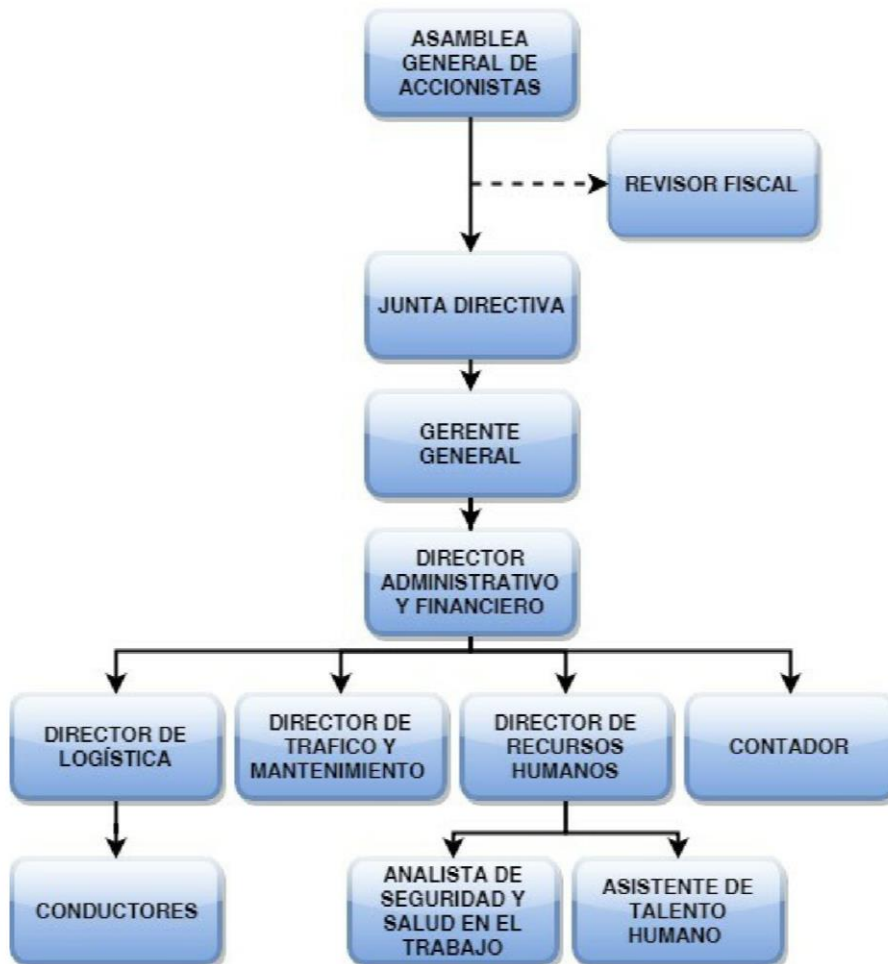


Figura 2. Estructura organizacional. Transavincos SAS (2018).

La estructura organizacional de la empresa está conformada por niveles jerárquicos de la está de la siguiente manera:

Nivel 1. La asamblea de accionistas, ellos son los encargados de regular, señalar y exigir el cumplimiento de las políticas, objetivos, estrategias, planes y programas para definir la política administrativa, financiera y operativa de la Empresa.

Nivel 2. La Junta Directiva debe dirigir y controlar la empresa con los lineamientos definidos por la asamblea general, esta determina las políticas de gestión y desarrollo, también es la encargada de controlar que el Gerente y directivos de las diferentes áreas cumplan y se ajusten a las políticas y funciones designadas.

Nivel 3. El gerente general es responsable de ejecutar la política institucional y liderar el desarrollo estratégico general para alcanzar los objetivos y metas propuestas, asume la representatividad legal y se constituye en la instancia ejecutiva.

Nivel 4. El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, se debe ocupar de la optimización del proceso administrativo, el manejo de inventario, y del proceso financiera de la organización. Garantizando el pago a terceros en las fechas determinadas.

Nivel 5. En este nivel se encuentra los siguientes cargos:

El director logístico se encarga de planear, hacer, verificar y actuar en el desarrollo de la gestión de operaciones relacionadas con el transporte y manejo de las mercancías autorizadas;

El director de tráfico y mantenimiento es el responsable de desarrollar el plan de mantenimiento de los vehículos (preventivo y correctivo) y de atender las solicitudes de los vehículos y los conductores;

El director de talento humano debe mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la dirección y el personal lo cual le ayudará a alcanzar un mayor grado de satisfacción y de efectividad en la organización, también vela por gestionar los procesos de recursos humanos de la compañía;

El contador es el profesional encargado de generar los documentos contables necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa de forma oportuna, eficiente y transparente, garantizando que se cumplan las normas legales relacionadas con la contabilidad. Elaboración,

análisis e interpretación de estados financieros. Garantizar la adecuada recaudación de los servicios prestados;

Nivel 6. Este es el último nivel del organigrama, aquí se encuentran:

El asistente de salud y seguridad en el trabajo es el responsable de identificar y evaluar las condiciones laborales que pueden afectar al trabajador, a las instalaciones, a los procesos, al cliente, al producto y/o-servicio; para proponer acciones de control que impacten positivamente el bienestar del trabajador a partir del análisis de las condiciones de trabajo. Velar por el cumplimiento de las actividades del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la compañía.

El asistente de talento humano ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo de los procesos de gestión del Talento Humano.

Los conductores son los encargados de recoger la mercancía, transportarla y entregarla garantizando el estado de la misma, siguiendo todas las normas de seguridad establecidas en la empresa y las normas legales vigentes de transporte de mercancía. Garantizar desde su función un servicio de calidad y adecuado servicio al cliente.

Clima organizacional

El clima organizacional es una herramienta que se utiliza para definir el ambiente laboral dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta factores físicos, emocionales y mentales de sus colaboradores; con frecuencia el clima organizacional de una empresa está relacionado con el nivel de productividad de la misma, en Transavinco SAS se preocupan por el buen ambiente laboral dentro de la compañía y es por esto que se realizan diversas actividades como encuestas y capacitaciones que ayudan a identificar posibles focos que generen mal ambiente laboral dentro de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL						
OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	INDICADORES
Identificar el clima organizacional dentro del área de trabajo	Realizar una encuesta a los colaboradores	Director de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores. • Equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet. • Personal del área. 	Pasar la encuesta a los colaboradores (Formato de evaluación de clima organizacional) Los colaboradores deben diligenciar la encuesta. Se debe analizar los resultados de la encuesta, sacar las conclusiones y de ser necesario realizar una propuesta de mejora.	El desarrollo de todos los procedimientos no debe superar las tres semanas	Total de trabajadores <hr/> Trabajadores insatisfechos
Capacitar al personal nuevo de la compañía	Proporcionar al personal nuevo la información necesaria para el desarrollo de su labor	Director de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores. • Diapositivas y documentos de la compañía. • Personal del área. 	Dar una inducción sobre temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Seguridad y salud en el trabajo • Cargo y puesto de trabajo • Beneficios (Pacto colectivo, convenio de libranzas, actividades de bienestar) 	Cada vez que ingrese un nuevo trabajador	Diligenciamiento del formato de registro de inducción
Verificar el cumplimiento del objetivo de aprendizaje	Realizar la evaluación del capacitador	Director de recursos humanos / Responsable de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores. • Diapositivas y documentos de la compañía. • Personal del área. 	Al finalizar cada capacitación se realizará la evaluación de esta	Cada vez que se realice una capacitación	Formato de evaluación

Figura 3. Clima organizacional. Propia (2018).

La empresa cuenta con un pacto desde el primero de enero del año 2016 colectivo que tiene como fin incentivar al empleado y busca brindarle un apoyo en algunas situaciones especiales.

El pacto colectivo no solamente les da a los colaboradores apoyos económicos o monetarios, también brinda permisos por días. Si el empleado llega a contraer matrimonio la empresa le concede 3 días de permiso anticipados o posteriores a la fecha del evento y el permiso por grado profesional o tecnológico da 2 días de permiso remunerado al colaborador.

PACTO COLECTIVO		
Tipo de auxilio	Auxilio monetario	Antigüedad
Por nacimiento de hijo	14% de un SMLMV	180 días
Por defunción	40% de un SMLMV	90 días
Sepelio del trabajador	1 SMLMV	N/A
Exámenes preventivos	50 % valor de los exámenes	N/A
Lentes	10% de un SMLMV	180 días
Matrimonio	25% de un SMLMV	1 año
Regalo de aguinaldo	Definido anualmente por la asamblea de accionistas	N/A
Para vivienda	1 SMLMV	1 año
Póliza de seguros	30% del valor de la póliza básica ofertada por Suramericana de seguros	N/A
Premio al compromiso	1 SMLMV	1 año
Por antigüedad	6% del monto de la Prima	2 años
Por antigüedad	9% del monto de la Prima	4 años
Por antigüedad	12% del monto de la Prima	6 años
Por antigüedad	15% del monto de la Prima	8 años
Por antigüedad	18% del monto de la Prima	10 años
Posvacacional	6% del salario básico del empleado	1 año

Figura 4. Beneficios del pacto colectivo. Propia (2018).

Situación del mercado

Transavinco SAS cuenta con un reconocimiento muy importante en el área del servicio de transporte en el centro del país, que es a su vez el sector geográfico donde desempeña la actividad de transporte de carga avícola; esta es una empresa con una trayectoria corta pero muy buena y prometedora, ya que ha venido creciendo contantemente. En el mercado hay muchos competidores pequeños que se dedican a realizar transporte de carga ligera y a distancias cortas, pero en este momento no hay empresas de transporte avícola que cuenten con la capacidad logística y de transporte que tiene Transavinco SAS. Su nicho de mercado está dirigido hacia las empresas del sector avícola que se encuentren ubicadas en el centro del país, desde la creación de la empresa en el año 2014 se definió que la cobertura seria –en un principio- en el centro del país ya que ahí es donde están ubicados dos de sus principales clientes, las empresas avícolas ANDINO y SAVICOL.

Situación financiera

Análisis financiero

La compañía actualmente presenta un incremento importante en sus ingresos representado por el aumento en ventas del transporte de huevo y pollo de un día de nacido, rubro que creció en un 17.65% con respecto del año anterior. El ingreso obtenido por el transporte de pollo en pie también explica este aumento del 10.15%, que fue percibido con la compra de 6 vehículos que inició para dar operaciones en agosto de 2017 en la planta de Sacrificio de Cumaral-Meta. Ver anexo ilustración 6 Estado de resultados.

Los ingresos operacionales totales del año 2017 se incrementaron en 19.68% con respecto al año 2016.



Figura 5. Total ingresos operacionales. Propia (2018).

Los ingresos por servicio de transporte de huevo y pollito superaron el 50% durante el 2017 manteniendo este porcentaje estable con relación al año 2016, el servicio de transporte pollo en pie no se refleja ingresos en el 2016 a comparación del año 2017 que se obtuvo un 10% esto se debe al inicio de sus operaciones a mediados del año.

Año 2017

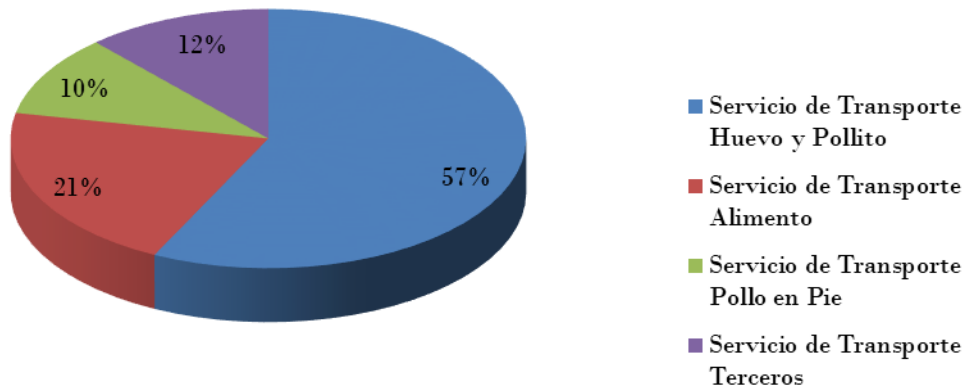


Figura 6. Ingresos por tipo de servicios 2017. Propia (2018).

Año 2016

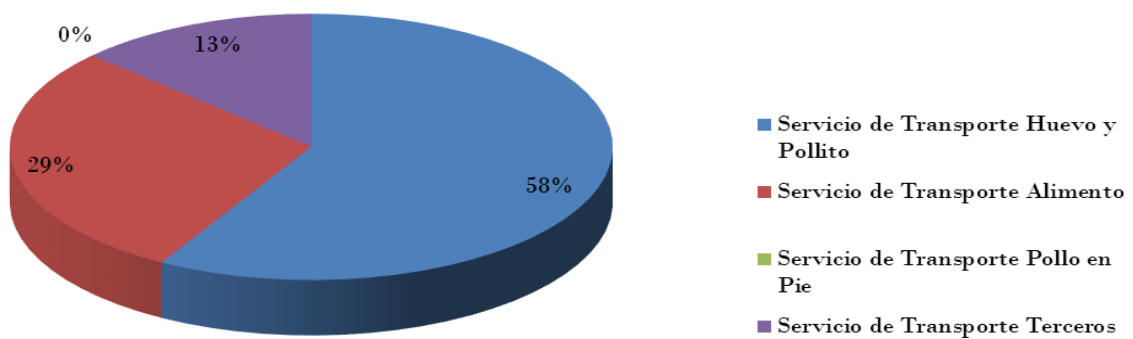


Figura 7. Ingresos por tipo de servicio 2016. Propia (2018).

El incremento de costo de ventas del año 2017 fue del 34.45% respecto al año anterior debido al mantenimiento y reparaciones continuo del motor y transmisión de los vehículos más antiguos, adquisición de seis vehículos, el aumento de los precios de peajes y combustible (ACPM).

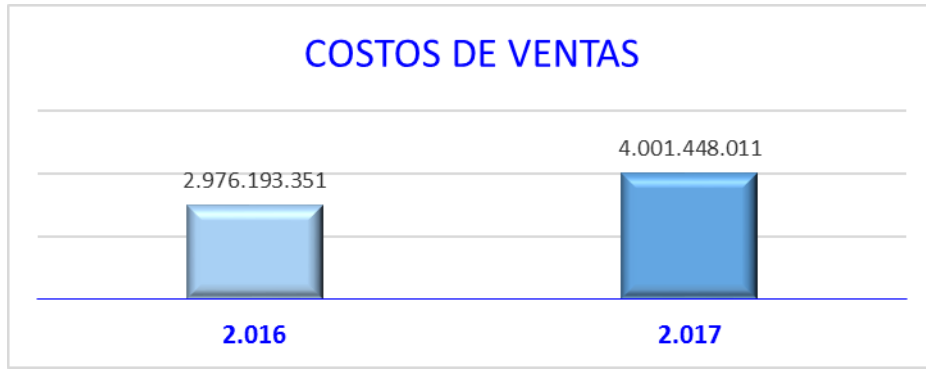


Figura 8. Costo de venta. Propia (2018).

Las cuentas de balance siguen igual de conservadoras que las del estado de resultados, aun así, cabe mencionar que el incremento del activo fijo se da por la adquisición de los vehículos de transporte pollo en pie y por otra parte el cambio por garantía de otros vehículos.

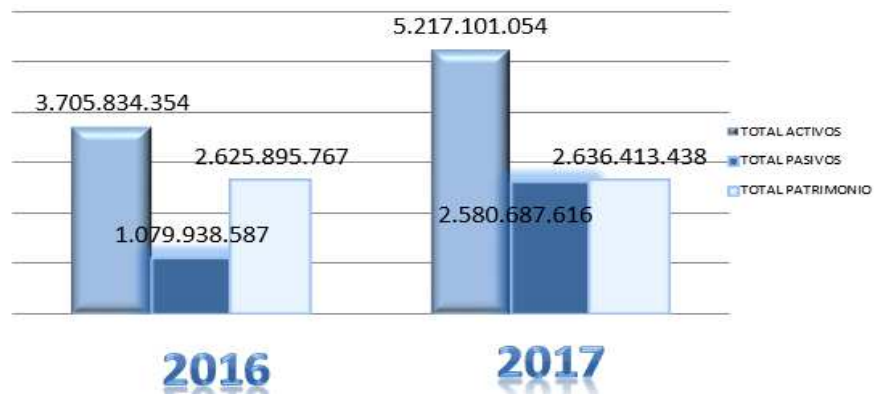


Figura 9. Comportamiento del balance. Propia (2018).

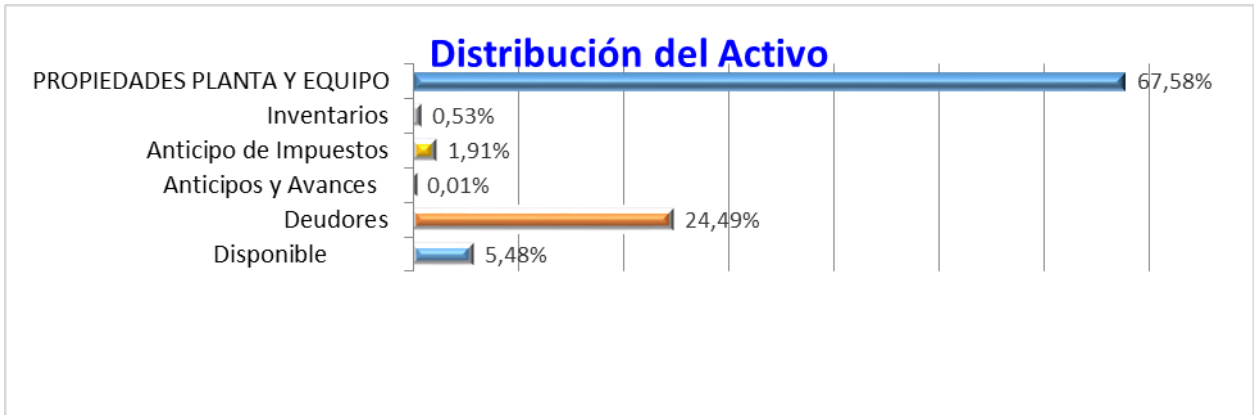


Figura 10. Distribución del activo. Propia. (2018).

La utilidad neta en 2017 tuvo disminución del 96.2% respecto al año anterior que fue producto de la aparición del gasto generado por los intereses del leasing con el que se financió la compra de los primeros seis camiones y compra de huacales para transporte de pollo en pie. Otra justificación es el incremento de los costos de mantenimiento de la flota de transporte de pollito de un día en un esfuerzo por ampliar su vida útil y finalmente el incremento de los gastos administrativos empuja el resultado de utilidad a la zona negativa por el aumento necesario en mano de obra para la administración de la flota tercerizada y las exigencias que impone el ministerio de transporte y la superintendencia en términos de control de plan de seguridad vial.

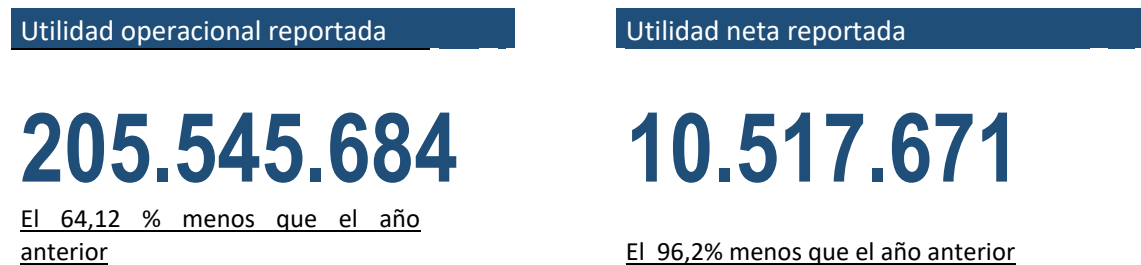


Figura 11. Utilidad de la compañía. Propia (2018).

Indicadores Económicos

49,5%	<u>Pasivo/Activo</u>
97,9%	<u>Pasivo/Patrimonio</u>
50,5%	<u>Patrimonio/Activo</u>

Indicadores de liquidéz

275,6%	<u>Liquidez corriente</u>
1.077	<u>Capital de trabajo (Miles de millones)</u>
12,7 Días	<u>Plazo Σ Cobro de cartera</u>

Indicador rentabilidad

87,6%	<u>Rotación del activo</u>	0,2%	<u>Margen neto</u>
173,4%	<u>Rentabilidad del patrimonio</u>	0,88 Veces	<u>Rotación del activo</u>
4,5%	<u>Margen Bruto</u>	1,73 Veces	<u>Rotación del patrimonio</u>

Figura 12. Razones financieras del ejercicio. Propia (2018).

Análisis sectorial

Entorno político

El Gobierno Nacional por medio del Ministerio de transporte fija la política tarifaria de fletes mínimos de cobro del transporte terrestre automotor de carga; para la compañía TRANSPORTES AVICOLAS NACIONALES DE COLOMBIA SAS esta política genera un aumento de precios de las rutas de origen a destino, por lo tanto, ha incrementado los costos fijos y variables por cada servicio prestado y el último incremento surgió tras el paro de camioneros del año 2016.

Entre el 2010 y 2017 las vías terrestres pasaron de 718 km de dobles calzadas a 1.240 km construidas, mejoras y/o rehabilitación de 2.175 km. En el 2017 el 72% de las vías nacionales están pavimentadas y del total el 25% está en condiciones pésimas encareciendo los fletes internos y a su vez el atraso en tiempos hace que generar riqueza sea más complicado, por ello el expresidente Juan Manuel Santos cambió el plan maestro de transporte intermodal para ponerlo como política pública del estado y en su presidencia hizo una inversión por más de 7,01 billones de pesos en materia vial en 2017, dejando los departamentos del Bolívar, Caldas, Nariño, Quindío y Tolima con el 79% de sus vías en muy buen estado; también dejó un aproximado de 30 proyectos en vías 4G con inversión de 60 billones de pesos, 20 ya están en etapa de construcción y 10 en etapa de pre construcción.

El hoy presidente Iván Duque en su candidatura a la presidencia señaló que Colombia debe tener un programa integral de infraestructura adicionó que todas las obras sin excepción que estén planificadas y en curso deben terminarse bien y pronto. “Plan Maestro Intermodal 2015–2035” (Portafolio, 2018).

El departamento con la ayuda del Gobierno hasta hoy a construido unos 1200 Kilómetros en los últimos 8 años con una inversión de casi 15 billones de pesos a través de las APP, vías como Alto Magdalena desde el sector Pozo Azul, vía Nariño y Girardot, hasta Puerto Salgar, la Ruta del Sol I entre Guaduas y Puerto Salgar; la vía alterna al Llano en un 35 a 40% de ejecución, la doble calzada Zipaquirá-Tunja. Se inició la obra de ampliación de la Autopista Norte, calle 245 hasta el puente de La Caro, tendrá diez carriles -cinco en cada sentido- y doble calzada por la carrera séptima, la Troncal de los Andes de 3.5 kilómetros.

El Gobernador de Cundinamarca, Jorge Emilio Rey Ángel dijo que se iniciarán obras para los terceros carriles que van de Bogotá hasta el túnel del Boquerón y obras de mantenimiento vía Girardot, además dijo que se hizo una inversión superior a 20 mil millones que corresponden a la entrega de 50 máquinas nuevas de retroexcavadoras y repararon 380 más incluyendo volquetas y motoniveladoras. (Cundinamarca Unida Podemos Mas, 2018)

La inversión pública en el sector de transporte beneficia a la empresa donde cuenta con un sistema de vías adecuadas para el transporte de mercancías, lo cual tendrá un mejoramiento en el sector, disminuyendo el deterioro de vehículos y reducción costos de entrega de la mercancía.

Entorno social

Para el año 2017 la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi) informo que el sector avícola en Colombia creció un 6.4 por ciento con respecto al año 2016. Este aumento genera una reacción en cadena que beneficia no solo a las empresas del sector avícola, sino que también favorece sus proveedores y estos a su vez a sus colaboradores. Para la compañía Transavinco SAS esto representa un considerable aumento de sus operaciones de transporte logísticas y genera que la empresa vincule más personal para poder cubrir con la demanda de viajes para las empresas avícolas. Los colaboradores que trabajan para Transavico SAS son personas que viven en sectores aledaños a las empresas avícolas y esto incentiva el desarrollo de las regiones donde ejerce la actividad social la compañía.

Con cierta frecuencia en el país los transportadores de carga por carretera le piden al gobierno mayor inversión en la infraestructura vial del país y una disminución de precios de combustibles y mantenimiento de sus vehículos ya que según el DANE en el índice de costo de transporte de carga por carretera en el año 2017 hubo un aumento de 1.97% de los costos de mantenimiento de los vehículos, ahora bien, cuando los transportadores expresan sus inconformidades y el gobierno no escucha o no acata sus peticiones y persiste desacuerdos entre las partes es común que los transportadores entren en paro, cuando esto ocurre, el país comienza a sufrir lentamente del desabastecimiento de productos e insumos en distintas regiones. Los productos que transporta la empresa Transavinco SAS son de primera necesidad y los paros nacionales de trasportadores afectan el abastecimiento de los productos avícolas como pollo o huevo en la región central del país.

Entorno económico

Aunque en el año 2017 la economía mundial era un tema de incertidumbre China logro un crecimiento del 7% En Estados Unidos fue del 2.3% más alta que la del 2016 que fue del 1.5%, gracias a la política monetaria menos expansiva de Trump adicional a ellos los países de la Alianza del Pacífico con sus políticas atractivas para inversionistas nacionales y extranjeros obtuvieron interesantes número es el caso de Bolivia con un crecimiento económico del 4.2% seguida por Paraguay con un 3.9% y Uruguay con un crecimiento económico del 3.5% entre otros, excepción de Venezuela con un crecimiento negativo del -12% (ANDI, 2018, pág. 3)

En Colombia las exportaciones de petróleo, carbón, café y ferróníquel representan el 60% de las exportaciones del país. El precio del petróleo ajusto 3 años a la baja agrandando el déficit de la balanza comercial, manteniendo el peso colombiano devaluado, aunque estable dentro de la franja de los 3.000 pesos y una reforma tributaria que trajo una tarifa del IVA (19%). Una inflación superior al 4%, la construcción fue el grupo que más apporto a la economía con un 1.38%. La deuda externa aumenta en un 8.79% representando el 44.5% del PIB. Aunque estamos creciendo de manera lenta el PIB cierra el 2017 con un 1.7% cifra menor al histórico 2009- 2015 de 4.5%. El Fondo monetario internacional afirmó que Colombia sale bien librada respecto del crecimiento de América Latina y el Caribe que muestran un crecimiento de 1.2% (ANDI, 2018, pág. 5)

En el transporte de carga por carretera las cifras que muestrea (ICTC) son menos alentadoras, el DANE informo que en el primer semestre del año 2018 la variación de contribución del grupo de costos cerro en 4.69% superando en 0,92% el porcentaje obtenido en el mismo periodo del año 2017, mostrando que piezas, servicios de mantenimiento y reparación, costos fijos y peajes presentaron variaciones anuales por debajo del promedio nacional que es 4,01%. Pero lo que fueron los combustibles registraron variaciones por encima de este promedio con un 9,38% aportando un 3.72 puntos porcentuales; unas cifras poco alentadoras teniendo en cuenta que estos costos en conjunto representan el 85,39% del gran Total de los costos de transporte de carga por carretera (DANE, 2018). Estas variaciones afectaron de forma directa a la compañía Transvinco la cual en 2017 tuvo unos costos totales del 87.52%, representando un aumento del 34.45% respecto al año anterior. Ver Ilustración 6

El transporte de carga según el DANE obtuvo un crecimiento del 0.3% en el año 2017 de manera positiva con respecto al 0% del año 2016, el transporte de carga terrestre obtuvo una caída anual del -0.3% mejorando el -1.2% anual del año 2016. Se espera que para el 2018 se obtenga un crecimiento del 1.2% (Clavijo , 2018). Con base en estas cifras podemos ver que la empresa TRANSPORTES AVICOLAS NACIONALES DE COLOMBIA SAS en lo corrido del año 2017 obtuvo un incremento en sus ingresos del 19.68% en comparación al año 2016 esto muestra que a pesar del porcentaje negativo nacional del sector transporte terrestre Transavinco salió bien librada. Ver Ilustración 6

Entorno tecnológico

La evolución de la tecnología en el sector transporte de carga por carretera da un valor agregado a la logística; gestionar el control de la flota no solo satisface al cliente sino que también minimiza riesgos financieros ya que permite no solo conocer la ubicación en tiempo real de la flota en determinados momentos sino que también puede fiscalizar medidas del camión como lo es la velocidad con que transita, la temperatura del motor, cantidad de combustible del camión, la potencia del motor, kilómetros recorridos, rutas y horarios.

En el mercado existen códigos de barras que permite la localización de mercancías, identificación de unidades de carga y descarga e información oportuna al usuario que logra tener un proceso de logística y transporte efectivo; asimismo existe en el mercado un sistema tecnológico llamado Telemetría que permite realizar de manera eficiente la medición y rastreo de magnitudes físicas de manera remota o inalámbrica en un vehículo la cual brinda información en tiempo real sobre los procesos del mismo, como monitoreo de presión y voltaje de motor, análisis del acetite, seguimiento y evaluación de hábitos de conducción, análisis de fallas, seguimiento a procesos de reparación, comportamientos típicos de rutas o conductores y acciones a tiempo para evitar fallas que permitirá reducir costos en los sistemas de transporte de las compañías. Transavinco SAS no cuenta con estos avances tecnológicos.

Reportes de códigos de falla y prealarmas

Ticket: dec0
Cliente: EMPRESA DE TRANSPORTE MASIVO DEL VALLE DE ABURRA
Máquina: TTM130
Conductor: ETMVA PULGARIN MENDOZA SERGIO EDUARDO
Descripción del evento: DM1 - Incremento del contador de código de falla ámbar
Fecha: 2017-11-08T18:09:14 America/Bogota (-05)
Nivel de Detalle 1: Red J1939 #1 - Datos Erráticos, Intermitentes o Incorrectos
Nivel de Detalle 2: 639|2|39|FC426

Detalles de la gestión:

Acción: Falla Intermitente No Requiere Revisión

Fecha de gestión: 2017-11-08T18:31:45 America/Bogota (-05)

Usuario: wsotoartimo@gmail.com

Comentarios: la falla se reporto a mantenimiento mediante mensaje de voz requiere revisión en seguimiento.



Figura 13. Reportes pre alarmas. Organización Equitel (2017).

La empresa cuenta con un sistema de localización GPS y monitoreo constante de los vehículos con este mismo sistema y adicional a esto se tiene implementado en los vehículos el sistema de fácilpass para facilitar y agilizar el paso por los peajes nacionales.

Entorno ecológico y ambiental.

El dióxido de carbono emitido por toda clase de vehículos movidos por gasolina y ACPM están poniendo en jaque a los países a nivel mundial; según la Organización Mundial de la Salud (OMS) 1 de cada 9 muertos son por causa de la contaminación del aire, con un promedio de siete millones de muertes anuales de personas debido a la polución, siendo esta la cuarta mayor causa de muerte en todo el mundo, en el 2016 la polución ambiental causo la muerte de un aproximado de 4,2 millones de personas.

Debido a todo esto y apuntando a una visión lógica En la India adoptaron medidas para producir combustible más limpio, de igual forma, las empresas fabricantes de vehículos Volvo, GM y Ford amplían su inventario con vehículos electricos de 5ta y 6ta generación, lo propio hacen países como Francia, Países Bajos, Reino Unido y Noruega donde prohibieron la creación de vehículos a gasolina para 2040.

Ahora bien, a nivel mundial un 87% de la población vive en sitios donde la contaminación del aire es un riesgo para la salud, pero Colombia no está alejada de esa realidad ya que según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) un 76% de los municipios monitoreados, tiene nivel de aire que perjudica a sus pobladores, esto de acuerdo a lo recomendado por la OMS; EL DNP indica que del 100% de la contaminación del aire en Bogotá, un 78% es generada por los vehículos, en Medellín los vehículos aportan el 81% de la polución del aire; esta contaminación deteriora la salud de los Colombianos y genera costos al estado por más de 12.3 billones de pesos, esto se traduce en un 1.5 del PIB del año 2015, en este mismo años se relacionaron unas 8.000 muertes a causa de esta problemática.

El gobierno ha expedido varias leyes y decretos para promover el uso de etanol y biodiesel de origen vegetal y/o animal como combustible diésel tales como la Ley 631 de 2001 y la Ley 939 de 2004 entre otros los cuales fueron copilados en el decreto Único Reglamentario del medio ambiente y desarrollo sostenible, decreto 1076 del año 2015 el cual establece las normas y los principios generales de protección de calidad del aire y también incluye la protección, prevención, instrumentos de control y vigilancia del aire con participación ciudadana; es por ello que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió en el año 2017 el decreto 1116 que establece la aprobación en la reducción de arancel con el 0% para vehículos eléctricos y reducción de arancel al 5% para vehículos híbridos, el cual regirá para el año 2017 al 2027 con un total de 52.800 vehículos.

La organización debe enfatizar sus tareas y pensar en el impacto que genera el funcionamiento de la misma en su entorno, se deben orientar los ideales de la empresa hacia una política de responsabilidad social empresarial donde se inculque el sentido de pertenencia por nuestro planeta y sus recursos, siendo cuidadosos y responsables con todo tipo de contaminación que se genere en la compañía, ya sean residuos líquidos, sólidos o de emisiones de partículas Co2 por sus vehículos aunque la empresa cuenta con vehículos que son amigables con el medio ambiente, debemos recordar que gran parte de su parque automotor es de una antigüedad mayor a 10 años, es por ellos que se recomienda la renovación de su flota por vehículos euro 4, euro 5 o euro 6, dando cumplimiento a la resolución 1111 del 2 septiembre 2013 que regula los límites de la emisión de gases, expedida por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

EPA versus EURO

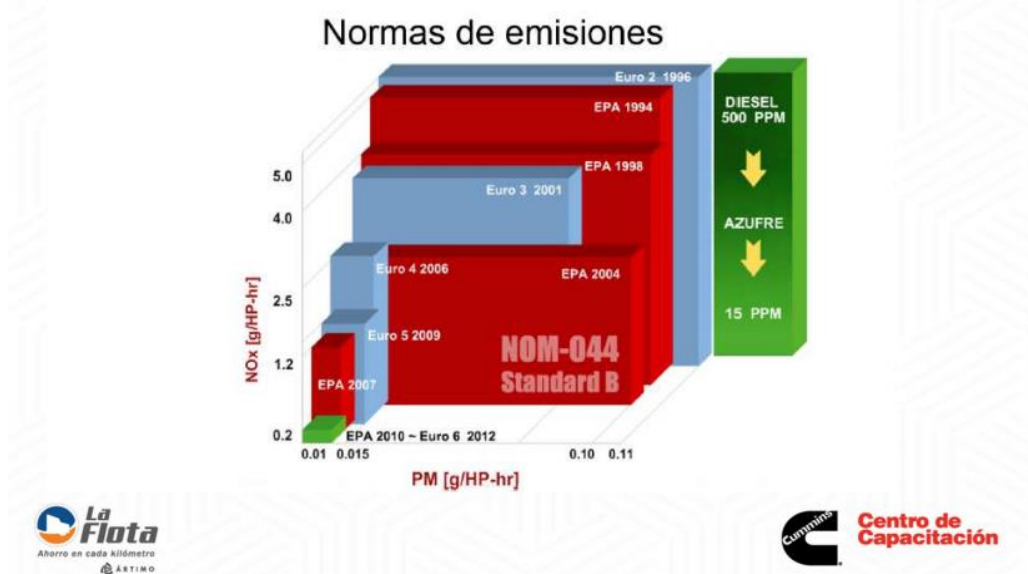


Figura 14. Normas de emisiones. Organización Equitel (2017).

Entorno legal

La empresa se encuentra legalmente habilitada por el ministerio de transporte mediante resolución 307 del 10 de octubre de 2014 establecido en el artículo 10 del Decreto No 173 de 5 febrero del 2001 para la prestación el servicio de Transporte terrestre Automotor de carga; dando cumplimiento con todos los requisitos solicitados en el artículo 13 del presente decreto y debe estar a disposición continua los libros, estadísticas y documentos suficientes que permitan confrontar la información requerida de la autoridad de transporte y Superintendencia de puertos y transportes.

La Superintendencia de Puertos y Transportes es la autoridad administrativa y financiera que se encargada de vigilar, controla e inspeccionar a todas las empresas vinculada al sector de transporte de carga terrestre, que principalmente se dedica en hacer cumplirlas funciones previstas en la ley 01 de 1991 y las delegadas en el Decreto 101 del 2 de febrero de 2000 que rigen al sistema de tránsito y transporte.

Según la resolución 74854 del 2016 la empresa se encuentra obligado a realizar implementación del SIPLAFT que señala las directrices para la implementación del sistema integral para la prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo y

financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva, fortaleciendo la legalidad en Colombia.

De acuerdo a la seguridad social y parafiscalidad se cumple lo determinado en el decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12.

La compañía cumple con lo establecido en el código Sustantivo del trabajo Artículo 39 que determina el contrato de trabajo escrito, por las prestaciones de servicios y la naturaleza del trabajo, por una remuneración.

Se establece el sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo dando cabal cumplimiento con el decreto 1443 de 2014 y la Resolución 1111 del 2017 aportando el mejoramiento de las condiciones de trabajo mediante la Identificación, Evaluación, Control e Intervención de los agentes de riesgo presentes en el ambiente y la organización, que puedan producir Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Sobre la propiedad intelectual Con el fin de dar cumplimiento a la Ley 603 de 2000, la Administración de la Compañía ha adoptado las medidas necesarias de protección a la propiedad industrial y derechos de autor del software instalado, mediante la verificación le permite establecer que Transavinco S.A.S es titular de las marcas, nombres, enseñas, lemas y signos distintivos que utilizan sus productos, servicios o programas de informática.

Sobre la información financiera de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005, se informa que los estados financieros y demás anexos relevantes e informes que se están presentando, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o de las operaciones de Transavinco S.A. Según lo señalado por el artículo 47 de la Ley 964 de 2005.

Las cinco fuerzas de Porter

Competencia

Transavinco cuenta con un reconocimiento muy importante en el área del servicio del transporte avícola en el sector del Meta y centro del país. Si bien, hay empresas transportadoras del sector avícola que dominan el mercado a nivel nacional y especialmente en la región de Bucaramanga y Santander que son sectores que tienen gran parte de la producción avícola del país, evidenciamos que en los departamentos del Meta, Cundinamarca y Tolima hay muy pocas empresas con la capacidad logística que tiene Transavinco, la mayoría son empresas más pequeñas que se enfocan en nichos de mercado de menor tamaño. Para resaltar las empresas que se pueden considerar competencia podemos nombrar a MANSOL y CAMFRIL, estas son empresas que se dedican al servicio de transporte del sector avícola, son compañías muy similares en cuanto a capacidad logística, tamaño y cobertura, esto hace que en el mercado exista una libre competencia y no haya un dominio total de una sola empresa.

Las barreras de entrada al mercado son débiles ya que en Colombia crear empresa es muy fácil y no es necesario tener un capital muy grande para empezar una empresa nueva en el sector del transporte, además este es un sector que ha venido creciendo en la economía colombiana a través de los años gracias a los proyectos que el gobierno colombiano ha venido incentivando como las vías de tercera y cuarta generación, que buscan tener una mejor calidad de vías en el país, también es importante anotar que en Colombia se ha venido haciendo un trabajo muy fuerte para mejorar las vías secundarias y terciarias del país.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores es débil en tema de mantenimiento y reparación de vehículos, ya que el mercado del mantenimiento y la reparación de vehículos es un sector que cuenta con mucha cobertura a nivel nacional y es de fácil acceso, esto genera que haya mucha competencia en ese sector y libertad de los precios que ofrece cada proveedor; los fabricantes y proveedores de vehículos son empresas extranjeras que tienen un poder de negociación mucho mayor, la competencia entre las marcas de vehículos de carga es muy reducida y esto genera que ellos se encargan de fijar precios y tengan el poder de dominar el mercado. En el ámbito de la gasolina podemos observar un dominio completo por parte de los proveedores ya que la mayor parte de la gasolina que se vende en Colombia es importada y esto

genera que los costos sean mayores y dependamos completamente del precio del petróleo y de las refinerías a nivel internacional, esto le da un poder absoluto sobre los precios de la gasolina en el mercado y las empresas de transporte no tienen ningún poder de negociación frente a ellos.

Productos sustitutos

Colombia es un país que por su geografía y por falta de inversión no cuenta con un sistema de vías férreas robusto y esto hace que los productos sustitutos para el servicio de transporte de carga por carretera se limite a tres posibilidades, uno es el transporte por vía aérea, pero por la cercanía de las áreas en las cuales Transvinco presta su servicio esta posibilidad queda descartada, la segunda opción es el transporte fluvial pero por la geografía del sector en donde la empresa desempeña sus actividades esta opción no es posible y por último como servicio sustituto podemos ver la tercerización u outsourcing del servicio de transporte.

Poder de negociación de los clientes

En el caso particular de Transvinco cuenta con dos clientes principales y aliados que son ANDINO y SAVICOL, ellos tienen un poder de negociación muy alto al ser las empresas que generan más del 90% de los ingresos de la compañía y ellos pueden imponer las condiciones en la prestación del servicio e influyen de manera significativa en los costos del servicio y algunos procesos de la empresa como los tiempos y los recursos físicos a utilizar.

Grado de rivalidad entre los competidores

Transvinco cuenta con un posicionamiento muy fuerte en el mercado y es reconocida por enfocarse en la calidad del servicio, capacidad, tiempos y precios. Muchas de las empresas competidoras no cuentan con el cubrimiento y capacidad con la que cuenta Transvinco en área central del país, esto hace que las empresas pequeñas trabajen a su vez con clientes pequeños, otro factor a tener en cuenta es que Transvinco cuenta con clientes fidelizados muy grandes que no utilizan los servicios de transporte de otras empresas.

Definición del problema de intervención

Al realizar un mapeo de los procesos que se llevan al interior de la empresa Transavinco SA S pudimos ver las actividades que se llevan a cabo en cada área de la compañía, en el diagrama de bloque de los procesos empresariales, evidenciamos que en la compañía no hay un departamento de marketing o mercadeo, que se encargue de dar a conocer el servicio que presta la empresa y tampoco hay un área encargada de captar y atraer clientes nuevos a la compañía, esto genera que se pierda cobertura y reconocimiento de la organización en el sector del transporte.

Al interior de la empresa siempre se han preocupado por atender a las empresas socias de la compañía (Andino y Savicol) ya que estas generan más del 90% de los ingresos operacionales de la empresa, esto a largo plazo implica que la empresa pierda poder de negociación y hace que caiga en una dependencia económica ya que ellos son los únicos clientes, este comportamiento genera que la empresa descuide los clientes que no son socios ya que centra su operación en prestar el servicio a las empresas socias y no presta un servicio de manera imparcial a todos sus clientes y estos suelen emigrar a otras empresas del sector que les presten el mismo servicio.

Adicional a esto la empresa se encuentra interesada en atraer y captar clientes nuevos, pero no cuenta con una manera eficiente de hacerlo. Durante los últimos años la empresa ha realizado inversiones importantes en la renovación de su flota de transporte para poder cumplir con las exigencias que pide el mercado y poder prestar un mejor servicio, la gerencia de la compañía vio que la renovación de los vehículos no fue suficiente para atraer clientes y se ha visto desmotivada por continuar con esta tarea ya que al tener a sus dos clientes principales fidelizados no van a tener necesidad de buscar un mejor posicionamiento y crecimiento de la compañía y se encuentran en una zona de confort donde logran generar utilidades.

Sin embargo, en entrevista con el gerente de la compañía se evidenció el interés de la empresa por abarcar una mayor parte del mercado y buscar nuevos clientes con la intención de ser reconocidos en el sector como la mejor empresa de transporte en el sector avícola, esto a su vez haciendo caso a la visión de la compañía.

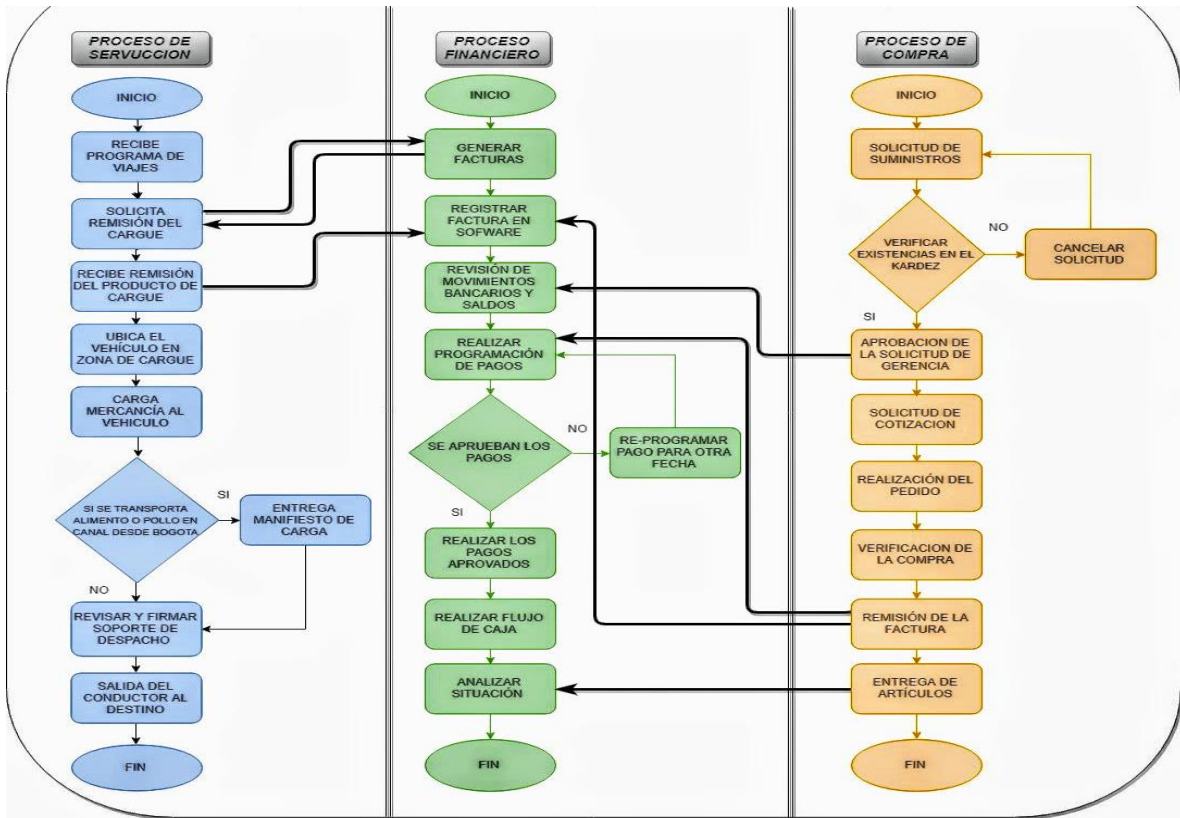


Figura 15. Diagrama en bloque de los procesos empresariales. Propia (2018).

Objetivos

Objetivo general

1. Diseñar el departamento de marketing de la compañía, con el propósito de incrementar la captación de clientes nuevos en el mediano plazo para la empresa Transavinco S A S.

Objetivos específicos

1. Definir y aplicar la herramienta de diagnóstico en la compañía Transavinco SAS.
2. Generar una propuesta de mejora que aumente la captación de clientes nuevos en el mediano plazo para la empresa Transavinco SAS.
3. Establecer indicadores, políticas, lineamientos y procesos para el área de mercadeo.

Alcance

En este proceso interviene el departamento financiera quien deberá realizar el presupuesto, el departamento de talento humano con el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal relacionado a dicho departamento y la gerencia mediante la aprobación de recursos que permitan implementar el departamento de marketing; con lo cual se espera obtener un 20% más de segmento de mercado, nuevo nicho de mercado, una fidelización mayor de clientes en un 5%, un incremento gradual anual de hasta un 10% de la utilidad neta y generar un mayor reconocimiento en el sector del servicio de transporte de carga por carretera.

Antecedentes

El trabajo de Orbea Espinel Andrea Elizabeth presentado en la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador a la Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables en Quito Ecuador en el año 2014 y para titulación de grado de ingeniería industrial, denominado. “Creación E Implementación Del Departamento De Marketing De Una Empresa De Servicios De Limpieza Industrial De La Ciudad De Quito Caso: Selimsa S.A.” el estudio plantea la propuesta de crear un departamento de Marketing (mercadeo) con el fin de obtener mayores ingresos económicos y un posicionamiento en el mercado; con base en la recopilación de información interna relevante de la compañía, el análisis de un entorno global, analizando factores Políticos, culturales, sociales, tecnológicos y ambientales acompañado de un análisis de campo. (ORBEA, 2014)

El estudio expuso la necesidad de crear el departamento de Marketing útil para determinar aspectos claves de mercadeo, ventajas competitivas, captación de clientes y persuasión a los mismos de decisión para adquirir sus servicios.

Este trabajo es pertinente y tiene relación con la investigación aquí planteada y da un aporte importante de cómo se debe seguir los lineamientos de investigación ya que propone la manera de estructurar una investigación para la creación del departamento de Marketing (mercadeo).

El Proyecto de grado de Luz Angela Bolívar Torres presentado en la Universidad Militar Nueva Granada de Facultad De ciencias económicas especialización de alta Gerencia en la ciudad de Bogotá en el año 2014 nombrado. “Plan De Mercadeo para la comercialización de ropa infantil A-ZTURIAS” el desarrollo de la propuesta fue la implementación de un plan de Mercadeo permitiendo mantenerse en el mercado, posicionar su marca en Bogotá, generar alianzas estratégicas, aumentar sus ventas y satisfacer las necesidades de sus clientes, por el cual abarcaron investigaciones y análisis en el sector económico, competitividad, canales de distribución, producto y marca. (GARCIA, 2014)

Este proyecto se toma como referente porque abarca aspectos fundamentales a tener en cuenta en nuestra propuesta ya que la compañía no cuenta con un departamento de Mercadeo.

En el proyecto presentado como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas de Universitaria Agustiniana de Buitrago (2018) denominado “Propuesta

de mejora estratégica para la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S” podemos ver que se realizó un diagnóstico de todos los procesos internos de la compañía, arrojando como resultado diversos problemas que fueron tenidos en cuenta a la hora de presentar la propuesta de mejora que consistió en el diseño de un área de mercadeo. (BUITRAGO, 2018)

En este trabajo se utilizaron herramientas que ayudaron a recopilar y analizar datos internos y externos de la compañía como las matrices: DOFA, Las 5 fuerzas de Porter, EFE, EFI y MMGO.

En este proyecto se tuvieron en cuenta muchos factores para la creación del área de mercadeo, ya que se analizó el mercado en el que opera la compañía, sus productos, sus clientes, sus rivales y la visión a futuro que se proyecta la empresa, todo esto con el fin de que el área de mercadeo sea la encargada de dar a conocer de la mejor manera posible la empresa y sus productos en el mercado.

Marcos

Marco normativo

Para la ejecución del proyecto es necesario mencionar en el ámbito legal sobre el cual operara:

Ley 1480 de 2011 (protección al consumidor), ley 1700 del 27 diciembre 2013 (reglamentan las actividades de comercialización en red o mercado multinivel en Colombia), ley 140 del 23 junio de 1994 (Establece las condiciones en que puede realizarse publicidad exterior visual en el territorio nacional), proyecto de ley 35 de 2009 (reglamenta el ejercicio de Mercadotecnia, Mercadeo y Profesiones Afines y Auxiliares y se adopta el Código de Ética de las mismas. Esta ley nos indica que sería necesario contar una persona especializada en mercadeo, y que cuente con algún tipo de título ya sea profesional o técnico) y la norma ISO 9001 de 2005 (principios fundamentales de gestión de calidad que ayudan a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirlos hacia la eficiencia, la excelencia de sus productos y la optimización de su servicio al cliente).

De acuerdo a lo anterior se toma como referencia teniendo presente que se debe cumplir con ciertos requisitos y cabal cumplimiento para la implementación del departamento de mercadeo.

Marco teórico

Keller (2012) afirma. “El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable” (p.5).

Céspedes (2005) menciona que el mercadeo “Es el sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar precio, de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos” (p.2).

Kotler & Armstrong (2003) considera “las empresas que actualmente tienen éxito en cualquier nivel tienen algo en común: se concentran en los clientes y están muy comprometidos con el mercado” (p.4).

Jerome McCarthy (1960) afirma “la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.” (p.15).

“Un Gerente de Mercadeo es un factor humano importante en la Alta Gerencia, puesto que de la dirección y la planeación estratégica con que dirija el departamento a su cargo, depende que una empresa progrese o, al contrario, la conduzca al fracaso.” (Castaño, 2015, p.3).

El presente documento fue basado en la herramienta de diagnóstico PESTEL la cual según Juan Martin en 2017, señala que es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a la compañía a definir su entorno, a través de una serie de indicadores de factores externos como lo son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y los Legales; los cuales prevén tendencias a corto y mediano plazo, también fue basado en la herramienta de diagnóstico PORTER que de acuerdo a Karen Villar en 2015, es un modelo económico que nos permite analizar el nivel de competencia que posee nuestra compañía en el sector al que pertenece y adicional señala la rentabilidad en el mercado en un plazo determinado, mediante 5 fuerzas como lo son la fuerza de la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Analizando lo anteriormente expuesto se considera que el departamento de mercadeo es fundamental para la compañía ya que permitirá tener cimientos sólidos que generar una mayor rentabilidad.

Marco institucional

La empresa Transavinco SAS no cuenta con un referente histórico para crear un departamento de mercadeo. Al realizar el mapeo de los procesos (véase ilustración 7) se logra evidenciar que la compañía no cuenta con un departamento de mercadeo. La gerencia se encuentra interesada en la creación de dicho departamento ya que esto ayudaría a captar, retener y fidelizar clientes y así obtener mayores ingresos en el mediano plazo.

Análisis de involucrados

Una vez realizada la matriz de involucrados se destacan actores internos y externos de gran relevancia e intereses, también se piensa en sus intereses, expectativas y necesidades; facilitando claramente las posibles estrategias que se deben implementar para cada uno de ellos logrando los propósitos y logros en el largo, mediano y corto plazo según la necesidad.

ACTOR	GRADO DE INTERÉS	ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DE LOS ACTORES
GERENTE GENERAL	POSITIVO	VELAR PORQUE DESDE TODOS LOS FRENTES DE LA EMPRESA SE ESTÉ REALIZANDO EL MAYOR DE LOS ESFUERZOS PARA QUE ARTICULADAMENTE SE TRABAJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO QUE SE HAN PLANTEADO EN EL PROYECTO
SOCIOS DE TRANSVINCO SAS	POSITIVO	ENTREGAR OPORTUNAMENTE LOS INFORMES A LOS SOCIOS EN LOS CUALES SE PUEDEN EVIDENCIAR LOS PRINCIPALES MOVIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA, DE IGUAL MANERA SE PLANTEA INVOLUCRAR ACTIVAMENTE A LOS SOCIOS EN EL PROYECTO PARA QUE ESTÉN ATENTOS Y PRESTOS A HACER LAS MEJORAS CORRESPONDIENTES EN PRO DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
COLABORADORES	POSITIVO	INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS SIEMPRE ES UN BUEN MECANISMO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE CUALQUIER COMPAÑÍA, POR ESO SE PLANTEA CREAR UN PROGRAMA EN EL CUAL PREMIEN A LOS EMPLEADOS CON ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA, PRODUCTIVIDAD, CUMPLIMIENTO Y CALIDAD DEL TRABAJO; TAMBIÉN SE SUGIERE CREAR UN PLAN DE AUMENTOS GRADUALES DE SUELDOS DEPENDIENDO DEL AUMENTO DE LA UTILIDAD DE LA COMPAÑÍA.
CLIENTES	NEUTRO	COMO ESTRATEGIA SE PROPONE LA CREACION DE UN PLAN DE VENTAS EN EL CUAL SE PUEDAN APLICAR DESCUENTOS DEPENDIENDO LA CANTIDAD DE SERVICIOS SOLICITADOS, A MAYOR CANTIDAD DE SERVICIOS MENOR EL COSTO, DE IGUAL MANERA SE DEBEN DE INFORMAR Y MOTIVAR PARA QUE APOYEN EL PROYECTO Y HACERLES VER LOS PUNTOS POSITIVOS DE QUE TRANSVINCO CREZCA DE LA MANO DE LOS CLIENTES NUEVOS Y ANTIGUOS.
PROVEEDORES	POSITIVO	PARA CUALQUIER PROVEEDOR ES POSITIVO QUE UN CLIENTE CREZCA YA QUE ESO REPRESENTA UN MAYOR NÚMERO DE VENTAS PARA SUS FINANZAS, ASÍ QUE SE DEBE NEGOCIAR Y BUSCAR UN APOYO DE PARTE DE LOS PROVEEDORES PARA CON EL PROYECTO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.
COMPETIDORES	NEGATIVO	LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE SON CONSIDERADAS COMPETENCIA PARA TRANSVINCO PUEDEN TENER UNA PERCEPCIÓN NEGATIVA DEL PROYECTO YA QUE SE PLANTEA CAPTAR MÁS CLIENTES Y COGER MAYOR SECTOR DEL MERCADO, ESTO GENERA QUE LA COMPETENCIA REACCIONE Y TOMA MEDIDAS QUE PUEDEN AFECTAR LA CULMINACIÓN POSITIVA DEL PROYECTO.
MUNICIPIOS	POSITIVO	LOS MUNICIPIOS DONDE TRANSVINCO PRESTA SERVICIOS DE TRANSPORTE RECIBEN INGRESOS POR MEDIO DE LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS MUNICIPALES, ASÍ QUE ELLOS SE DEBEN VER INTERESADOS POR QUE LAS EMPRESAS AYUDEN AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE LOS MUNICIPIOS DONDE TRANSVINCO OPERA.

Figura 16. Matriz de involucrados. Propia (2019).

Árbol de problemas

Por medio del árbol de problemas podemos evidenciar que la empresa tiene varias falencias para captar nuevos clientes, en el gráfico observamos que existen cuatro raíces de ese problema que van desde la falta de interés de los socios para invertir en mercadeo y publicidad, esto genera que la compañía no sea reconocida en el sector de transporte de carga por carretera ya que se dedica a prestar el servicio de transporte de carga principalmente a las empresas socias y de cierta manera descuida a los demás clientes que existen en el mercado, de igual manera se puede ver que en la compañía faltan políticas que promuevan la publicidad y buena imagen de la empresa por parte de sus empleados, este es un factor importante ya que a pesar de que en su visión y misión la empresa promueve la buena imagen y publicidad de la compañía es algo que se queda en el papel y hacen falta actividades que se lleven a cabo y que logren que esto haga parte de la cultura organizacional para que día a día se promuevan buenas prácticas por parte de sus empleados y generen buena publicidad para la compañía, por último evidenciamos que existe un número limitado de clientes y en el mercado existe una sobre oferta de servicios de transporte de carga, por consiguiente los posibles clientes ya cuentan con empresas que les presten el servicio de transporte así que Transavinco se está viendo afectada por este factor ya que se está quedando con capacidad sobre instalada y está incurriendo en sobrecostos en los mantenimientos de los vehículos.

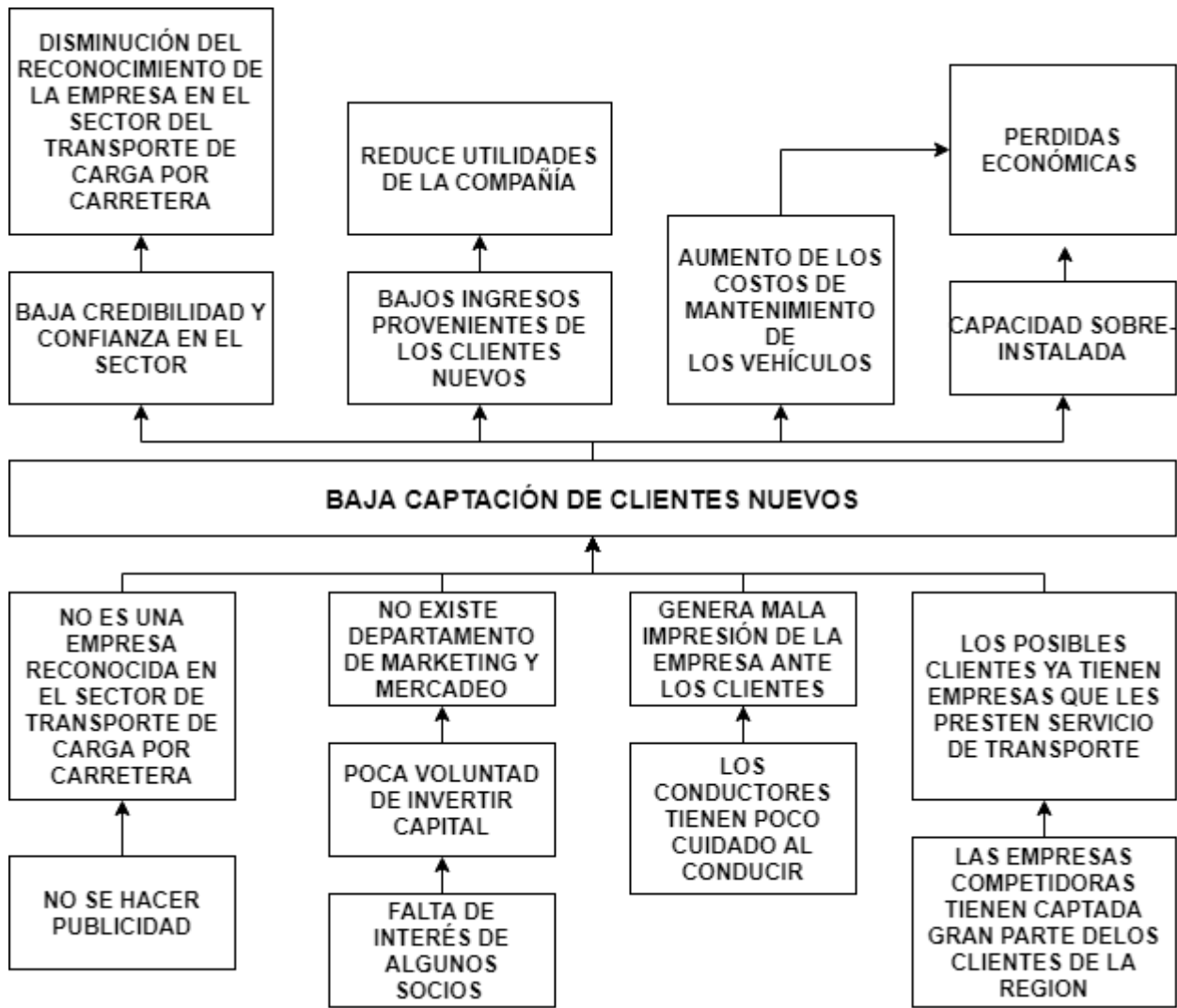


Figura 17. Diagrama árbol de problemas. Propia (2019).

Árbol de objetivos

Con ayuda del árbol de problemas podemos ver que la empresa necesita tener una mayor captación de clientes nuevos, para ello es necesario que la empresa trabaje conjuntamente desde diferentes áreas para que se logre cumplir el objetivo final. Los socios deben de prestar mayor interés e inyectar capital para que se pueda crear un departamento de mercadeo, igualmente se debe de invertir en publicidad y mercadeo para que la empresa sea reconocida en el sector del servicio de transporte de carga por carretera, adicionalmente para reducir los costos de mantenimientos de los vehículos los empleados deberán recibir capacitaciones donde les enseñe a conducir de manera adecuada los automotores y mantener un cronograma de mantenimiento de vehículos para poder reducir dichos costos.

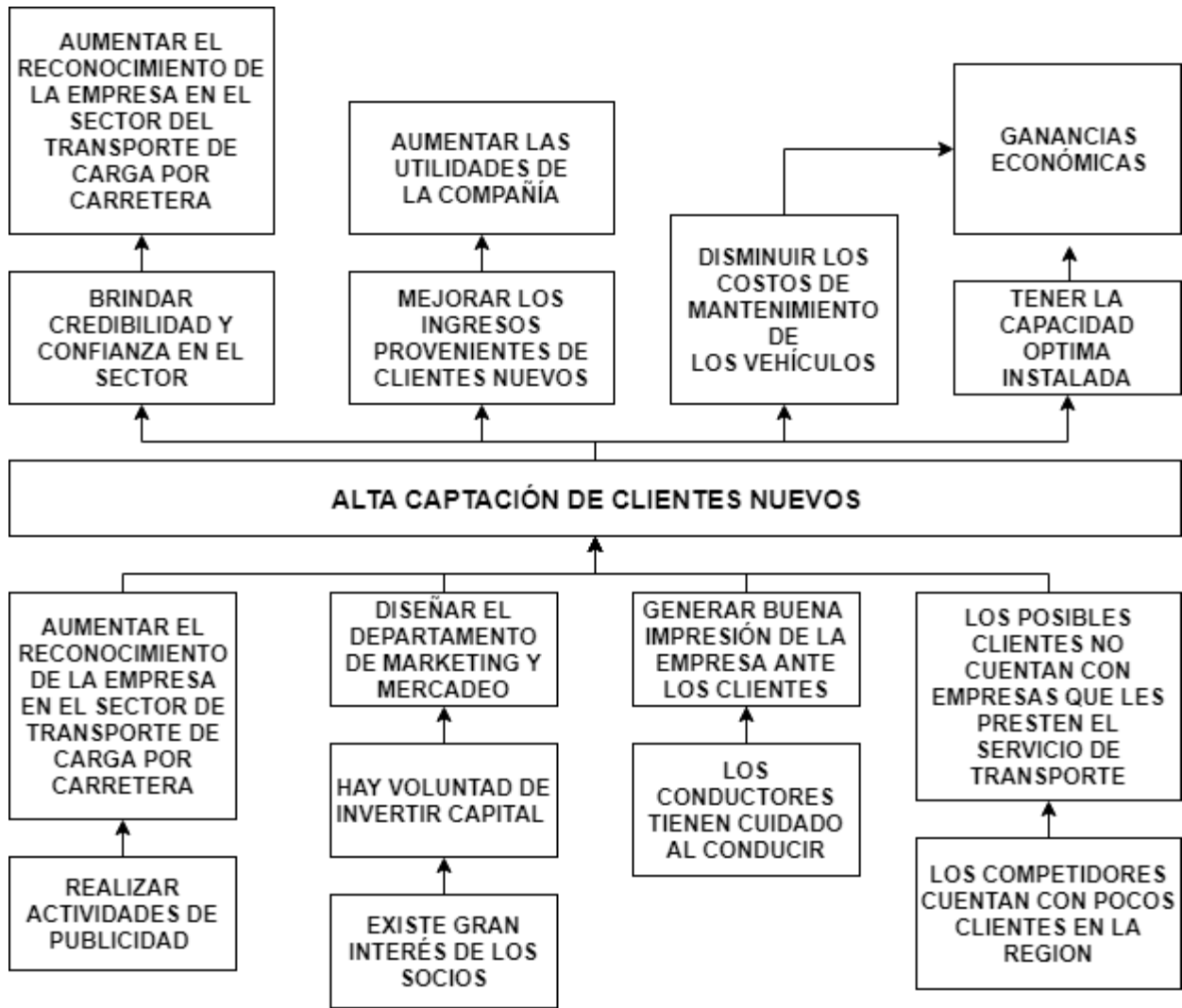


Figura 18. Diagrama árbol de objetivos. Propia (2019).

Alternativas de Solución

Después de realizar el análisis del árbol de objetivos fue posible concluir que hay distintas alternativas de solución al problema de captación de clientes nuevos que afronta la compañía, pero también ha sido posible vislumbrar algunas soluciones en las cuales nos podemos apoyar para encontrar la respuesta más óptima, con este fin se realizó la siguiente matriz en la cual buscamos mostrar con mayor claridad las dos soluciones más completas y con mayor grado de viabilidad que pueden ayudar a la empresa a solucionar su problema de captación de clientes, allí reflejamos factores importantes que se deben tener en cuenta a la hora de tomar una decisión como lo son el diagnóstico y los beneficios de cada una.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION	DIAGNOSTICO	COSTOS	TECNICO	BENEFICIOS
HACER PUBLICIDAD	DEBIDO A QUE LA EMPRESA CUENTA CON POCO RECONOCIMIENTO ES NECESARIO REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD DE DIFUSION O DIVULGACION EN LA CUAL SE DEN A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA PARA ASI COMENZAR A CREAR UN POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TRANSVINCO EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA.	<ul style="list-style-type: none"> • PLAN BASICO DESDE \$500.000 HASTA \$700.000 • PLAN INTERMEDIO \$850.000 HASTA \$1.000.000 • PLAN AVANZADO DESDE \$1.400.000 HASTA \$2.000.000 	ES NECESARIO CONTRATAR A UNA EMPRESA CAPACITADA QUE PRESTE EL SERVICIO DE PUBLIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • OFRECE INCENTIVOS A LOS CLIENTES COMO DESCUENTOS Y PROMOCIONES • DA A CONOCER LA EMPRESA DE MANERA RAPIDA Y DIRECTA • ES DE CORTA DURACION, EFECTIVA Y A BAJO COSTO • PUEDE HACERSE DE MANERA EXPORADICA • LOS COSTOS PUEDEN VARIAR DEPENDIENDO EL IMPACTO, COBERTURA Y DURACION DE LA CAMPAÑA
DISEÑAR DEPARTAMENTO DE MARKETING	COMO LA COMPAÑÍA ESTA BUSCANDO CONSOLIDARSE EN EL MERCADO Y ATRAER CLIENTES NUEVOS PARA MAXIMIZAR SUS UTILIDADES Y RECONOCIMIENTO ES IDEAL QUE TENGA UN DEPARTAMENTO QUE PROMUEVA LOS SERVICIOS Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA.	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING \$2.000.000 • AXILIAR DE MARKETIN \$ 828.116 • GASTOS EN ESTRATEGIAS DE MARKETING DESDE \$ 500.000 HASTA \$ 2.000.000 • MUEBLES Y EQUIPOS DE COMPUTO \$ 3.000.000 (UNICA VEZ) 	SE DEBE CREAR EL DEPARTAMENTO DENTRO DE LA COMPAÑÍA SEGÚN LAS NORMAS INTERNAS DE LA MISMA	<ul style="list-style-type: none"> • GENERA ALIANZAS ESTRATEGICAS • POSICIONAMIENTO DE LA MARCA • ES PERDURABLE EN EL TIEMPO • REQUIERE UNA INVERSION CONSTANTE DE DINERO QUE MANTENGA EL DEPARTAMENTO. • FIDELIZAR A LOS CLIENTES • REQUIERE CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA

Figura 19. Diagrama alternativas de solución. Propia. (2019).

Al analizar las dos alternativas de solución se ha decidido optar por el diseño del departamento de marketing ya que es la respuesta que más se adapta a las necesidades de la compañía. Si bien en una alternativa que requiere tiempo y capital, es la solución que se encargara de solventar el problema en el mediano y largo plazo de manera completa, a diferencia de una campaña publicitaria que solamente abarca el corto y mediano plazo, otro factor importante a parte del tiempo es el factor económico que si bien esta es la opción que se presume más costosa es también la más confiable ya que una campaña publicitaria puede variar mucho de precio y sus resultados son difíciles de medir, en cambio al crear un departamento de marketing se pueden tener datos e información constante sobre el impacto que genere el departamento en la captación y retención de clientes en la compañía.

Estructura analítica del proyecto EAP

FINES	AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA EN LE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTAR LA FIDELIZACION DE CLIENTES • AUMENTAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES 	<ul style="list-style-type: none"> • TENER CLARIDAD SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN • CREAR MATERIAL DE APOYO PARA LOS VENDEDORES 	ALTO POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTA LA CANTIDAD DE CLIENTES Y GENERA MAS VENTAS • AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
PROPOSITO	ALTA CAPTACION DE CLIENTES NUEVOS				
COMPONENTES	INCREMENTAR LA BASE DE DATOS DE CLIENTES	IMPLEMENTAR PROCESOS DE SERVICIO POST VENTA Y DE ATENCION AL CLIENTE	ORGANIZAR Y PLANEAR UN PORTAFOLEO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA	FIJAR CAMPAÑAS, TACTICAS DE VENTA Y POLITICAS DE APOYO	CAPACITACION DEL EQUIPO COMERCIAL DE VENTAS
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • VISITAR POSIBLES CLIENTES • BUSQUEDA DE CLIENTES EXISTENTES EN EL MERCADO 	FIJAR ESTRATEGIA DE SERVICIO POST VENTA	DISEÑAR CATALOGO CON LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN		RECLUTAR VENDEDORES (DISEÑAR PERFIL)

Figura 20. Estructura analítica del proyecto EAP. Propia (2019).

Matriz de (planificación) marco lógico

COLUMNA DE OBJETIVOS MML	RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINES	F1. INCREMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES FIDELIZADOS.	<u>CLIENTES ACTUALES</u> CLIENTES NUEVOS.	• AUMENTO DE LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES FIDELIZADOS.	• CRECIMIENTO CONTINUO DE LA ECONOMIA Y DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA.
	F2. AUMENTAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.	<u>CANTIDAD CLIENTES SATISFECHOS</u> CANTIDAD DE CLIENTES ENCUESTADOS	• CANTIDAD DE CLIENTES ENCUESTADOS QUE QUEDAN SATISFECHOS.	• CONSTANTE AUMENTO DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.
	F3. CREAR MATERIAL DE APOYO PARA LOS VENDEDORES.	<u>CANTIDAD DE CATALOGOS ENTREGADOS</u> CANTIDAD DE VENDEDORES	• CATALOGOS FISICOS ENTREGADOS A LOS VENDEDORES.	• CONTINUIDAD Y ACTUALIZACION DE LOS CATALOGOS.
	F4. AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO.	<u>CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE CALIDAD CUMPLIDOS</u> ESTANDARES DE CALIDAD CUMPLIDOS	• VERIFICACION EN LOS LISTADOS DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS DE CALIDAD.	• EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR.
	F5. AUMENTAR LA CANTIDAD DE VENTAS.	<u>TOTAL DE VENTAS ACTUAL</u> PRESUPUESTO DE VENTAS	• INCREMENTO DE LOS INGRESOS OPERACIONALES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA.	• CRECIMIENTO CONTINUO DE LA ECONOMIA Y DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA.
	F6. MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.	CANTIDAD DE RECONOCIMIENTO ENTRE EL MERCADO	• ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO UN AÑO DESPUES DE HABER PUESTO EN MARCHA EL PROYECTO.	• EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR.
PROPÓSITO	ALTA CAPTACIÓN DE CLIENTES NUEVOS	<u>TOTAL DE CLIENTES NUEVOS</u> TOTAL CLIENTES EXISTENTES	• DOCUMENTACION DE LA BASE DE DATOS.	• CONSTANTE CAPTACION Y CONSERVACION DE CLIENTES ADQUIRIDOS.
COMPONENTES	C.1 INCREMENTAR LA BASE DE DATOS CLIENTES	<u>Nro. DE CLIENTES NUEVOS MENSUAL</u> Nro. TOTAL DE CLIENTES EXISTENTES	• FORMATO DE REGISTRO DE BASE DE DATOS Y DATOS ESTADÍCOS	• RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO
	C.2 IMPLEMENTAR PROCESOS DE SERVICIO POST VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	<u>Nro. CLIENTES SATISFECHOS</u> CLIENTES ENCUESTADOS	• DATOS ESTADÍSTICOS	• CONTINUA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

	C.3 ORGANIZAR Y PLANEAR UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA	<u>Nro. PORTAFOLIOS ENTREGADOS POR MES</u> Nro. PORTAFOLIOS REALIZADOS POR MES	• FORMATO DE ENTREGAS	• RECONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN EL SECTOR
	C.4 FIJAR CAMPAÑAS, TÁCTICAS DE VENTA Y POLÍTICAS DE APOYO	<u>Nro. DE CAMPAÑAS PROGRAMADAS</u> Nro. DE CAMPAÑAS EJECUTADAS	• DATOS ESTADÍSTICOS	• INTERÉS POR LA EJECUCIÓN DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
		<u>Nro. DE POLÍTICAS DE APOYO APROBADAS</u> Nro. DE POLÍTICAS APOYO	• DOCUMENTOS ENTREGADOS Y APROBADOS.	• MEJORA EL RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.
	C.5 CAPACITAR EL EQUIPO COMERCIAL DE VENTAS	<u>Nro. CAPACITACIONES PROGRAMADAS</u> Nro. CAPACITACIONES EJECUTADAS <u>Nro. DE EMPLEADOS CAPACITADOS</u> Nro. TOTAL DE EMPLEADOS • MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE CADA CAPACITACIÓN	• FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA	• LOS EMPLEADOS MEJORAN SU PRODUCTIVIDAD.
ACTIVIDADES	A.1 BUSCAR Y VISITAR POSIBLES CLIENTES NUEVOS	<u>CANTIDAD DE CLIENTES NUEVOS</u> CANTIDAD CLIENTES VISITADOS.	• CORROBORANDO BASES DE DATOS SOBRE CLIENTES VISITADOS.	• CONSTANTE AUMENTO DE VISITAS EN BÚSQUEDA DE CLIENTES NUEVOS.
	A.2 FIJAR ESTRATEGIAS DE SERVICIO POST VENTA	• CREACIÓN DE POLÍTICA QUE FIJE ESTRATEGIAS DE POST VENTA	• EVALUACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS POST VENTA ENTRE LOS VENDEDORES.	• CONOCIMIENTO TOTAL Y APLICACIÓN CONSTANTE DE LAS POLITICAS POST VENTA.
	A.3 DISEÑAR CATALOGOS	• 1.000.000	• FORMATO DE CATALOGOS DISEÑADOS Y ENTREGADOS	• LA COMPAÑÍA CUENTA EL PRESUPUESTO NECESARIO PARA HACER LOS CATALOGOS.
	A.4 RECLUTAR VENDEDORES	• 1.200.000	• CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DOCUMENTO ENTREGADOS Y APROBADOS	• SELECCIONAR EL PERSONAL ADECUADO

Figura 21. Matriz de (planificación) marco lógico. Propia (2019).

Conclusiones

En el desarrollo del proyecto la empresa Transavinco SAS busco identificar deficiencias y debilidades que poseía, en cuanto a que solo presta servicio exclusivamente a dos clientes potenciales esto debido a que no cuenta con un departamento de mercadeo actualmente enfocadas de captar y atraer clientes nuevos y enfocadas al servicio al cliente para que esta no pierda cobertura y sea reconocida en el sector por su servicio.

Es por esta razón, que se debe implementar el plan de mejora que se propone a la empresa, se pretende fidelizar y atraer clientes nuevos que permitan la ampliación del nicho de mercado en harás de tener un mejoramiento continuo de la organización.

El departamento de marketing generará más organización al interior y exterior de la compañía con relación a la sectorización y segmentación de mercados buscando posicionarla como la empresa líder con un valor agregado que será excelencia al servicio al cliente.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Transavinco SAS realizar un estudio de mercado donde se puedan identificar el tipo de clientes, sus gustos, preferencias y las necesidades que existen en el mercado en la actualidad, también es importante que la compañía tenga en cuenta el nivel de competencia y las ventajas competitivas que tienen en comparación con los demás ofertantes del servicio de transporte de carga por carretera en el mercado.

Por otro lado es importante que desde la gerencia comiencen a aplicar estrategias y planes de acción que ayuden a que la compañía salga de la zona de confort en la que se encuentra, ya que debe preocuparse por crecer no solo en materia económica sino también que busque mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, estas recomendaciones van de la mano con la visión que tiene la gerencia de la empresa en el mediano plazo y buscan el crecimiento y beneficio no solo de los socios, junta directiva y de los colaboradores sino que también busca el bienestar de los clientes y de la comunidad.

Finalmente, la empresa debe de asegurar que la marca sea reconocida en el mercado y que comience a ser referente en el mercado, así que se le aconseja que oriente sus esfuerzos en lograr captar y retener clientes nuevos que logre fidelizar y comenzar a crecer en el sector del transporte de carga seca, líquida y refrigerada. Si bien es importante que la compañía cuente con el apoyo de las empresas socias que generan gran parte de sus ingresos, para Transavinco SAS es trascendental que busque la manera de no depender económica mente de ellos y que comience a ampliar su margen de acción en el mercado.

Referencias

- ANDI. (2018). *Andini Mas Pais*. Obtenido de andi.com.co:
http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf
- Clavijo , S. (27 de Junio de 2018). *La republica* . Obtenido de www.larepublica.co:
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>
- Cundinamarca Unida Podemos Mas. (21 de Mayo de 2018). *Cundinamarca Unida Podemos Mas*. Obtenido de <http://www.cundinamarca.gov.co/>:
<http://www.cundinamarca.gov.co/Home/prensa2018/asnoticias/prensa/cundinamarca+el+departamento+con+mas+kilometros+de+via+construidos+por+concesion>
- DANE. (21 de Septiembre de 2018). *DANE*. Obtenido de www.dane.gov.co:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc>
- Maps., G. (10 de Agosto de 2018). *www.google.com/maps*. Obtenido de
<https://www.google.com/maps/place/Cra.+66+%2396-86,+Bogot%C3%A1/@4.68769,-74.07132,17z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9ade0917821d:0x8d894c59d24393ee!8m2!3d4.6876901!4d-74.07132?hl=es-419>
- Portafolio. (16 de Abril de 2018). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.co:
<https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/los-retos-en-infraestructura-para-el-proximo-presidente-516206>
- Transavinco SAS. (2018). *Transporte Avicolas Nacionales de Colombia SAS*. Bogota .
- Organización Equitel . (8 de 11 de 2017). *equitel.com.co*. Obtenido de www.equitel.com.co:
<http://www.equitel.com.co/html/productos.html>
- KELLER, K., & PHILIP, K. (2012). *asesoresenturismoperu*, Decimocuarta edición. (P. EDUCACIÓN, Editor) Obtenido de asesoresenturismoperu.files.wordpress.com:
<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

- Castaño, E. C. (2015). *repository unimilitar*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de repository.unimilitar.edu.co:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7404/Casta%F1oPericoEdwinCamilo2015.pdf?sequence=1>
- Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *CEREM, International Business School*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de www.cerembs.co: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Villar, K. (12 de Marzo de 2016). *MKTOTAL*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de www.mercadotecniatotal.com: <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/question-las-5-fuerzas-de-porter/>
- ORBEA, A. E. (Abril de 2014). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de repositorio.puce.edu.ec:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12088/TESIS%20ANDREA%20ELIZABETH%20ORBEA%20ESPINEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- GARCIA, M. (Junio de 2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 10 de -Noviembre de 2018, de repository.unimilitar.edu.co.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12696/TRABAJO%20DE%20GRADO%20ANGELA%20BOLIVAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BUITRAGO, A. J. (2018). *Universitaria Agustiniiana*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de repositorio.uniagustiniana.edu.co.
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/463/7/BuitragoGarzon-JoseAldemar-2018.pdf>
- PHILIP, K & AMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*, Sexta edición. Obtenido de casadelibro.com.com:
<http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- JEROME McCARTY. (1960). *repository unimilitar*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de repository.unimilitar.edu.co: <https://repositoary.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7404/Casta%F1oPericoEdwinCamilo2015.pdf?sequence=1>