

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS DE
TRANSPORTES ORSAL**

**BEATRIZ ARIAS CARDOZO
MILENA MARÍA PASTRANA MAJE**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2004**

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS DE
TRANSPORTES ORSAL**

BEATRIZ ARIAS CARDOZO

Cód. 310235

MILENA MARÍA PASTRANA MAJE

Cód. 310237

**Proyecto de Grado presentado
como requisito para optar el Título
de Administradoras de Empresas.**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2004**

Nota de Aceptación:

Observaciones del Jurado

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Firmas

<hr/>	<hr/>
-------	-------

Neiva, 2004.

Dedicatoria

***A todas y cada una de las personas que
amamos.***

Agradecimientos

Las autoras del estudio expresan sus agradecimientos más efusivos a:

Todas las personas que aportaron su concurso, su esfuerzo y su solidaridad, para el desarrollo de este trabajo, muy especialmente a los miembros de la familia de cada una de las autoras.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	14
3.1. OBJETIVO GENERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. JUSTIFICACIÓN	15
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	15
4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	15
4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	15
5. MARCO DE REFERENCIA	16
5.1. MARCO TEÓRICO	16
5.1.1. Estrategias para mercados actuales	16
5.1.2. Estrategias para nuevos mercados	17
5.1.3. Ciclo de vida de un producto	18
5.1.4. Líneas de producto	19
5.1.5. Aumento o disminución de la línea de productos	19
5.1.6. Estrategias de mezcla de mercadotecnia	19
5.1.7. Estrategia de producto	20
5.1.8. Estrategia de precio	21
5.1.9. Estrategias de promoción	24

5.1.10. Estrategias para consumidores	26
5.1.11. Estrategias para comerciantes y distribuidores	27
5.1.12. Estrategias de distribución	28
5.2. MARCO CONCEPTUAL: Enfoques administrativos	30
5.2.1. Teoría de contingencias	30
5.2.2. Teoría del Desarrollo Organizacional	
31	
5.2.3. Administración de la calidad	31
5.2.4. Reingeniería	32
5.2.5. Benchmarking	32
5.2.6. Administración proactiva	33
5.2.7. Enfoque virtual	33
5.2.8. Método Deming	33
5.2.9. Teoría de Ouchi	34
5.2.10. Teoría de las decisiones de Simons	34
5.3. HIPÓTESIS	34
5.3.1. Hipótesis afirmativa	34
5.3.2. Hipótesis de nulidad	35
6. ESTUDIO DE MERCADO	36
6.1. PROBLEMA GENERAL DE MERCADO	36
6.2. ANTECEDENTES	36
6.2.1. Delimitación espacio – temporal	36
6.2.2. El servicio	36
6.2.3. Supuestos de análisis	37
6.2.4. Fuentes de información	37
6.2.5. Unidad de análisis	
37	
6.2.6. Caracterización de los clientes	
37	
6.2.7. Técnicas e instrumento	38

6.2.8. Muestreo	38
6.2.9. Descripción y análisis de la información	39
6.3. VARIABLES QUE DELIMITAN EL ENTORNO	43
6.3.1. Competencia	43
6.3.2. Tecnología	43
6.3.3. Normatividad legal	44
6.3.4. Seguridad y orden público	44
6.3.5. Dimensión social	45
6.3.6. Componente económico	
46	
6.4. CUANTÍA DE LA DEMANDA	46
6.4.1. Demanda total	46
6.4.2. Demanda insatisfecha	47
6.4.3. Comportamiento histórico de la demanda	47
6.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA	47
6.6. PRECIO	48
6.7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	48
6.8. VARIABLES QUE DETERMINAN EL MERCADO	49
6.8.1. Las Cuatro (4) P	49
6.8.2. Las Seis (6) W	49
6.8.3. Competencia	50
6.8.4. Indicadores	50
6.9. DOFA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	52
6.9.1. Debilidades	52
6.9.2. Oportunidades	52
6.9.3. Fortalezas	52
6.9.4. Amenazas	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

El transporte especial de pasajeros es una modalidad de transporte que ha sido y seguirá siendo el medio de desplazamiento más adecuado para el personal adscrito a instituciones educativas o empresas de cualquier sector de la economía, que necesiten congregarse en sitios determinados en horarios específicos.

En la ciudad de Neiva, este servicio de transporte especial de pasajeros viene siendo prestado mediante la utilización de vehículos particulares o de servicio público que, no obstante la importancia de su labor, no están asociados alrededor de empresas formales cuyo objeto social esté centrado en el desarrollo de actividades relacionadas con el transporte especial de pasajeros.

Una mirada a priori ha permitido a las investigadoras establecer que existe un potencial de mercado relativamente alto para la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva. Se intenta entonces, mediante el desarrollo de un estudio de mercado, establecer si ese juicio a priori de las investigadoras es valedero o no y si existe o no la posibilidad de ampliar las fronteras de mercado para Transportes ORSAL en este ámbito de la prestación del servicio especial de transporte de pasajeros.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estudio de mercado para el servicio de transporte especial de pasajeros a personal adscrito a instituciones educativas y empresas del sector petrolero en la ciudad de Neiva. Con los resultados del estudio se pretende evaluar si es o no posible ampliar las fronteras del mercado de Transportes ORSAL, que en la actualidad tiene como actividades principales el transporte de combustibles, crudos, líquidos, materiales.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su creación en 1999, Transportes ORSAL ha venido operando en el Departamento del Huila mediante la prestación de servicios logísticos de transporte, específicamente de combustibles, crudos, líquidos y materiales a la empresa HOCOL.

La vinculación de Transportes ORSAL con la industria del petróleo y, ante todo, los procesos administrativos que se han venido desarrollando, le han permitido a la empresa lograr un amplio desarrollo, tanto desde el punto de vista financiero como de infraestructura.

En la actualidad, Transportes ORSAL ha logrado un nivel de desarrollo tal que le permite a sus administradores la posibilidad de ampliar las fronteras del mercado de la empresa.

Hoy por hoy, a pesar que sus recursos se han dedicado casi con exclusividad al transporte de combustibles, crudos, líquidos y materiales a empresas del sector petrolero, ORSAL cuenta con una infraestructura adecuada para la prestación de otro tipo de servicios, tales como el transporte especial de pasajeros.

Su desarrollo en materia financiera, de infraestructura, normativo y de relaciones públicas, le dan la posibilidad a Transportes ORSAL de adelantar un proceso de ampliación de sus fronteras de mercado mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros.

La prestación de este servicio especial de pasajeros no estaría circunscrito únicamente a las empresas vinculadas con la industria del petróleo, sino que además podría ir más allá y abarcar otro tipo de entidades, como las instituciones educativas que existen en la ciudad de Neiva.

Sin embargo, no se ha desarrollado aún un estudio profundo que le permita a las directivas de la empresa tomar la decisión en cuanto a ofrecer o no

dicho servicio de transporte especial de pasajeros. Ello ha ocasionado que la infraestructura y el desarrollo que ha logrado Transportes ORSAL no rindan los frutos que debieran rendir y que la empresa haya disminuido el ritmo de crecimiento que había venido teniendo durante los últimos años.

Para aprovechar todo el potencial de la empresa y, esencialmente para definir si es o no posible orientar su desarrollo y parte de los recursos y la infraestructura con que cuenta hacia la ampliación de sus fronteras de mercado mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros, se lleva a cabo esta investigación, que gira en torno al propósito de dar respuesta a la pregunta que aparece consignada en el numeral siguiente: Formulación del Problema.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos de mercado – precio, demanda, competencia, calidad y características del servicio y, finalmente, estrategias de marketing – que permitirían expandir las fronteras de mercado para Transportes ORSAL en la ciudad de Neiva, mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros al personal de empresas vinculadas con la industria del petróleo y a instituciones educativas?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son características generales del área de influencia de Transportes ORSAL?
- ✓ ¿Cuántas personas adscritas a empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas requieren el servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva?
- ✓ ¿Qué características generales debe tener el servicio de transporte especial de pasajeros requerido por las personas vinculadas a empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas?
- ✓ ¿Cuál es el precio de mercado para los servicios de transporte especial de pasajeros para el segmento de mercado analizado?
- ✓ ¿A cuánto asciende la oferta actual del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva para el segmento de mercado contemplado en este estudio?
- ✓ ¿Qué participación en el mercado tienen los oferentes actuales del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva?
- ✓ ¿Cuál sería la participación en el mercado del servicio de transporte especial de pasajeros que alcanzaría Transportes ORSAL?
- ✓ ¿Cuál es la demanda insatisfecha en el mercado del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado contemplado en este estudio?

- ✓ ¿A cuánto asciende el precio de mercado del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado analizado?
- ✓ ¿Existe o no la posibilidad de que Transportes ORSAL expanda sus fronteras actuales de mercado con base en el análisis de la demanda insatisfecha del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado analizado?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de marketing más apropiadas para lograr la expansión de las fronteras de mercado de Transportes ORSAL?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los elementos de mercado – precio, demanda, competencia, calidad y características del servicio y, finalmente, estrategias de marketing – que permitirían expandir las fronteras de mercado para Transportes ORSAL en la ciudad de Neiva, mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros al personal de empresas vinculadas con la industria del petróleo y a instituciones educativas.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Puntualizar las características generales del área de influencia de Transportes ORSAL.
- ✓ Cuantificar las personas adscritas a empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas que requieren el servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva – evaluación de la demanda –.
- ✓ Determinar las características generales que debe tener el servicio de transporte especial de pasajeros requerido por las personas vinculadas a empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas.
- ✓ Definir el precio de mercado para los servicios de transporte especial de pasajeros para el segmento de mercado analizado.
- ✓ Evaluar la oferta actual del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva para el segmento de mercado contemplado en este estudio.
- ✓ Establecer a cuánto asciende la participación en el mercado que tienen los oferentes actuales del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Neiva.
- ✓ Determinar la participación en el mercado del servicio de transporte especial de pasajeros que alcanzaría Transportes ORSAL.
- ✓ Cuantificar la demanda insatisfecha en el mercado del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado contemplado en este estudio.
- ✓ Analizar el precio de mercado del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado analizado.
- ✓ Determinar si existe o no la posibilidad de que Transportes ORSAL expanda sus fronteras actuales de mercado con base en el análisis de la demanda insatisfecha del servicio de transporte especial de pasajeros en el segmento de mercado analizado.
- ✓ Definir las estrategias de marketing más apropiadas para lograr la expansión de las fronteras de mercado de Transportes ORSAL.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los contenidos abordados en la construcción del marco de referencia, en relación con las teorías sobre mercados y estrategias de marketing, apuntan a estructurar una base conceptual desde de la cual se aborden posteriores estudios de mercado para otras empresas, bien sean de servicios o productoras de bienes.

4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El modelo que se propone para el desarrollo del estudio de mercado, es un modelo amplio y de gran profundidad, que puede llegar a instituirse en modelo para el desarrollo de otros trabajos de investigación en torno a mercado de empresas de bienes o servicios.

4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados obtenidos a partir de la investigación le permitirán a las directivas de Transportes ORSAL tomar decisiones en cuanto a la expansión de las operaciones de la empresa y les ayudarán a proyectarla en el mediano y largo plazo.

Así mismo, las estrategias de marketing que se proponen como colofón del estudio de mercado, pueden llegar a fundamentar las acciones de la empresa en esta materia, de manera tal que logre el propósito de expandir las fronteras de su mercado actual.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. Estrategias para mercados actuales. Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual. Las tres estrategias que se enfocan sobre los mercados actuales son: 1. Penetración del mercado; 2. Desarrollo del producto y, 3. Integración vertical.

- **Penetración del mercado:** El término “penetración del mercado” se refiere a una estrategia por la cual una firma expande sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales. Típicamente, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadeo, o mediante la disminución de precios. Aunque esto es particularmente apropiado en mercados de alto crecimiento, aún en mercados de bajo crecimiento la penetración puede ser apropiada si una empresa estima que puede mejorar su participación en el mercado aprovechando alguna ventaja competitiva.
- **Desarrollo del producto:** Las estrategias de desarrollo del producto comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:
 - ✓ Revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos.
 - ✓ Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes.
 - ✓ Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
 - ✓ Aprovechar la nueva tecnología.
 - ✓ Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Típicamente esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o expandir la línea de producto.

- **Integración vertical:** Para mejorar la efectividad o eficiencia del servicio de una empresa en los mercados existentes, se seleccionan las estrategias de integración vertical. Tal integración frecuentemente se

logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración de regresión), o un intermediario (integración de avance). En términos generales, estas estrategias son las más apropiadas cuando los mercados finales se proyectan con un alto potencial de crecimiento, porque los recursos necesarios para la ejecución de estas estrategias son amplios.

5.1.2. Estrategias para nuevos mercados. Al examinar las fuerzas ambientales y las tendencias de ventas, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad en las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Semejante conclusión orientará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados, se pueden utilizar tres clases de estrategias corporativas: 1. Desarrollo del mercado; 2. Diversificación sinérgica y, 3. Diversificación del conglomerado.

- **Desarrollo del mercado:** La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Típicamente, la alta gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes están paralizados, y cuando el incremento de la participación en el mercado sea difícil debido a que dichas participaciones son ya muy altas, o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales para alcanzar nuevos usuarios.
- **Diversificación sinérgica:** En la diversificación sinérgica, los nuevos productos se venden en nuevos mercados cuando los recursos necesarios para producir o comercializar nuevas líneas son altamente compatibles con los recursos existentes. Es decir, la sinergia es una relación de refuerzo mutuo que mejora la eficiencia o efectividad con que se emplean los recursos de la empresa. La sinergia puede resultar de tratamientos en común de los recursos y procesos de producción, en las habilidades de la fuerza de ventas, en los canales de distribución, en las capacidades de investigación y desarrollo, o en habilidades gerenciales en particular (tal como la habilidad para manejar grandes presupuestos publicitarios dirigidos al consumidor).
- **Diversificación de conglomerado:** La diversificación de conglomerado es una estrategia diseñada para aprovechar oportunidades de crecimiento u oportunidades de estabilización de ventas sin considerar ninguno de los efectos sinérgicos. Aunque las relaciones sinérgicas son deseables, los mercados más atractivos por su crecimiento y estabilidad serán con frecuencia los de productos y mercados no relacionados.

5.1.3. Ciclo de vida de un producto. El ciclo de vida de un producto puede analizarse en cuatro etapas: 1. Introducción; 2. Crecimiento; 3. Madurez y, 4. Declinación.

- **Etapa de introducción:** Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba. Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a las necesidades de:
 - ✓ Informar a los consumidores potenciales sobre el producto.
 - ✓ Estimular la prueba del producto.
 - ✓ Lograr su distribución en las tiendas de menudeo.

Las características más importantes de la etapa de introducción son:

- ✓ Pocos competidores.
 - ✓ Líneas limitadas.
 - ✓ Distribución reducida.
 - ✓ Conservación de la demanda principal.
- **Etapa de crecimiento:** En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose por:
 - ✓ Un aumento de la competencia.
 - ✓ Un manejo de calidad de los productos.
 - ✓ Métodos de producción en línea.
 - ✓ Acaparamiento de otro segmento de mercado.
 - ✓ Mejores canales de distribución.
 - ✓ La promoción de otros usos para el producto.
 - **Etapa de madurez:** Las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de los clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa). Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario, y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten:
 - ✓ Liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa.
 - ✓ Incitar a los usuarios de otras marcas a probar ésta.
 - ✓ Aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presentan los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento del mismo, mayor segmentación del mercado. Por eso este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

- **Etapa de declinación:** En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezarán un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos. La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia, tienen utilidades positivas y hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:
 - ✓ Una reducción en el número de empresas que produce el artículo.
 - ✓ Una limitación en la oferta del producto.
 - ✓ Un retiro de pequeños sectores del producto.

5.1.4. Líneas de producto. Grupo de productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente; es un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o a sus características; esto constituye una línea de productos. Son ejemplos de líneas de producto las siguientes:

- **Línea blanca:** refrigeradores, estufas, alacenas, etc.
- **Línea electrónica:** televisores, planchas, radios, consolas, estéreos, tostadores, etc.
- **Línea de cosméticos:** lápices labiales, sombras, rubores, esmaltes, tintes, etc.

5.1.5. Aumento o disminución de la línea de productos. La elevación o disminución requiere, por lo general, una expansión de la línea de productos, pero también se usa como estrategia de promoción. La elevación significa que un fabricante o intermediario añade a su línea un artículo de mayor prestigio, con la esperanza de aumentar las ventas de un producto existente de menor precio. Cuando una empresa reduce el nivel del nuevo artículo puede dañar permanentemente su reputación y la de los productos de alta calidad ya establecidos, pero se puede evitar o disminuir la influencia de esta situación utilizando distintas marcas, canales de distribución, programas de promoción o diseño del producto.

5.1.6. Estrategias de mezcla de mercadotecnia. La mezcla de productos es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y profundidad. La amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea. A esto se le conoce también como variedad. La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea. El tipo de estrategias utilizadas en este componente del marketing, tanto por fabricantes como por intermediarios, son:

- **Expansión de la mezcla de productos:** una empresa puede aumentar su actual mezcla de productos al incrementar el número de líneas y/o profundidad de algunas de ellas; las nuevas líneas pueden tener o no relación con las existentes.
- **Contracción de la mezcla de productos:** un fabricante o intermediario puede contraer su mezcla de productos eliminando líneas o reduciendo el surtido de estas.
- **Alteración de los productos existentes:** con frecuencia puede ser más ventajoso mejorar y revitalizar un producto establecido que desarrollar e introducir otro porque en el primer caso hay menos riesgo.

5.1.7. Estrategia de producto. La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán sino satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.

- **Producto:** Se puede considerar un producto como: 1. El conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado: 2. Un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (William Stanton).
- **Clasificación de productos:** Los productos pueden ser clasificados en diferentes grupos, de acuerdo a sus características, usos, tipo de consumidores, etc. En términos generales, esta clasificación se hace en:
 - ☐ Productos de consumo.
 - ☐ Productos industriales.
- **Planeación y decisiones del producto:** La planeación es la creación del producto y es el punto de partida para llevar a cabo el programa de mercadotecnia de la empresa. Como primer paso se hace un estudio del comportamiento del mercado para conocer si hay posibilidad de colocar el producto y determinar su planeación.

La planeación del producto corresponde a todas las actividades que permitan a los productores e intermediarios determinar qué línea de productos debe adoptar la compañía.

- **Modificación del producto:** Es cualquier alteración deliberada en los atributos físicos de un producto o de un envase. La decisión de modificar un producto se relaciona principalmente con los que están ya en la etapa madura o de saturación de un ciclo vital y necesitan rejuvenecer con cambios en el diseño. Las estrategias más comúnmente usadas en la modificación de productos son:

- ✓ Mejorar su calidad: aumentar la duración y eficiencia del producto utilizando materiales de una mejor calidad, así como una mecánica adecuada.
 - ✓ Perfeccionar sus valores: se refiere al hecho de aumentar el número de beneficios reales o psicológicos del producto para el consumidor.
 - ✓ Renovar o afinar su estilo: modificar el atractivo estético del producto, sin afectar su atractivo funcional.
- **Eliminación de un producto:** Los productos rigen los ingresos de una empresa; por eso, en ocasiones, resulta necesario eliminar los productos no redituables pues, de no hacerlo, mermarían la capacidad de aprovechar las nuevas oportunidades. La gran mayoría de las empresas han adoptado procedimientos normales para la eliminación de los productos; estos procedimientos suelen hacerse poco a poco o esporádicamente.
 - **Nuevos productos:** Las empresas van comprendiendo cada día que su crecimiento está, quizá en el continuo desarrollo y lanzamiento de productos nuevos y mejores. La renovación continua parece ser la única manera de impedir que se vuelva obsoleta la línea de productos, aunque al mismo tiempo resulte caro y peligroso dedicarse a innovar.

El éxito de una innovación consiste en adoptar buenas medidas organizativas, administrar profesionalmente el nuevo producto, realizar investigaciones y predicciones detalladas, así como adoptar criterios analíticos para tomar decisiones.

5.1.8. Estrategia de precio. Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Estas políticas pueden ser: 1. Por área geográfica; 2. De un solo precio; 3. De precios variables; 4. De sobrevaloración del precio; 5. De penetración; 6. De precios de línea; 7. Fijación de precio por prestigio; 8. De liderazgo en el precio; 9. De fijación de precios por costumbre; 10. De supervivencia y, 11. Precios relacionados con la demanda.

- **Política de precios por área geográfica:** Al determinar un precio se debe considerar el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente. Aquí las políticas se deben establecer ya sea que el comprador pague todo el flete, que el vendedor absorba el costo total o que las dos partes compartan el gasto. La decisión puede ser tomada con base en:
 - ✓ Los límites geográficos del mercado de la empresa.
 - ✓ La localización de sus instalaciones productivas.
 - ✓ Las fuentes de sus materias primas.

- ✓ Su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado.
- **Política de un solo precio:** La empresa carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esta política hace que el cliente confíe en el vendedor.
- **Política de precios variables:** En esta política, la empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos, según su poder de compra o regateo, la amistad, la buena apariencia y otros factores similares. Este tipo de política para la fijación del precio hace difícil la proyección conjunta de la producción y los ingresos.

En estas situaciones de compra, los vendedores no esperan en realidad que los compradores paguen el precio de etiqueta o el que se les pide sin que se realice cierto regateo para determinar el valor del producto. Esta política de precios flexibles es de gran utilidad para llegar a conocer los precios de la competencia.

- **Política de sobrevaloración del precio:** Cuando los especialistas en mercadotecnia introducen un producto nuevo, siguen por lo común una política de sobrevaloración del precio para comprobar el nivel elegido. El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal. Para que esta política sea eficaz deben existir ciertas condiciones; por ejemplo, el método es más apropiado cuando la demanda del producto tiende a ser más bien insensible al precio. Si no es así, el precio inicial no podría atraer los suficientes compradores para lograr que el producto sea rentable.

Esta política es eficaz también cuando hay segmentos por precios dentro del mercado, cuando los consumidores conocen poco sobre los costos de producción y mercadotecnia del mismo y tienen pocas probabilidades de comprender que están pagando una cantidad excesiva por contarse entre el grupo de los primeros en adquirir dicho artículo.

- **Política de penetración:** Esta política requiere precios bajos y grandes volúmenes. Los encargados de fijar el precio piensan que la atracción del precio reducido promoverá ventas de volúmenes tan grandes que el ingreso total será mayor del que obtendrían con un precio más alto. La idea es alcanzar todo el mercado con un precio bajo y generar así la mayor demanda posible.

Esta política se aplica con frecuencia en casos en los que el mercado no esté dividido en segmentos por precios, y en el caso de que o haya un mercado de elite dispuesto a pagar un precio elevado.

Es apropiada también para productos nuevos que no tienen una influencia social y que no simbolizan posiciones sociales. Además, es útil por lo común a los mercados sensibles al precio y en el caso de que el menor nivel de éste genere un mayor volumen de ventas.

Frecuentemente se aplica en los casos en que los competidores se introducen rápidamente en el mercado ya que los precios menores lo hacen más atractivo para productos similares.

- **Política de precios de línea:** Esta política es más común entre los minoristas que entre los mayoristas o productores y consiste en seleccionar un número limitado de precios a los cuales una tienda puede vender su mercancía. Los precios de línea se utilizan ampliamente en el menudeo de todo tipo de aparatos. Para el consumidor, el principal beneficio de los precios de línea es que simplifica las decisiones de compra. Desde el punto de vista del detallista, la política es ventajosa porque ayuda a los propietarios de la tienda a planear sus compras.
- **Política de fijación de precios por prestigio:** El precio suele ser un elemento importante para comunicar la imagen del producto y, de hecho, algunos gerentes se esfuerzan por presentar una imagen de calidad recurriendo a la etiqueta del producto. Por tanto, hay ciertos productos tales como cervezas, automóviles, cosméticos y licores que reciben una imagen de prestigio a través de la política seguida para fijar su precio.
- **Política de liderazgo en el precio:** En algunas industrias existen empresas claramente identificables que son las que fijan los precios para todos los competidores. Estas empresas tienden a ser las más dominantes y poderosas de sus respectivas industrias y sus precios fijan la estructura para los demás.
- **Política fijación de precios por costumbre:** Aquí la base para determinar el precio es la tradicional, los especialistas tratan de evitar una alteración en el precio de un producto en su nivel aceptado y prefieren adaptar el producto en lo que respecta a tamaño y contenido.
- **Política de sobrevivencia:** Algunas empresas son lo suficientemente fuertes como para tratar de sacar a la competencia del negocio por medio de los precios; otras utilizan la política que se enfoca sencillamente a permanecer en el negocio.
- **Precios relacionados con la demanda:** Puede darse desde dos puntos de vista: 1. Fijación psicológicas de precios y, 2. Fijación de precios promocionales.

- ✓ Fijación psicológica de precios: algunos precios tienen un mayor atractivo que otros debido a que son tradicionales o que satisfacen alguna lógica interna de los consumidores.
- ✓ Fijación de precios promocionales: los productos de precios reducidos se denominan promotores de tráfico, líder perdedor o líder de precio. Este tipo de productos se valora por debajo del aumento de precio total acostumbrado y se eligen por su atractivo promocional. Sin embargo, es más frecuente que se deba a que el minorista tiene grandes existencias de dichos artículos y su propósito principal sea atraer a clientes a la tienda con la esperanza de que, una vez dentro de ella, adquieran otros productos al precio acostumbrado.

5.1.9. Estrategias de promoción. Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- ✓ Publicidad.
- ✓ Venta personal.
- ✓ Envase y empaque.
- ✓ Promoción de ventas.

La promoción de ventas es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

- **Diferencia entre promoción y publicidad:** La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor. Entre los objetivos de la promoción de ventas pueden citarse:

- ✓ Estimular las ventas de productos establecidos.
 - ✓ Atraer nuevos mercados.
 - ✓ Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
 - ✓ Dar a conocer los cambios en los productos inexistentes.
 - ✓ Aumentar las ventas en épocas críticas.
 - ✓ Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores.
 - ✓ Obtener ventas más rápidas de productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.
- **Tipos de estrategias de promoción de ventas:** Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un determinado volumen de ventas. Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos.
 1. Estrategias para consumidores: se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio. Son, por ejemplo, las siguientes:
 - ✓ Premios.
 - ✓ Cupones.
 - ✓ Ofertas y reducción de precios.
 - ✓ Muestras.
 - ✓ Concursos y sorteos.
 2. Estrategias para los comerciantes y distribuidores: se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico. Pueden ser elementos tales como:
 - ✓ Exhibidores.
 - ✓ Vitrinas.
 - ✓ Demostradores.

5.1.10. Estrategias para consumidores. Como ya se mencionó, las estrategias para los consumidores pueden estar centradas en premios, cupones, ofertas y reducción de precios, muestras y/o concursos y sorteos.

- **Premios:** Su objetivo principal es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquiera que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor. Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular. También pueden ser

utilizados para acostumbrar a los consumidores a adquirir los tamaños mas grandes de un producto.

Los tipos de premios más comunes son:

- ✓ Autorredimibles.
 - ✓ Premios gratis.
 - ✓ Mediante estampillas.
- **Cupones:** Atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciendo un cierto límite de tiempo.

Los cupones atraen al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes. Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.

- **Ofertas y reducción de precios:** Este tipo de estrategias se utiliza para motivar a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.
- ✓ Reducción de precios: este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.

Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante está dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en el momento en que esté viendo la promoción.

- ✓ Ofertas: las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial. Los ejemplos más comunes de ofertas son:
 - ✓ Dos por el precio uno.
 - ✓ Tres por el precio de dos.
 - ✓ Compre uno y reciba otro gratis.
 - ✓ Compre uno y reciba el otro a mitad de precio.

Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que estén unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

- **Muestras:** Las muestras son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada. Los tipos de muestras más comúnmente utilizadas son:
 - ✓ Muestra dentro del empaque.
 - ✓ Muestras de puerta en puerta.
 - ✓ Muestras por correo.
 - ✓ Muestras en las tiendas.
- **Concursos y sorteos:** Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor, pero éste participa de algo que le agrada, en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia promocional, se le da un toque emocionante a la campaña promocional. Además, su costo es relativamente bajo ya que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

5.1.11. Estrategias para comerciantes y distribuidores. Como ya se mencionó, las estrategias para comerciantes y distribuidores pueden centrarse en elementos tales como exhibidores, vitrinas y acomodadores.

- **Exhibidores:** Su propósito es lograr que los consumidores compren los artículos que se encuentran en exhibición, por lo que es importante que vean los exhibidores cuando estén comprando. Los tipos de exhibidores más comúnmente usados son:
 - ✓ Anuncios exteriores: son los mejores medios para identificar un producto y un establecimiento.
 - ✓ Aparadores: sirven para dar a conocer los beneficios que proporciona un producto, su empleo y presentación.

- ✓ Cartulinas: es otra forma de llamar la atención del consumidor y pueden aplicarse de distintas formas; se usan con mayor frecuencia en las tiendas de autoservicio.

Estos medios permiten a los consumidores identificar los productos y además les ayudan a localizar más fácilmente un producto entre los de la competencia.

- **Vitrinas:** también conocidas como aparadores. Los tipos más comúnmente usados de estos elementos son:
 - ✓ Aparadores cerrados: este tipo de aparador está separado completamente del interior del establecimiento; esta separación se hace por medio de un entrepaño completo colocado en el fondo del aparador.
 - ✓ Aparadores semicerrados: este aparador tiene medio tabique de fondo; este estilo permite que el cliente alcance a ver el interior de la tienda por encima de la mercancía.
 - ✓ Aparadores abiertos: este tipo de aparador no tiene fondo, lo que permite que el cliente vea directamente el interior de la tienda.
- **Demostradores:** Para los comerciantes representan un medio importante para atraer la atención hacia un producto; para muchos productores lo mejor es demostrar como se usa. Los demostradores son proporcionados por los fabricantes. Algunos son permanentes, pero la mayoría van de tienda en tienda permaneciendo por lo regular hasta dos semanas en cada establecimiento.

Los demostradores son pagados por los fabricantes o son proporcionados por alguna agencia especializada en el manejo de demostradores. Lo más importante es que convencen a los consumidores del uso efectivo del producto; ejemplos de artículos que se promueven de esta manera son: cosméticos, artículos para el hogar, etc.

5.1.12. Estrategias de distribución. El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- **Funciones de los canales de distribución:** Son esencialmente las siguientes:
 - ✓ Beneficio del lugar: se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

- ✓ Beneficio de tiempo: es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.
- **Diseño de los canales de distribución:** Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Se deben determinar los objetivos y las limitaciones de los canales de distribución. Se determinan los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa. Esto debe hacerse antes del diseño del canal, ya que constituye la determinación de objetivos generales de productos y mercados por parte de la empresa.

- **Clasificación de los canales de distribución:** Existen dos tipos de canales:
 - ✓ Canales para productos de consumo.
 - ✓ Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos que se consideran los más usuales:

- ✓ Productores – consumidores.
- ✓ Productores – minoristas – consumidores.
- ✓ Productores – mayoristas – minoristas – consumidores.
- ✓ Productores – intermediarios – mayoristas – minoristas – consumidores.

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- ✓ Productores – usuarios industriales.
- ✓ Productores – distribuidores industriales – consumidores industriales.
- ✓ Productores – agentes – distribuidores industriales – usuarios industriales.
- ✓ Productores – agentes – usuarios industriales.

- **Integración de los canales de distribución:** Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un

agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de la mercadotecnia.

Los eslabones del canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder de canal. La integración puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

5.2. MARCO CONCEPTUAL: Enfoques administrativos

5.2.1. Teoría de contingencias. Esta teoría nace al realizar una serie de investigaciones para conocer cuáles son las estructuras más funcionales. Enfatiza en que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y dependiendo del enfoque que se le de, se obtiene uno u otro resultado. Contingencia quiere decir incierto, inhabitual, que puede o no ser.

La Teoría de las contingencias indica que no hay una forma única para lograr los objetivos en la organización y que hay que considerar que ésta es cambiante, es decir, dinámica. La teoría se basa en que los cambios políticos, económicos y sociales al igual que culturales del entorno, afectan a la organización y que lo que funciona en una empresa puede o no funcionar en otra.

Esta teoría considera que son dos los factores que afectan a las organizaciones:

1. El ambiente: todo lo que rodea a la empresa de forma externa.
2. Tecnología: la forma en que produce; cada empresa tiene su propia tecnología, lo que puede considerarse como el ámbito interno de la organización.

Así mismo, la teoría de las contingencias considera que las empresas tienen tres niveles:

1. El estratégico o institucional: representado por los accionistas, directores y altos ejecutivos.
2. El nivel intermedio: integrado por todas las personas que están entre el nivel estratégico y el nivel operacional (gerentes medios, de finanzas, producción, etc.).
3. Nivel operacional: es nivel inferior de la empresa, donde las operaciones o tareas son ejecutadas (obreros).

5.2.2. Teoría del Desarrollo Organizacional. Esta teoría consiste en una serie de ideas que relacionan a la organización con el hombre y el medio.

Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Los autores de esta teoría la definen como un proceso planeado sobre los cambios que lleva a cabo la empresa.

El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamientos y estructuras en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y los cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total. Para esta teoría existen cuatro variables:

1. El medio: donde se tratan problemas como tecnología y educación.
2. La organización: considera que ésta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental.
3. El grupo social: en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos.
4. El individuo: sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

El desarrollo organizacional se fundamenta en el postulado en cuanto a que toda organización es dinámica y se adapta (o por lo menos debe hacerlo) a todos los cambios de su medio. Contempla cuatro características primordiales:

1. Relaciones intergrupales.
2. Confianza.
3. Responsabilidad compartida.
4. Solución de problemas por medio de acciones grupales.

Es un sistema que permite administrar objetivamente a las empresas, logrando que siempre estén acordes a los cambios ambientales; pero solo pueden ser llevados a cabo por empresas muy dinámicas.

5.2.3. Administración de la calidad. Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logre optimizar el aprovechamiento de todos sus recursos. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa. Presta especial atención a los factores como la satisfacción del cliente, la realización y desarrollo del personal y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial.

5.2.4. Reingeniería. Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos. La reingeniería debe comenzar por la nada, centrándose en la idea de lo que debe ser y no de que ha sido o es. Rediseñar por medio de la reingeniería es inventar, no mejorando nada, sino modificando todo yendo hacia la raíz de los procesos.

Los principios de esta práctica administrativa de la reingeniería son:

1. Organizar por objetivos, no por tareas.
2. Los usuarios de los resultados de un proceso son los que ejecutan el proceso.
3. Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
4. Tratar los recursos en forma centralizada, no dispersos.
5. Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en un resultado.
6. Asignar recursos y poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso.
7. Capturar información sólo una vez y de fuentes originales.

5.2.5. Benchmarking. Consiste en proponerse metas por medio de normas externas y objetivos, aprendiendo lo más importante de otro, es decir; fijándose metas con base en los mejores resultados obtenidos por otra empresa. Esto se logra estudiando a otras organizaciones y analizando los procesos que les permiten obtener resultados mejores que los propios, para luego emular esos procesos, tratando de mejorarlos y ajustarlos a la organización. Las etapas que contempla el benchmarking podrían definirse de la siguiente forma:

1. Determinar qué actividades realiza otra empresa para mantener una situación mejor que la que de la propia organización.
2. Determinar los factores claves de las actividades.
3. Medir cuáles son las prácticas más avanzadas y determinar cómo se consiguen los resultados.
4. Medir la propia empresa y compararla con la mejor, para determinar si es susceptible de mejora.
5. Desarrollar planes para igualar o superar las demás empresas.
6. Comprometer a todos con la idea de cambio para que acepten el sistema.
7. Poner en práctica el plan.
8. Supervisar la ejecución del plan.
9. Determinar cuáles empresas son más avanzadas.

5.2.6. Administración proactiva. Debido a la situación que vive actualmente la administración, la empresa ha tenido que adaptarse para poder subsistir, esto a través de una serie de cambios que se llevan a cabo en un corto tiempo.

Existe una serie de factores que afectan el ciclo de vida, tanto de los productos como de los sistemas o estructuras, por lo que no es posible llevar a cabo grandes inversiones proyectadas a largo plazo. Una solución a estos problemas sería adoptar una administración proactiva, que se define como un sistema en el que las personas no tienen actividades reactivas ante las circunstancias y solo se resuelven los problemas cuando se presentan.

La aplicación de este tipo de administración facilita la solución de problemas mediante el suministro de grandes cantidades de datos, los cuales permitirán planear y tomar decisiones ante las situaciones de cambio que se presenten y así poder lograr los objetivos planteados. Este sistema ayuda a encontrar la verdadera causa de los problemas, con la única condición que se obtenga la información requerida para poder tomar una decisión que conduzca a un resultado adecuado.

5.2.7. Enfoque virtual. Consiste en preparar al trabajador en forma individual y posteriormente en el trabajo de equipo, mediante el entrenamiento para que pueda sobrevivir a las situaciones cambiantes de la compañía. Este entrenamiento se va a centrar en la creatividad, mayor responsabilidad y para ello se requiere de personal adecuado, cooperativo y que tenga confianza.

La organización virtual es una red temporal de compañías independientes unidas por una serie de información, para compartir conocimientos, costos y nuevos mercados. En ella no existen oficinas ni niveles jerárquicos, tampoco hay un organigrama, solo trabaja un grupo de colaboradores que servirán de asesores para solucionar un problema específico.

5.2.8. Método Deming. Esta teoría se basa en la tarea administrativa considerando que es un factor determinante para el logro de los objetivos y que muchas empresas o gerentes lo han olvidado, dedicándose solo a estudiar información y controlar la calidad. A partir de sus postulados, se insiste en que el éxito de una compañía depende de la adecuada aplicación de la administración. Considera que los elementos esenciales para el desarrollo de cualquier empresa son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. No llevar a cabo contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Capacitar al trabajador.
7. Instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor.
9. Eliminar las barreras de estado.
10. Eliminar las barreras numéricas.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Hacer que los empleados se sientan orgullosos de un buen trabajo.
13. Tener un programa de educación o reentrenamiento.
14. Tomar medidas de transformación.

Este método ha logrado que las empresas obtengan una alta productividad y ha demostrado prácticamente que la administración juega un papel

importante en el desarrollo empresarial y que hay que prestarle atención dentro de la empresa.

5.2.9. Teoría de Ouchi. Esta técnica pretende lograr que la administración obtenga mejores resultados mediante sistemas menos complejos. Se basa esta teoría en los resultados a largo plazo, pero pretende que durante mucho tiempo el trabajador tenga conocimiento de la empresa en forma integral, debido a que se parte de la idea de que solo podrá desarrollar su trabajo adecuadamente si conoce todas las necesidades empresariales.

5.2.10. Teoría de las decisiones de Simons. Simons utilizó esta teoría para explicar el comportamiento del ser humano en las organizaciones, partiendo de la base de que todas las personas que trabajan en la empresa toman decisiones y esto es importante. Indica que las etapas del proceso decisorio que se deben de llevar a cabo son:

1. Percepción de la situación.
2. Análisis.
3. Definición del problema u objetivo.
4. Búsqueda de las alternativas de solución.
5. Selección de la alternativa o alternativas más adecuadas.
6. Evaluación de las alternativas seleccionadas.
7. Implementación de la alternativa más adecuada.

Esta teoría tiene como objetivo minimizar hasta donde sea posible la incertidumbre, para que las decisiones que se tomen, sean lo mas reales posibles y se obtengan mejores resultados.

5.3. HIPÓTESIS

5.3.1. Hipótesis afirmativa. Sí es posible lograr una ampliación de las fronteras del mercado actual de Transportes ORSAL mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros a personal vinculado con empresas adscritas a la industria del petróleo o a instituciones educativas en la ciudad de Neiva.

5.3.2. Hipótesis de nulidad. NO es posible lograr una ampliación de las fronteras del mercado actual de Transportes ORSAL mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros a personal vinculado con empresas adscritas a la industria del petróleo o a instituciones educativas en la ciudad de Neiva.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. PROBLEMA GENERAL DE MERCADO

El estudio se centra en determinar si es viable o no – desde el punto de vista de mercado – que Transportes ORSAL amplíe sus fronteras de mercado mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros a personal vinculado con empresas de la industria del petróleo e instituciones educativas de la ciudad de Neiva.

6.2. ANTECEDENTES

6.2.1. Delimitación espacio – temporal del estudio. El estudio se desarrolló durante los meses de Marzo a Junio de 2003. La recopilación de información entre las fuentes primarias – aplicación de encuestas – se llevó a cabo durante la última quincena del mes de Mayo y la primera del mes de Junio de 2003.

El estudio fue desarrollado en la ciudad de Neiva, capital del Departamento del Huila y actual centro de operaciones de Transportes ORSAL. Se estima que es en esta área en dónde mayores posibilidades tiene la empresa de incrementar las fronteras de mercado mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros, debido, sobre todo, a la misma ubicación de Transportes ORSAL.

6.2.2. El servicio. La presente investigación se orienta a establecer las condiciones de mercado para la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros a personal vinculado con empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas en la ciudad de Neiva.

En tal razón, es necesario definir el servicio de transporte especial de pasajeros como aquel que prestan empresas especializadas, mediante la utilización de vehículos técnicamente bien dotados, cómodos, seguros y que poseen todas las condiciones de seguridad exigidas, tanto por las empresas y el personal que accede a los servicios como aquellas que están reglamentadas por la Ley colombiana.

Consiste básicamente en desplazar personal entre dos sitios determinados – uno de salida y otro de llegada y viceversa – y a horarios preestablecidos; por lo cual la empresa que presta dichos servicios recibe un pago periódico – que puede ser quincenal, mensual o como se pacte con el cliente – por cada individuo transportado o por un grupo determinado.

6.2.3. Supuestos de análisis. Tal y como está planteado el objetivo general del estudio, es necesario trabajar con dos poblaciones. Una de ellas está representada por el número de personas vinculadas a empresas del sector petrolero, estimado por la Unión Sindical Obrera – USO – para la ciudad de Neiva en un total de 879. La otra población está integrada por el número de personas vinculadas a instituciones educativas en la ciudad de Neiva, que de acuerdo con datos consignados en el Anuario Estadístico del Huila (2001), llega a un total de 82.254 personas.

En este sentido, es necesario hacer una investigación que contemple estos dos segmentos de mercado, diferenciados entre sí por la actividad socioeconómica que desarrollan las personas adscritas a cada uno de ellos, manteniendo presente que la delimitación espacial del estudio está dado por la ciudad de Neiva.

6.2.4. Fuentes de información. Han sido consultadas fuentes de información primaria y secundaria:

Las fuentes de información primaria son:

- ✓ Las directivas de Transportes ORSAL.
- ✓ Los empleados de Transportes ORSAL.
- ✓ Personas vinculadas con empresas de la industria del petróleo.
- ✓ Personas vinculadas con instituciones educativas.

Las fuentes secundarias de información a las que se ha recurrido son:

- ✓ Registros de Transportes ORSAL.
- ✓ Plan de Desarrollo 2001 – 2003: “Neiva Merece Ser”.
- ✓ Anuario Estadístico del Huila – 2000.
- ✓ Material bibliográfico pertinente.

6.2.5. Unidad de análisis. La unidad de análisis está constituida por cada persona encuestada, indiferenciadamente de si está vinculada a la industria del petróleo o a alguna institución educativa de la ciudad de Neiva. Con base en la información aportada por el conjunto de las personas encuestadas, se hacen inferencias en cuanto la demanda potencial, la demanda total y la demanda insatisfecha, así como respecto de algunos aspectos básicos de la oferta y el precio.

6.2.6. Caracterización de los clientes. Los clientes o demandantes del servicio de transporte especial de pasajeros ofrecido por Transportes ORSAL serán esencialmente personas que estén vinculadas laboralmente a empresas de la industria del petróleo o que tengan vínculo – laboral o estudiantil – con instituciones educativas ubicadas en el área urbana de la ciudad de Neiva.

6.2.7. Técnica e instrumento. Para la recolección de información entre las fuentes primarias – unidad de análisis – se utilizó la técnica de la encuesta. Para la aplicación de esta técnica se diseñó un instrumento estructurado sobre un total de ocho (8) preguntas que abarcan aspectos relacionados con la demanda, la oferta, el precio y algunos hábitos de los clientes potenciales, que pueden facilitar la tarea de plantear estrategias de marketing. El instrumento utilizado para la recolección de información puede apreciarse en el anexo de este documento.

6.2.8. Muestreo. Antes de emprender la tarea de recolección de la información, fue necesario determinar la muestra con la que habría de

trabajarse. Para ello se tuvo en cuenta el número de personas adscritas a las empresas petroleras y a instituciones del sector educativo y se siguió el siguiente procedimiento:

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente relación matemática:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

- n: Tamaño de la muestra.
- N: Población universo.
- Z: Coeficiente de confianza del 95%, equivalente a 1,96 (Según tablas estadísticas)
- P: Probabilidad de ocurrencia de caso favorable. Se estima a priori que el 50% de las personas aceptarán la utilización de los servicios, para ellas o para algún miembro de su familia.
- Q: $1 - P = 1 - 0,5 = 0,5$.
- e: Error máximo admitido, equivalente al 5% (0,05), en coherencia con el coeficiente de confianza.

Dado que se trabajó con dos poblaciones universo, representadas por las personas adscritas a las empresas petroleras y, de otra parte, por las personas vinculadas a instituciones educativas, fue necesario adelantar dos cálculos y determinar dos muestras, tal y como aparece a continuación:

Población universo para personas de empresas petroleras: 879

Población universo para personas de Instituciones Educativas.: 82.254

- **Muestra para personas de empresas petroleras:**

$$n_p = \frac{879 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{((879 - 1) \times (0,05^2)) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n_p = 268$$

- **Muestra para personas de instituciones educativas:**

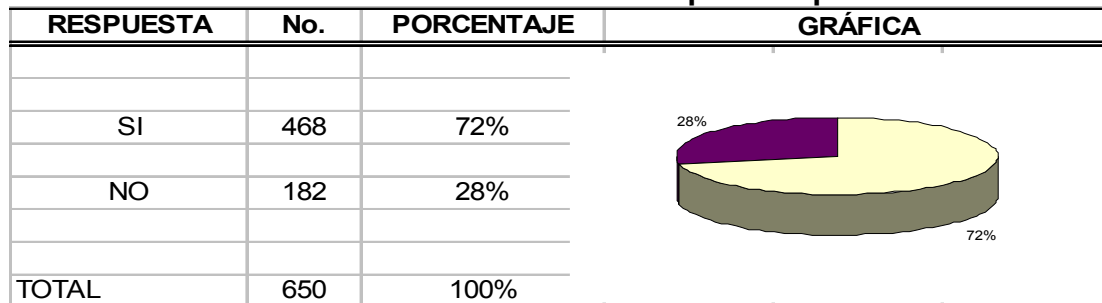
$$n_e = \frac{82254 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{((82254 - 1) \times (0,05^2)) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n_e = 382$$

6.2.9. Descripción y análisis de la información. La aplicación de la encuesta permitió la recolección de la información que se presenta en los diagramas siguientes. Debe anotarse que la primera pregunta contemplada dentro del instrumento – Usted está vinculado a: - sirvió al propósito que las investigadoras llevaran control sobre el número de encuestados de cada sector – industria petrolera o instituciones educativas – tal y como se planteó en el apartado correspondiente a muestreo.

Como puede apreciarse en el mencionado apartado de este documento, el total de personas encuestadas debía ser de 650, correspondientes a 268 de empresas petroleras y 382 de instituciones educativas. Con fundamento en ello se aplicó el instrumento, obteniéndose los resultados que permitieron un análisis detallado de las condiciones de mercado.

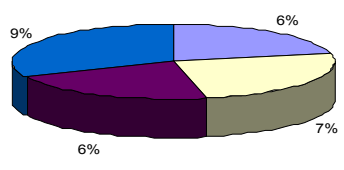
Diagrama 1
Utilización del servicio de transporte especial:



Fuente: Encuesta

Las cifras expuestas en el diagrama 2 son claras en cuanto a la utilización del servicio de transporte especial. El 72% de los encuestados hace uso del servicio de transporte especial. Entre tanto, las razones por las cuales el otro 28% de los encuestados no hace uso se pueden apreciar en el diagrama 2, referido tan solo a estas 182 personas que no hacen uso del servicio de transporte especial.

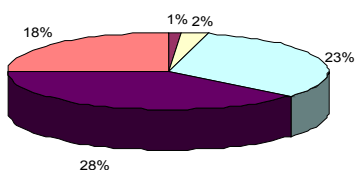
Diagrama 2
Razones por las cuales no utiliza el servicio:

RESPUESTA	No.	PORCENTAJE	GRÁFICA
No lo necesita	39	6%	
Alto costo	46	7%	
Falta de oferta	39	6%	
Demanda insatisf.	58	9%	
TOTAL	182	28%	

Fuente: Encuesta

Es notorio el hecho que el 9% de los encuestados haya manifestado que no le ha sido posible encontrar quien le brinde el servicio de transporte especial. Si a este porcentaje se suman el 6% al que no se le ha ofrecido el transporte y el 7% que no accede al servicio por su alto costo, se podría estar hablando de una demanda insatisfecha de alrededor del 22%, lo que constituiría un buen referente para la oferta del servicio por parte de Transportes ORSAL, pues en esta franja de demanda insatisfecha entraría a tener su participación en el mercado.

Diagrama 3
Periodicidad en el pago del servicio:

RESPUESTA	No.	PORCENTAJE	GRÁFICA
Diariamente	7	1%	
Semanalmente	13	2%	
Quincenalmente	149	23%	
Mensualmente	182	28%	
Lo paga la empr.	117	18%	
TOTAL	468	72%	

Fuente: Encuesta

La información más relevante respecto del diagrama 3 la constituye el hecho que el 18% de los encuestados afirma que es la empresa la que paga el servicio de transporte especial. Dada esta situación, puede pensarse que no solo las personas como tal pueden constituirse en clientes de Transportes ORSAL, sino que también las empresas mismas, en especial del sector petrolero pueden llegar a ser unos clientes de considerable tamaño y con unos contratos relativamente estables. De igual forma, los porcentajes que reportan el pago mensual y quincenal del servicio son considerables, por lo que habría que pensar en instituir estas dos modalidades de periodicidad para el pago del servicio.

Diagrama 4
Precio del servicio en el mercado:

RESPUESTA	No.	PORCENTAJE	GRÁFICA
<\$30.000	7	1%	
Entre \$31.000 y \$50.000	46	7%	
Entre \$51.000 y \$60.00	163	25%	
Entre \$61.000 y \$80.00	52	8%	
Entre \$81.000 y \$100.0	44	7%	
>\$100.000	39	6%	
Lo paga la empr.	117	18%	
TOTAL	468	72%	

Fuente: Encuesta

El 25% de las personas que utilizan el servicio de transporte especial y que lo pagan ellas mismas, afirman que el valor pagado por ese concepto oscila entre los \$51.000 y los \$60.000. Este hecho indica que el precio mensual del servicio estaría en ese intervalo.

Para lograr competitividad para la empresa podría pensarse en un precio que estuviera por debajo del límite inferior de ese intervalo; no obstante, la decisión no podría tomarse únicamente con fundamento en esta información, sería necesario adelantar un estudio de costos para establecer si es o no posible fijar un precio por debajo de los \$51.000 mensuales para el servicio de transporte especial que prestaría Transportes ORSAL.

Diagrama 5
Oferentes del servicio en el mercado:

RESPUESTA	No.	PORCENTAJE	GRÁFICA
Empresas	189	29%	
Particulares	280	43%	
TOTAL	468	72%	

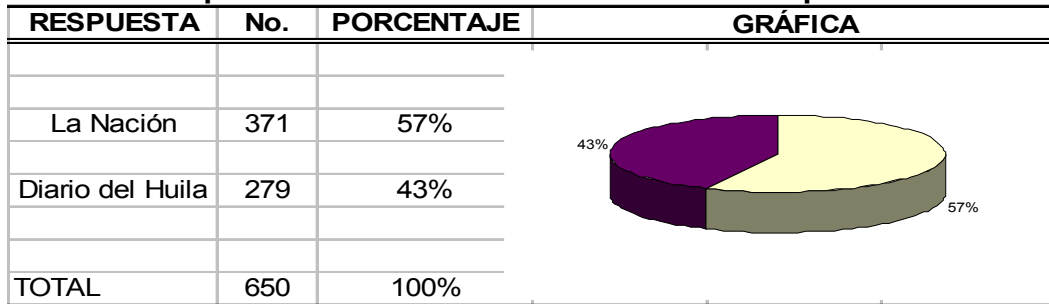
Fuente: Encuesta

Como puede apreciarse en el diagrama, el mayor porcentaje de la demanda está cubierto por personas particulares, que prestan el servicio de transporte especial sin estar legalmente constituidos para tal fin y, muy posiblemente, en condiciones de seguridad poco adecuadas.

Este hecho posibilita que la ampliación de las fronteras de mercado de Transportes ORSAL, llegando a cubrir en cierta medida la demanda que está siendo cubierta en la actualidad por personas particulares, con lo cual la participación en el mercado podría llegar a ser más amplia que la demanda insatisfecha – que se ha estimado en alrededor de un 22%, según información del diagrama 2.

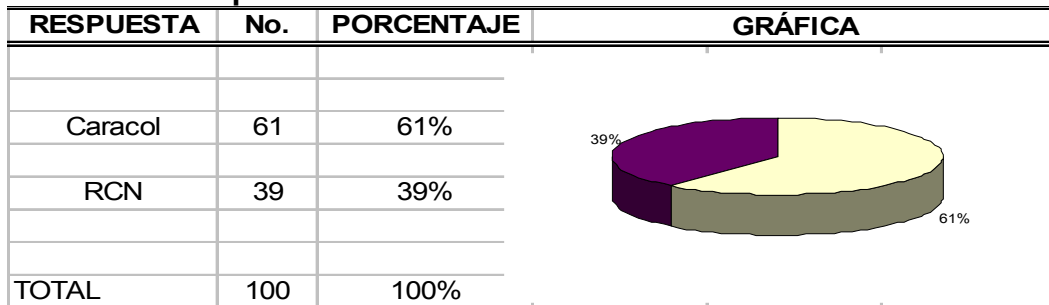
En este sentido, la empresa tiene amplias posibilidades de desarrollo desde el punto de vista del mercado, pues la competencia no está consolidada y, además, existe una importante demanda insatisfecha.

Diagrama 6
Aceptación de medios de comunicación impresos:



Fuente: Encuesta

Diagrama 7
Aceptación de medios de comunicación radial:



Fuente: Encuesta

Al ser interrogados sobre los medios de comunicación impresos y radiales, los encuestados manifestaron sus preferencias por el diario La Nación y por las emisoras de la cadena radial Caracol. La importancia de esta información radica en el hecho que es hacia estos dos medios de comunicación hacia donde deben orientarse las estrategias publicitarias de la empresa de servicio de transporte especial, de forma tal que logre los mayores índices de reconocimiento y posicionamiento en el mercado de Neiva, en especial entre personas vinculadas a la Industria del Petróleo y el Sector Educativo.

6.3. VARIABLES QUE DELIMITAN EL ENTORNO

Pueden considerarse seis (6) variables que delimitan y/o afectan el mercado, bien sea en forma positiva o negativa. Tales variables pueden puntualizarse de la siguiente forma: 1. Competencia; 2. Tecnología; 3. Normatividad Legal; 4. Seguridad y Orden Público; 5. Dimensión Social, y 6. Componente

Económico. Todas estas variables, definidas para la ciudad de Neiva, pueden disgregarse como se presenta a continuación:

6.3.1. Competencia. El análisis de la competencia requiere que se establezcan algunos puntos básicos a este respecto, tales como:

- ✓ ¿Qué empresas están constituidas legalmente y autorizadas para la prestación del servicio de transporte especial en la ciudad de Neiva?
- ✓ ¿Qué rutas cubren o tienen asignadas esas empresas para la prestación del servicio de transporte especial?
- ✓ ¿Cuáles son los clientes de estas empresas?
- ✓ ¿Cómo está compuesto su parque automotriz en términos de cantidad, tipo y modelo de vehículos?
- ✓ ¿Qué modalidad de contratación utilizan con sus clientes para la prestación del servicio?
- ✓ ¿Cuál es el precio del servicio que prestan estas empresas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo hace que vienen operando estas empresas en la prestación del servicio de transporte especial?

Un breve análisis de la información recolectada mediante la investigación, permite afirmar que las empresas prestadoras del servicio de transporte especial en la ciudad de Neiva no sobrepasa el número de tres (3), que su parque automotriz está desactualizado y que contratan individualmente con cada persona.

Existe, sin embargo, un amplio número de oferentes del servicio, que no están registrados legalmente como empresa y que no cumplen con los requisitos de Ley exigidos para la prestación de este tipo de transporte. Estas limitaciones en materia legal, le impiden a estos oferentes acceder a la contratación con empresas del sector petrolero y, además, están empezando a ser objeto de estrictos controles por parte de las instituciones del Estado como el Ministerio de Vías y Transportes.

6.3.2. Tecnología. De acuerdo con las disposiciones de Ley y con las exigencias de los clientes, los vehículos que se utilicen para la prestación del servicio de transporte especial han de contar con ciertas características técnicas tales como:

- ✓ El parque automotriz debe estar compuesto por vehículos tipo automóvil, campero, colectivo o camioneta.
- ✓ El parque automotriz debe ser objeto de constante mantenimiento preventivo y, dado el caso, de mantenimiento correctivo, para evitar el deterioro de las máquinas y, sobre todo, para mantener óptimos estándares de seguridad.

Los vehículos que serían necesarios para incrementar el parque automotriz pueden ser adquiridos en la ciudad de Neiva o en la ciudad de Bogotá, dependiendo de consideraciones como el precio y el apoyo técnico. El mantenimiento de los vehículos puede ser una labor complementaria de la misma empresa o bien puede contratarse con otras empresas especializadas ubicadas en la ciudad de Neiva, tales como por ejemplo Reindustrias.

6.3.3. Normatividad Legal. El Decreto 174 del 05 de Febrero de 2001, emanado del Ministerio de Vías y Transportes, establece las condiciones y requisitos que deben cumplirse para la prestación del servicio de transporte especial. La operación legal de la empresa requiere que, como mínimo, se acate lo normado en el mencionado Decreto.

Así mismo, es necesario verificar y dar cumplimiento a las pólizas de responsabilidad civil, contractual y extracontractual, de forma tal que la empresa y su patrimonio, queden cubiertos ante cualquier eventualidad.

6.3.4. Seguridad y Orden Público. Respecto de la seguridad, esta variable puede contemplarse desde dos perspectivas: la seguridad industrial, que apunta a la prevención de accidentes que puedan involucrar tanto al personal de la empresa como a los mismo clientes.

Para ello ha de mantenerse el parque automotriz en óptimas condiciones, a través de procedimientos adecuados de mantenimiento preventivo y correctivo. A este respecto, la empresa cuenta con una herramienta básica: el manual de Higiene, Seguridad y Ecología.

El otro aspecto es la seguridad frente a la delincuencia y a los grupos armados al margen de la Ley. Debe tenerse en cuenta que el personal transportado puede ser vulnerable a la acción de este tipo de organizaciones y, en consecuencia, deben implementarse y mantenerse mecanismos que posibiliten una acción rápida y oportuna de las autoridades frente a cualquier eventualidad.

No puede olvidarse que la ciudad de Neiva y, en general, el Departamento del Huila, han venido siendo escenario de acciones delictivas tales como plagios, extorsiones, robos, entre otras, que tienen como una de sus causas la vecindad de la región con la antigua zona de distensión. El rotundo fracaso de los llamados diálogos de paz del gobierno Pastrana hizo que las fuerzas insurgentes que se habían concentrado en esa zona se diseminaran e incursionaran con sus acciones en las poblaciones vecinas, haciendo que su actuar involucre a la población civil, sin tener en cuenta estrato socioeconómico, edad o actividad.

6.3.5. Dimensión Social. La forma más apropiada para describir las características sociales del área del proyecto, que en este caso corresponde a la ciudad de Neiva, es recurrir al diagnóstico de la ciudad, formulado por los funcionarios de la Oficina de Planeación Municipal y consignado en el Plan de Desarrollo 2001 –2003, de donde se pueden extraer los elementos más importantes y que servirán al propósito de analizar algunas de las condiciones sociales que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto.

“Durante los últimos treinta años la ciudad de Neiva ha experimentado un acelerado proceso de urbanización, muy superior al Departamento y la Nación, su área pasó de 900 hectáreas en 1970 a 4.594,26 has. en diciembre del 2000, según el plan de ordenamiento territorial. En este mismo período el área ocupada paso de 713 a 2.232,27 hectáreas.”¹

“La población urbana pasó de 109.063 habitantes en 1973 a una población estimada de 307.825 en el 2000, igualmente para este período el número de viviendas pasó de 20.476 a aproximadamente 60.000.”²

El amplio desarrollo de la ciudad de Neiva, en cuanto tiene que ver con su crecimiento poblacional y la ampliación de su área poblada, constituye un factor que puede potenciar el incremento de la demanda de los servicios de la empresa.

“Un factor que ha sido determinante en los últimos años es la violencia política que tiene lugar en el departamento y el sur de Colombia el cual (Sic.) ha generado un número considerable de familias desplazadas que tienen como destino la ciudad de Neiva, (Sic.) como el centro de mayor primacía económica del sur colombiano.”³

“Sin embargo, este acelerado crecimiento poblacional y urbano no fue equilibrado en cuanto al crecimiento y disponibilidad de los recursos necesarios para satisfacer las demandas en salud, vivienda, educación, vías, recreación y deporte de una población que hasta 1985 crecía a una tasa del 4.35% anual y a partir de este año a un 3.53% incorporando cada año entre 10.000 y 13.000 nuevos ciudadanos.”⁴

Los desequilibrios sociales y económicos descritos en el Plan de Desarrollo pueden llegar a constituir un elemento restrictivo al desarrollo de la empresa, por cuanto limitan el crecimiento del sector de los servicios, dado que a menores ingresos de la población, menor demanda.

Los cambios normativos implementados mediante la Ley 12 de 1986, que asignaron responsabilidades de desarrollo social a los municipios sin conferirle los recursos necesarios para el cumplimiento de tales responsabilidades, ha originado “...un estado en el cual entre el 60% y 70%

¹ Plan de Desarrollo 2001 – 2003. Neiva Merece Ser. Op. Cit.

² Ibd.

³ Ibd.

⁴ Ibd.

de la población total se encuentra en condiciones de pobreza y de estos el 24,72% de la población urbana y el 51.37% de la población rural se encuentran en condiciones de miseria...”⁵

6.3.6. Componente Económico. La dimensión económica que puede llegar a afectar en forma directa el desarrollo del proyecto y que, en consecuencia, ha de contemplarse dentro del estudio de mercado, está relacionada con dos aspectos que, entre otras cosas, permitieron el cálculo de la muestra para el desarrollo del trabajo de campo: el número de personas adscritas a las empresas del sector petrolero y a instituciones del sector educativo. De acuerdo con cifras reportadas por la Unión Sindical Obrera – USO –, que es la institución sindical que agremia a los trabajadores del sector petrolero, el número de personas vinculadas directamente con empresas de este sector que operan en la ciudad de Neiva, asciende a 879, incluido personal operativo y administrativo..

De otra parte, y según al Anuario Estadístico del Huila, el número de personas que estaban vinculadas directamente – como estudiantes, docentes y administrativos – a instituciones educativas era, en el 2001, de 82.254. Las cifras para el 2002 aún no están consolidadas.

6.4. CUANTÍA DE LA DEMANDA

6.4.1. Demanda total. De los diagramas 1 y 2 de este documento se puede inferir que la demanda total del servicio de transporte especial de pasajeros entre personas vinculadas a empresas de la industria del petróleo o a instituciones educativas de Neiva, llega al 94% del segmento del mercado, representado un 72% que utiliza el servicio y un 22% que no utiliza el servicio por diversas causas pero que sin embargo, lo necesita.

Teniendo en cuenta estos porcentajes se puede decir que 826 (879×0.94) personas vinculadas a empresas del sector petrolero y 77319 (82.254×0.94) personas vinculadas a instituciones educativas de la ciudad de Neiva, demandan el servicio de transporte especial de pasajeros.

6.4.1. Demanda insatisfecha. Las cifras expuestas en el diagrama 2 de este documento muestran cómo el 22% de la población a pesar de necesitar el servicio no ha accedido a él por diversas razones. El 7% no lo ha hecho por los altos costos; el 6% por falta de oferta y el 9% por que a pesar que ha buscado quien le preste el servicio no ha encontrado quien lo haga. Si se suman estos porcentajes haciendo abstracción en cuanto a los motivos por los cuales no se utiliza el servicio, se tiene que 193 personas vinculadas a empresas petroleras y 18.096 personas vinculadas a instituciones educativas

⁵ Plan de Desarrollo 2001 – 2003. Neiva Merece Ser. Op. Cit..

de Neiva, ven insatisfecha su demanda del servicio de transporte especial de pasajeros.

6.4.2. Comportamiento histórico de la demanda. No fue posible lograr que las empresas que han venido prestando el servicio de transporte especial de pasajeros aportaran información sobre el comportamiento histórico de la demanda. Se consultó a la Secretaría de Tránsito Municipal de Neiva, pero tampoco fue posible que esta fuente aportara información. El único referente que se tendría para evaluar este comportamiento histórico de la demanda sería el crecimiento de la población inscrita dentro del segmento de mercado contemplado; no obstante, al menos para el personal vinculado con la industria del petróleo no se conocen cifras.

Estas carencias de información harían que cualquier proyección sobre el comportamiento histórico de la demanda se dificulte enormemente y que, en el caso que se pudiera realizar, los resultados obtenidos carecerían de validez y por tanto no constituirían un referente apropiado para la toma de decisiones desde el punto de vista administrativo.

6.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La mayoría de los oferentes actuales del servicio de transporte especial de pasajeros está integrada por personas que prestan el servicio en vehículos particulares o públicos, pero sin que estén adscritos a una empresa cuyo objeto social sea el desarrollo de este tipo de actividades específicamente – el transporte especial de pasajeros –.

En este sentido y atendiendo a que el 43% de la población accede al servicio mediante ese tipo de oferentes, es posible afirmar que la competencia que enfrentaría Transportes ORSAL no está consolidada y que, al menos, adolece de carencias en cuanto al lleno de los requisitos legales y de seguridad industrial necesarios para prestar un servicio de óptima calidad. De otra parte, tan solo el 18% de los encuestados afirma que el servicio de transporte lo paga la empresa para la cual trabajan. Desde esta perspectiva, puede decirse que la poca consolidación de la oferta impide que los oferentes puedan acceder a contratos directos con las empresas, lo que les proporcionaría un mayor volumen de servicios y una estabilidad contractual que les permitiera proyectarse.

Este es un espacio que muy bien puede ser aprovechado por Transportes ORSAL para el desarrollo de sus actividades, especialmente en el sector petrolero, donde cuenta con una ventaja comparativa representada en el reconocimiento que tiene la empresa entre entes tan importantes como HOCOL.

6.6. PRECIO

De acuerdo a la información aportada por los encuestados, el 25% de la población paga un cargo mensual equivalente a una suma que oscila entre los \$51.000 y los \$60.000. Podría considerarse que este es el precio de mercado del servicio de transporte especial de pasajeros.

Sin embargo, como una estrategia para lograr un mayor índice de competitividad y acceder a un segmento más amplio de mercado y, así mismo, para tener la posibilidad de establecer el mayor número de contratos o alianzas con empresas del sector petrolero e instituciones educativas, Transportes ORSAL podría ofrecer un mejor precio, que estaría oscilando, por ejemplo entre \$41.000 y \$50.000.

Sin embargo esta es una decisión que debe sustentarse en un estudio de costos, que puede adelantar el área administrativa de la empresa, pero sin olvidar que se cuenta con una infraestructura y una serie de recursos que harán que la inversión para la prestación del servicio especial de pasajeros sea mínima.

Además, es necesario tener en cuenta que, especialmente para personal adscrito a empresas petroleras, el servicio de transporte especial de pasajeros será prestado por fuera de los límites del área urbana de la ciudad, lo que conlleva mayores costos y por lo tanto un incremento del precio del servicio.

6.7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para promocionar el servicio de transporte especial de pasajeros que preste Transportes ORSAL, podría implementarse una estrategia de precio, consistente en una rebaja sustancial por persona cuando se de el caso de contratar con una empresa o de establecer una alianza estratégica con ella. De esta forma se estaría accediendo a un mayor volumen de servicios prestados y, en consecuencia, se lograrían disminuciones sensibles en los costos fijos.

Para publicitar los servicios sería recomendable adelantar campañas publicitarias en el diario La Nación y en las emisoras de Caracol Radio, pues estos medios de comunicación son los que mayor número de lectores y audiencia tienen en el área de influencia del proyecto.

6.8. VARIABLES QUE DETERMINAN EL MERCADO

6.8.1. Las Cuatro (4) P. En este apartado se relacionan cuatro elementos básicos del mercado: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

- **Producto:** La ampliación de las fronteras de mercado de Transportes ORSAL estará centrada en el transporte de personal vinculado a la industria del petróleo y a instituciones educativas. Este transporte se hará entre el sitio de habitación de cada persona y su lugar de trabajo, en los horarios convenidos con los clientes.
- **Plaza:** El servicio de transporte especial, será prestado en la ciudad de Neiva, tanto en su área rural como urbana.
- **Precio:** El precio de los servicios de transporte especializado de personal estará determinado por las condiciones de oferta y demanda del mercado.
- **Promoción:** El mecanismo de promoción utilizado será el ofrecimiento y venta directa del servicio en las instalaciones de TRANSORSAL a las empresas de la industria del petróleo y en las instituciones educativas.

6.8.2. Las Seis (6) W. Se analizan aquí cuestionamiento tales como: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Porqué y Cómo. Se habla de las seis W por la inicial de estas preguntas en el idioma inglés.

- **¿Quién?:** Los clientes serán las personas vinculadas a empresas de la industria del petróleo y aquellas otras – docentes, estudiantes y administrativos – que estén adscritas a instituciones educativas de Neiva.
- **¿Qué?:** La información necesaria para adelantar el estudio de mercado será la siguiente:
 - ✓ Cuántas y cuáles empresas vinculadas a la industria del petróleo operan en Neiva y cuántas instituciones educativas hay en la ciudad.
 - ✓ Cuántos empleados tienen las empresas petroleras y cuántas personas están vinculadas al sector educativo de la ciudad.
 - ✓ Cuántos empleados de cada empresa y de cada institución educativa necesitan el servicio de transporte especial de personal.
 - ✓ Cuáles son las rutas para la prestación del servicio de transporte especial de personal de empresas vinculadas a la industria del petróleo y a instituciones educativas.
 - ✓ Quién presta actualmente el servicio.
 - ✓ Cuántas personas están cubiertas por el servicio en la actualidad.
 - ✓Cuál es el precio que paga cada persona que utiliza el servicio.
- **¿Cuándo?:** La información que se necesita se recolectó en el mes de mayo de 2003.
- **¿Dónde?:** La información se recolectó en la sede de cada empresa vinculada a la empresa del petróleo y en la casa de habitación de personas vinculadas a instituciones educativas.

- **¿Porqué?:** La información relacionada se necesitó para establecer cuál es la demanda, la oferta, el precio de mercado, la competencia y la demanda insatisfecha.
- **¿Cómo?:** Para recolectar la información se diseñó un formato de encuesta que se aplicó entre empleados de empresas petroleras y personal vinculado a instituciones educativas.

6.8.3. Competencia. La competencia está representada por todas las empresas dedicadas a la prestación del servicio especial de personal vinculado a la industria del petróleo. Debe anotarse aquí que muchas de estas empresas no cuentan con todos los requisitos de Ley, lo que las hace débiles y da la oportunidad de ampliar las fronteras de mercado de Transportes ORSAL, que sí cumple con todos los requisitos de Ley y de seguridad industrial que exijan las empresas. De acuerdo a información reportada por las empresas petroleras, existe un total de tres (3) empresas legalmente constituidas con el objeto de prestar este tipo de servicios.

De otra parte, según datos de Tránsito y Transportes de Neiva, existe un total 3 empresas legalmente constituidas cuyo objeto es la prestación del servicio de transporte especial en instituciones educativas en la ciudad de Neiva. Tales empresas son Coomotor, Flota Huila y Cootranshuila. No se logró encontrar datos sobre la existencia de empresas que cubran simultáneamente empresas petroleras e instituciones educativas, lo que hace suponer que este tipo de empresas no existen en el mercado de la ciudad de Neiva.

6.8.4. Indicadores. Se diseñaron los siguientes indicadores para medir el desarrollo y crecimiento de Transportes ORSAL. Estos indicadores pueden ser aplicados en la actualidad y en un escenario próximo de ampliación de sus fronteras de mercado.

Para medir la efectividad y agilidad en la prestación de los servicios frente a los recursos utilizados:

PRODUCTIVIDAD: (Servicios prestados en unidad de tiempo/ Recursos que intervienen en la prestación de los servicios)

Para medir la cobertura del mercado de servicio de transporte especial de personal:

EFICIENCIA COMERCIAL: (Volumen calculado del mercado/Tamaño del mercado)

Para medir el costo de los servicios prestados:

EFICIENCIA FINANCIERA: (Costo causado/Unidades producidas)

Para Medir el rendimiento de la empresa se establecerá:

RENDIMIENTO SOBRE SERVICIOS PRESTADOS: (Utilidad neta/Ventas netas)

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL: (Utilidad neta/Activos totales)

RENDIMIENTO DE CAPITAL: (Utilidad neta/Capital pagado)

Para determinar los gastos de la empresa frente a la cantidad de personal utilizado y de esta manera observar y tomar decisiones administrativas, se establece el siguiente indicador:

INDICADOR DE GASTOS: (Total gastos servicios prestados/Número de personal)

PRODUCTIVIDAD LABORAL: (Valor de la producción/Número de horas – hombre)

Teniendo en cuenta que en la empresa se prestan servicios técnicos en la industria del petróleo, se establece el siguiente indicador que permita saber la eficiencia en la prestación de los servicios:

EFICIENCIA TÉCNICA: (Producción efectiva/Capacidad técnica)

Para determinar la eficiencia total de la empresa se establecerá el siguiente indicador:

EFICIENCIA TOTAL: $\{(Tiempo\ utilizado \times Producción\ diaria)/(Tiempo\ programado \times Capacidad\ Actual)\}$

6.9. DOFA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

6.9.1. Debilidades. Las debilidades de la empresa para la ampliación de sus fronteras de mercado podrían puntualizarse de la siguiente forma:

- ✓ Gran necesidad de capital para inversión en parque automotriz.
- ✓ Necesidad de contar con una planta de personal relativamente grande, lo que implica altos costos.
- ✓ Dificultades administrativas, especialmente en cuanto a calidad del servicio, para lo cual es necesario llevar a cabo un programa permanente de capacitación del personal.

6.9.2. Oportunidades. Las oportunidades que le provee el entorno a la empresa para la ampliación de sus fronteras de mercado, son:

- ✓ Competencia poco consolidada y con dificultades para su legalización.
- ✓ Amplia demanda potencial e insatisfecha.
- ✓ Precios de mercado poco competitivos, lo que brinda la oportunidad de prestar servicios a precios relativamente bajos.

6.9.3. Fortalezas. Las fortalezas de Transportes ORSAL para la ampliación de su mercado son:

- ✓ Cumplimiento cabal de los requerimientos de Ley para la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros.
- ✓ Disponibilidad de talento humano para la organización de la empresa desde el punto de vista administrativo y de legalización.
- ✓ Amplios contactos con empresas del sector petrolero e instituciones del sector educativo.

6.9.4. Amenazas. Las amenazas que genera el entorno a la ampliación de las fronteras de mercado para Transportes ORSAL, son:

- ✓ Problemas de seguridad y orden público.
- ✓ Disminución del ingreso real por congelamiento de salarios.
- ✓ Alto costo de vehículos necesarios para lograr un parque automotriz idóneo para la prestación del servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede concluir que sí es posible la ampliación de las fronteras de mercado para Transportes ORSAL, mediante la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros a personas vinculadas con empresas del sector petrolero e instituciones educativas de la ciudad de Neiva.

La factibilidad – desde el punto de vista del mercado – para la ampliación de las fronteras de mercado de Transportes ORSAL se sustenta en los hechos siguientes:

- ✓ Las condiciones del medio no ofrecen obstáculos que no puedan ser salvados a la hora de ampliar las fronteras de mercado de la empresa.
- ✓ Existe una población objetivo amplia, representada en más de 80.000 personas para el sector educativo y en casi 1.000 personas para las empresas petroleras que operan en la ciudad.
- ✓ La competencia está poco consolidada, pues tan solo el 29% de la población objetivo accede al servicio de transporte especial mediante empresas formalmente constituidas y el 43% recibe el servicio de personas particulares que no cuentan con los equipos – vehículos - idóneos y que, además, no ofrecen condiciones de seguridad apropiadas.
- ✓ La demanda insatisfecha puede girar alrededor del 22%. No obstante, la participación en el mercado de la empresa, puede ser más amplia, dada la poca consolidación de la competencia.
- ✓ El precio que se fije para el servicio de la empresa puede llegar a ser competitivo. Sin embargo, para fijar dicho precio en forma técnica, sería necesario adelantar un estudio de costos.

Ahora bien, habiendo concluido el estudio, pueden expresarse las siguientes recomendaciones, que pueden ser implementadas al momento de adelantar la ampliación de las fronteras de mercado e Transportes ORSAL mediante la prestación del servicio de transporte especial para personas de la industria petrolera y del sector educativo en la ciudad de Neiva:

- ✓ Realizar un estudio de costos, de forma tal que sea posible determinar en forma técnica el precio del servicio y analizar el nivel adecuado para hacerlo competitivo dentro del mercado de Neiva.
- ✓ Aprovechar los buenos y amplios contactos que se tiene con empresas del sector petrolero y del sector educativo para emprender una ardua tarea de marketing del servicio.
- ✓ Dentro de esa tarea de marketing del servicio sería conveniente analizar la posibilidad de convertirse en oferente de las empresas e instituciones que contratan directamente el servicio para brindárselo a su personal, pues el 18% de los encuestados afirma que es la empresa para la cual trabajan la que les provee de dicho servicio de transporte especial.
- ✓ Para el diseño de cuñas y para el desarrollo de las estrategias publicitarias, es conveniente recurrir al diario La Nación, como medio impreso y a las emisoras de Caracol, como medio radial, pues son estos medios de comunicación los que mayor aceptación tienen entre la población objetivo.
- ✓ Para subsanar la debilidad en cuanto a la cuantiosa inversión que debe hacerse para la adquisición de parque automotriz, podría implementarse una estrategia de alianzas a través del outsourcing, que puede

contemplar, por ejemplo, a los oferentes actuales del servicio que no están agremiados alrededor de ninguna empresa formal.

- ✓ Sería recomendable además, que TRANSORSAL centre los esfuerzos para la prestación del servicio dentro del sector petrolero, por ser ésta área la que mejor conoce y con la que tiene relaciones más estrechas. El personal adscrito a instituciones educativas podría constituir una franja de población que puede servir en el mediano o largo plazo, para emprender la ampliación del mercado de los servicios de TRANSORSAL, luego que se haya consolidado dentro del sector petrolero.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Administración con enfoque estratégico, Joaquín Rodríguez Valencia, ed. Trillas
- ✓ Administración de empresas: Teoría y práctica, Agustín Reyes Ponce, ed. Limusa

- ✓ Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, ed. Limusa
- ✓ Administración, A. James Stoner Ed. Prentice Hall
- ✓ Lourdes Munch Galindo, "Fundamentos de administración" Ed. Trillas
- ✓ Idalberto Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc Graw Hill
- ✓ Sergio Hernández y Rodríguez, "Introducción a la administración" Ed. Mc. Graw Hill
- ✓ Agustín Reyes Ponce, "Administración de empresas 2a. parte" Ed. Fca

Anexo

- a. No lo necesita
c. No se lo han ofrecido
- b. Alto Costo
d. No le ha sido posible encontrar quien le preste el servicio
4. Si usted SI utiliza el servicio de transporte especial, por favor indique cada cuánto paga dicho servicio:
a. Diariamente
b. Semanalmente
c. Quincenalmente
d. Mensualmente
e. Lo paga la empresa
5. Si usted SI hace uso del servicio de transporte especial, indique por favor cuánto paga mensualmente por él:
a. Menos de \$30.000
b. Entre \$30.000 y \$50.000
c. Entre \$51.000 y \$60.000
e. Entre \$61.000 y \$80.000
f. Entre \$81.000 y \$100.000
g. Más de \$100.000
h. Lo paga la empresa
6. Si usted SI hace uso del servicio de transporte especial, por favor indique ¿quién se le presta dicho servicio?
a. Una empresa particular
b. Una persona particular
7. De los dos (2) periódicos locales, ¿cuál es el que más habitualmente lee usted?
a. La Nación
b. El Diario del Huila
8. De las dos (2) cadenas radiales más grandes del país, ¿cuál es la que más habitualmente escucha usted?
a. Caracol
b. RCN