

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA**  
**ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE**  
**LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO**

**Realizado por:**

**Tamoy D., Yolimar A.**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como**  
**Requisito para optar al Título de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Anaco, Noviembre 2017**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA**  
**ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE**  
**LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO**

**Revisado por:**

**Ing. Piñango, Cristhian**  
**Asesor Académico**

**Anaco, Noviembre 2017**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA**  
**ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE**  
**LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO**

**Jurado Calificador:**

**El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:**

**APROBADO**

**Ing. Piñango, Cristhian**

**Asesor Académico**

**MSc. Silva, Yadira**

**Jurado Principal**

**Ing. Araujo, Alexis M**

**Jurado Principal**

**Anaco, Noviembre 2017**

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

## DEDICATORIA

Este logro se lo dedico principalmente a Dios por guiarme cada día de mi vida, iluminarme, darme fuerzas y bendecirme siempre. A mi madre Arelys Díaz por amarme incondicionalmente, y confiar en mí siempre, a mi padre Rafael Arquímedes Tamoy que me ha brindado su apoyo, gracias a su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir. A mis padres putativos Amelibia Medero y Rutilio Hinestroza por ser siempre ese respaldo adicional en momentos especiales. Mis logros son también de ustedes.

A mi hermano Arquímedes Tamoy mi gran ejemplo a seguir, agradecida por su apoyo incondicional, motivación y respeto en cada una de mis decisiones tomadas, a mis hermanos putativos Carmen Julia, Arles, Betsy y Jean Carlos Hinestroza que entraron y se quedaron en mi vida, gracias porque de ustedes también aprendí mucho.

A mi tutor y amigo Ing. Cristhian Piñango agradecida de corazón por su incondicional apoyo y real paciencia para el alcance de esta meta. Muchas gracias!

A mis amigos que de una forma u otra hicieron un aporte importante en mi vida.

A mi tía Candelaria por estar siempre en las buenas y en las malas, llenarme de motivación y recordarme siempre que SI PUEDO!

A mis tíos Yoel Tamoy y Fiordalicia por su apoyo y creer en mi sin duda alguna.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso por mantenerme sana, llena de fortaleza y esperanza para continuar por el buen camino. A mis padres por su esfuerzo incansable de impulsarme a seguir a delante. LOS AMO!

Un agradecimiento singular le debo a mi profesor Ing. Cristhian Piñango, que como tutor de mi tesis, me ha apoyado, corregido en mi labor científica con interés, y una entrega que han sobrepasado, con mucho, todas las expectativas que, como alumno, deposite como persona. A los señores jurados, también hago extensivo el agradecimiento por haber asumido la importante tarea de la corrección y perfeccionamiento de este Trabajo.

A mis amigos Isabel Zamora, Lorent Muñoz, Yomaira Bompart, Angélica Rojas, Emilia Amparan, Moisés Vargas, Cecilia Ponte, Nakary Verde entres otros... Gracias por su aprecio, por su real y sana amistad. Por compartir éxitos a lo largo de la carrera y acompañarme con sabias palabras en momentos difíciles, doy gracias a Dios por sus vidas.

A la empresa ENCOMIENDAS REGAR C.A, específicamente al Sr Carlos Reyes, gracias por su disponibilidad y solidaridad.

Le agradezco enormemente a la Universidad de Oriente (UDO) por abrirme las puertas, y permitir que durante estos cinco años haya colaborado con mi educación, y ser la cuna de grandes profesionales, en el cual he tenido el privilegio de pertenecer.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE  
LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO**

**Autor:** Tamoy D., Yolimar A.

**Tutor:** Ing. Piñango, Cristhian

**Fecha:** Noviembre - 2017

**RESUMEN**

El siguiente trabajo de grado tiene por objetivo Desarrollar un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco, en la cual se aplicó un tipo de investigación descriptiva y un diseño de investigación de campo. Para el desarrollo del trabajo se describió la realidad actual del mercado de empresas de transferencias y encomiendas en Anaco, para lo cual se efectuaron dos auditorías externas e internas (con la ayuda de la lista de verificación propuesta por David Fred), evaluando los escenarios encontrados a través de la matriz EFE y EFI respectivamente. Se realizó paralelamente un estudio de mercado (consumidor y empresarial). Se determinó al Agente ZOOM como competidor potencial gracias a la Matriz MPC. Seguidamente se trazaron ocho (8) objetivos de ventas y rentabilidad proyectada de la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA en la ciudad de Anaco, así mismo se elaboró la filosofía operacional de la organización, se elaboró un plan estratégico con sus respectivas estrategias (formuladas con el apoyo en la Matriz FLOR), acciones, responsables, frecuencia y recursos necesarios. Adicionalmente, se creó un programa de marketing. Posteriormente se culminó con el presupuesto de las actividades iniciales para el arranque del plan.

**Descriptor:** Marketing, servicios, estrategias, valor, cliente y Matriz EFE, EFI; MPC.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I.....	xviii
EL PROBLEMA .....	xviii
1.1 Planteamiento del Problema.....	xviii
1.2 Objetivos de la Investigación .....	21
1.2.1 Objetivo General .....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Justificación de la Investigación .....	22
1.4 Delimitación de la Investigación.....	22
CAPÍTULO II .....	23
MARCO TEORICO.....	23
2.1 Antecedentes .....	23
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.2.1 Aspectos Fundamentales de la Planificación Estratégica .....	25
2.2.1.1 Estrategia.....	25
2.2.1.2 Planificación.....	25
2.2.1.3 Planificación Estratégica.....	26
2.2.1.4 Elementos de un Plan .....	26
2.2.2 Plan de Marketing .....	27
2.2.2.1 Definición del Plan de Marketing .....	27
2.2.2.2 ¿Por qué Crear un Plan de Marketing? .....	28
2.2.2.3 ¿Qué Debe Contener un Plan de Marketing?.....	29
2.2.2.4 ¿Cuándo Debe Elaborarse un Plan de Marketing?.....	33
2.2.2.5 ¿Quién debe Realizar el Plan de Marketing? .....	34
2.2.2.6 ¿Cómo Debe Llevarse a Cabo?.....	36
2.2.2.7 Matriz FLOR.....	38
2.2.3 El Marketing .....	38
2.2.3.1 Concepto de Marketing .....	38
2.2.3.2 Alcance del Marketing .....	39
2.2.3.3 Conceptos Fundamentales de Marketing .....	39
2.2.3.4 El Marketing como Estrategia y el Marketing de Servicios .....	41

CAPÍTULO III .....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1 Nivel de Investigación (Referir Todas las Descripciones que se Vayan Dando).....	43
3.2 Diseño de Investigación .....	43
3.3 Población y Muestra.....	44
3.3.1 Población.....	44
3.3.2 Muestra.....	45
3.4 Técnicas para la Recolección de Datos .....	47
3.4.1 Revisión Bibliográfica .....	47
3.4.2 Entrevistas no Estructuradas .....	48
3.4.3 Observación Directa.....	48
3.4.4 Listas de Verificación .....	49
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	49
3.5.1 Diagramas de Flujo .....	50
3.5.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	50
3.5.3 Análisis Estructural .....	51
3.5.4 Matriz FLOR.....	52
3.6 Procedimiento Metodológico .....	52
3.6.1 Descripción de la Realidad Actual del Mercado de Empresas de Transferencias de Encomiendas en Anaco.....	53
3.6.2 Trazar los Objetivos de Ventas y Rentabilidad Proyectada de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	66
3.6.3 Sugerencia de Estrategias Comunicacionales para la Penetración y Posicionamiento en el Mercado de la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	73
3.6.4 Realizar un Plan Táctico para la Eficiente Implantación de las Estrategias Desarrolladas para la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	76
3.6.5 Evaluar la Factibilidad Económica Asociada a la Ejecución del Plan de Marketing de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	82
CAPÍTULO IV .....	83
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	83
4.1 Describir la Realidad Actual del Mercado de Empresas de Transferencias y Encomiendas en Anaco .....	83
4.1.1 Análisis del Entorno Externo .....	85
4.1.1.1 Caracterización de los Seis (6) Elementos de Kotler y Keller .....	85
4.1.1.2 Diagnostico del Mercado de Servicios de Transferencias de Encomiendas en el Municipio Anaco .....	95
4.1.1.3 Identificación de las Oportunidades y Retos.....	120
4.1.2 Analisis del Entorno Interno .....	128

4.1.2.1 Identificación de Fortalezas y Limitantes .....	138
4.1.3 Determinación del Competidor Potencial del Mercado de Empresas de Transferencias y Encomiendas en Anaco.....	147
4.2 Trazar los Objetivos de Ventas y Rentabilidad Proyectada de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco.....	150
4.3 Sugerir Estrategias Comunicacionales para la Penetración y Posicionamiento en el Mercado de la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	158
4.3.1 Visión del Departamento de Ingeniería .....	159
4.3.2 Misión del Departamento de Ingeniería.....	159
4.3.3 Conciliación de Estrategias .....	160
4.4 Realizar un Plan Táctico para la Eficiente Implantación de las Estrategias Desarrolladas para la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	167
4.5 Evaluar la Factibilidad Económica Asociada a la Ejecución del Plan de Marketing de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco .....	190
4.5.1 Inversión Asociada a la Implementación del Plan de Marketing.....	193
4.5.2 Costos Adicionales.....	194
4.5.3 Costo total de Inversión .....	195
CAPÍTULO V .....	196
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	196
5.1 Conclusiones .....	196
5.2 Recomendaciones.....	199
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	204

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1. Estratificación de la población.....	45
Tabla 3.2 Matriz de MPC.....	51
Tabla 3.3 Análisis estructural.....	57
Tabla 3.4 Análisis estructural-Dependencia .....	57
Tabla 3.5 Análisis estructural-Motricidad.....	58
Tabla 3.6 Análisis estructural-Cierre de tabla.....	59
Tabla 3.7 Asignación de la calificación a la Matriz EFE.....	62
Tabla 3.8 Desarrollo de la Matriz EFE .....	62
Tabla 3.9 Factores críticos de éxito para la MPC .....	64
Tabla 3.10 Asignación de la calificación .....	64
Tabla 3.11 Cálculo de la puntuación ponderada .....	65
Tabla 3.12 Cálculo de la puntuación ponderada global .....	65
Tabla 3.13 Transacciones realizadas por mes .....	66
Tabla 3.14 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad .....	67
Tabla 3.15 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad .....	68
Tabla 3.16 Estructura de costos del servicio de encomiendas .....	72
Tabla 3.17 Datos iniciales .....	72
Tabla 3.18 Formulario base.....	73
Tabla 3.19 Análisis de punto de equilibrio por la aplicación Solver Excel .....	73
Tabla 3.20 Formato de apoyo para la formulación de la Visión.....	74
Tabla 3.21 Formato para la validación de la declaración de la misión.....	75
Tabla 3.22 Factores críticos considerados para la MPEC.....	77
Tabla 3.23 Asignación de las ponderaciones .....	78
Tabla 3.24 Disposición de estrategias alternativas dentro de la Matriz MPEC .....	79
Tabla 3.25 Determinación de las puntuaciones del grado de atractivo (PA) .....	79
Tabla 3.26 Totalización de las puntuaciones del grado de atractivo (PA).	
Variable 1 .....	80
Tabla 3.27 Comparación de puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA).....	81
Tabla 4.1 Oportunidades y Retos .....	121
Tabla 4.2 Análisis estructural.....	122
Tabla 4.3 % de Motricidad y dependencia.....	123
Tabla 4.4 Cálculo de las ponderaciones externas (PE) .....	126
Tabla 4.5 Matriz EFE.....	127
Tabla 4.6 Fortalezas y limitantes .....	138
Tabla 4.7 Análisis estructural.....	140
Tabla 4.8 Porcentajes de motricidad y dependencia .....	141
Tabla 4.9 Porcentaje ponderado interno.....	144
Tabla 4.10 Matriz EFI.....	145

Tabla 4.11 Matriz del Perfil Competitivo para TEALCA.....	148
Tabla 4.12 Pronósticos de transferencias para los próximos periodos.....	151
Tabla 4.13 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad .....	153
Tabla 3.11 Análisis de punto de equilibrio por la aplicación Solver Excel .....	157
Tabla 4.14 Respuesta ante posibles ofertas que incluyan descuentos.....	157
Tabla 4.15 Formato para la validación de la declaración de la misión. ....	160
Tabla 4.16 Matriz FLOR.....	161
Tabla 4.17 Relación entre estrategias y objetivos.....	165
Tabla 4.18 Matriz MPEC. Objetivo 1 .....	168
Tabla 4.19 Matriz MPEC. Objetivo 2 .....	169
Tabla 4.20 Matriz MPEC. Objetivo 3 .....	169
Tabla 4.21 Matriz MPEC. Objetivo 4.....	170
Tabla 4.22 Matriz MPEC. Objetivo 7 .....	170
Tabla 4.23 Matriz MPEC. Objetivo 8.....	171
Tabla 4.23 Estrategias seleccionadas resultado de la Matriz MPEC .....	171
Tabla 4.24 Estrategias de contingencia.....	172
Tabla 4.25 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 1 .....	174
Tabla 4.26 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 2.....	175
Tabla 4.27 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 3.....	176
Tabla 4.28 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 4.....	177
Tabla 4.29 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 5.....	178
Tabla 4.30 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 6.....	179
Tabla 4.31 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 7.....	180
Tabla 4.32 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 8.....	181
Tabla 4.33 Programa de Marketing.....	183
Tabla 4.34 Oferta de servicio de la Marca TEALCA .....	187
Tabla 4.35 Costos de paquetes de publicaciones en medios impresos locales .....	191
Tabla 4.36 Costos de publicidad vial (1/2) .....	191
Tabla 4.37 Costos material gráfico .....	192
Tabla 4.38 Costos de cuñas radiales .....	192
Tabla 4.39 Costos asociados a la presentación de servicios de la marca TEALCA.....	193
Tabla 4.40 Inversión para inicio del plan de marketing.....	193
Tabla 4.41. Gastos administrativos .....	194
Tabla 4.42 Costos de capacitación del recurso humano .....	194
Tabla 4.43 Costos total de inversión en Plan de Marketing.....	195

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 3.1 Sistema cartesiano base para Análisis estructural .....	60
Figura 4.1 Mercado de transferencias y encomiendas .....	84
Figura 4.2. Dron DHL para el envío de paquetes .....	92
Gráfico 4.1 Rango de edades .....	96
Gráfico 4.2 Agrupación de clientes por genero .....	97
Gráfico 4.3 Condición laboral.....	98
Gráfico 4.4 Nivel educativo .....	98
Gráfico 4.5 Conocimiento del servicio .....	99
Gráfico 4.6 Frecuencia de uso.....	99
Gráfico 4.7 Agencias de transferencias conocidas por el cliente.....	100
Gráfico 4.8 Preferencia para el contacto con la empresa TEALCA .....	101
Gráfico 4.9 Tiempo de uso del servicio ofrecido por TEALCA.....	101
Gráfico 4.10 Métodos de pago preferidos por el cliente.....	102
Gráfico 4.11 Soluciones dadas a interrogantes del cliente.....	103
Gráfico 4.12 Mejoras esperadas por el cliente .....	104
Gráfico 4.13 Posibilidad de uso de otras agencias bajo la adopción de mejoras .....	105
Gráfico 4.14 Razones por las cuales los clientes usan el servicio .....	106
Gráfico 4.15 Impresiones generales de los clientes sobre el servicio .....	106
Gráfico 4.16 Disposición para recomendar el servicio .....	107
Gráfico 4.17 Disposición para recomendar el servicio .....	107
Gráfico 4.18 Grado de conocimiento de la marca.....	108
Gráfico 4.19 Disposición a pagar +- por el servicio .....	109
Gráfico 4.20 Incidencia de un aumento/reducción en la frecuencia de uso.....	110
Gráfico 4.21 Incidencia de un aumento/reducción en la frecuencia de uso.....	111
Gráfico 4.22 Razones adicionales por las cuales usar el servicio pese un escenario de aumento/disminución en el precio.....	112
Gráfico 4.23 Conocimientos de campañas publicitarias por parte del cliente .....	113
Gráfico 4.24 Impresión del cliente durante su última visita .....	113
Gráfico 4.25 Percepción de la Agencia TEALCA en comparación con la competencia.....	114
Gráfico 4.26 Percepción General sobre el servicio de la Agencia TEALCA .....	115
Gráfico 4.27 Valoración del cliente a su experiencia con el servicio de la Agencia TEALCA.....	115
Gráfico 4.28 Consulta sobre posibles ofertas o promociones .....	116
Gráfico 4.29 Consulta sobre el nivel de servicio .....	116
Gráfico 4.30 Características asociadas a la marca TEALCA .....	117
Gráfico 4.31 Creación del perfil del cliente .....	118
Gráfico 4.32 Agrupación de variables por niveles de influencia .....	124

Gráfico 4.33 Función planeación .....	129
Gráfico 4.34 Función organización.....	130
Gráfico 4.36 Función integración de personal .....	131
Gráfico 4.35 Función dirección.....	132
Gráfico 4.37 Función control .....	133
Gráfico 4.38 Área finanzas .....	134
Gráfico 4.39 Producción .....	134
Gráfico 4.40 Sistemas de información .....	135
Gráfico 4.41 Marketing.....	136
Gráfico 4.42 Marketing (continuación 1).....	137
Gráfico 4.43 Marketing (continuación 2).....	137

## INTRODUCCIÓN

La disciplina del marketing ha experimentado un acelerado desarrollo en los últimos días, gracias al valor materializado y alcanzado por empresas con economías de escala, dándole una especial participación dentro de las funciones básicas de dichas empresas. Hoy por hoy, esta rama forma parte de las ofertas académicas hechas por las más prestigiosas universidades del mundo.

En este sentido, Encomiendas Regar, C.A., mediante el empleo de esta poderosa herramienta como lo es el Marketing pretende desarrollar un mecanismo de gestión para alcanzar el posicionamiento de la marca TEALCA en el mercado de transferencia de encomiendas en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui.

El trabajo está estructurado en cinco (5) capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I. El problema. Se centra en presentar las generalidades básicas de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., se define la problemática, seguidamente con el fin de darle solución, se establecen los objetivos de la investigación, la justificación del proyecto, su alcance y delimitación.

Capítulo II. Marco Teórico. En esta sección se presentan los antecedentes que contribuyeron al desarrollo de la investigación, adicionalmente estarán presentes la definición de terminología básica referente al Marketing necesarios para la comprensión del tema.

Capítulo III. Marco Metodológico. Contiene toda la metodología empleada para recolectar y analizar los datos hallados, además aspectos tales como el tipo y diseño

de la investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, instrumentos de análisis de datos y el procedimiento metodológico.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados. Abarca la descripción del mercado de transferencia de encomiendas en el municipio Anaco, la proyección de objetivos de venta y rentabilidad, la elaboración de los planes de marketing y las estimaciones económicas pertinentes a la ejecución del proyecto.

Capítulo V. Conclusión y recomendación. Aportes logrados a lo largo del trabajo de investigación y las recomendaciones pertinentes a fin de mejoras.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

En el último siglo, la actividad económica ha sufrido grandes cambios producto de las nuevas tendencias impuestas por la aparición del fenómeno de la globalización, en el cual, las fronteras han sido traspasadas por empresas de gran magnitud financiera convirtiéndose en corporaciones transnacionales; llevando a distintos países sus productos y servicios, adaptándose continuamente a la dinámica del cambio, consecuencia de ello globalizando operaciones, innovándose frecuentemente, internalizando sus estructuras, respaldando sus procesos con tecnología de punta y desarrollando e implementando estrategias de marketing .

En este sentido, sin importar la naturaleza de la actividad empresarial (producto o servicio) el ingreso económico en un periodo de tiempo determinado es proporcional al número de ventas, y como consecuencia su permanencia y expansión en el mercado dependerá a futuro del grado de comprensión que la empresa logre con respecto a sus clientes, por lo que las corporaciones, sin importar su tamaño, deben desarrollar mecanismos que les permitan impulsar sus productos/servicios, mediante el empleo de herramientas de gestión empresarial o personal que garantice en gran medida rentabilidad a la empresa y paralelamente, el alcance de los objetivos perseguidos.

En este orden de ideas, en Venezuela el desarrollo económico parece ser más una utopía que una tendencia, la crisis política, social y económica que atraviesa el país, genera un panorama lleno de incertidumbre para grandes empresarios, inversores y el surgimientos de nuevos emprendedores. A este respecto, se tiene un

índice de inflación de 141,5% publicado por el Banco Central de Venezuela (BCV) el 15 de enero del presente año, no obstante, el Fondo Monetario Internacional proyectó una inflación mayor al 500% para el 2.016; un marco de referencia poco atractivo caracterizado por una continua minimización del poder adquisitivo, exagerada escasez de productos básicos y degradación de servicios (escasez de insumos) y variación e inestabilidad de los precios al consumidor.

En la misma secuencia, desde grandes hasta las pequeñas y medianas empresas se encuentran sumergidas en un desafío por sobrevivir al desequilibrio fiscal y cambiario (generado por un estado rentista que suele apelar a la devaluación como el mecanismo más rápido para corregir el déficit fiscal) y a un agresivo ambiente competitivo, en el cual, la organizaciones se ven obligadas a planificar y diseñar estrategias que les permitan obtener un gran emplazamiento o ventajas competitivas significativas en relación a sus rivales en el mercado.

En este sentido, Encomiendas REGAR, C.A., es una subcontratista de Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A (TEALCA); rigiéndose bajo las normativas de esta franquicia, esta empresa local explota la marca (TEALCA) en la zona de Anaco, es decir, dan a conocer el servicio de TEALCA, el cual, consiste en el transporte y encomiendas en la República Bolivariana de Venezuela, así mismo, el envío a nivel nacional e internacional de mercancías clasificadas, tales como, paquetes, sobres y todo tipo de artículos permitidos. Específicamente, en términos funcionales actúa como un operador logístico que manipula, envía y recibe productos, compitiendo con marcas reconocidas como MRW, DOMESA, ZOOM, DHL y AEROCAY, a este respecto, se hace necesario el empleo de instrumentos que permitan medir el grado de participación de Encomiendas REGAR, C.A. en la ciudad de Anaco, y la formulación efectiva de estrategias eficientes que conviertan a esta compañía en una viable opción a elegir.

En la actualidad, Encomiendas REGAR, C.A. cuenta con un equipo de trabajo conformado por profesionales dispuestos y comprometidos con el crecimiento del negocio, involucrados proactivamente en el desarrollo eficiente de las actividades, además de poseer equipos tecnológicos e informáticos que van de la mano con la naturaleza del servicio prestado por esta organización. Aunado a esto, su cómoda ubicación en el epicentro de la ciudad gasífera le permite estar (relativamente) al alcance de sus clientes. Sin embargo, en los últimos seis meses se han evidenciado drásticas reducciones en las ventas de esta franquicia, siendo irregulares las visitas de los clientes (usuales) y como consecuencia, menores ingresos, lo que ha despertado el interés por parte de la alta gerencia sobre los posibles factores que pudieran estar poniendo en riesgo la rentabilidad e incluso la reputación de la empresa, de modo que se puedan evaluar posibles escenarios y detectar las oportunidades de crecimientos para el negocio. Ahora bien, es prudente proponer el desarrollo de un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco., con el cual se buscara establecer sistemáticamente metas puntuales, donde además, se pretende involucrar a los clientes potenciales, a fin de obtener percepciones significativas.

El despliegue de esta investigación será un marco de referencia que reafirmara al marketing como una oportunidad de progreso para profesionales de la Ingeniería Industrial, así como también, a la marca TEALCA empresa en proceso de crecimiento; una forma adicional de proyección hacia un futuro comercial de grandes retos, es bien sabido que localmente, es necesaria la adopción de mejoras en el campo de la mercadotecnia; por lo que, con este trabajo se pretende romper esquemas, reinventar y perfeccionar a la mayor medida posible las herramientas de gestión de productos y servicios en el mercado. Adicionalmente, son pocas las investigaciones en este campo realizadas en la Universidad de Oriente, representando ésta un aporte valioso para quienes consideren esta área del saber un atractivo.

Bajo este horizonte, es posible plantear las siguientes: ¿Conoce la empresa Encomiendas REGAR, C.A el mercado de empresas de transferencias y encomiendas en Anaco?, ¿Cuáles son las proyecciones de empresa Encomiendas REGAR, C.A.?, ¿Dispone la empresa Encomiendas REGAR, C.A., de un marco estratégico para penetrar en el mercado de Anaco?, ¿Qué acciones debe emprender la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la estrategia adoptada?, ¿Qué tan factible es para la empresa Encomiendas REGAR, C.A. invertir en un proyecto de Marketing?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir la realidad actual del mercado de empresas de transferencias y encomiendas en Anaco.
- Trazar los objetivos de ventas y rentabilidad proyectada de la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA en la ciudad de Anaco.
- Sugerir estrategias comunicacionales para la penetración y posicionamiento en el mercado de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco.
- Realizar un plan táctico para la eficiente implantación de las estrategias desarrolladas para la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA en la ciudad de Anaco.

- Evaluar la factibilidad económica asociada a la ejecución del plan de marketing de la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA en la ciudad de Anaco.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Encomiendas REGAR, C.A, es una empresa que se encarga de prestar servicios de transferencias de encomiendas, responsable por la comercialización y explotación de paquetes de servicios asociados al envío nacional de bienes no perecederos bajo el nombre de la marca TEALCA. La realización de esta investigación es un referente importante para la organización en cuestión dado que su desarrollo se pudo constatar aquellas oportunidades de mejora para su impulso y proyección en el largo plazo.

### **1.4 Delimitación de la Investigación**

El proyecto de investigación se delimitará a la formulación de un plan estratégico, bajo el cual se desarrolló la filosofía operacional, objetivos y estrategias y los recursos necesarios para su ejecución, sin perder el enfoque base, el cual fue siempre crear o aportar los fundamentos principales para la iniciación de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., en la práctica del Marketing como modelo de gestión de los servicios orientados al cliente.

Al respecto, cabe destacar que el desarrollo de cada propuesta se ajustó a las posibilidades financieras de la organización objeto de estudio. Finalmente quedara a responsabilidad absoluta la ejecución del resto de los elementos señalados en el plan.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

Como antecedentes para esta investigación se tomaron trabajos realizados previos que guardan especial similitud (campo de estudio) con el tema en cuestión, que servirán de gran ayuda durante su desarrollo; haciendo aportes informacionales significativos en lo referente al marketing y a la planificación. Cabe destacar que, en la empresa Encomiendas REGAR, C.A., no había realizado anteriormente trabajos en el área de marketing. En tal sentido, se exponen los siguientes antecedentes:

Lozada, J (2015). *Plan de marketing para posicionar la empresa LOGO'S CONSULTORES, C.A., en el mercado de la ciudad de Anaco*. Trabajo de grado realizado como requisito parcial para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente, extensión región centro sur Anaco. Esta investigación se desarrolló con el propósito de desarrollar un plan de marketing para la empresa LOGO'S CONSULTORES, C.A. Cuyo objetivo principal, es entrar en el mercado de coaching en la ciudad de Anaco. Esta empresa carecía fundamentalmente de una planificación, lo que generaba muchas dudas sobre qué acciones tomar para lograr el objetivo deseado. El desarrollo de la propuesta inició con un estudio de la situación actual del mercado de la ciudad de Anaco, resaltando la cantidad de clientes y factores que amenazaban o daban oportunidades a la empresa; luego se trazaron los objetivos a realizar. Para cumplir los objetivos planteados se determinaron 14 estrategias que LOGO'S CONSULTORES, C.A., debía implementar; estas, se obtuvieron gracias a un análisis externo e interno de la misma. El estudio valió para observar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y aplicando una matriz FODA, de velar las estrategias antes mencionadas. Posteriormente, se realizó

una mezcla de marketing, para llevar a cabo las estrategias planteadas, y se efectuó un estudio económico para demostrar la factibilidad que tiene el plan de marketing de posicionar la empresa LOGO'S CONSULTORES, C.A., en el mercado de la ciudad de Anaco.

Esta investigación sirvió como guía en el planteamiento de objetivos específicos, además, así como el desarrollo de las herramientas de planificación y aplicación de las técnicas de análisis de datos.

Marcos B. Amanda (2013). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: Propuesta de aplicación de las herramientas digital en la biblioteca IE*. Trabajo realizado como requisito para optar por el grado de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid, España. El objetivo preliminar de la investigación es comprender la práctica real de la elaboración del plan marketing en las bibliotecas universitarias. En base a la obtención de resultados, se examina la literatura más relevante y se evalúa de forma crítica el contexto de las bibliotecas universitarias, se identifican las prácticas habituales de la aplicación del plan de marketing y se destacan los ejemplos de buenas prácticas. El propósito de la investigación es doble: por una parte llevar a cabo una profunda revisión de la literatura existente y por otra recopilar y analizar los datos empíricos con respecto al plan marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios participantes con sede en Asia, Europa, Norte América y Oceanía. A lo largo de la tesis se presenta una metodología para la elaboración de un plan de marketing y se propone la aplicación de las herramientas de marketing digital en el caso de la Biblioteca IE. La investigación termina con recomendaciones basadas en las evidencias extraídas de las conclusiones tanto de la literatura consultada como de la investigación. El objetivo general de la tesis es la elaboración de una metodología para la creación de un plan de marketing desde el punto de vista de su función en la Educación Superior y para poner en práctica una serie de recomendaciones y medidas de actuación que ayuden a mejorar

y completar los servicios y productos de la biblioteca universitaria, necesarios para llevar a cabo el trabajo de apoyar la investigación, la docencia y el aprendizaje y en concreto aplicado en el Instituto de Empresa y que permitan el aprovechamiento eficaz de las inversiones que se realizan desde la organización.

El aporte de esta tesis fué, el enfoque práctico desarrollado por el autor para la elaboración del plan de marketing. Así mismo, se tomara como referencia para la realización del estudio de mercado.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Aspectos Fundamentales de la Planificación Estratégica**

#### **2.2.1.1 Estrategia**

Una de las primeras definiciones modernas es la de Alfred Chandler en su obra “Estructura y Estrategia” (1962), quien señala que la estrategia es: el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar metas (p. 45).

Posteriormente, Henry Mintzberg (1997), define la estrategia como: el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar (p. 56).

#### **2.2.1.2 Planificación**

A este respecto Ander-Egg (1995), sostiene que:

Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales; Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos (p. 132).

### **2.2.1.3 Planificación Estratégica**

Según Eyzaguirre, N. (2006), en su metodología establece:

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo (p. 78).

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

### **2.2.1.4 Elementos de un Plan**

Al respecto, Según Hernández, O.; Negrón, D. y Hernández, S. (2006) señalan que:

Los elementos básicos que debe contener un plan y que reflejan los diferentes aspectos que se deben administrar en un proyecto son: objetivos, estructura del Trabajo, programa de actividades, organización del equipo del proyecto, gráfica lineal de responsabilidades, normas, presupuesto y análisis del riesgo (p. 456).

## **2.2.2 Plan de Marketing**

### **2.2.2.1 Definición del Plan de Marketing**

Genéricamente y de manera simbólica, un plan de marketing puede identificarse con un mapa de rutas que debe dar respuesta a quién se acerque a él, a las siguientes preguntas:

¿Dónde nos encontramos? ¿Hacia dónde queremos dirigirnos? ¿Qué hacemos para conseguirlo?

De las numerosas definiciones doctrinales que se han encontrado, una de las más descriptivas es la que aporta Sanz de la Tajada (1974):

Es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos que hay que conseguir en un determinado período de tiempo, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (p. 89).

Por su parte, Santesmases (2012) define el plan de marketing como: la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. El plan de marketing se complementa e integra con la planificación estratégica de la organización (p.120).

Según McCarthy y Perreault (1996): el plan de marketing es una guía para la realización y el control. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica (p. 82).

En este sentido, Duke & Tucker (2007) establecen que: son constantes en cualquiera de las definiciones consultadas sobre el plan de marketing los siguientes aspectos:

Tiene carácter formal, su contenido debe estar suficientemente sistematizado y estructurado, lo cual es fruto de una tarea de reflexión y de análisis y por último, determina con el suficiente grado de concreción los campos de actuación y sus responsables, así como los procedimientos de control (p.67).

#### **2.2.2.2 ¿Por qué Crear un Plan de Marketing?**

Como se ha visto, un plan de marketing no es un plan corporativo o de empresa; Hallmark, Schwartz & Roy (2007) coinciden que, este plan suele tener un alcance temporal más corto y se encuadra dentro de lo que podría llamarse la planificación comercial, deteniéndose más que en aspectos de estrategia organizativa, a los que dará cumplimiento, en cuestiones de mercado, de cliente-producto (p.464).

Al respecto, Hatton (2000) establece que: si el primer defensor de los intereses del cliente en una empresa es el propio responsable de marketing, entenderemos mejor la razón de ser de la existencia del plan de marketing (p.322).

Pero ¿existe sólo un plan de marketing? En instituciones muy dimensionadas y con una gama de productos amplia puede darse la siguiente situación : un plan general de marketing, otro plan de marketing por mercados, un plan de marketing por

líneas de productos, uno específico por producto, otro por divisiones territoriales, entre otros.

Por el contrario, en una pequeña y mediana empresa, el propio plan de marketing puede ser sustitutivo de una planificación estratégica más compleja. Esta aparente dificultad para deslindar el contenido y las funciones del plan corporativo o empresarial y el plan de marketing, que se confunden en una pequeña y mediana empresa, podría simplificarse si se observa de qué habla cada uno de ellos en sus distintas etapas:

En el plan corporativo confluyen aspectos que determinan los contenidos del resto de planes (de producción, personal, financiero, entre otros.). Por lo tanto, debe llevarse a cabo en constante comunicación con el resto de áreas y siempre teniendo en cuenta la planificación global.

### **2.2.2.3 ¿Qué Debe Contener un Plan de Marketing?**

En general, un plan de marketing detalla numéricamente una situación de futuro comercial y contiene, además, un conjunto de acciones y reacciones con respecto al marketing mix en cada mercado, para conseguir que las variables que tienen incidencia en el uso o la venta sean favorables para los productos y servicios de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

El proceso de planificación de marketing lleva consigo tareas como:

1. Realizar investigación dentro y afuera de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.
2. Observar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
3. Hacer previsiones y pronósticos.

4. Establecer objetivos de marketing.
5. Generar estrategias de marketing.
6. Definir programas y fijar presupuestos.
7. Analizar los resultados ajustando los objetivos, las estrategias o los programas.

En definitiva, un plan de marketing no es una mera declaración ideal bien presentada y llena de ambigüedades, sino un documento realista, completo, detallado, fácil de seguir, hecho a la medida y para sus usuarios o clientes. Como punto de partida debemos conocer la organización de la que depende la marca TEALCA, y según Díaz C. (1998) antes de iniciar un plan de marketing es necesario hacerse preguntas del tipo:

1. ¿Qué pretende (qué objetivos tiene) la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA?
2. ¿Qué hace empresa Encomiendas REGAR, C.A., para colaborar en conseguir estos objetivos?
3. ¿Quién asegura la continuidad del servicio/s y producto/s de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., en relación a la marca TEALCA?
4. ¿Quiénes influyen en las personas que aseguran la continuidad del servicio/s y producto/s de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.?
5. ¿Qué esperan estas personas del servicio de empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA? ¿Para qué les es útil? (p. 221)

Según se conteste, se puede decir hasta qué punto la supervivencia de la marca TEALCA está asegurada. Se debe tener en cuenta la aportación del autor Anglada (2011) sobre la supervivencia de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., en relación a la marca TEALCA. Aspectos sobre el servicio que se debe saber:

- ¿Para qué es útil a la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Con quién se compite?
- ¿Qué diferencia a la marca TEALCA de sus competidores?

- ¿Cómo se distribuyen los servicios?
- ¿Cómo se promocionan los servicios y productos?
- ¿Cuánto cuestan y cómo se cobran?. (p. 238)

Preguntas para realizar periódicamente: ¿En qué es diferente la organización en la que se opera en relación a lo que era hace unos 3 ó 5 años? ¿En qué ha cambiado para responder a estos cambios? ¿Cómo se piensa que será la empresa Encomiendas REGAR, C.A. dentro de 3 ó 5 años? ¿En qué se cree que deberá cambiar? Algunos aspectos que se deben conocer también son: ¿Qué nivel de penetración se tiene en el mercado? ¿A qué nivel se satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios? ¿Cuál es la relación óptima entre coste de servicio y calidad de éste? ¿Cómo se puede conseguir la máxima utilización de los servicios y productos? ¿Cómo se puede conseguir la utilización óptima de los recursos?

Hay que pensar en el servicio de información como elemento estratégico y por tanto:

1. Debe adecuarse a la organización, es decir, anticiparse.
2. Debe actuar ante los cambios, es decir, provocar cambios.
3. Conectar con la información que se necesita esté dónde esté dentro de la organización o fuera.

En cuanto a la comunicación es escasa y deficiente:

1. Poco conocimiento del servicio
2. Poco conocimiento de quién da el servicio.
3. Relaciones discontinuas con otras unidades del negocio.
4. Más necesidad de trabajar en equipo con otras la empresa de encomiendas mediante cooperación, convenios, alianzas estratégicas, etc.

Antes de iniciar el plan de marketing es necesario un análisis previo de los usuarios a los que se dirige el servicio. Es conveniente segmentar el mercado, es

decir, dividir a los usuarios en grupos con necesidades y expectativas homogéneas. Clientes diferentes tienen necesidades diferentes.

Se deben analizar las necesidades de los usuarios con preguntas del tipo: qué quiere, qué querría, qué pide, qué utiliza; para cuándo lo quiere; cómo lo quiere; dónde lo quiere; para qué lo quiere.

Otro punto básico a tratar es el conocimiento de los usuarios (los que utilizan el servicio y los que no lo utilizan y los que aseguran la continuidad) con cuestiones como:

1. ¿Se conoce a los usuarios? (los que utilizan el servicio); ¿Por qué utilizan el servicio?; ¿Para qué lo utilizan? ¿Es fácil para ellos encontrar lo que buscan?; Si no encuentran lo que buscan, ¿cómo lo sabemos?; ¿Leen y entienden los folletos que hacemos?; ¿Qué esperan del servicio?; ¿Qué servicio/producto querrían que no les estamos dando?; ¿Están contentos con el horario?; ¿Están contentos con la atención que reciben?
2. ¿Se conoce a los usuarios? (los que no utilizan el servicio); ¿Quiénes son?; ¿Por qué no utilizan el servicio?; ¿Qué necesidades tienen?;
3. ¿Saben que existimos? ¿Se conoce a los usuarios? (los que aseguran la continuidad); ¿Conocen al personal de TEALCA personalmente?; ¿Saben qué servicios ofrecen?; ¿Qué esperan del servicio?; ¿Qué es más importante para ellos?; ¿Qué necesidades tienen?

También es importante distinguir si el plan de marketing es un plan continuación de otro ya existente en un período anterior o si corresponde a un producto o servicio nuevo.

En el primer caso, existirá un documento previo (plan anual o trianual) que nos facilitará el punto de partida; no obstante, hay que realizar un plan nuevo para el

período correspondiente que incluya las circunstancias que con toda seguridad se han producido, pero que han podido pasar desapercibidas. En el supuesto de que se trate de un proyecto nuevo, no se dispondrá de esa información previa, que habrá que elaborar. En estos casos, puede incluirse también el desarrollo técnico del nuevo producto o partir, si ya está hecho, desde ese diseño hasta el establecimiento del producto o servicio en el mercado.

#### **2.2.2.4 ¿Cuándo Debe Elaborarse un Plan de Marketing?**

Dado que normalmente los planes de marketing se elaboran para un ejercicio económico (1 año) o tres como máximo (3 años), sobre todo si se trabaja en un nivel operativo, y puesto que se trata de un proceso complejo, debe tenerse en cuenta un mínimo plazo razonable de entre uno y tres meses para llevarlo a cabo. Es decir, si el ejercicio económico coincide con el año natural, la labor de planificación debe iniciarse no más tarde del mes de octubre anterior. Estos plazos pueden ser mayores si Encomiendas REGAR, C.A., necesita realizar algún tipo de trabajo de investigación de mercado en la fase de análisis que implica más tiempo para su correcta realización.

Establecer una agenda para el proceso de planificación ayuda a conseguir los tiempos fijados. No existe un modelo exacto de dedicación a la elaboración de un plan de marketing; pero en general y según los expertos el tiempo podría asignarse en términos proporcionales de la siguiente forma:

- 20% para el análisis de situación interna.
- 20% para estudio del entorno.
- 30% para la identificación y selección de objetivos y estrategias.
- 30% para la producción y comunicación del plan.

### **2.2.2.5 ¿Quién debe Realizar el Plan de Marketing?**

Una vez más, la dimensión de la Encomiendas REGAR, C.A., determina la respuesta a la pregunta de quién debe elaborar el plan de marketing. En este sentido, independientemente de su tamaño, se cree, que cada empresa que comercialice bienes o servicios, según los datos estudiados en esta tesis, tiene la obligación de crear un plan de marketing para aprovechar al máximo la inversión que la organización realiza, según el número elevado de servicios y productos que la unidad de negocio brinda a la organización de la que depende, a la sociedad y la importancia de dichos servicios y productos.

En el caso de una pequeña o incluso mediana empresa, la persona idónea para realizar esta labor suele ser el propio gerente o director; o si existe como tal área, el responsable de marketing de la unidad de negocio es la persona más propicia. En este supuesto, la coordinación en el trabajo de planificación va a ser sencilla al tratarse de organizaciones muy accesibles en todas sus parcelas.

En estructuras más amplias, será normalmente el propio director de marketing quien pilote la elaboración del plan. Sin embargo, dadas las implicaciones en otras áreas de muchas de las acciones y medidas contempladas, en el proceso de planificación es importante contar con la participación y, a veces, hasta con el consenso de los responsables de otros departamentos directa o indirectamente implicados. Se trata en definitiva de, obtener la necesaria coherencia del plan de marketing de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., con referencia al resto de actividades y funciones dentro de la organización.

Cuando en las organizaciones la gama de productos es muy amplia y diferenciada, el plan de marketing de cada producto o servicio suele realizarlo el jefe

de producto (Product Manager) correspondiente, siempre lógicamente en sintonía con el plan de marketing general que habrá elaborado el máximo responsable.

Cabe plantearse la cuestión de que quién acomete la realización del plan de marketing es la posibilidad de utilizar apoyo externo, normalmente de una consultora especializada en esta materia.

¿Cuándo sería conveniente esta participación externa? Los casos son los siguientes:

1. Si es el primer plan de marketing que la empresa Encomiendas REGAR, C.A., va a realizar y no existe experiencia en su realización.
2. Si el director de marketing está muy ocupado con algunas campañas y no puede prestarle mucha atención a este asunto o el director de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.
3. Se pretenden moldear actitudes y comportamientos en el equipo directivo, al que se quiere implicar en bloque en su elaboración.
4. Si el responsable de su elaboración ha caído enfermo y no puede continuar con la tarea.
5. Si se está produciendo o se quiere introducir un proceso de transformación en la empresa Encomiendas REGAR, C.A., con novedades importantes, para lo que el apoyo externo puede resultar interesante con vistas a provocar o conducir ese cambio.

En el caso de tomar la decisión de contar con la colaboración de una consultora externa, siempre debería nombrarse un interlocutor de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., normalmente el director de marketing, o el director de la misma organización que será la conexión constante con ese colaborador externo.

Incluso, las posibles presentaciones durante su diseño suelen ser conjuntas entre el coordinador interno y el consultor externo.

Con respecto al momento de la aprobación, el plan de marketing debe ser sometido por el responsable de su elaboración a alta dirección o gerencia de la organización, que de forma individual o conjuntamente con el resto del

Comité de Dirección estudia la propuesta y su posible puesta en práctica.

En supuestos muy excepcionales (por ejemplo, si las inversiones requeridas para el cumplimiento de los objetivos son muy elevadas o las acciones incluidas suponen un proceso de cambio trascendental para la biblioteca) deberá ser presentado al Comité Ejecutivo de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

Tras la aprobación del plan de marketing se supone la plena aceptación por todas las áreas de la la empresa Encomiendas REGAR, C.A. En cierto modo, debe comprometer a toda la organización, que hace suyo ese plan en una especie de responsabilidad compartida para que llegue a buen fin.

#### **2.2.2.6 ¿Cómo Debe Llevarse a Cabo?**

Tan importante como el resultado final (el plan como documento) es el propio proceso de planificación como sucesión de pasos reflexivos y participativos que van enriqueciendo el conocimiento de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., y su posicionamiento en el mercado. Es decir, haciendo el plan de marketing correctamente, se aprende de manera activa y fructífera con vistas a la gestión diaria.

A escala metodológica, es importante mantener una organización de la información, que se suele obtener de manera progresiva y no siempre por el orden

deseado. Para ello, puede resultar útil ir archivando este material (aunque sea en fase de borrador) dentro de cada etapa, de manera que se vaya construyendo el contenido sistemáticamente y se vaya teniendo conocimiento de las parcelas que quedan pendientes. En el capítulo cinco de esta tesis se propone una metodología.

Las distintas fases en la elaboración de un plan de marketing se asemejan a un rompecabezas en el que la inclusión de las piezas nos dará una composición final de conjunto y con sentido. Si los plazos establecidos en la agenda van siendo cumplidos, el encaje de esas piezas es relativamente sencillo. La tarea se complica cuando no se cumple esa planificación del plan y cuando los intervinientes en su elaboración son numerosos y no se produce una coordinación rigurosa.

Por ello, este proceso debe realizarse de manera secuencial, estructurado en etapas que no pueden saltarse aleatoriamente. El esqueleto fundamental de cualquier plan de marketing se encuentra en el capítulo cinco de esta investigación. A partir de ahí, cada paso debe sistematizarse y detallarse para llegar a la concreción y pragmatismo que a todo plan se le pide.

Se señala una metodología para la elaboración del plan de marketing que ayuda a su puesta en marcha.

Algunos de los esquemas sobre la estructura de un plan de marketing más habituales y utilizados son el Modelo John Westwood (2006):

1. Análisis DAFO de la situación (externa e interna). con una fase estratégica y una fase operativa, las cuales se desglosan en:
2. Definición de objetivos.
3. Determinación de estrategias.
4. Plan de acciones. Presupuestos.
5. Seguimiento y control

### **2.2.2.7 Matriz FLOR**

Según Prof. Jorge G (2010), establece,

“La DOFA contempla elementos negativos: Debilidades y Amenazas, los cuales dependiendo de su magnitud y gravedad; está comprobado, generan incertidumbre, reacción y comportamientos inadecuados de desmotivación en los trabajadores. No se trata; sin embargo, de esconder o soslayar las falencias que toda organización productiva posee o ha generado en su diario trajinar. Es cambiar de paradigma y reconocer que las organizaciones que aprenden son aquellas que visualizan sus escenarios bajo una óptica proactiva, es decir, lo que antes con la Matriz DOFA se planteaba como Debilidades y Amenazas, se resume ahora en un sólo componente: RETOS” (p.36).

FLOR es el acrónimo de Fortalezas, Logros, Oportunidades y Retos. Conceptualmente se plantea, dentro de la Planeación Estratégica, como una variante de la Matriz DOFA, que genera mayor compromiso en el empleado a la hora no sólo de su elaboración, sino de su análisis y ejecución de sus planteamientos. Difiere la Matriz FLOR de la DOFA, en que todos los elementos que la componen son factores positivos que han conducido a una organización a un estado en particular.

## **2.2.3 El Marketing**

### **2.2.3.1 Concepto de Marketing**

Según Kotler y Keller (2012) el Marketing: es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. (p. 5)

Esta disciplina es fundamental para el verdadero desarrollo de productos y servicios dado que ofrece todos los mecanismos para la inmersión y posicionamiento en un mercado competitivo.

### **2.2.3.2 Alcance del Marketing**

Al este respecto Kotler y Keller (2012) sostienen que: Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

En este orden de ideas donde exista cualquier tipo de intercambio asociado a una actividad económica y por ende la existencia de un mercado, hasta allí llegan el análisis e injerencia de este campo.

### **2.2.3.3 Conceptos Fundamentales de Marketing**

Kotler y Keller (2012) proponen que para entender la función de marketing, es necesario comprender el siguiente grupo de conceptos fundamentales, lo que se desglosan a continuación:

#### **A. Necesidades**

Las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento.

#### **B. Deseos**

Son necesidades dirigidas a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad.

### C. Demandas

Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago.

### D. Oferta

Es una propuesta de valor intangible. Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades.

### E. Marca

Una marca es una oferta de una fuente conocida.

### F. Valor

El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente.

### G. Satisfacción

La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas.

### H. Canales de marketing

Los canales de marketing no son más que las distintas formas o modos que tienen las empresas de acercarse a los clientes. Al respecto especialistas proponen tres tipos de canales expuestos a continuación:

- a. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en

marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios.

- b. El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.
- c. Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras. Los especialistas en marketing ciertamente enfrentan un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

#### **2.2.3.4 El Marketing como Estrategia y el Marketing de Servicios**

Blázquez, Talaya, Molina y Collado (2010) establecen que:

El marketing como estrategia permite proporcionar soluciones al cliente, explotar los canales adecuados para generar crecimiento, trabajar con los segmentos estratégicos que permiten una diferenciación profunda, una mentalidad global orientada a clientes y relaciones, la consolidación activa de la marca, la innovación que dirige el mercado provocada por ideas radicales nuevas y el marketing corporativo estratégico.(p.35)

Seguidamente al analizar el marketing como estrategia y la importancia de los servicios al cliente y de tratar de descubrir lo que los clientes desean y necesitan. Es posible apreciar como el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con los proveedores, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y

ejecuciones. Se define a los servicios para incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se plantea la manera como se va a realizar el proyecto, la secuencia para realizarlo, el tipo y diseño de investigación que se emplearan, así como los instrumentos y técnicas que se utilizaron para la recolección y análisis de datos, y la población involucrada.

#### **3.1 Nivel de Investigación (Referir Todas las Descripciones que se Vayan Dando)**

El tipo de investigación empleado es de tipo descriptiva, ya que se caracterizó la realidad existente en relación al mercado de envíos y recepción de encomiendas en la ciudad de Anaco, así mismo, se detalló el entorno externo e interno en el cual opera encomiendas REGAR, C.A, todo con el fin de lograr una adecuada sistematización de la información que sirviera de apoyo sólido para la realización del plan de marketing. Adicionalmente, se caracterizaron el alcance de cada plan propuesto.

Según Arias, F (2012), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (Pág. 24).

#### **3.2 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación utilizado dentro de la investigación fue de campo, debido a que se recolectaron datos directamente en la empresa Encomiendas REGAR, C.A. (donde se desarrollan las actividades de trabajo), demás organizaciones que conforman la competencia y consulta directa a los consumidores de la zona de Anaco. A este respecto Arias, F (2012) establece que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31).

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

A este respecto Arias, F (2012) define la población y muestra como:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio. (p. 81).

En este sentido, cabe resaltar que la empresa Encomiendas REGAR, C.A., es una empresa que presta un servicio de envío y recepción de encomiendas ubicada en la ciudad de anaco, trabajando en un mercado escasamente explorado por la misma, en el cual se busca emerger y desarrollar las más productivas relaciones económicas, razón por la cual, se consideró en este estudio evaluar la influencia de los factores externos e internos de esta organización, que sustenten el desarrollo de un plan de marketing a fin de alcanzar el posicionamiento esperado por este agente logístico. Por razones metodológicas se reconsideraron segregar la población en cuatro (4) niveles, ya que la población no es homogénea, sino que está formada por estratos diferentes que constituyen categorías importantes para la investigación, los cuales se indican a continuación:

**Tabla 3.1. Estratificación de la población**

<b>Tipo de estrato</b>	<b>Clase</b>		<b>Rol</b>	<b>Cantidad</b>
Consumidores	Clientes internos		Empleados	15
	Clientes externos	Natural	Consumidor	90904/2370
		Jurídico		1982/132
Proveedores			Proveedor	3
Empresas con actividad económica común	Personas jurídicas		Competencia	5

**Fuente:** El autor, 2017

En este orden de ideas, se parte del principio “la efectiva segmentación de mercado permite identificar con precisión los actores con los cuales establecer relaciones la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

### **3.3.2 Muestra**

En este apartado, de acuerdo a la población segmentada anteriormente, hubo componentes para los cuales fue necesario el cálculo de la muestra, definida por Méndez (2001): un número específico de integrantes que se escogen de un grupo mayor llamado población. La población es una fracción de integrantes o elementos humanos que es el objetivo de la investigación. La muestra es una fracción de esta población. (p.53).

Los componentes de la población objeto de realización de muestreo fueron los pertenecientes al estrato de consumidores de la población, clientes naturales y jurídicos en su rol de consumidor final o usuario del servicio, dado su tamaño y características propias se efectuó un cálculo no probabilístico definida por Flames (2003) como aquellas donde los miembros de la población no tienen igual oportunidad de conformarla, debido a que el investigador selecciona los integrantes

de la misma según su razonamiento personal y/o circunstancias específicas (p.31).  
Para la determinación de ambas muestras se empleó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Los elementos que integran la ecuación anterior son:

Las variables de esta ecuación son:

- ✓ n= tamaño de la muestra
- ✓ e= error de estimación.
- ✓ Z= nivel de confianza.
- ✓ N= población total.
- ✓ p= probabilidad de ocurrencia.
- ✓ q= probabilidad de no ocurrencia.

En este sentido se corroboró que la empresa Encomiendas REGAR, C.A., posee registrado 2370 clientes naturales y 102 clientes jurídicos para inicios del presente año, atendiendo en promedio 198 clientes naturales y 9 clientes jurídicos al mes. Así mismo, se procedió a establecer los indicadores estadísticos bases para el cálculo de la muestra, señalados en la ecuación anterior; se escogió un nivel de confianza (Z) de 90%, un margen de error (e) de 10% y un nivel de ocurrencia (p) de 0,5.

En este sentido, se asumió que los datos se rigen por una distribución normal por lo que según los valores estadísticos de partida anteriores, se obtuvo un Z = 1,65 para un nivel de probabilidad de 50% (0,5). Dando:

$$n = \frac{(1,65)^2 * (0,5) * (0,5) * (2370)}{(2370) * (0,1)^2 + (1,65)^2 * (0,5) * (0,5)} = 51$$

Como resultado y para buen uso del presente trabajo de investigación se obtuvo una muestra representativa de 51 clientes naturales y 8 clientes jurídicos.

En relación al resto de los elementos que conforman la población no fue necesario obtener muestras dadas las resumidas cantidades que representa a cada población. Permittiéndose estudiar a plenitud cada uno de estos componentes, por lo que se optó por tomar el total de la población como la muestra, basándose en la premisa propuesta por Arias (op.cit), la cual establece que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p. 82) y lo estipulado por Hernández, Fernández y Baptista (1998), "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

### **3.4 Técnicas para la Recolección de Datos**

Por medio de estas técnicas se obtuvieron los datos necesarios que permitieron al investigador alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto, por lo que se establecen las siguientes:

#### **3.4.1 Revisión Bibliográfica**

En relación a la observación directa Balestrini (1998) lo concibe como: una lectura general de los textos que poseen las fuentes de información de interés para el investigador, y que le permiten extraer los datos que le sean de utilidad para la investigación (p. 66).

Esta técnica consiste en la revisión exhaustiva de información relacionada con la investigación a desarrollar, es decir, conocer el estatus del tema. Específicamente, identificar el marco referencial, las definiciones conceptuales en relación con el

Marketing e información sobre la elaboración de planes estratégicos, así como la revisión de investigaciones similares, y además conocer los métodos y procedimientos destinados al estudio de mercado utilizados en trabajos anteriores; y con el fin de obtener un amplio sustento se revisaron distintas obras impresas.

### **3.4.2 Entrevistas no Estructuradas**

Con el objetivo de acceder a información más precisa que contribuya al desarrollo de esta investigación y de conocer el mercado objeto de estudio con más objetividad, las entrevistas no estructuradas permitieron establecer diálogos directos con el(los) empleado(s), y posibles clientes de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., lo que representó una técnica de información fiable.

En lo referente a entrevistas no estructuradas Arias, F (Op.cit), establece;

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el investigador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. (p. 73).

### **3.4.3 Observación Directa**

En opinión de Sabino (1992):

La observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (p.110)

Esta técnica se caracteriza por el contacto directo que el investigador posee con el fenómeno o hecho objeto de estudio, por lo tanto con su utilización se pretenden

realizar parte de la actividad diagnóstica a los servicios que presta la empresa Encomiendas REGAR, C.A. y las distintas reacciones de los clientes entrevistados, además, esta técnica permitió obtener información confiable para describir objetivamente la realidad.

#### **3.4.4 Listas de Verificación**

Paul, G.L. (1966) plantea que las listas de verificación: son entendidas básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o la ausencia del mismo (p. 56).

Físicamente, se representan en un documento impreso en forma de tabla, usado para registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, con la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos relacionados en este caso con el cumplimiento de cada actividad referente al proyecto y la información meta a encontrar. Su importancia estriba en el manejo y procesamiento de la información de forma sencilla y rápida.

#### **3.5 Técnicas de Análisis de Datos**

En función de la información obtenida se hizo necesario el uso de técnicas que permitieron un correcto procesamiento de datos, a fin de cumplir con los objetivos planteados en esta investigación. Entre las cuales se nombran:

### 3.5.1 Diagramas de Flujo

En acuerdo con Bellows (2000); una lista de verificación es: la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

Los diagramas de flujos (o flujogramas) son los diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permitieron describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues representa la configuración actual del proceso y su disponibilidad para ser analizado. Por lo tanto sirvieron de ayuda para representar gráficamente el proceso que comprende la logística interna de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

### 3.5.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En este sentido David (op.cit.), afirma que:

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Existen diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas, además estos factores tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece

importante información estratégica interna. A continuación la siguiente tabla 2.9, se ilustra los pasos implica su desarrollo.

**Tabla 3.2 Matriz de MPC**

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Clasifica ción	Puntuaciones Ponderadas
Factor # 1	P1	C1	P1*C1
Factor # 2	P2	C2	P2*C2
Total	$P_1+P_2+\dots+P_n$ n=1		$\sum P_i*C_i$

**Fuente:** David (2008)

Con la elaboración de la matriz anterior se pudo conocer el perfil de los agentes que compiten con la marca TEALCA, a fin de determinar la ubicación estratégica de la empresa encomiendas REGAR, C.A., en relación al resto de las organizaciones en el mercado de Anaco.

### 3.5.3 Análisis Estructural

Martínez (1998), establece que:

El análisis estructural se sirve de la reflexión personal y colectiva (actores normales, informadores clave, expertos en el área, etc.) y enfrenta la complejidad de un sistema, ofreciendo la posibilidad de describirlo con ayuda de una matriz que relaciona todas las variables del mismo. Después de esta descripción, fija como objetivo identificar las principales variables que lo configuran, que pueden ser influyentes o dependientes, o ambas, es decir, los factores dinámicos esenciales interconectados en la evolución del sistema, que, a su vez, puede referirse al área educacional, institucional, económica, social, política o de desarrollo, como, también, a un nivel local, regional, nacional o internacional (p.35).

Una vez encontrados los factores (oportunidades y retos) que afectan a la empresa Encomiendas REGAR, C.A., se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas, para lo que, se utilizó la Matriz de Análisis Estructural, éste análisis sirvió para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y reveló cuáles son las variables claves, es decir, aquellas de mayor influencia en el sistema en estudio.

#### **3.5.4 Matriz FLOR**

Es una herramienta administrativa que permite tener un diagnóstico de la situación actual de la organización. La matriz FLOR es el acrónimo de fortalezas, logros, oportunidades y restos, que genera mayor compromiso no sólo en su elaboración, si no de su análisis y la ejecución de planeamientos. Se usó para analizar los aspectos internos y externos que afectan la organización de la empresa.

#### **3.6 Procedimiento Metodológico**

En esta sección se indica de forma sistemática los procesos, procedimientos, técnicas, herramientas e instrumentos empleados para el desarrollo de cada fase del proyecto de investigación; con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos para el desarrollo de un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco. De esta manera se describe el procedimiento metodológico a cada uno de los objetivos:

### **3.6.1 Descripción de la Realidad Actual del Mercado de Empresas de Transferencias de Encomiendas en Anaco**

En la presente etapa, con la población de mercado de empresas de envíos y transporte de encomiendas que hay en la ciudad de Anaco identificada, se realizó un análisis de mercado de consumidores considerando, aquellos factores externos e internos susceptibles a afectar al mismo, específicamente, conocer como se define, cual es su tamaño y a qué ritmo crece. Asimismo, se evaluó cuales son las principales tendencias que afectan al mismo, paralelamente se consideró pertinente analizar la oferta de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., se determinó el competidor potencial que tendrá la empresa Encomiendas REGAR, C.A., mediante el empleo de una Matriz del Perfil Competitivo en dicho mercado. Así mismo, en relación a la marca TEALCA y finalmente se concretaron cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la organización.

Para el alcance de lo referido anteriormente:

- A. Se conceptualizó y se ofreció una abstracción del mercado de encomiendas en el municipio Anaco.
- B. Seguidamente se diagnosticó el ambiente en el cual opera la empresa Encomiendas REGAR, C.A., dividiendo este estudio en dos ramas: Un análisis del entorno interno y del entorno externo.
  - B.1 El análisis del entorno externo, se realizó en tres subetapas:
    - B1.1 El estudio de los seis (6) elementos propuestos por Kotler y Keller (Op.cit): demográficos, económico, sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal.
    - B1.2 Una investigación de mercado de consumidores, con intenciones de obtener información sistematizada, puntual y precisa sobre las necesidades y deseos de los clientes. Dicho estudio se desarrolló en seis (6) fases descritas a continuación:

- Fase 1: comprende la definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación.

Definición del problema: si optimizamos el servicio de envíos y recepción de encomiendas ofreciendo un cómodo estar (TV, internet, anuncios publicitarios, hidratación, sillas de esperas, buen acondicionamiento). Embalaje instantáneo asistido, sistema de consulta on line. ¿Es posible incrementar la preferencia por la marca TEALCA, generar un margen aceptable de utilidades que justifique la inversión?

Alternativas de decisión (D): el planteamiento anteriormente descrito trajo consigo las siguientes alternativas de decisión:

- D1. Debería la empresa encomiendas REGAR acondicionar el área de atención al cliente?
- D2. De ser así, ¿Debería de gozar de dichas mejoras el público en general u ofrecer un concepto VIP a clientes empresariales (preferenciales)?
- D3. ¿Cómo influye la adopción de los cambios propuestos anteriormente en el precio del servicio?

Objetivos de la investigación de mercado(O): el hacer posible este estudio llevo implícitamente al enunciado de las siguientes metas:

- O1. ¿Qué número de clientes preferirían el reacondicionamiento del área de espera?
- O2. ¿Qué cantidad de clientes prefieren las mejoras globales en relación al servicio prestado por TEALCA?

- O3. ¿Qué porcentaje de clientes preferiría el embalaje instantáneo?
  - O4. ¿Qué fracción de clientes preferirían el sistema de consulta on line?
  - O5. ¿Cuántos clientes ganaría encomiendas REGAR por las mejoras asociadas a este servicio?
  - O6. ¿Cuánto tiempo perduraría el efecto positivo que genera la optimización de este servicio?
  - O7. ¿Qué importancia tiene este servicio para los clientes en relación a mejoras adicionales (ideas)?
- Fase II: abarca las fuentes de información, métodos de investigación, análisis de datos de comportamiento, Instrumento de investigación, plan de muestreo y método de contacto. En esta etapa se realizo una adaptación de las encuestas (ver anexo 1) usadas para el estudio de mercado del espacio [WWW.SURVIO.COM](http://WWW.SURVIO.COM), un espacio dedicado a la orientación de estudios de mercados.
  - Fase 3: recopilación de información
  - Fase 4: análisis de la información
  - Fase 5: presentación de conclusiones
  - Fase 6: toma de decisiones
- B1.3 Evaluación del mercado empresarial, para lo cual se realizaron entrevistas no estructuradas a los actores a los cuales fue posible tener acceso, dentro de la cartera de clientes de TEALCA

B1.4 Evaluación de los factores externos: en este apartado, se elaboró una lista de factores externos preliminares, categorizados como oportunidades y retos, todo con el fin resumir y evaluar aquellos aspectos de especial influencia identificados durante el análisis del entorno externo, en el cual se desenvuelve la empresa Encomiendas REGAR, C.A. mediante una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para lo cual, fue necesario estimar las ponderaciones para cada factor externo, esenciales para el cálculo de las puntuaciones ponderadas.

Para la determinación de las ponderaciones ponderadas de un total de 21 factores externos, se empleó el análisis estructural, una técnica empleada para estudiar la influencia que existen entre los factores identificados, después de determinar las oportunidades y retos de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., el siguiente paso fue evaluar la influencia de manera recíproca entre veintiún (21) variables, tomadas como punto de partida para efectos de la aplicación del método. Para construir la matriz de análisis estructural se empleó un sistema de unos y ceros, un valor igual a uno (1) indica una influencia real, mientras que un valor de cero (0) indica que no existe influencia entre oportunidades y retos. A continuación se ilustra el proceso de llenado:

Para empezar se deja en blanco el cuadrante donde coincide las variables con el mismo número ( ), seguidamente sigue la relación entre la variable “2” y “1”. Y se formula la siguiente pregunta:

¿Depende la población de clientes con nivel educativo aceptable de la existencia de suficientes proveedores en la zona?, dado que no

guarda relación un evento con la ocurrencia del otro, se le asigna un valor “0”. (Ver tabla 3.3).

**Tabla 3.3 Análisis estructural**

Variables		Influencia										Dependencia									
		1	2	.	.	.	.	.	.	20	21										
Nº	Debilidades																				
1	Población de clientes con nivel educativo aceptable	0																			
.	.																				
.	.																				
21	.																				
Motricidad																					

**Fuente:** El autor, 2017

Al culminar la evaluación de la influencia de la variable 1 con el resto de los factores, se obtiene un valor total, resultado de la suma horizontal de todas las influencias (ver tabla 3.4) dicha cantidad obtenida recibe el nombre de dependencia, cuyo producto es igual a cuatro (4), el procedimiento se aplica al resto de los 20 elementos:

**Tabla 3.4 Análisis estructural-Dependencia**

Variables	Influencia																				Dependencia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	
1		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
2	1		0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	7
3	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3

**Fuente:** El autor, 2017

Del mismo modo, se suman los valores de forma vertical obteniendo una cantidad total denominada motricidad, cuya cifra obtenida es igual a 9 ( ver tabla 3.5) para la variable 1 (factor de referencia para la ilustración del método), cabe resaltar que el

procedimiento es aplicado a cada elemento externo (21 en total) considerado en el análisis:

**Tabla 3.5 Análisis estructural-Motricidad**

Variables			
	1	2	3
1		0	1
2	1		0
3	1	0	
4	0	0	0
5	0	0	0
6	1	0	0
7	1		1
8	0	0	1
9	1	1	0
10	1	1	1
11	1	0	1
12	0	0	0
13	0	0	0
14	0	0	0
15	0	0	0
16	0	1	1
17	0	0	0
18	0	0	0
19	1	0	0
20	0	0	0
21	1	0	1
<b>Motricidad</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

**Fuente:** El autor, 2017

Al completar la tabla con sus respectivos subtotales para cada variable, se debe cerciorar que el total de motricidad sea igual al valor total de dependencia, en el caso de este trabajo cerró la tabla con cantidades iguales a 120, tal como se indica en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Análisis estructural-Cierre de tabla

Variables	Influencia										Dependencia
	1	2	3	4	17	18	19	20	21		
1		0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
2	1		0	0	0	1	0	0	0	0	7
15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7
16	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	9
17	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2
18	0	0	0	0	0		0	0	0	0	3
19	1	0	0	0	0	0		1	1	0	6
20	0	0	0	0	1	0	1		0	0	7
21	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	10
<b>Motricidad</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>120</b>

Fuente: El autor, 2017

En este orden de pasos, se calculó a continuación el porcentaje de motricidad %M y dependencia %D para cada variable según las siguientes ecuaciones:

$$\%M = \frac{100 \times M}{Mt}$$

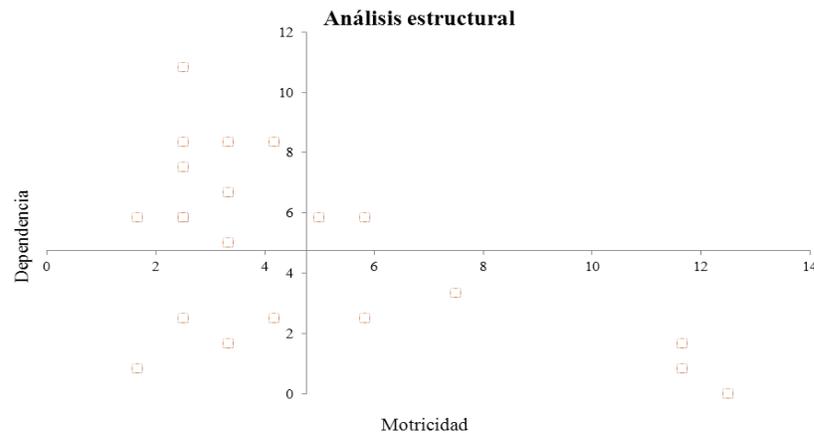
$$\%D = \frac{100 \times D}{Dt}$$

Con fines ilustrativos, se efectuó el cálculo para la primera variable (1), para el cual tenemos una motricidad individual igual a 9 según la tabla 3.5 y una dependencia igual a 4, por lo que se obtiene:

$$\%M = \frac{4 * 100}{120} = 3\% \quad \%D = \frac{9 * 100}{120} = 7.5\%$$

El procedimiento anterior fue aplicado al resto de las variables, hasta completar la tabla 4.3. El siguiente paso, consistió en colocar cada una de las variables en el eje cartesiano del análisis estructural (ver Figura N° 3.1), se estableció el valor que divide al plano cartesiano en cuatro (4) zonas, zona de poder, zona de problemas autónomos, zona de salida y zona de conflicto, para esto, se dividió 100 entre el número de variables que en este caso es 21, esto dio como

resultado 4.76 %, de esta forma se cruzan los planos X= 4.76% y Y= 4.76% obteniéndose las zonas antes nombradas, luego se procedió a colocar a cada una de las variables en el plano cartesiano, al finalizar este paso fue posible jerarquizar las variables, en la tabla N° 4.00 se puede observar un listado de las variables por zona.



**Figura 3.1 Sistema cartesiano base para Análisis estructural**  
Fuente: El autor, 2017

Para concretar la determinación de los valores ponderados se construyó la tabla 3.7 haciendo uso de las ecuaciones que se señalan:

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D}$$

$$FPE = VPE * \frac{100}{TVP}$$

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

Donde, VPE representa el valor ponderado externo, FPE se denomina el factor ponderado externo y por ultimo PE como la ponderación externa, ahora se ilustra el procedimiento empleado para la variable 1, sirviendo como insumo los porcentajes de motricidad (8%) y dependencia (3%) señalados en la tabla 4.3 para el factor en cuestión:

$$VPE = 7,50 + \frac{1}{3,33} = 7,80$$

De esta manera se calculó el valor ponderado externo (VPE) para cada variable externa, hasta obtener un valor ponderado externo total (TVP) igual a 747.08, con el cual, se estimara el factor ponderado externo (FPE):

$$FPE = \frac{7,80 * 100}{747,08} = 1,13$$

Y concluye este paso, con el cálculo de la ponderación externa (PE), como sigue:

$$FPE = \frac{1,13}{100} = 0,01$$

Finalmente, a haber conseguido todas las PE concernientes a cada variable, se elaboró la Matriz EFE, siendo necesario en todo caso, asignar las calificaciones por el investigador de acuerdo a la apreciación de la situación presentada en la organización, contando con la aprobación consensuada de líderes y empleados; calificaciones entre 1.0 y 4.0 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. A continuación se expone la aplicación del método con la variable 1:

¿Qué tan eficiente responde la empresa a la existencia de una población de clientes con nivel educativo aceptable? Respuesta: Deficiente. Pues no disponen de un mecanismo que impacte a los clientes con las actividades que se realizan durante el servicio. En la tabla 3.7 se muestra la asignación de la calificación.

**Tabla 3.7 Asignación de la calificación a la Matriz EFE**

Nº	PE	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1	0,01	1	

Fuente: El autor, 2017

De manera inmediata se estima el valor de la calificación ponderada como el producto entre la ponderación externa (PE) y la calificación (ver tabla 3.8), cabe destacar que se aplica el mismo paso para cada una de las variables consideradas dentro del análisis:

**Tabla 3.8 Desarrollo de la Matriz EFE**

Nº	PE	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1	0,01	1	0,01

Fuente: El autor, 2017

B.2 El estudio del entorno interno, se dividió en dos (2) fases descritas a continuación:

B.2.1 Evaluación de las áreas funcionales de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., entrevistando en esta ocasión a los clientes internos, usando como instrumento la lista de verificación propuesta por David (Op.cit) en la cual se consideraron las siguientes dependencias (ver anexo 2):

- a) Administración: esta área comprendió la exploración de cinco funciones claves.
  - a. Función planeación
  - b. Función organización
  - c. Función dirección
  - d. Función integración de personal
  - e. Función control

- b) Área Finanzas
- c) Área Producción
- d) Sistemas de información
- e) Área Marketing

B2.2 Para complementar esta fase, se construyó una lista de factores internos que caracterizan la condición interna de la organización Encomiendas REGAR, C.A., subcatalogadas luego como fortalezas y limitantes, con el propósito de evaluar el impacto individual de cada elemento identificado durante el análisis del entorno interno de la empresa, mediante una Matriz de Evaluación de Factores Interno (Matriz EFI). Es importante mencionar que el procedimiento que implica el desarrollo de esta sección es análogo al proceso empleado para la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE), por lo cual no se considero necesario su despliegue.

- C. Posteriormente al estudio anterior, se realizó un análisis de los competidores de la marca TEALCA a fin de determinar cual es el competidor potencial, para tal fin, se empleo una Matriz del Perfil Competitivo (MPC), siendo necesaria la definición de factores críticos de éxito, por lo que fueron encuestado abiertamente los directivos de la empresa Encomiendas REGAR, C.A. y dos (2) organizaciones de su clase (MRW y AEROCAR) y de esta manera se lograron establecer 10 puntos clave. Seguidamente, se estableció la ponderación para cada factor a fin de evaluar los competidores dentro de la MPC. Siendo los resultados:

**Tabla 3.9 Factores críticos de éxito para la MPC**

Factores críticos de éxito	Ponderación
a. Publicidad	0.15
b. Calidad de servicios	0.1
c. Precios	0.1
d. Comercio electrónico	0.1
e. Atención al cliente	0.15
f. Distribución de ventas	0.05
g. Participación de mercado	0.15
h. Procesos logísticos	0.05
i. Administración	0.1
j. Localización	0.05

**Fuente:** El autor, 2017

Posteriormente, se evaluó cada empresa en relación a cada factor veamos:

¿Esta consolidada la empresa DOMESA en lo relativo a publicidad? , siendo la respuesta: no. Por lo que se consideró una debilidad, pudiendo tomar valores entre 2 y 1 (ver sección 3.5.2) ¿Afecta estratégicamente el crecimiento financiero de la empresa? Si. Según la respuesta obtenida se considera una debilidad principal. Dada esta conjetura anterior, se añadió un valor igual a 1.

**Tabla 3.10 Asignación de la calificación**

Factores críticos de éxito	Ponderación	DOMESA	
		Calificación	Puntuación ponderada
a. Publicidad	0,15	1	

**Fuente:** El autor, 2017

Como resultado de la evaluación anterior se obtuvo como resultado una puntuación ponderada igual a 0.15 (Ver tabla 3.5). Cabe aclarar que este valor se estimó como el producto entre la ponderación y

**Tabla 3.11 Cálculo de la puntuación ponderada**

<b>DOMESA</b>			
Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
a. Publicidad	0,15	1	0,15

**Fuente:** El autor, 2017

Al finalizar la evaluación de todos los factores, se sumaron todas las puntuaciones ponderadas, alcanzando un valor global lo que se usará para compararlo con otras empresas de su clase y de esta forma se definió el competidor potencial (ver tabla 3.6).

**Tabla 3.12 Cálculo de la puntuación ponderada global**

<b>DOMESA</b>			
Factores críticos de éxito	Ponderación	C	Pp
Publicidad	0,15	1	0,15
Calidad de servicios	0,1	3	0,3
Precios	0,1	3	0,3
Comercio electrónico	0,1	1	0,1
Atención al cliente	0,15	1	0,15
Distribución de ventas	0,05	3	0,15
Participación de mercado	0,15	3	0,45
Procesos logísticos	0,05	2	0,1
Administración	0,1	2	0,2
Localización	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>

**Fuente:** El autor, 2017

### 3.6.2 Trazar los Objetivos de Ventas y Rentabilidad Proyectada de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco

En esta etapa se dispuso de información cuantitativa, se estudiaron las transacciones realizadas (15 meses) con el fin de establecer un pronóstico sobre las ventas en los siguientes trimestres, basado en una minuciosa observación de las tendencias de las ventas durante cada ciclo, a este respecto en la tabla 3.7 se exponen el número de servicios prestados desde enero del 2017.

**Tabla 3.13 Transacciones realizadas por mes**

Mes	Transferencias
1	938
2	1023
3	1234
4	864
5	1065
6	942
7	834
8	908
9	1327
10	1162
11	1182
12	1301
13	857
14	974
15	841

**Fuente:** Encomiendas REGAR, C.A (2017)

Los datos anteriormente referidos, fueron útiles para realizar proyecciones usando el método de Regresión Lineal a modo de obtener pronósticos confiables, con la ayuda de la aplicación Microsoft Excel 2013.

Una vez planteados, los objetivos de venta y rentabilidad fue necesario evaluar sus implicaciones sobre la capacidad del servicio. Partiendo de la siguiente premisa:

- b) Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017

A partir de los pronósticos hechos para los meses restantes del 2017, se actualiza cada pronóstico sumándole el 100% a cada mes según el valor proyectado, quedando:

**Tabla 3.14 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad**

Mes	Transferencias proyectadas	100% de aumento
Abr-17	1213	2426
May-17	1193	2386
Jun-17	1173	2346
Jul-17	1153	2306
Sep-17	1114	2228
Oct-17	1094	2188
Nov-17	1074	2148
Dic-17	1054	2108

**Fuente:** Microsoft Excel 2013 (2017)

Dado este hecho, se obtuvo un valor promedio de ventas mensual igual 2267 transferencias mensuales, lo que representa en 22 días de trabajo efectivos 103 clientes diarios, en una jornada de 8 horas 13 clientes por hora. Adicionalmente, se tomaron 20 muestras para determinar con la ayuda del programa Microsoft Excel 2013 el tiempo medio que tarda un cliente en ser atendido, los datos se muestran en la tabla 3.9.

**Tabla 3.15 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad**

Cliente	Tiempo (min)	Observación
1	4,00	-
2	2,00	-
3	3,00	-
4	4,00	-
5	3,01	-
6	2,01	-
7	5,00	-
8	6,00	
9	3,00	
10	4,01	

Fuente: El autor, 2017

Con el propósito de describir los detalles del servicio con los incrementos proyectados, se realizó un análisis de líneas de espera, bajo el siguiente modelo:

- Modelo Distribución: 1 Un solo canal
- Fase del servicio: 1 sola
- Población fuente: Infinita
- Patrón de llegadas: Poisson
- Disciplina de la fila: PEPS
- Patrón del servicio: Exponencial
- Longitud permisible de la fila: Exponencial Ilimitada

Según las condiciones expuestas se implemento el modelo, el cual comprende las siguientes ecuaciones:

$$\text{Modelo 1} \left\{ \begin{array}{l} L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)} \\ L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} W_q = \frac{L_q}{\lambda} \\ W_s = \frac{L_s}{\lambda} \\ \rho = \frac{\lambda}{\mu} \end{array} \quad P_n = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n$$

A continuación se detallan las variables que componen cada ecuación del modelo anterior:

$L_q$  = Número promedio de clientes en la fila

$L_S$  = Número promedio de clientes en el sistema

$W_q$  = Tiempo promedio de espera en la línea

$W_S$  = Tiempo promedio total en sistema

$\lambda$  = Tasa de llegada

$\mu$  = Ritmo del servicio

$P_n$  = Probabilidad de que haya exactamente n unidades en el sistema

$\rho$  = Proporción del total de la tasa de llegadas al ritmo del servicio en el caso de un solo servidor

De acuerdo al modelo escogido, se estimaron cada una de las siguientes propiedades, teniendo como variables de entrada:

$\lambda = 13$  clientes

Para el cálculo de  $\mu$  se realizó la siguiente relación. Si se tarda 3.6 minutos en atender a un cliente, en una hora ¿cuántos clientes es capaz de despachar?:

1 cliente	_____	3.6 minutos
?	_____	60 minutos

Obteniendo como resultado  $\mu = 16.67$

$$\mu = \frac{60 \text{ min} * 1 \text{ cliente}}{3,6 \text{ min}} = 16,67$$

1. La utilización promedio de la taquilla ( $\rho$ ): 77,98%

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{13}{16,67} = 0,7798$$

2. Número promedio de clientes en la fila  $L_q$ : 3 clientes

$$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu-\lambda)} = \frac{(13)^2}{16,67(16,67-13)} = 2,76$$

3. Número promedio de clientes en el sistema  $L_S$ : 4 clientes

$$L_S = \frac{\lambda}{\mu-\lambda} = \frac{13}{16,67-13} = 3,54$$

4. Tiempo promedio de espera en la línea  $W_q$ : 0.21 horas

$$W_q = \frac{L_q}{\lambda} = \frac{2,76}{13} = 0,21$$

5. Tiempo promedio total en sistema  $W_S$ : 0.27 horas

$$W_S = \frac{L_S}{\lambda} = \frac{3,54}{13} = 0,27$$

Se intento disminuir el número de clientes en la cola, con la expectativa de mantener 3 clientes o menos en la línea de espera, por lo que fue necesario calcular las probabilidades de que haya 3, 2, 1 ó 0 usuarios en la cola a continuación, con el empleo de la siguiente ecuación:

$$P_n = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n$$

Para n =0:

$$P_0 = \left(1 - \frac{13}{16,67}\right) \left(\frac{13}{16,67}\right)^0 = 0,22$$

Para n =1:

$$P_1 = \left(1 - \frac{13}{16,67}\right) \left(\frac{13}{16,67}\right)^1 = 0,17$$

Para n =2:

$$P_2 = \left(1 - \frac{13}{16,67}\right) \left(\frac{13}{16,67}\right)^2 = 0,13$$

Para n =3:

$$P_3 = \left(1 - \frac{13}{16,67}\right) \left(\frac{13}{16,67}\right)^3 = 0,1$$

La probabilidad de que hayan 3 o menos clientes quedará planteada como sigue

$$p(q \leq 3) = 0.22 + 0.17 + 0.13 + 0.1 = 0.62$$

Entonces, la probabilidad que hayan más de tres clientes en el sistema es 1 menos la probabilidad de que hayan tres clientes o menos es

$$1 - 0.62 = 0.38$$

El resultado anterior, no fue lo suficientemente alentador al ya que se requiere un 95% de confianza. Por lo que surgió el siguiente planteamiento:

$$P_0 + P_1 + P_2 + P_3 = 95\%$$

Ahora bien, es crucial hallar el nivel de servicio partiendo del supuesto anterior, por lo que:

$$95\% = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^0 + \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^1 + \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^2 + \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^3$$

Teniendo Al factor  $\left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right)$  común entre cada término, la ecuación se reduce a:

$$95\% = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left( \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^0 + \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^1 + \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^2 + \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^3 \right)$$

Se realizó un cambio de variable retornando la expresión:

$$95\% = (1 - \rho)((\rho)^0 + (\rho)^1 + (\rho)^2 + (\rho)^3)$$

Con la ayuda del software Matlab se obtuvo el valor de  $\rho = 0.47$

En suma lo anterior, se evaluó la influencia de incluir un servidor adicional, la compra de las sillas de espera y el aumento en los pedidos de recursos a proveedores. Con ayuda del servicio de contaduría externa se obtuvo que la empresa incurriera en la siguiente estructura de gastos mensuales (ver tabla 3.9).

**Tabla 3.16 Estructura de costos del servicio de encomiendas**

Coste Unitario	<b>1.800,00</b>
Gastos Fijos Mes	<b>2.570.000</b>

**Fuente:** TEALCA (2017)

Para complementar el análisis anterior se asumió el valor de la tarifa de la transferencia comúnmente solicitada por los clientes con capacidad en peso de 1 a 2 kilogramos cuyo precio incluyendo el valor de la tasa postal es de Bs.F 3500, completándose así la tabla inicial (tabla 3.10)

**Tabla 3.17 Datos iniciales**

Precio Venta	<b>3.500</b>
Coste Unitario	<b>1.800,00</b>
Gastos Fijos Mes	<b>2.570.000</b>

**Fuente:** TEALCA (2017)

Con el empleo del programa Microsoft Excel y la disposición del formulario asociado a dicho tema ilustrado en la tabla 3.10

**Tabla 3.18 Formulario base**

<b>Derivación de formula</b>	
Q = cantidad	$VT - CT = 0$
Qe = cantidad de equilibrio	$VT - CV - CF = 0$
VT = ventas totales	$Pu * Q - Cu * Q - CF = 0$
VTe = ventas totales de equilibrio	$CF = Pu * Q - Cu * Q$
CT = costes totales	$CF = Q * (Pu - Cu)$
Cu = coste unitario	$CF = Q * Mu$
Pu = precio unitario	<b><math>Qe = CF / Mu</math></b>
Mu = margen unitario	<b><math>VTe = Qe * Pu</math></b>
CV = costes variables	<b><math>ITe = Qe * Pu</math></b>
CF = costes fijos	

Fuente: Chase &amp; Jacobs (2008)

Como respuesta al modelo corrido en la aplicación Microsoft Excel (2013) se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 3.19 Análisis de punto de equilibrio por la aplicación Solver Excel**

Q Ventas	0	756	<b>1.512</b>	2.268
\$ Ventas	0	2.645.588	<b>5.291.176</b>	7.936.765
Costo Variable	0	1.360.588	2.721.176	4.081.765
Costo Fijo	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000
Costo Total	2.570.000	3.930.588	<b>5.291.176</b>	6.651.765
Beneficio	-	-	<b>0</b>	1.285.000

Fuente: Excel Versión 2013 (2017)

### 3.6.3 Sugerencia de Estrategias Comunicacionales para la Penetración y Posicionamiento en el Mercado de la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco

En relación a los resultados observados durante el desarrollo del presente trabajo y a los objetivos de marketing planteados se consideró fundamental el desarrollo de los elementos estratégicos como son la visión y la misión, previo a la formulación de estrategias de manera que estas armonicen con el marco estratégico inicial que propone el modelo estratégico. A continuación se detalla el procedimiento empleado:

## 1. Visión del departamento de ingeniería

Para el planteamiento y la declaración de la visión se efectuaron mesas de trabajo y entrevistas con líderes y empleados de la empresa Encomiendas REGAR, C.A; en las cuales, se estudiaron y evaluaron puntualmente los conceptos fundamentales de la planificación estratégica, específicamente el propósito y el significado de trazarse una visión. Al mismo tiempo que, se detallaron visiones de organizaciones exitosas; consideradas referencias claves para tal fin, adicionalmente se respaldó dicha acción con la realización de una encuesta (ver tabla 3.12) adaptada al criterio propuesto por Urcola (2000), (Anexo 3) una herramienta eficaz para el enunciado adecuado de la misión, mediante el análisis de las respuestas, las opiniones y la información reunida anteriormente, se procedió a redactar la visión, que fue mostrada a los empleados y gerentes de la organización para su aprobación.

**Tabla 3.20 Formato de apoyo para la formulación de la Visión**

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
1.- ¿A dónde queremos ir?	
2.- ¿Qué queremos ser?	
3.- ¿Dónde queremos estar?	
4.- ¿Qué resultado queremos convertir en realidad?	

**Fuente:** Urcola (2000)

## 2. Misión del departamento de ingeniería

Para la propuesta y manifiesto de la misión se realizaron mesas de trabajo con el personal de Encomiendas REGAR, C.A., y entrevistas no estructuradas dirigidas al mismo. Durante su realización se sintetizaron y disputaron los conceptos fundamentales de la planificación estratégica, se expuso el fin y la relevancia de contar con una misión y se revisaron misiones de organizaciones exitosas para que sirvieron de orientación, y con aras de complementar el trabajo, se aplicó una encuesta (ver tabla 4.42) elaborada en base a los “Elementos de la declaración de la misión” descritos por Fred David (Anexo 4), con la intención de exponer claramente el concepto mismo de la organización. El análisis de las respuestas, las opiniones y la información recopilada anteriormente, sirvió como base para redactar la misión, que seguidamente fue presentada a líderes y gerentes de la organización para su aprobación.

**Tabla 3.21 Formato para la validación de la declaración de la misión.**

<b>“Declaración de la Misión”</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Respuesta</b>
Clientes	
Productos y servicios	
Mercado	
Tecnología	
Preocupación por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad	
Filosofía	
Concepto que tiene la empresa de sí misma	
Preocupación por su imagen publica	
Preocupación por los empleados	

**Fuente:** Urcola (2000)

### 3. Conciliación de estrategias

A este respecto se empleó la Matriz de Fortalezas, Logros, Oportunidades y Retos (FLOR), tomando como insumo los factores identificados durante la auditoría externa e interna. Todo con el fin de generar estrategias viables factibles para la encauzar la gestión de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

Posterior al desarrollo de estrategias mediante el empleo de la Matriz FLOR, se procedió a evaluar la relación existente entre cada variables con respecto a los objetivos estratégicos.

#### **3.6.4 Realizar un Plan Táctico para la Eficiente Implantación de las Estrategias Desarrolladas para la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco**

En esta etapa se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Priorización de estrategias: la formulación y distribución de estrategias por objetivo dio como resultado que los objetivos estratégicos 01, 02, 03, 04, 07 y 08 presentaron asociaciones con más de una alternativa, por lo que resultó esencial recurrir a la utilización de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa; una herramienta concebida por especialistas como un método de evaluación de estrategias objetivo. A continuación se ilustra el proceso desarrollado para la objetivo 1.
  - a. En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y retos externos claves de la empresa así como también, de las fortalezas y limitaciones internas. Cabe destacar que esta información fue tomada directamente de los aspectos críticos empleados para la Matriz flor, posterior a su evaluación mediante el Análisis Estructural tomando como referencia aquellas variables de mayor motricidad e influencia sobre el

resto de las variables del sistema. En la tabla 3.14 se muestran los factores claves considerados:

**Tabla 3.22 Factores críticos considerados para la MPEC**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Alternativas estratégicas			
		Ponderación	Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.	Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA	PA
<b>Factores Internos Claves</b>					
1	No poseen una filosofía operativa definida				
2	No disponen de una planificación estratégica				
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal				
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa				
13	Gestión deficiente del recurso humano				
<b>Factores externos Claves</b>					
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas				
15	Obsolescencia tecnológica				
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales				
<b>TOTAL</b>			0	0	

**Fuente:** El autor, 2017

- b. Asigne ponderaciones a cada factor clave externo e interno. En esta oportunidad se tomaron las ponderaciones usadas en las matrices EFE y EFI. En la tabla 3.15 se muestran las ponderaciones añadidas a cada variable para su evaluación

**Tabla 3.23 Asignación de las ponderaciones**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Alternativas estratégicas				
		Ponderación	Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA	
<b>Factores Internos Claves</b>			PA	PTA	PA	PTA
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07				
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08				
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06				
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06				
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06				
<b>Factores externos Claves</b>						
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03				
15	Obsolescencia tecnológica	0,03				
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09				
<b>TOTAL</b>				0		0

Fuente: El autor, 2017

- c. Se examinaron las estrategias asociadas al objetivo 1, que la organización debería poner en práctica para su alcance. Dichas estrategias fueron agrupadas en la parte superior en conjuntos mutuamente excluyentes. En este caso, se hallaron 4 alternativas para este primer objetivo, en la tabla 3.15 se puede apreciar la disposición realizada para la MPEC.
- d. Se asigno puntuaciones correspondientes al grado de atractivo (PA), es decir valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas, por lo que se realizó la siguiente pregunta con cada una de las opciones viables “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que ha de implementarse?” Si la respuesta es si, entonces las estrategias deben compararse en relación con

ese factor clave. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo son: 1= no muy atractivo, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva. En la tabla 3.16 se muestra la valoración de cada alternativa en relación al objetivo 1.

**Tabla 3.24 Disposición de estrategias alternativas dentro de la Matriz MPEC**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Ponderación	Alternativas estratégicas							
			Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA		Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces		Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing	
Factores Internos Claves			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07				0		0		0
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08				0		0		0
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06				0		0		0
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06				0		0		0
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06				0		0		0
Factores externos Claves										
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03				0		0		0
15	Obsolescencia tecnológica	0,03				0		0		0
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09				0		0		0
<b>TOTAL</b>						0		0		0

Fuente: El autor, 2017

**Tabla 3.25 Determinación de las puntuaciones del grado de atractivo (PA)**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Ponderación	Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.	
			PA	PTA
Factores Internos Claves			PA	PTA
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	2,00	
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	
Factores externos Claves				
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	4,00	
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	
<b>TOTAL</b>				0

Fuente: El autor, 2017

- e. Seguido lo anterior, se procedió a calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA). Cabe destacar que este valor es producto de multiplicar las ponderaciones asignadas en el paso 2 por las puntuaciones del grado de atractivo (PA) del paso 4. En la tabla 3.17 se aprecia un PTA para la variable 1 igual 1,01.

**Tabla 3.26 Totalización de las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Variable 1**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Ponderación	Alternativas estratégicas							
			Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA		Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces		Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing	
Factores Internos Claves			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	0,14		0		0		0
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	0,15		0		0		0
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	2,00	0,12		0		0		0
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	0,06		0		0		0
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,06		0		0		0
Factores externos Claves										
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	4,00	0,13		0		0		0
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	0,06		0		0		0
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	0,28		0		0		0
<b>TOTAL</b>				<b>1,01</b>						

**Fuente:** El autor, 2017

- f. Finalmente calculo la suma total para cada estrategia completándose la MPEC para el objetivo 1. Resultando la opción “Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA” la mas atractiva con una puntuación igual a 1.13. Cabe destacar que el resto de las alternativas pasan a formar parte de un plan de contingencia, organizadas por orden de prioridad según lo señalado por los resultados de la Matriz MPEC.

**Tabla 3.27 Comparación de puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA)**

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017	Ponderación	Alternativas estratégicas								
		Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA		Exploitar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces		Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>Factores Internos Claves</b>										
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	2,00	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13
<b>Factores externos Claves</b>										
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	4,00	0,13	3	0,10	3	0,10	3	0,10
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	0,06	3	0,10	3	0,10	1	0,03
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	0,28	3	0,28	2	0,18	1	0,09
<b>TOTAL</b>				<b>1,01</b>		<b>1,13</b>		<b>0,98</b>		<b>1,00</b>

Fuente: El autor, 2017

- Se realizaron ocho planes de acción, correspondiente al número de objetivos estratégicos, los cuales se desarrollaron una estructura simple tomando en consideración los siguientes elementos: Actividad, responsable, duración/frecuencia, recursos e indicador referencia.
- Se estableció un programa para la ejecución efectiva de las actividades de marketing.
- Se diseño el mensaje y se refirieron las plataformas de promoción. Cabe destacar que para iniciar la promoción efectiva de la marca TEALCA se realizó siguiendo las siguientes etapas:

Mensajes de posicionamiento de la marca TEALCA: para identificar dicho mensajes posicionamiento se estudiaron los aspectos claves que transmiten la visión y/o la misión la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. Específicamente se trató de un detallado estudio de los clientes, en el que se tuvieron en cuenta tanto las necesidades de los clientes como las preferencias de los clientes sobre los mensajes, sirviendo lo anterior, como punto de partida.

Mensajes: Se realizó un listado de los mensajes que se desea que los clientes oigan acerca de los beneficios que obtienen de productos y servicios

específicos que la marca TEALCA ofrece, con el fin de transformar las declaraciones en mensajes clave.

Concienciación, Interés, Deseo y Acción. Evaluar si el lenguaje del mensaje se adecua a la exposición de los clientes a los productos y servicios.

Plataformas: Identificar uno o varios temas generales alrededor de los cuales giren varios de los mensajes.

5. Una vez definidos exactamente los servicios que la marca TEALCA pretende ofrecer y se tiene una concepción limpia de los mensajes orientados hacia clientes, se diseñó la campaña de promoción. En primer lugar, elegir los canales para alcanzar una transmisión idónea y, en segundo lugar, distribuir estos mensajes a lo largo de la duración de la campaña.
  - Canales: Decidir qué métodos o canales de comunicación utilizar para transmitir los mensajes o plataformas.
  - Secuencia de la campaña: para decidir con qué frecuencia y en qué orden se comunicarán los mensajes a los clientes y en qué canales.

### **3.6.5 Evaluar la Factibilidad Económica Asociada a la Ejecución del Plan de Marketing de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco**

En esta etapa, se realizara una estimación de los costos asociados a la ejecución de la primera etapa del plan de Marketing, considerando elementos tales como: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, y venta personal. Dentro de dicho estructura de cálculo se consideró:

- Costos asociados a la Publicidad
- Costos asociados a la Promoción de ventas
- Costos relacionados con el Marketing directo
- Costos asociados a la capacitación del personal
- Costos administrativos

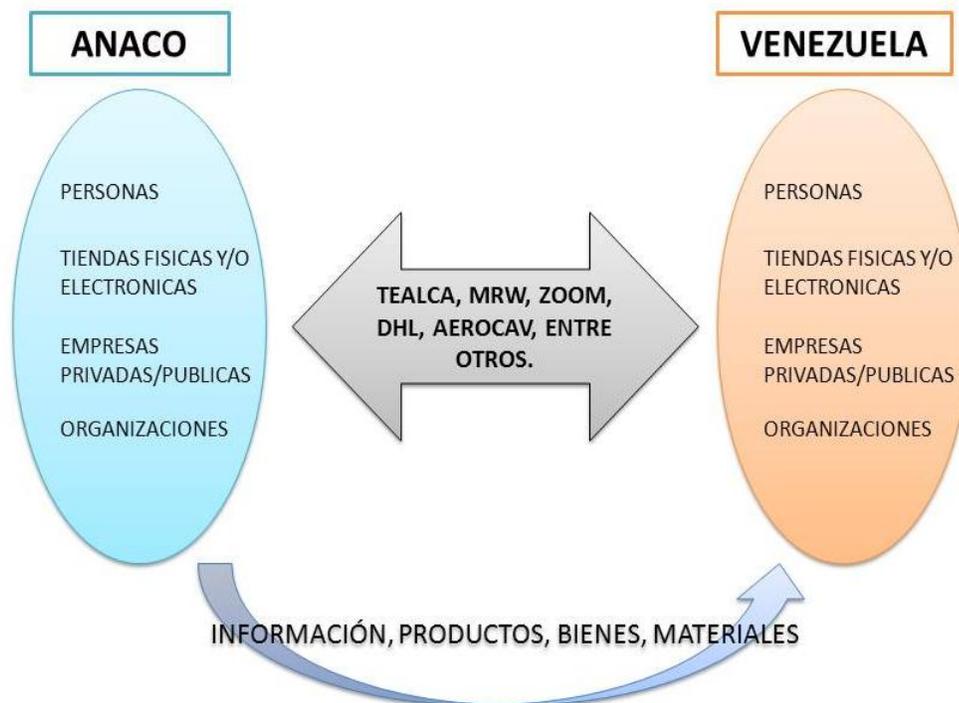
## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Describir la Realidad Actual del Mercado de Empresas de Transferencias y Encomiendas en Anaco**

Para dar inicio al desarrollo de esta fase de la investigación se consideró necesario esquematizar (representación gráfica) del escenario en el cual actúan las casas de transferencias y encomiendas en anaco.

En la actualidad, es bien sabido que el acelerado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación conjuntamente con el internet transformaron a grandes escalas al comercio lográndose así la conexión entre mercados; productores pueden seleccionar de manera convencional el lugar ideal para la venta de sus cosechas, así mismo, consumidores cruzaron sus fronteras a fin de encontrar la mejor forma de satisfacer sus necesidades (rentabilidad y calidad) logrando establecer un contacto en tiempo real con los distintos oferentes de bienes y servicios desde cualquier lugar, como consecuencia, el auge de las operaciones comerciales a distancias (realizadas vía telefónica o electrónica) con el apoyo de las facilidades brindadas por las entidades bancarias, dio lugar con el tiempo al origen de una necesidad latente, del mismo modo, resultaba costoso e incluso riesgoso para cualquier individuo viajar a una gran distancia para consignar un o varios documentos a un destinatario en particular, tales condiciones hicieron propicio el surgimiento y la explotación del servicio de transferencias y encomiendas.



**Figura 4.1 Mercado de transferencias y encomiendas**

**Fuente:** El autor (2017)

Tal como se indicó en la figura 4.1 operadores como TEALCA y otros de su clase funcionan como un agente intermediario, estableciendo un contacto bidireccional entre un mismo grupo de actores desde Anaco para distintas zonas del país o viceversa. Estableciendo tarifas por el envío y recepción de encomiendas (información, bienes, productos, materiales entre otros), las cuales dependen en gran parte del tamaño y el peso del objeto a enviar. A diario miles de transferencias son realizadas bajo este simple enfoque, generando de forma instantánea la realización automática de muchas transacciones de naturaleza económica. Esta modalidad de servicio ha cobrado con el tiempo mas espacio debido al gran apoyo al comercio en todas sus dimensiones.

### **4.1.1 Análisis del Entorno Externo**

Para los fines de este estudio, se describe a continuación el entorno general del mercado de transferencias y encomiendas del municipio Anaco, en relación empresa encomiendas REGAR, C.A. Al respecto Kotler y Keller (Op.cit) consideran que dicho entorno se compone de seis elementos: demográficos, económico, sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal (p.12). Con dicho diagnóstico se espera lograr: la identificación de oportunidades, descubrir el surgimiento de tendencias o la determinación de un factor(es) clave(s) importante(s) susceptible(s) de influir significativamente la capacidad de generar ganancias de este agente logístico, permitiendo así posteriormente una base sustancial para la adecuada formulación de estrategias astutas para el óptimo aprovechamiento de la oportunidades y la puntual atención a la existencia de posibles amenazas.

#### **4.1.1.1 Caracterización de los Seis (6) Elementos de Kotler y Keller**

##### **1. Entorno demográfico**

El estudio de la población en Venezuela está a cargo del Instituto Nacional de Estadística (INE), que se encarga de recabar, analizar y publicar datos. Su publicación más conocida es el Censo de población, que se realiza en un periodo no mayor a 15 años, el último estudio de este tipo se realizó en el año 2011. Con base en este censo, Venezuela tiene una población proyectada al 2016 - Base Censo 2011 de 31.028.637

- Alfabetización y educación

La definición formal y demográfica aceptada del índice de analfabetismo es esa proporción o porcentaje de la población venezolana mayor a los 15 años que pueden

leer y escribir. Según la Unesco, la tasa de escolarización de Venezuela figura entre las diez primeras de la región

- Esperanza de vida

Según el estudio anual elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la salud global, la esperanza de vida en Venezuela es de 74,1 años.

## 2. Entorno económico

- Contracción de producto interno bruto

El panorama económico de Venezuela no ha sido muy alentador para este año 2017, pues seguimos sumidos en una profunda crisis económica que avanza hacia la hiperinflación” por el déficit fiscal y las restricciones económicas. “Para el presente año se proyecta una marcada contracción de la actividad económica, y ha sido previusto que la inflación continúe acelerándose”. Al menos así lo prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI) que señaló que Venezuela deberá continuar en retroceso en el 2017: el FMI prevé para este año una caída del PIB del orden de 6%, siendo que en octubre había expresado una expectativa de -4,5%. El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios del país, éste va de la mano con la inflación, mientras la inflación aumente el PIB retrocede.

- Inflación desmedida

No es un secreto que Venezuela es el país con mayor inflación en todo el mundo. Desde hace algún tiempo se escuchan las alarmas de hiperinflación en el país.

En primer lugar, el Fondo Monetario Internacional (FMI) informó que en la nación caribeña la caída de los precios petroleros profundiza los desequilibrios macroeconómicos preexistentes, por lo cual pronosticaron una inflación cercana a 500% en 2016 y a 1.600% en 2017. Al mismo tiempo, estimaciones de la Comisión de Finanzas y Desarrollo Económico de la Asamblea Nacional (AN), refirieron que el indicador en cuestión cerraría este año (2017) en 679,73%; así lo informó el presidente de esta instancia, diputado José Guerra, quien explicó que luego de realizar un estudio bajo los mismos parámetros del Banco Central de Venezuela.

- Reducido poder de compra del Venezolano

Como consecuencia de los severos desequilibrios reflejados en los indicadores macroeconómicos, la capacidad para la compra de bienes y servicios se ha reducido en los últimos años drásticamente. Por su parte, el diputado y economista Ángel Alvarado indicó que el Índice de Precios al Consumidor de la Asamblea Nacional (IPCAN) es un indicador estadístico que mide la variación de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de las familias venezolana y "la metodología que se emplea para obtener ese cálculo es la misma que usa el BCV pero mantiene oculto", señaló. Adicionalmente, Alvarado anunció que la presentación del IPCAN será periódica para que quede "el registro del desastre económico que ha está provocando la avalancha de miseria en nuestro país" y reiteró que la única manera de detener esta "crisis" es recuperar el derecho al voto para concretar un "cambio político" que haga posible el cambio económico.

### 3. Entorno socio-cultural

- Alta oferta de mano de obra calificada

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) clasificó a Venezuela como el quinto país en el mundo con mayor matrícula universitaria y segundo en América Latina, asimismo, cabe destacar que actualmente la Unesco estima que Venezuela cuenta con una matrícula estudiantil del 83% de su población, partiendo de realidades expresadas desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU).

#### 4. Entorno natural

En materia ambiental en Venezuela existen organismos que regulan el impacto ambiental que puedan generar la actividad industrial, tales como la norma COVENIN-ISO 14001:1996, sustituida por la Norma ISO 14001:199 por aprobación de FONDONORMA en reunión del consejo superior N° 2002-03. Adicionalmente, se existe una Normativa Ambiental Venezolana representada en la pirámide de Kelsen en 4 niveles, artículos en la Constitución nacional, leyes ambientales, leyes ordinarias, normas y reglamentos. En este sentido, los líderes del sector industrial nacional tienen el reto de adoptar, desarrollar y mejorarse así mismas en el sector ambiental.

Al respecto, cabe destacar que la naturaleza del servicio prestado por empresa Encomiendas REGAR, C.A., hace necesario el empleo de vehículos de combustión interna (capaces de generar emisiones contaminantes al ambiente) para el transporte de dichas encomiendas, sin embargo, en Venezuela no existe un control riguroso en relación al impacto ambiental ocasionado por el transporte en todas sus modalidades. Por lo que esta organización con fines de preservación corresponde mantener en buen estado el funcionamiento de sus equipos de traslado, según el sistema económico y político con respecto a la provisión de insumos en materia de mantenimientos lo permitan.

Por otro lado, existen campañas orientadas a hacer un mejor uso y trato de los recursos naturales. Por lo que empresas como Protec & Gamble, Polar y PDVSA y demás filiales realizan y participan en actividades de este tipo, exhibiendo de manera regular en sus publicidades su compromiso con el ambiente en cada parte de sus procesos y actividades, siendo propicio para Encomiendas REGAR, C.A., del mismo modo ser parte del desarrollo de ecoculturas con fines de proyectar en lo posible en la mente de sus cliente la responsabilidad de la marca TEALCA con la naturaleza.

## 5. Entorno tecnológico

Producto de los grandes avances de la ciencia, empresas productoras de bienes y comercializadoras de servicios se mejoran a sí mismas de manera constante, actualizándose en materia tecnológica para estar a la vanguardia y mantenerse competitivas.

En este sentido, se ofrece un compendio del estatus de los recursos o herramientas tecnológicas acordes para las actividades que realiza la empresa encomiendas REGAR, C.A., a fin de visualizar las oportunidades de optimización y adopción de nuevos mecanismos de apoyo para la prestación del servicio de transferencias de encomiendas.

- ✓ Software de Gestión para los Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP)

Plataformas como Conpas, Microsoft, IBM, entre otras, han desarrollado aplicaciones útiles para la gestión empresarial, con las capacidades técnicas suficientes para la eficaz administración de las actividades principales de una organización. Dentro de las maravillas tecnológicas creadas por estos líderes del sector informático están:

Para operadores logísticos:

- SAP
- IBM-ECM
- TRANSICS

Para soluciones integrales:

- CRM
- CALL CENTER
- SGA
  
- ✓ POS (Punto de Venta)

Crear una aplicación para tu negocio es ganar y ganar. No solo le da la oportunidad a tu marca de generar y construir nuevas relaciones, sino que te mantiene conectado con el mundo en movimiento. Además puede utilizarlo para ofrecerles a tus clientes información de inventario y realizar compras directamente.

- ✓ VoIP

Los servicios de Voice Over Internet Protocol (VoIP) permiten ofrecer un servicio 24/7 en cualquier parte del mundo, donde la comunicación es vital. Además de permitir ofrecer un servicio mejor, los costos de mantenimiento e instalación son muy bajos.

✓ Servicio de Impresión

Otra mejora que aumentará la productividad y ahorrará tiempo, es reemplazar todos los grupos de impresoras, faxes, escaners y otros dispositivos con esta solución. Tus clientes verán una operación más eficiente y novedosa.

✓ Redes sociales

La agilidad y la comodidad de las redes sociales para conectar la marca en cualquier momento y lugar. Canales como twitter y Facebook permiten a los usuarios dirigirse a la marca desde sus propios perfiles, sin la necesidad de acceder a la web, envía un email o levantar el teléfono. Una realidad que obliga a las marcas a contar con un departamento preparado para gestionar este tipo de peticiones en tiempo y forma, consiguiendo así transmitir imagen de efectividad y generar confianza en el cliente.

✓ Tecnología de drones para entregar encomiendas

La compañía alemana de servicios postales Deutsche Post DHL probó con éxito la entrega de paquetes con un dron, con el envío de medicamentos de una farmacia en Bonn a la sede central de la empresa. El dron voló dos minutos cerca de un kilómetro sobre una zona deshabitada a una altura de 50 metros. Si bien DHL no usará esta tecnología para sus entregas ordinarias por ahora, la empresa de ventas por internet Amazon anunció recientemente que va a utilizar los drones para el envío de sus paquetes.



**Figura 4.2. Dron DHL para el envío de paquetes**  
**Fuente:** Emol.com - <http://www.emol.com/fotos/28296/>

## 6. Entorno político-legal

- Crisis en Venezuela

A continuación se expone una descripción sintética en relación a los principales actores y participantes del proceso político venezolano, de las situaciones y estrategias en acción que posiblemente pondrán en ejecución, véase los escenarios posibles de ocurrencia; estables, inestables y de caos. Planteado así por El Doctor Egno Chávez / Sociólogo egresado de la Universidad del Zulia (LUZ), Mg. en Gerencia (Luz), Docente Titular de FCES LUZ, Consultor Político.

El escenario estable con elecciones se refiere a un escenario donde los actores funcionan bajo el principio de parsimonia que indica que en igualdad de condiciones se selecciona la alternativa más fácil de ejecutar o de mayor confort para los actores .En el caso del gobierno de Nicolás Maduro, su objetivo central es culminar el periodo presidencial y evitar el derrumbe o debilitamiento del PSUV como partido de masas. De acuerdo, con este objetivo la acción de gobierno estará signada durante el año 2017 por presentar todos los obstáculos legales y acciones políticas dirigidas a

erosionar la imagen de la MUD, y lograr aplazar la realización de las elecciones regionales y municipales que están en la agenda electoral ya anunciadas por el CNE .

En tal sentido, conscientes de la situación de descontento popular en el Partido Socialista Unido Venezuela , no tiene en su agenda política programada ninguna elección, aunque sea parte de la ruta electoral institucional ,como las elecciones de gobernadores , de seguro el presidente Maduro apostará a un escenario de mega elecciones 2018 ; presidenciales ,gobernadores y alcaldes . La condición para la probable concreción de este escenario estable, pasa por abandonar su política económica actual basada en controles administrativos y financieros y propender a desarrollar una mejora sustancial de la situación económica actual.

En este mismo orden de ideas, Si el gobierno de Nicolás Maduro y su equipo siguen sacándole el cuerpo al plan de ajuste macroeconómico necesario e inaplazable, la situación de crisis económica, social y política se agudizara afectando a amplios sectores sociales medios y bajos, conduciéndonos a escenarios inmanejables .Cuando se apunta a la necesidad de una política economía, se hace referencia a una rectificación en materia de política cambiaria, avanzado a una progresiva unificación del tipo de cambio, una política de tasa de interés que remunerere el ahorro e incentive la inversión privada , un plan de abatimiento de la inflación , un presupuesto público que mejore la calidad del gasto social y de inversiones en infraestructura. Al mismo tiempo el gobierno debe favorecer una política transparente en el otorgamiento de las divisas para la producción de bienes y servicios para los inversionistas nacionales y extranjeros, garantizando seguridad jurídica y generando la confianza que hoy reclaman los distintos agentes económicos.

Este escenario estable con elecciones, el papel de la MUD-oposición su apuesta es activar su capacidad de movilización de sus adeptos, para lograr la convocatoria y realización de las elecciones regionales y municipales. Al mismo tiempo, la

Asamblea Nacional seguirá en la estrategia de la salida de Maduro y luchara por su reconocimiento frente al resto de los poderes constituidos, pero, su menguada capacidad de diálogo y negociación, está generando en el mundo opositor un alto desencanto, por su nula incidencia en la situación país tan complicado para la mayoría de los ciudadanos.

El escenario inestable sin elecciones está en pleno desarrollo, que lo sintetiza el desconocimiento del gobierno nacional y los poderes constituidos de la Asamblea Nacional electa popularmente, y se expresa más explícitamente en la completa anulación de sus acciones legislativas por parte del Tribunal Supremo de Justicia, la cual no debería sustituir al poder legislativo, simplemente porque insistir esa línea política es una decisión sabotadora que afecta la política de dialogo y acercamiento entre los poderes y además se incurre abiertamente en contra del orden constitucional.

Ahora bien, la representación de la asamblea nacional debe cumplir su papel de órgano legislativo legítimamente electa por el poder popular, pero, al mismo tiempo debe propiciar el dialogo y la negociación política ese su estrategia inevitable a seguir, es absolutamente necesario que el presidente de la asamblea y su mesa directiva se incorporen al dialogo, justamente en los escenarios de alta confrontación se hace fundamental la negociación política esta debería ser su apuesta. Es de hacer notar, que son los sectores más radicales de ambos lados los que dominan su respectiva sala situacional, lo cual genera un escenario inestable al borde del caos.

El escenario del caos con indignación ciudadana activa, explica que el resultado de algo depende de distintas variables y que es imposible predecir, el futuro no está escrito en ninguna parte. Sin embargo, se pueden construir algunos escenarios, muy a pesar de estar hoy inmersos en un entorno político de incertidumbre y de estancamiento económico, en este escenario del caos se puede desatar una

conflictividad mayor, si se renuncia al dialogo, a la negociación y a la mediación como herramientas básicas de la acción política y si se sigue apostando a la confrontación con agendas ocultas y sin proyecto país viable y sostenible , la crisis institucional será cada día más profunda y todos los sectores sociales seguirán pagando muy caro la falta de entendimiento e incomprensión política de los actores predominantes en la sociedad venezolana actual.

Este escenario del caos con indignación ciudadana activa, pueden explotar eventos sorpresas, como la aparición de fuerzas sociales emergentes con o sin proyecto político, hoy en todas las encuestas aparecen un 30 % a 35% de ciudadanos que demandan nuevas opciones políticas, que atiendan sus necesidades y expectativas de bienestar y seguridad integral. También, se pueden generar divisiones en las formaciones políticas actuales que compliquen más aun la situación política. Sin duda, se está en una situación que puede producir eventos políticos inesperados.

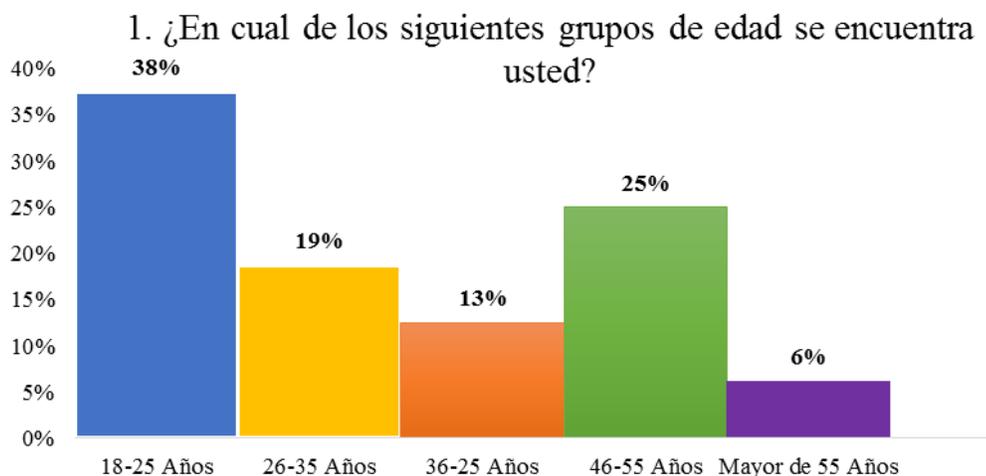
#### **4.1.1.2 Diagnostico del Mercado de Servicios de Transferencias de Encomiendas en el Municipio Anaco**

- Mercado de consumo

Como parte o agregado fundamental del entorno externo, se consideró importante estudiar el mercado de servicios de transferencias y encomiendas. En este sentido, se elaboró una encuesta a fin de explorar las necesidades y deseos de los usuarios del servicio de transferencias de encomiendas en la ciudad de Anaco. Enfocando este cuestionario hacia el estrato de consumidores (ver tabla 3.1) señalados en la población; Al respecto Stern, Arthur; Wakabayashi, Chie (2007), sostienen al respecto que una mayor personalización, interacción y diálogo posibilitan una mejor adaptación de la oferta a los deseos y necesidades del cliente (p. 72). En

este orden de ideas, posterior a la entrevista de 51 clientes (naturales) asistentes al servicio representado por la empresa TEALCA arrojó los siguientes resultados:

Se inició con una consulta orientada a agrupar a los usuarios por grupos o rango de edades. En el gráfico 4.1 se ilustra que el 38% de clientes encuestados son jóvenes con edades comprendidas entre 18 años y 25 años. Entrevistas no estructuradas hechas a algunos de estos individuos y a trabajadores de la agencia TEALCA reveló que la razón de su concurrencia con respecto este tipo de servicio se debe a compras electrónicas o por encomienda por parte de familiares. De forma contraria, el otro grupo de mayor tamaño fueron adultos con edades que van desde los 46 años hasta los 55 años, del mismo modo se indagó sobre el(los) motivo(s) que los impulsaban a utilizar esta casa de transferencias de encomiendas, hallándose comercialización electrónica de repuestos o partes mecánicas, documentos, medicamentos entre otros.



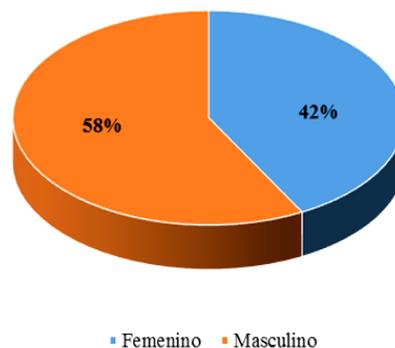
**Gráfico 4.1 Rango de edades**

**Fuente:** El autor (2017)

Del mismo modo, se agruparon los clientes por edad constatándose según lo indicado por el gráfico 4.2 que el 58% de los usuarios son masculinos y el 42%

femenino, observándose que hombre y mujeres por proporciones casi equiparables realizan sus gestiones inherentes a la transferencia de encomiendas.

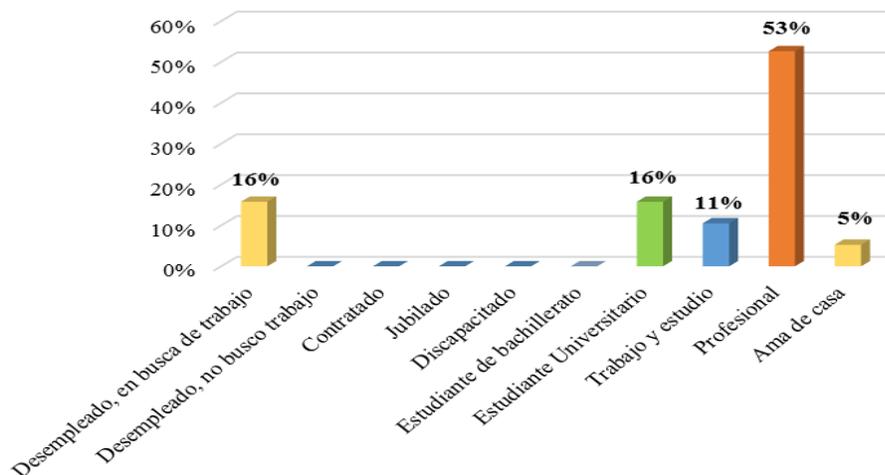
2. ¿En cual de los siguientes generos se encuentra usted?



**Gráfico 4.2 Agrupación de clientes por genero**  
**Fuente:** El autor (2017)

Adicionalmente, para la empresa encomiendas REGAR fue importante conocer la condición laboral en la cual se hallaban sus clientes pudiéndose observar en el gráfico 4.3 que el 84% de los usuarios participaban activamente en actividades que generan ingreso o al mismo tiempo en programas educativos o académicos.

3. ¿Cual de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral?

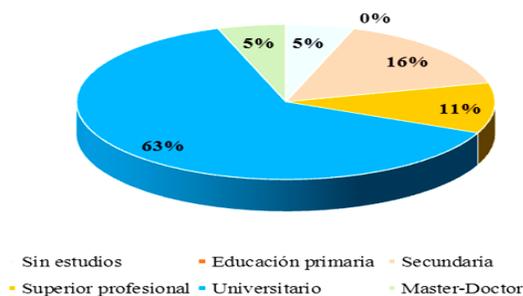


**Gráfico 4.3 Condición laboral**

**Fuente:** El autor (2017)

En lo referente al nivel educativo de los clientes, según el gráfico 4.4 se halló que más del 50% de los usuarios han realizado estudios universitarios, descartándose existencia alguna de analfabetismo. Cabe destacar al respecto que, esta condición exhibe una población con grandes expectativas y capacidad suficiente para medir y evaluar el rendimiento del servicio prestado por la empresa TEALCA. Sin embargo, a pesar de esta característica tan importante los encuestados sostuvieron que sus ingresos son muy bajos; perciben de 2 a 3 salarios mínimos mensuales.

4. ¿Cual es tu nivel de educación?

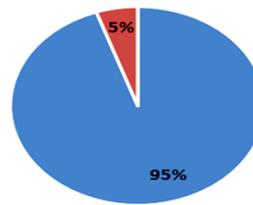


**Gráfico 4.4 Nivel educativo**

**Fuente:** El autor (2017)

En esta misma línea, de acuerdo al gráfico 4.5 se conoció que más del 90% de los clientes se han familiarizado con el servicio de transferencias de encomiendas, conociendo las gestiones que implica realizar un envío o recepción de un paquete.

6. ¿Había usado alguna vez el servicio de envío y recepción de encomiendas?

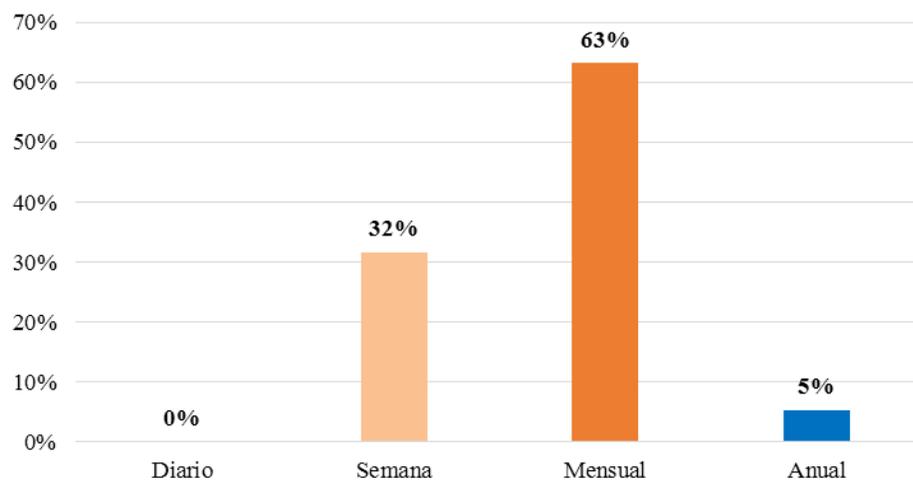


**Gráfico 4.5 Conocimiento del servicio**

Fuente: El autor (2017)

Con respecto a la frecuencia de uso del servicio, el gráfico 4.6 indica que más de la mitad de los clientes usan el servicio de forma mensual, existiendo un 32% de usuarios que asisten semanalmente a la agencia de envíos y recepción de encomiendas.

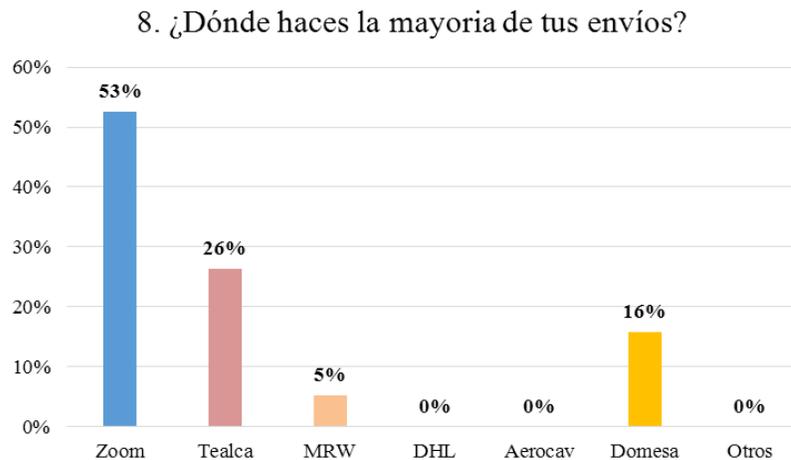
7. ¿Con que frecuencia usa el servicio?



**Gráfico 4.6 Frecuencia de uso**

Fuente: El autor (2017)

Con el fin de indagar el grado de conocimiento y de identificación de los clientes con las casas de transferencia de encomienda en el municipio Anaco se les consultó donde hacían la mayoría de sus envíos, a los que estos respondieron (ver gráfico 4.7) y mostraron tener en el siguiente orden de prioridad a cada sitio: Zoom, Tealca, Domesa y MRW. A este punto conviene aclarar que dichos resultados dejan ver claramente quienes pueden ser los rivales más fuertes de esta marca, por lo que es prudente estudiar muy de cerca a cada una de estas organizaciones competencia: sus procesos, sus métodos, el ambiente y el nivel de atención brindado al cliente, entre otras características y atributos de especial interés para el cliente que a su vez pueda servir para mejorar el trabajo que ha venido desarrollando hasta el presente la empresa encomiendas REGAL, C.A.

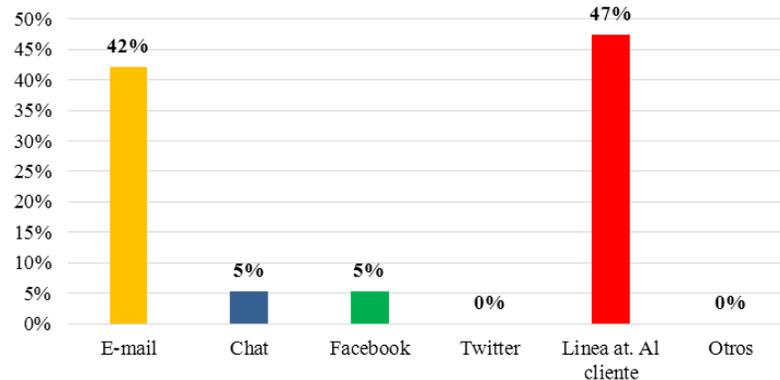


**Gráfico 4.7** Agencias de transferencias conocidas por el cliente

**Fuente:** El autor (2017)

Considerando las facilidades que brindan las tecnologías de la información y la comunicación, se evaluó la manera en la cual los clientes prefieren ponerse en contacto con la Agencia de transferencia de encomiendas TEALCA, con respecto a lo señalado en el gráfico 4.8 éstos demandan la existencia de una línea telefónica para atención al cliente, una dirección electrónica de mensajería, adicionalmente el uso de redes sociales como Facebook o un chat personalizado asociado a la marca TEALCA.

9. ¿Cómo preferirías ponerte en contacto con esta agencia de envíos y recepción de encomiendas?

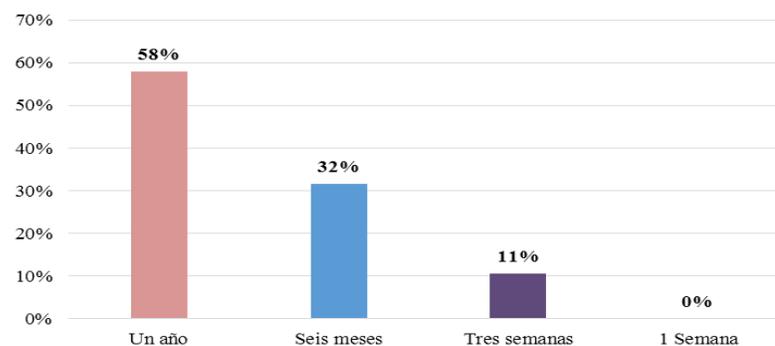


**Gráfico 4.8 Preferencia para el contacto con la empresa TEALCA**

Fuente: El autor (2017)

Por otro lado, se diagnosticó en relación al tiempo de afiliación de los usuarios al servicio suministrado por TEALCA, por lo que en el gráfico 4.9 se evidencia que más de la mitad (58%) de los clientes llevan aproximadamente un año empleando el servicio. Este hecho demuestra cuán constantes han sido los clientes con esta marca, a pesar de visitar repetidas veces a otras agencias.

10. ¿Cuánto tiempo lleva usando el servicio?



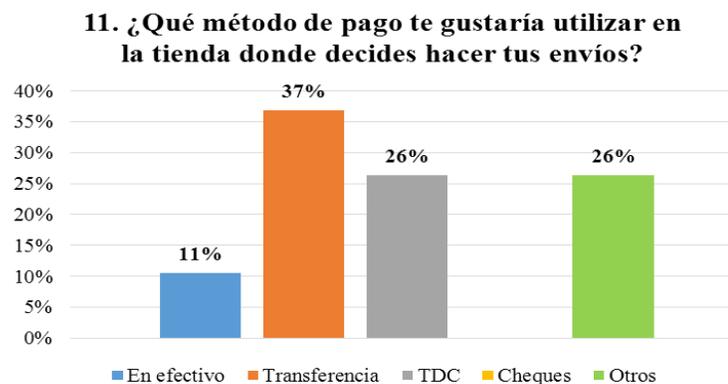
**Gráfico 4.9 Tiempo de uso del servicio ofrecido por TEALCA**

Fuente: El autor (2017)

En suma, se realizó un sondeo en lo referente a los métodos de pago que los clientes prefieren al momento de facturar los servicios comprados. De los resultados

que destacan en el gráfico 4.10 se dedujo que las formas de cancelación más viables consideradas por los usuarios son en primer lugar transferencias (37%), en segundo lugar el uso de tarjetas de crédito y por ultimo debito u otros medios según disponga la empresa.

Al respecto, es importante señalar que en este punto de la encuesta fueron reincidentes y comunes los comentarios por parte de los clientes en relación al riesgo que implica el disponer de efectivo para la realización de todas sus gestiones durante el día. Resaltando e instando a los comerciantes a empleo de otros medios de cobro que sean garantes de seguridad para ambos.

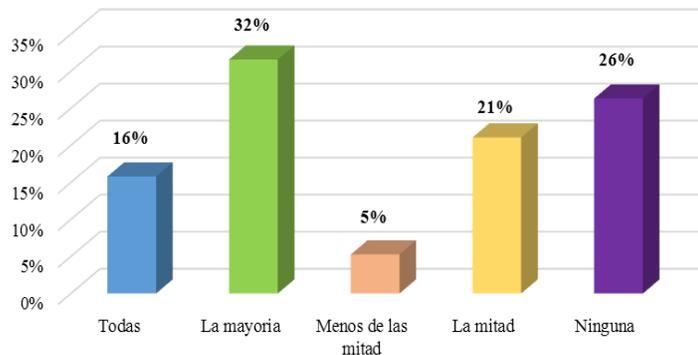


**Gráfico 4.10 Métodos de pago preferidos por el cliente**  
Fuente: El autor (2017)

De igual forma, se apreció el nivel de conformidad de los clientes en relación a las soluciones brindadas por nuestros servidores (TEALCA) a los planteamientos e interrogantes expuestas durante sus visitas a la casa de transferencias de encomiendas TEALCA. Al respecto, un 68% de los encuestados sienten que gran parte de sus solicitudes han sido atendidas por parte de nuestro personal, existiendo un 26% inconforme al respecto, comentarios adicionales por este último grupo permitieron colegir que en algunos casos representantes de esta empresa (TEALCA) se mostraban

inseguros sobre la información que suministraban y en otros casos indiferencia ante la persistencia del cliente.

12. ¿Qué parte de tus preguntas han sido respondidas durante nuestro servicio al cliente?



**Gráfico 4.11 Soluciones dadas a interrogantes del cliente**

**Fuente:** El autor (2017)

Sin embargo, durante este proceso nuestro equipo de trabajo se enfocó en sustraer aquellos aspectos que más gustaban a los clientes durante su visita a la agencia de envíos TEALCA, hallando las siguientes impresiones:

- ✓ Atención
- ✓ Seguridad durante la transferencia
- ✓ Los precios
- ✓ Puntualidad y responsabilidad
- ✓ Ubicación céntrica y fácil de llegar

Paralelamente, se examinaron aquellos elementos característicos de especial interés que captaron la atención de nuestros clientes al momento de visitar otras agencias, dentro de los cuales mencionaron:

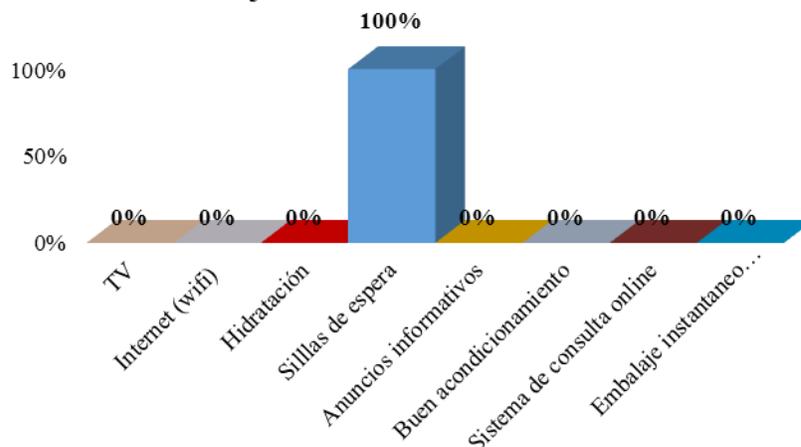
- ✓ Formalismo y ambiente pulcro
- ✓ Organización y espacios amplios
- ✓ Procesos eficientes para la atención al cliente

Seguido a lo anterior, a juicio del cliente se solicitó consejo sobre los cambios más importantes a considerar para enriquecer el servicio prestado por la agencia TEALCA, proporcionando varias opciones factibles. Siendo prudente y unánime la opinión del público (ver gráfico 4.12) en expresar que son necesarias las sillas de esperas, al instante muchos de estos coincidieron en argumentar que en días donde la afluencia de clientes es mucha deben esperar parados para ser atendidos, ya que en la mayorías de los casos previa a la visita de esta casa de envíos ya han realizado otras labores y como consecuencias merman sus condiciones físicas.

En este orden de ideas, se persuadió a los usuarios a expresar sobre factores que de ser tomados en cuenta por la empresa aumentarían su interés en el servicio ofrecido por TEALCA, recibiendo los siguientes aportes:

- ✓ Comodidad y espacio
- ✓ Mejorar la calidad de servicio
- ✓ Precios más bajos y mantener seguridad en los bienes transferidos
- ✓ Incrementar rapidez de la transferencia
- ✓ Aprobar el envío de medicinas y productos de 1era necesidad

### 15. A su juicio, ¿Cuál de los siguientes cambios mejorarían nuestro servicio?

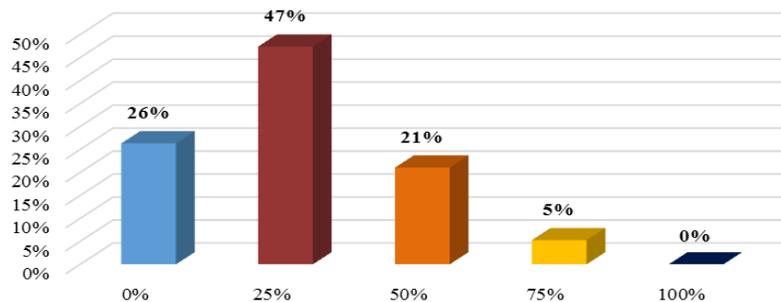


**Gráfico 4.12 Mejoras esperadas por el cliente**

**Fuente:** El autor (2017)

De acuerdo a los postulados anteriores, se estimó la probabilidad de uso de los servicios ofertados por la competencia por parte de los clientes de materializarse (en la empresa TEALCA) los cambios anteriormente señalados, a los que un 73% de los encuestados expresaron que usarían otras casas de envío y recepción de encomiendas una probabilidad  $0 \leq p \leq 0.25$ , es decir, que disminuirían considerablemente las visitas a otras agencias. Ver gráfico 4.13.

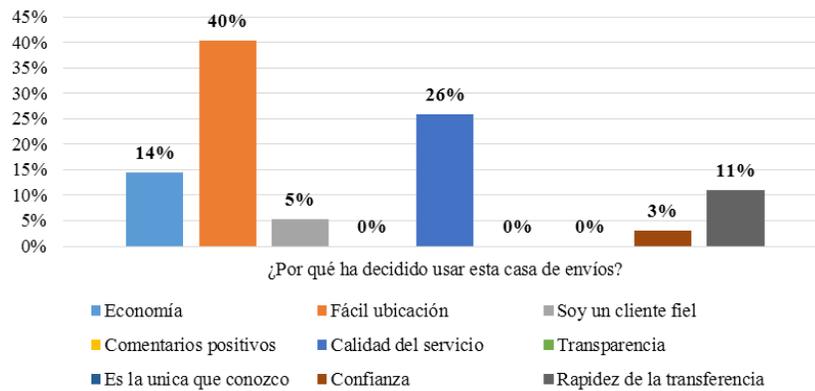
16. De considerar los cambios anteriores, ¿Qué tan probable sería que usted utilizara los servicios de la competencia?



**Gráfico 4.13** Posibilidad de uso de otras agencias bajo la adopción de mejoras  
Fuente: El autor (2017)

En lo referente a las razones por la cual los clientes de la Agencia de transferencia de encomiendas TEALCA emplean sus servicios se halló según lo apuntado en el gráfico 4.14 las siguientes justificaciones en el siguiente orden: Fácil ubicación, calidad del servicio, economía, rapidez de transferencia y por ultimo un pequeño grupo se consideran clientes fieles. Este hecho confirma y complementa los argumentos brindados anteriormente por dichos usuarios.

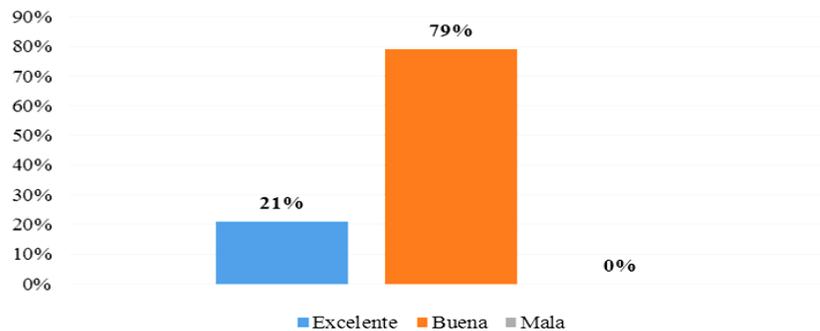
## 18. ¿Por qué ha decidido usar esta casa de envíos?



**Gráfico 4.14 Razones por las cuales los clientes usan el servicio**  
Fuente: El autor (2017)

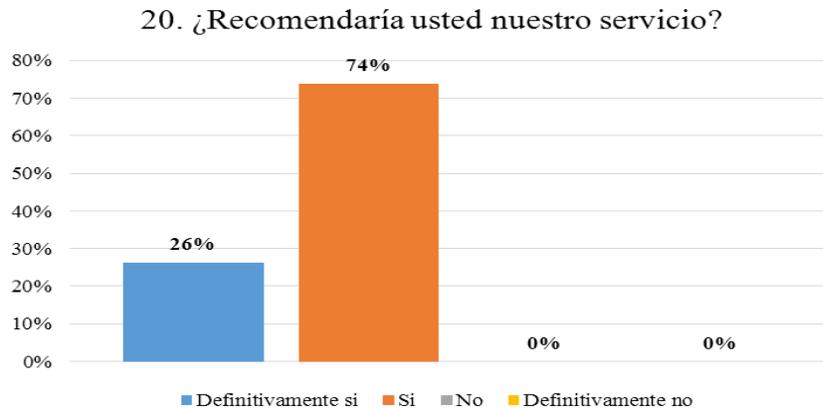
De forma similar a lo anterior, expresaron el 100% de los encuestados haberse llevado buenas impresiones (ver gráfico 4.15) al momento de visitar la agencia TEALCA, no evidenciándose razones para no volver a usar el servicio.

## 19. ¿Cuál es su impresión general al usar nuestro servicio?



**Gráfico 4.15 Impresiones generales de los clientes sobre el servicio**  
Fuente: El autor (2017)

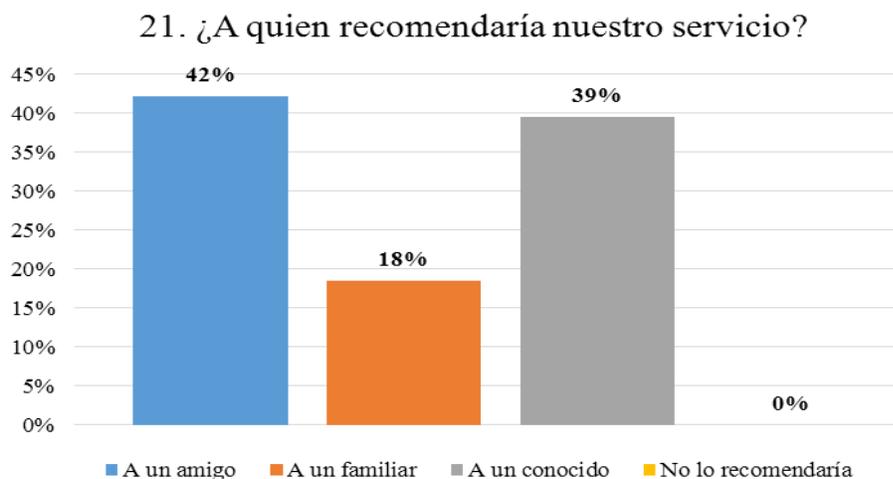
Como consecuencia de las experiencias positivas de los usuarios con la agencia de transferencia de encomiendas TEALCA, las opiniones plasmadas en el gráfico 4.16 indican que el 100 % de los clientes estarían dispuestos a recomendar el servicio.



**Gráfico 4.16 Disposición para recomendar el servicio**

Fuente: El autor (2017)

Comprobada la bondad de los clientes para referir el servicio ofrecido por TEALCA, se profundizó hasta conocer a quienes serían capaces de recomendar. De acuerdo al gráfico 4.17, los usuarios sugerirían el servicio primeramente a amigos, luego a conocidos y por último a familiares.



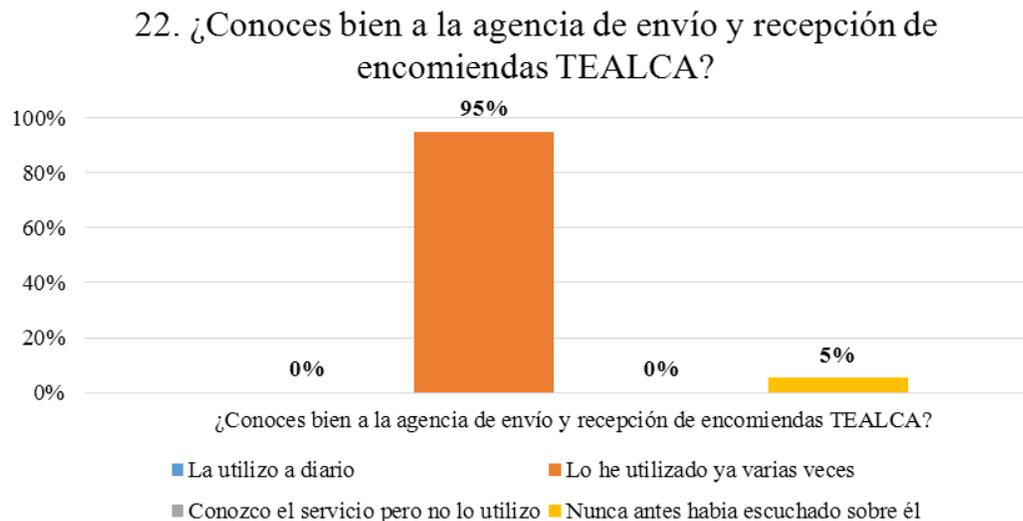
**Gráfico 4.17 Disposición para recomendar el servicio**

Fuente: El autor (2017)

No conforme con la información sustraída hasta el momento se consideró importante corroborar que tan bien los usuarios conocen a esta casa de envíos y recepción de encomiendas (TEALCA). Demostrándose según el gráfico 4.18 que la

gran mayoría de sus clientes han empleado y experimentado con sus servicios y entienden los procesos asociados a cada parte de este.

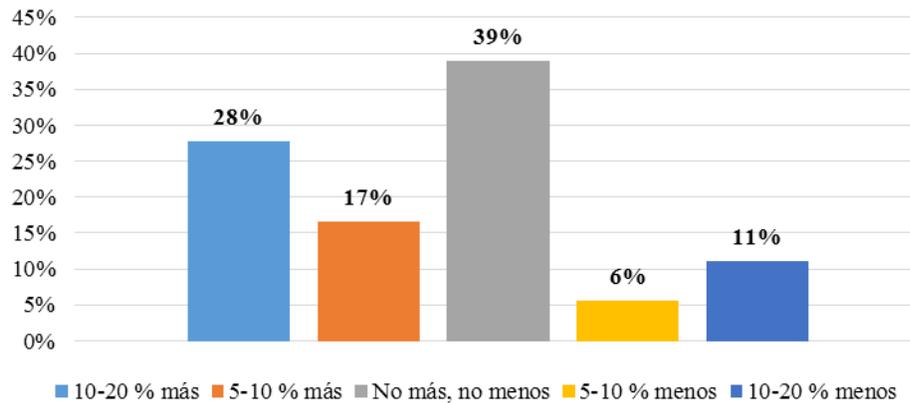
En este apartado, se estudió un aspecto de especial interés para el cliente es el precio del servicio a emplear, por lo que se decidió captar las aptitudes de los usuarios de la marca TEALCA al someterlos a la siguiente pregunta. Si supieras que el precio del servicio de envío y recepción de encomiendas era 2000, ¿Cuánto pagarías más o menos por conseguirlo? Al respecto se generaron las siguientes reacciones (ver gráfico 4.19): 39% se mostraron indiferentes al no estar dispuestos a cancelar mas ni menos, 45% indicaron estar de acuerdo en pagar un aumento y el 17% restante se negaron a asumir cualquier rebaja al costo de adquirir el servicio.



**Gráfico 4.18 Grado de conocimiento de la marca**

Fuente: Microsoft Excel Versión 2013 (2017)

23. Si supieras que el precio del servicio de envío y recepción de encomiendas era 2000, ¿Cuánto pagarías más o menos por conseguirlo?

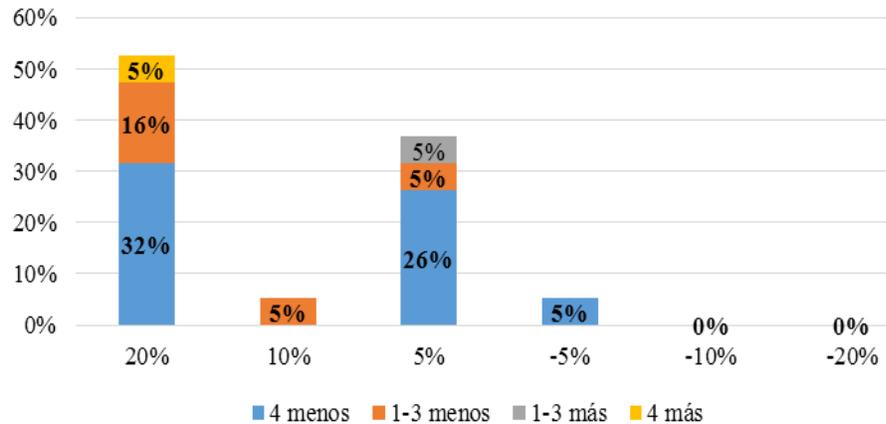


**Gráfico 4.19 Disposición a pagar +/- por el servicio**

**Fuente:** El autor (2017)

Después de visualizar las reacciones de los clientes ante un posible aumento/reducción de las tarifas del servicio, se observó como este hecho influye sobre la frecuencia de uso, lo que generó según el gráfico 4.20 los siguientes resultados: de ocurrir aumento de 5 a 20% del precio actual más de la mitad de los clientes dejarían de asistir al menos 4 veces. Sin embargo, es de esperarse mayor afluencia de clientes bajo el escenario de posibles ofertas que incluyan descuentos.

24. ¿Cuántas veces emplearías el servicio prestado por TEALCA teniendo en cuenta un aumento / reducción de su precio?

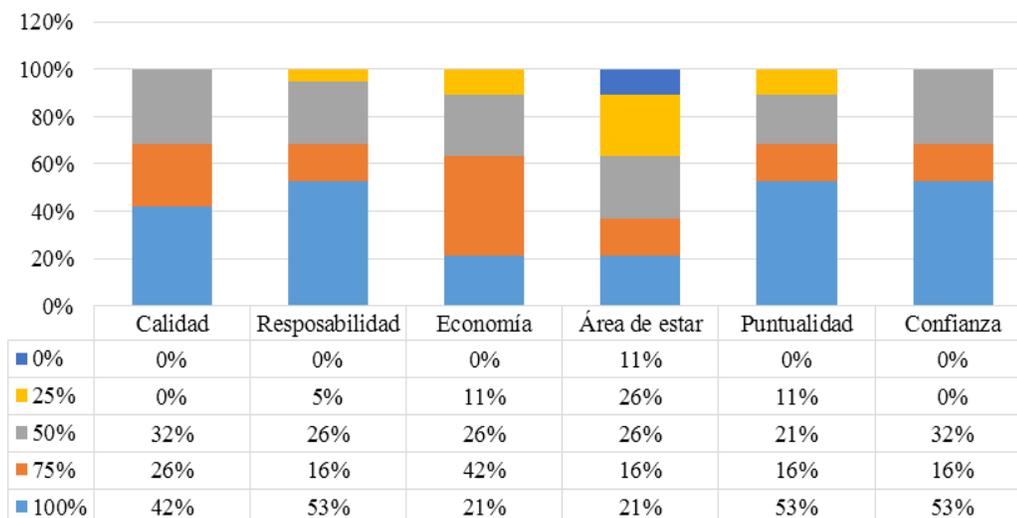


**Gráfico 4.20 Incidencia de un aumento/reducción en la frecuencia de uso**  
Fuente: El autor (2017)

Pasado lo anterior, se les propuso a los clientes evaluar el servicio en relación a un conjunto de dimensiones específicas. En el gráfico 4.21 se reflejan las apreciaciones de los usuarios dentro de las que destacan:

- El 100% de cliente consideran que el servicio prestado es de calidad.
- 95% de los clientes asocian a la marca TEALCA con el valor responsabilidad.
- 81% consideran las tarifas de la agencia TEALCA más económicas que el resto de la competencia.
- A diferencia del resto de los parámetros evaluados existe un nivel de disconformidad (37%) con el área de estar o zona de atención al cliente.
- El 89% de los clientes perciben como puntual las gestiones realizadas por esta marca.
- La gran mayoría de los encuestados expresaron confianza por esta casa de envíos y recepción de encomiendas.

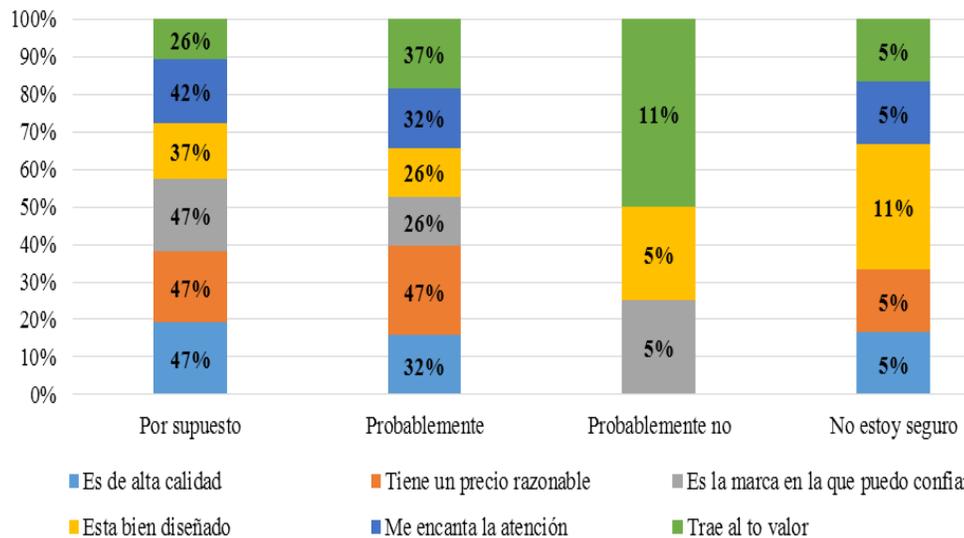
25. ¿Cómo evaluaría el servicio que brinda esta agencia de envíos y recepción de encomiendas en relación a los siguientes opciones?



**Gráfico 4.21 Incidencia de un aumento/reducción en la frecuencia de uso**  
**Fuente:** El autor (2017)

En líneas anteriores, se indago la influencia de un aumento/disminución del precio en la frecuencia de uso del servicio. En esta sección se sometió a juicio de los clientes que de ser posible un escenario de aumento/disminución de las tarifas del servicio que otros aspectos motivarían a estos a seguir empleando el servicio. Las respuestas obtenidas se pueden observar en el gráfico 4.22, dentro de las cuales: por proporciones muy similares los usuarios manifestaron estar muy seguros de la calidad del servicio, disfrutar de la atención recibida, aprueban los métodos usados en cada gestión y por último consideraron razonables los precios debido al alto valor que el servicio representa para estos.

26. ¿Cuál sería tu reacción respecto al uso del servicio prestado por TEALCA teniendo en cuenta el aumento/reducción de su precio?

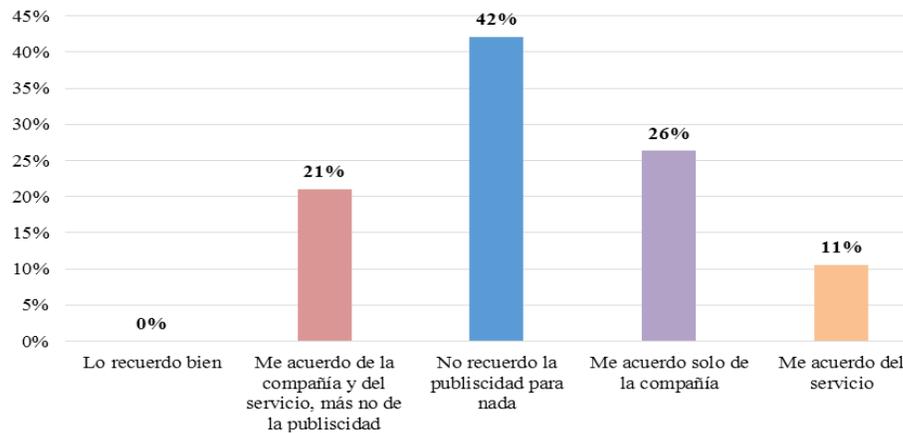


**Gráfico 4.22 Razones adicionales por las cuales usar el servicio pese un escenario de aumento/disminución en el precio**

**Fuente:** El autor (2017)

A continuación se preguntó a los clientes si asociaban o conocían alguna publicidad a la agencia de envíos y recepción de encomiendas TEALCA, por lo que el 100% negaron haber escuchado o visto promoción alguna a pesar de conocer a la compañía. Ver gráfico 4.23

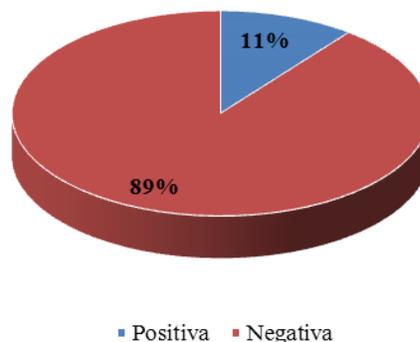
27. A su juicio, ¿Conoces algún anuncio publicitario sobre la agencia de envío y recepción de encomiendas TEALCA?



**Gráfico 4.23 Conocimientos de campañas publicitarias por parte del cliente**  
Fuente: El autor (2017)

Por otro lado, cabe destacar que todas las veces que los clientes visitan a la agencia de envíos y recepción de encomiendas TEALCA son importantes, sin embargo en esta ocasión se quiso conocer la impresión que dejó la última asistencia a cada cliente, de acuerdo a la información puntualizada en el gráfico 4.4 la mayoría de los usuarios se han llevado una percepción positiva de esta casa de transferencias.

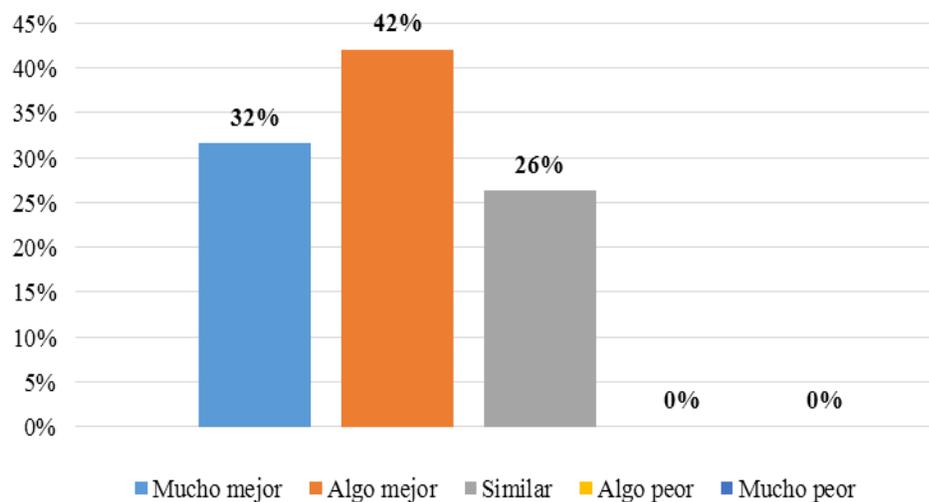
28. ¿Qué impresión te dio la última visita a la agencia de recepción y envío de encomiendas TEALCA?



**Gráfico 4.24 Impresión del cliente durante su última visita**  
Fuente: El autor (2017)

A este punto, se evaluó la percepción que los clientes tenían de la agencia de envíos y recepción de encomiendas en relación la competencia. Los resultados plasmados en el gráfico 4.25 advierten que más de la mitad de los usuarios consideran a la empresa TEALCA como una opción de mayor nivel frente a otras de su clase. Existiendo 26% de los encuestados que no distinguen diferencias entre las casas de transferencias de encomiendas del Municipio Anaco.

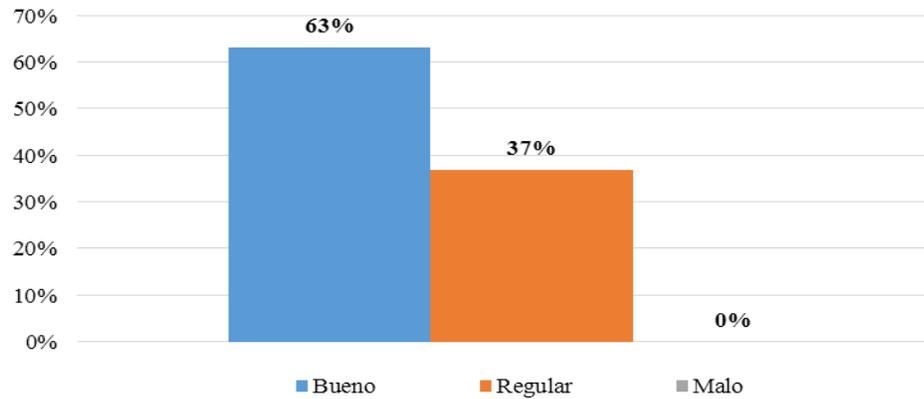
29. ¿Cómo evaluarías la agencia de envíos y recepción de encomiendas TEALCA en comparación con otras casas de envío?



**Gráfico 4.25 Percepción de la Agencia TEALCA en comparación con la competencia.**  
Fuente: El autor (2017)

Los resultados trazados en el gráfico 4.26 confirman lo replicado en el gráfico 4.15 por los usuarios donde el 100% de los encuestados conservan buen concepto del servicio prestado por la agencia de transferencia de encomiendas TEALCA. Al mismo tiempo que, dan un alto valor a las experiencias vividas durante sus vistas a esta organización (ver gráfico4.27)

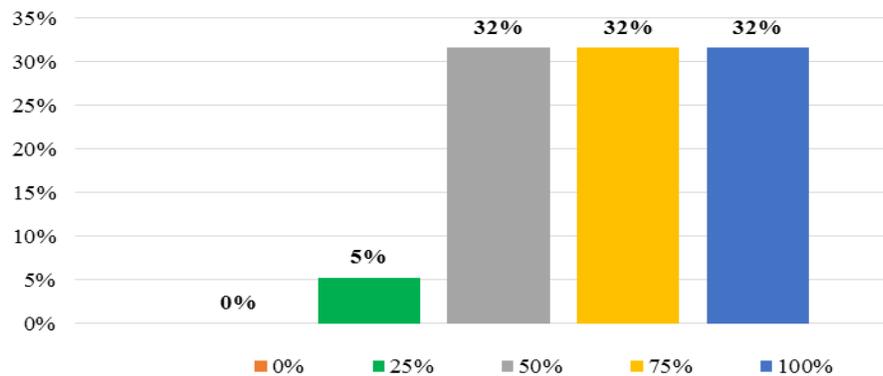
30. ¿Cómo evaluarías el servicio que ofrece la agencia de envíos y recepción de encomiendas TEALCA?



**Gráfico 4.26 Percepción General sobre el servicio de la Agencia TEALCA**

**Fuente:** El autor (2017)

31. ¿Cómo evaluarías tu experiencia con el servicio?

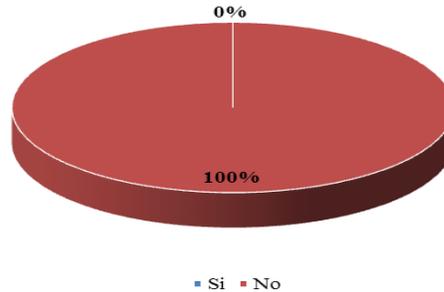


**Gráfico 4.27 Valoración del cliente a su experiencia con el servicio de la Agencia TEALCA**

**Fuente:** El autor (2017)

Para ahondar un poco en la experiencia manifiesta por los clientes en relación al servicio suministrado por la casa de envíos y recepción de encomiendas TEALCA, se sondeó sobre el ofrecimiento de cupones de descuento desde su afiliación como clientes de esta empresa, por lo que de forma masiva negaron haber recibido dichos cupones por parte de esta agencia. Ver gráfico 4.28

#### 4.32 ¿Utilizaste o recibiste cupones de descuento?

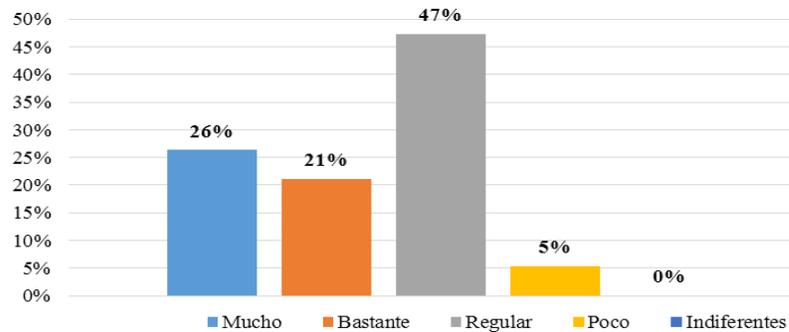


**Gráfico 4.28 Consulta sobre posibles ofertas o promociones**

**Fuente:** El autor (2017)

A lo largo de este diagnóstico se evidenció que pequeños porcentajes de usuarios de la población encuestada manifestaron insatisfacción, por lo que en este segmento se enfocó a evaluar como los clientes perciben el nivel de atención ofrecido en esta casa de envío y recepción de encomiendas. Expresando más de la mitad agrado con el trato recibido por parte del personal de TEALCA (ver gráfico 4.29).

#### 33. ¿Cómo ha sido el nivel de atención brindado durante la prestación del servicio?



**Gráfico 4.29 Consulta sobre el nivel de servicio**

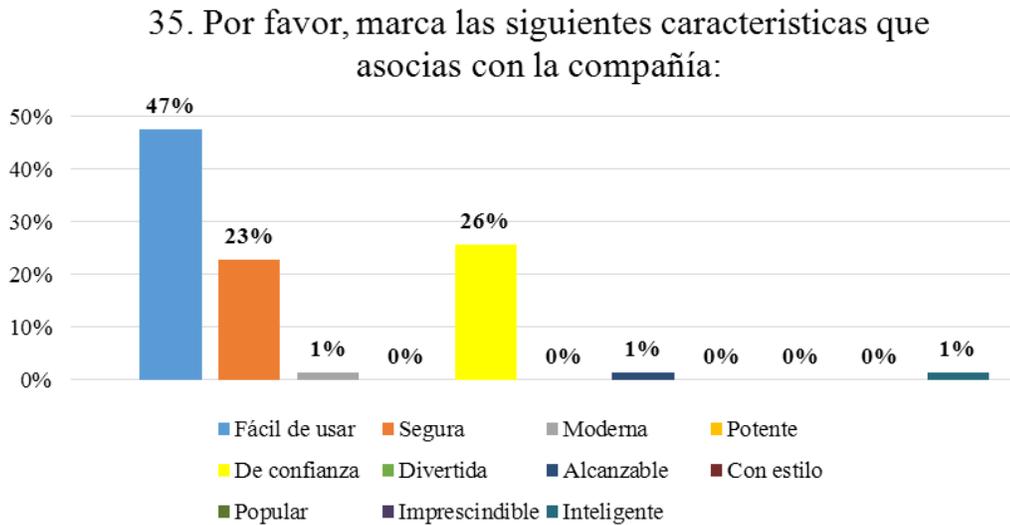
**Fuente:** El autor (2017)

A modo de confirmar lo consultado en el gráfico 4.22, se preguntó a los encuestados sobre características específicas que pudieran definir o asociar con la

compañía. En el gráfico 4.30 se exponen los resultados encontrados, donde resaltaron las siguientes:

- ✓ Fácil de usar
- ✓ Seguro
- ✓ De confianza

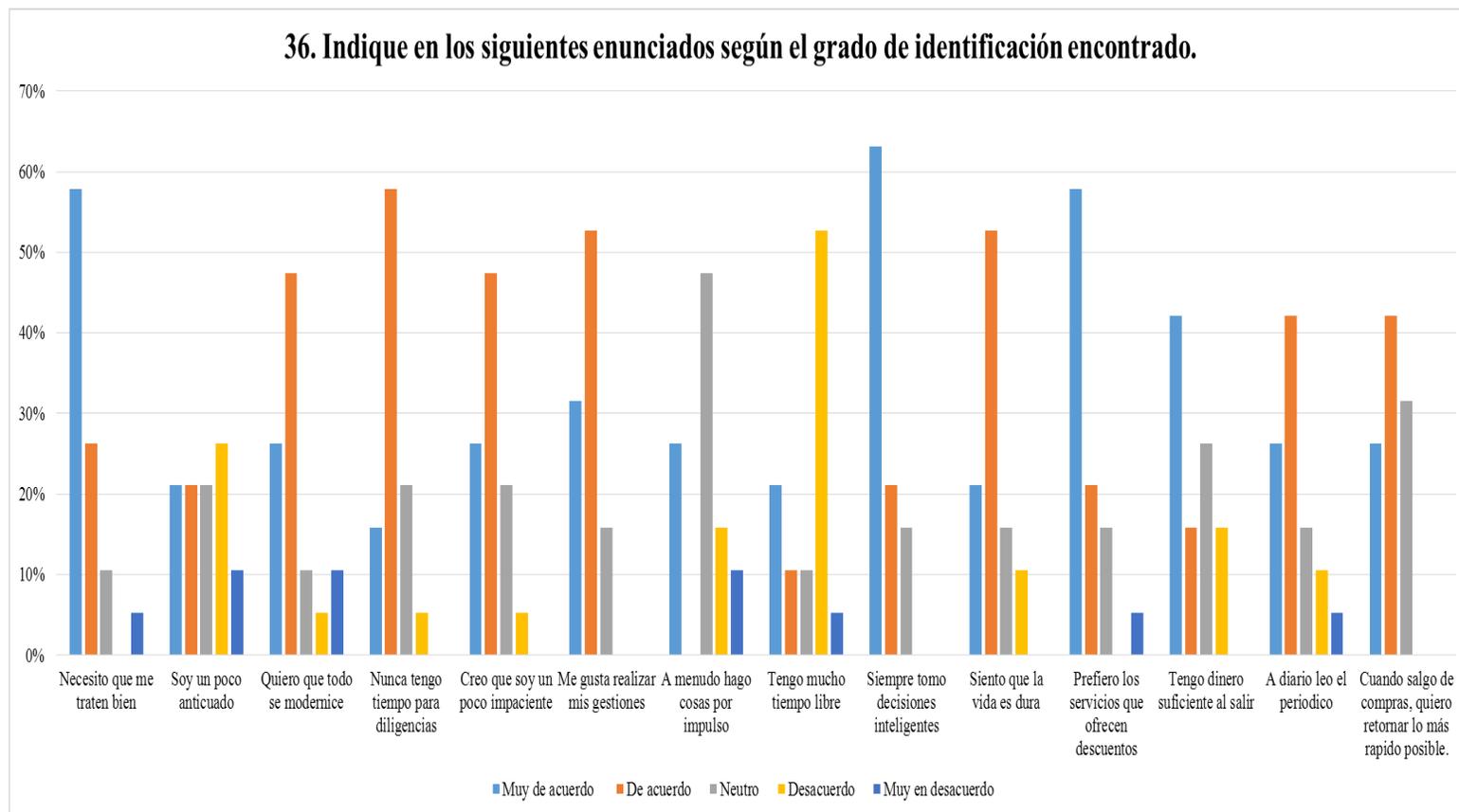
Siendo definitivamente, características que conceptualizan el servicio asociado a la marca TEALCA.



**Gráfico 4.30 Características asociadas a la marca TEALCA**

**Fuente:** El autor (2017)

Finalmente se le otorgó a toda la clientela encuestada un conjunto de actitudes y un conjunto de aprobaciones a fin de que pudieran seleccionar cada una de las opciones con las que sintiera algún tipo de identificación. Los resultados arrojados por dicha evaluación se plasmaron sobre el gráfico 4.31, permitiéndose de esta manera desarrollar un perfil general de los usuarios de esta casa de envíos.



**Gráfico 4.31 Creación del perfil del cliente**

**Fuente:** El autor (2017)

- ✓ La mayoría de los clientes (84%) les gusta ser bien tratados.
- ✓ Existe un 42% de clientes que se consideran conservadores, sin embargo un 26% se consideran vanguardistas y el resto (21%) se mantienen indiferentes a las tendencias.
- ✓ Consideran (74%) importante la actualización tecnológica de los servicios.
- ✓ Manifiestan (74%) ser personas ocupadas la mayor parte del tiempo y ser muy impacientes al momento de esperar.
- ✓ Sin embargo, prefieren (84%) hacer por cuenta propia sus gestiones.
- ✓ Compradores sensatos, los cuales generalmente toman decisiones inteligentes.
- ✓ Reconocen el valor del trabajo.
- ✓ Tienden a preferir los servicios que ofrecen descuentos.
- ✓ Generalmente salen a la calle con el dinero suficiente para realizar sus diligencias.
- ✓ Se mantienen informados y se disponen a retornar a casa al momento de concluir sus gestiones personales.

- Mercado de empresarial

En lo referente al mercado empresarial, se observó que no son lo masivo o opulento que pudiera llegar a ser sus envíos lo que los distinguen de los mercados de consumo, sino la frecuencia con la cual requieren el servicio de transferencias de encomiendas. Adicionalmente la agencia TEALCA dispone de políticas para atención especial e inmediata de estos clientes jurídicos. Al mismo tiempo que los bienes objeto de transferencia requieren mayor asistencia y manejo. Sin embargo, es interrumpida la distribución domiciliaria por inconvenientes muchas veces surgidos con el transporte, siendo advertido el cliente en tales casos. Entrevistas no

estructuradas realizadas a estos grandes clientes, revelaron que prefería esta empresa por sus bajos precios y la atención recibida por su personal.

Dada la naturaleza de los servicios y las características de los compradores, existe un mayor nivel de observación y exigencia por parte de este estrato de clientes; poseen en su mayoría el profesionalismo para gestionar todo lo relacionado a sus procuras empleando los servicios de transferencias de encomiendas; pues saben con precisión lo que esperan del servicio.

Por otro lado, entrevistas realizadas al personal de la agencia TEALCA revelaron que no poseen mecanismos para la clasificación de los clientes, así como herramientas para la evaluación de la experiencia del cliente con dicha casa de transferencia de encomiendas. Sin embargo, ofrece esta organización busca de ofrecer y brindar todas las gestiones que pudieran llegar a necesitar dichos compradores.

Finalmente, La agencia TEALCA ha subestimado hasta el momento la ventaja que una buena segmentación de dicho mercado y el desarrollo de los procesos de marketing que le permitan crear competencias centrales de gran nivel al alcanzar un nivel de posicionamiento adecuado.

#### **4.1.1.3 Identificación de las Oportunidades y Retos**

Posterior al análisis del entorno externo, se concretó enumerar una lista de factores externos preliminares divididos en subcategorías oportunidades y retos, señalados en la tabla 4.1

**Tabla 4.1 Oportunidades y Retos**

<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	
1	Población de clientes con nivel educativo aceptable
2	Disposición de suficientes proveedores en la zona
3	Oferta de mano de obra calificada
4	Disposición y respaldo del sector gubernamental en la asesoría para la realización de campañas ambientales
5	La agencia TEALCA posee una ubicación estratégica
6	Los clientes consideran como fácil de usar, económico y sienten confianza al momento de emplear los servicios ofrecidos por la marca.
7	El cliente estaría dispuesto a recomendar el servicio a amigos, conocidos y familiares, dada sus buenas impresiones al momento de visitar la agencia TEALCA
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas
9	Los precios son un elemento distintivo de competitividad reconocido por los clientes de la marca TEALCA
10	Presencia de empresas publicitarias en la zona.
<b>Retos</b>	
11	Los clientes rechazan la indiferencia ante promociones que incluyen descuentos en los servicios
12	Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)
13	Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio
14	Capacidad adquisitiva del venezolano reducida
15	Obsolescencia tecnológica
16	Disposición de softwares y equipos de manejo de materiales en el mercado tecnológico venezolano.
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales
18	Incertidumbre y zozobra de parte de comerciantes generada por el panorama político social
19	La población de clientes del mercado de transferencias percibe de forma positiva a la marca TEALCA, pero conservan a zoom o a Domesa en sus prioridades.
20	Rigidez en métodos de pago para la compra de servicios.
21	No existe actividades de marketing en relación a la marca TEALCA

**Fuente:** El autor (2017)

Los elementos señalados anteriormente fueron objeto de estudio mediante el empleo de una Matriz de Evaluación de Factores externos, sin embargo para el desarrollo de dicha técnica fue necesario la obtención de ponderaciones ponderadas calculadas a través de una herramienta especial denominada Análisis estructural materializado en la tabla 4.2, destacando adicionalmente el apoyo en el programa Microsoft Excel Versión 2013.

**Tabla 4.2 Análisis estructural**

Variables	Influencia																					Dependencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
2	1		0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	7
3	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
4	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
5	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
6	1	0	0	0	1		0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	10
7	1		1		1	1		1	0		1			1					1	1	1	10
8	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	7
9	1	1	0	0	1	1	1	1		0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	13
10	1	1	1	0	0	0	0	0	0		0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	7
11	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	8
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	1
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	2
15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1		1	0	0	0	1	0	7
16	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0		1	1	0	0	0	9
17	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	2
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0		0	0	0	3
19	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0		1	1	6
20	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1		0	7
21	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0		10
<b>Motricidad</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>120</b>

Fuente: El autor (2017)

Seguido al análisis estructural, se obtuvo los porcentajes de motricidad y dependencia asociado a cada variable objeto de estudio, dichas cantidades se señalan en la tabla 4.3.

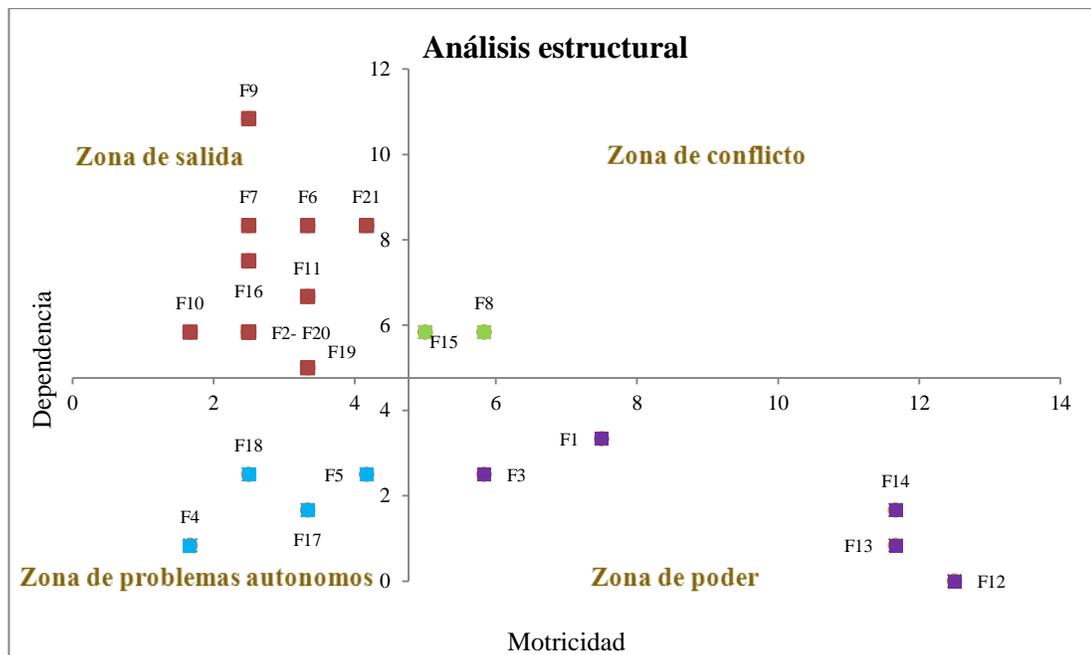
**Tabla 4.3 % de Motricidad y dependencia**

Nº	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
<b>Oportunidades</b>					
1	Población de clientes con nivel educativo aceptable	9	8%	4	3%
2	Disposición de suficientes proveedores en la zona	3	3%	7	6%
3	Oferta de mano de obra calificada	7	6%	3	3%
4	Disposición y respaldo del sector gubernamental en la asesoría para la realización de campañas ambientales	2	2%	1	1%
5	La agencia TEALCA posee una ubicación estratégica	5	4%	3	3%
6	Los clientes consideran como fácil de usar, económico y sienten confianza al momento de emplear los servicios ofrecidos por la marca.	4	3%	10	8%
7	El cliente estaría dispuesto a recomendar el servicio a amigos, conocidos y familiares, dada sus buenas impresiones al momento de visitar la agencia TEALCA	3	3%	10	8%
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	7	6%	7	6%
9	Los precios son un elemento distintivo de competitividad reconocido por los clientes de la marca TEALCA	3	3%	13	11%
10	Presencia de empresas publicitarias en la zona.	2	2%	7	6%
<b>Retos</b>					
11	Los clientes rechazan la indiferencia ante promociones que incluyen descuentos en los servicios	4	3%	8	7%
12	Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)	15	13%	0	0%
13	Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio	14	12%	1	1%
14	Capacidad adquisitiva del venezolano reducida	14	12%	2	2%
15	Obsolescencia tecnológica	6	5%	7	6%
16	Disposición de softwares y equipos de manejo de materiales en el mercado tecnológico venezolano.	3	3%	9	8%
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	4	3%	2	2%
18	Incertidumbre y zozobra de parte de comerciantes generada por el panorama político social	3	3%	3	3%
19	La población de clientes del mercado de transferencias perciben de forma positiva a la marca TEALCA, pero conservan a zoom o a Domesa en sus prioridades.	4	3%	6	5%
20	Rigidez en métodos de pago para la compra de servicios.	3	3%	7	6%
21	No existe actividades de marketing en relación a la marca TEALCA	5	4%	10	8%
<b>TOTAL</b>		120		120	

**Fuente:** El autor (2017)

Así mismo, los porcentajes anteriores de motricidad y dependencia se proyectaron en el gráfico 4.32 a fin de segmentar las variables por niveles de

influencia asociado a cada cuadrante; mediante el empleo de un sistema de coordenadas rectangulares, es decir, zona de poder, zona de conflicto, zona de problemas autónomos y zona de salida, como se observada a continuación:



**Gráfico 4.32 Agrupación de variables por niveles de influencia**

**Fuente:** El autor (2017)

De acuerdo lo observado en el gráfico 4.32, la existencia de una población de clientes con nivel educativo aceptable (F1) y una oferta de mano de obra calificada (F3), presentan un nivel de influencia aceptable, sin embargo, las condiciones de mayor poder (altamente motrices) fueron:

- F12. Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)
- F13. Capacidad adquisitiva del venezolano reducida
- F14. Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio

Los factores antes puntualizados, en consecuencia, resultaron los más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y representan una escasa dependencia del resto, es decir, son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier alteración que ocurra en ellas originará repercusiones en todo el sistema.

Por su parte, el que la competencia no haya realizado investigaciones en el mercado de transferencias de encomiendas y la empresa Encomiendas REGAL, C.A., represente obsolescencia tecnológica en sus servicios, resultaron ser críticas dada su alta motricidad y dependencia, consideradas al mismo tiempo, variables muy influyentes, pero altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes. Por esta razón está en conflicto, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida. Coloquialmente, este escenario advierte que de iniciarse una investigación de mercado por parte de las empresas competencias y no actualizarse tecnológicamente los servicios ofrecidos por la organización, la marca TEALCA perderá cualquier ventaja competitiva frente al resto de las agencias de transferencias de encomiendas quedando desplazadas por sus adversarios.

Al respecto, las variables halladas en la zona de salida, son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si se tiene en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia, por lo que deben ser descartadas para la solución de las problemáticas del sistema.

De forma similar ocurre con los factores ubicados en la zona de problemas autónomos, ya que son asumidas como ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema, porque ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

Luego de evaluar el impacto recíproco entre las variables identificadas durante la auditoría externa, se procedió a calcular la ponderación externa (PE) de cada factor,

para lo cual fueron útiles los porcentajes de motricidad y dependencia anteriormente obtenidos. Estos pesos serán insumo base para la elaboración de matriz EFE. En la tabla 4.4 se indican las PE para cada elemento externo:

**Tabla 4.4 Cálculo de las ponderaciones externas (PE)**

Nº	% M	% D	VPE	FPE	PE
1	7,50	3,33	7,80	1,13	0,01
2	2,50	0,06	19,64	2,85	0,03
3	5,83	0,03	45,83	6,64	0,07
4	1,67	0,01	121,67	17,63	0,18
5	4,17	0,03	44,17	6,40	0,06
6	3,33	0,08	15,33	2,22	0,02
7	2,50	0,08	14,50	2,10	0,02
8	5,83	0,06	22,98	3,33	0,03
9	2,50	0,11	11,73	1,70	0,02
10	1,67	0,06	18,81	2,73	0,03
11	3,33	0,07	18,33	2,66	0,03
12	12,50	0,00			
13	11,67	0,01	131,67	19,08	0,19
14	11,67	0,02	71,67	10,38	0,10
15	5,00	0,06	22,14	3,21	0,03
16	2,50	0,08	15,83	2,29	0,02
17	3,33	0,02	63,33	9,18	0,09
18	2,50	0,03	42,50	6,16	0,06
19	3,33	0,05	23,33	3,38	0,03
20	2,50	0,06	19,64	2,85	0,03
21	4,17	0,08	16,17	2,34	0,02
<b>TOTAL</b>			747,08		1

**Fuente:** El autor (2017)

De acuerdo a la información obtenida en la tabla 4.4, la variable 12 presenta una ponderación igual cero, dado que es altamente motriz (influyente) pero no presentó dependencia alguna. Finalmente, una vez disponibles las PE correspondiente a cada factor se elaboró la Matriz EFE:

Tabla 4.5 Matriz EFE

Nº	Variables	PE	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Población de clientes con nivel educativo aceptable	0,01	1	0,01
2	Disponición de suficientes proveedores en la zona	0,03	2	0,06
3	Oferta de mano de obra calificada	0,07	2	0,13
4	Disponición y respaldo del sector gubernamental en la asesoría para la realización de campañas ambientales	0,18	1	0,18
5	La agencia TEALCA posee una ubicación estratégica	0,06	2	0,13
6	Los clientes consideran como fácil de usar, económico y sienten confianza al momento de emplear los servicios ofrecidos por la marca.	0,02	2	0,04
7	El cliente estaría dispuesto a recomendar el servicio a amigos, conocidos y familiares, dada sus buenas impresiones al momento de visitar la agencia TEALCA	0,02	2	0,04
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	1	0,03
9	Los precios son un elemento distintivo de competitividad reconocido por los clientes de la marca TEALCA	0,02	3	0,05
10	Presencia de empresas publicitarias en la zona.	0,03	2	0,05
<b>Retos</b>				
11	Los clientes rechazan la indiferencia ante promociones que incluyen descuentos en los servicios	0,03	1	0,03
12	Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)			0,00
13	Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio	0,19	2	0,38
14	Capacidad adquisitiva del venezolano reducida	0,10	2	0,21
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2	0,06
16	Disponición de softwares y equipos de manejo de materiales en el mercado tecnológico	0,02	2	0,05
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	1	0,09
18	Incertidumbre y zozobra de parte de comerciantes generada por el panorama político social	0,06	2	0,12
19	La población de clientes del mercado de transferencias perciben de forma positiva a la marca TEALCA, pero conservan a zoom o a Domesa en sus prioridades.	0,03	2	0,07
20	Rigidez en métodos de pago para la compra de servicios.	0,03	2	0,06
21	No existe actividades de marketing en relación a la marca TEALCA	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>				<b>1,82</b>

Fuente: El autor (2017)

Los resultados observables en la tabla 4.5 exhiben una calificación total ponderada de 1.82, lo que significa que la empresa Encomiendas REGAL, C.A., se encuentra en una posición estratégica desfavorable, donde las estrategias que mitigan el efecto de estos factores adversos o de impacto negativo sobre la organización responden de manera ineficiente (inferior a la media). Donde los retos representan el 60% del peso de la matriz EFE; resaltando en este grupo de retos con los mayores pesos las condiciones en la cuales, la alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes (21%) y servicios y la limitada capacidad adquisitiva del venezolano (11%), pudiendo ambos factores en determinadas circunstancias justificar

la posible disminución en la frecuencias de la adquisición o empleo del servicio prestado por la marca TEALCA. Por otro lado, las oportunidades representan el 40% restante en el análisis efectuado, resaltando la oportunidad en la cual, el estado brinda el apoyo en lo referente a las asesorías en la realización de actividades ambientales (10%), es este sentido es un punto favorable para asociar la marca y proyectar mediante la realización de dichas jornadas ecológicas la preocupación de TEALCA por el ambiente y la conservación de los recursos naturales. Adicionalmente tomó lugar la existencia de mano de obra calificada en la zona, lo cual comunica la disponibilidad de recursos humanos preparados para concursar por las vacantes que se generaran según se materialice el crecimiento de la empresa en el largo plazo. Por otro lado, sobresale la posición estratégica de la empresa TEALCA siendo un atractivo para cada uno de los clientes al momento de decidir o elegir una opción para realizar el envío o recepción de sus encomiendas, al mismo, tiempo que simboliza una ventaja competitiva frente a los competidores.

#### **4.1.2 Analisis del Entorno Interno**

El minucioso análisis a los conceptos de Administración Estratégica planteados por David F (Op.cit), dejan en claro que no es suficiente evaluar o auditar externamente a una empresa, por tanto, es necesario además estudiar su capacidad para hacer frente a la realidad descrita anteriormente. Al respecto Kotler y Keller (Op.cit) sostiene que “una cosa es hallar oportunidades atractivas y otra cosa es sacar provecho de ellas” (p.49). En este orden de ideas, se espera que el estudio del entorno interno permita precisar aquellos factores internos clave (fortaleza y debilidades) que sean solidas referencias para el desarrollo de competencias distintivas y lograr que las relaciones entre la alta dirección, los empleados de la empresa y los clientes sea trascendental.

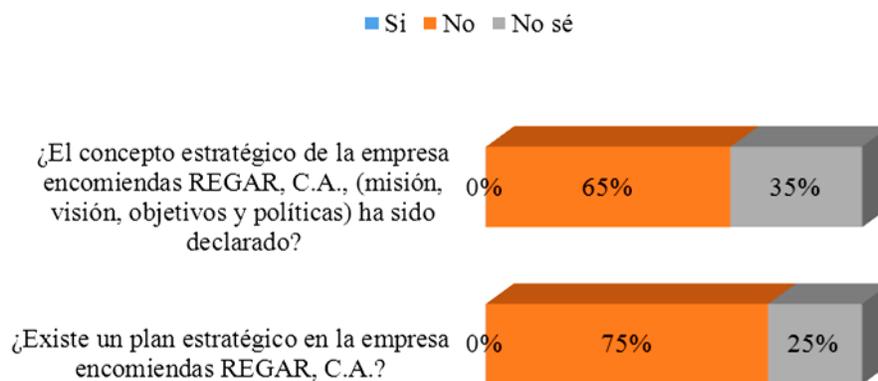
Para dar inicio a esta sección de la investigación se procedió a realizar este diagnóstico basado en la lista de verificación (Ver Anexo 02) propuesto por David (Op.cit) orientado hacia las cinco (5) áreas que conforman una empresa, las cuales se mencionan a continuación: Administración, Finanzas, Producción, Sistemas de Información y Marketing.

Área de administración: la evaluación de esta área implicó el diagnóstico de cinco (5) funciones, planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

Función planeación.

Los resultados provenientes de la evaluación de esta función se muestran en el gráfico 4.33, pudiéndose inferir que no existe una filosofía operacional definida que describa la misión, visión, objetivos globales y políticas de la empresa, como consecuencia de la ausencia de un plan estratégico que guíen y controle la gestión de la empresa hacia resultados amplios y concretos.

## A. Función planeación



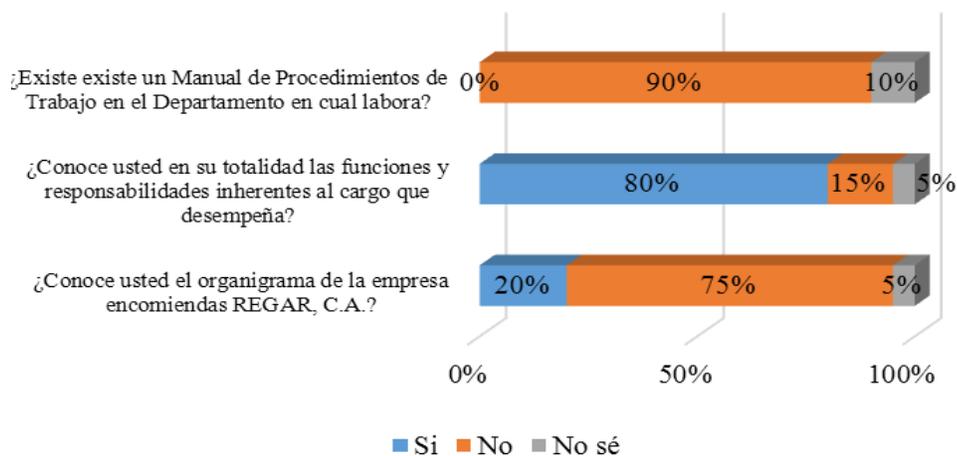
**Gráfico 4.33 Función planeación**

**Fuente:** El autor (2017)

### Función organización

Según la información referida en el gráfico 4.34, el personal de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., no dispone de una manual de procedimiento como referencia para el adecuado desarrollo de sus actividades, sin embargo la mayoría manifestó estar consciente de sus responsabilidades dentro de la empresa. Por su parte, 20% correspondiente al personal directivo comento sobre la existencia de un organigrama no visible al resto de los empleados, razón por la cual, un 75% negaron estructura y el 5% no tienen idea de lo anterior.

## B. Función organización



**Gráfico 4.34 Función organización**

**Fuente:** El autor (2017)

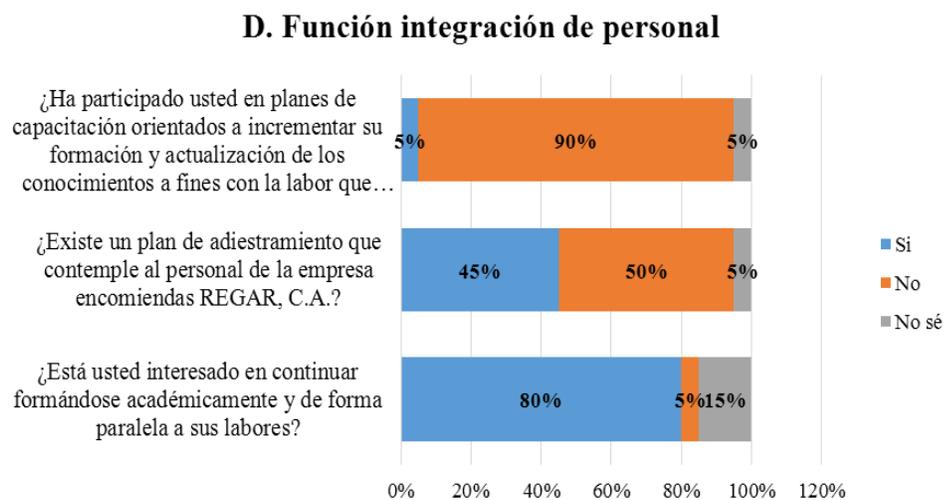
### Función dirección.

De acuerdo a los resultados plasmados en el gráfico 4.35 se dedujo que la mayoría (64%) piensa comunicación con el gerente es fluida y abierta, así mismo perciben el trato con los líderes que siguen debajo del gerente jerárquicamente. Sin embargo, existen un grupo considerable (55%) que siente cierto grado de desmotivación hacia su trabajo, demostrando seguidamente este mismo cúmulo que no reciben aprobaciones o críticas

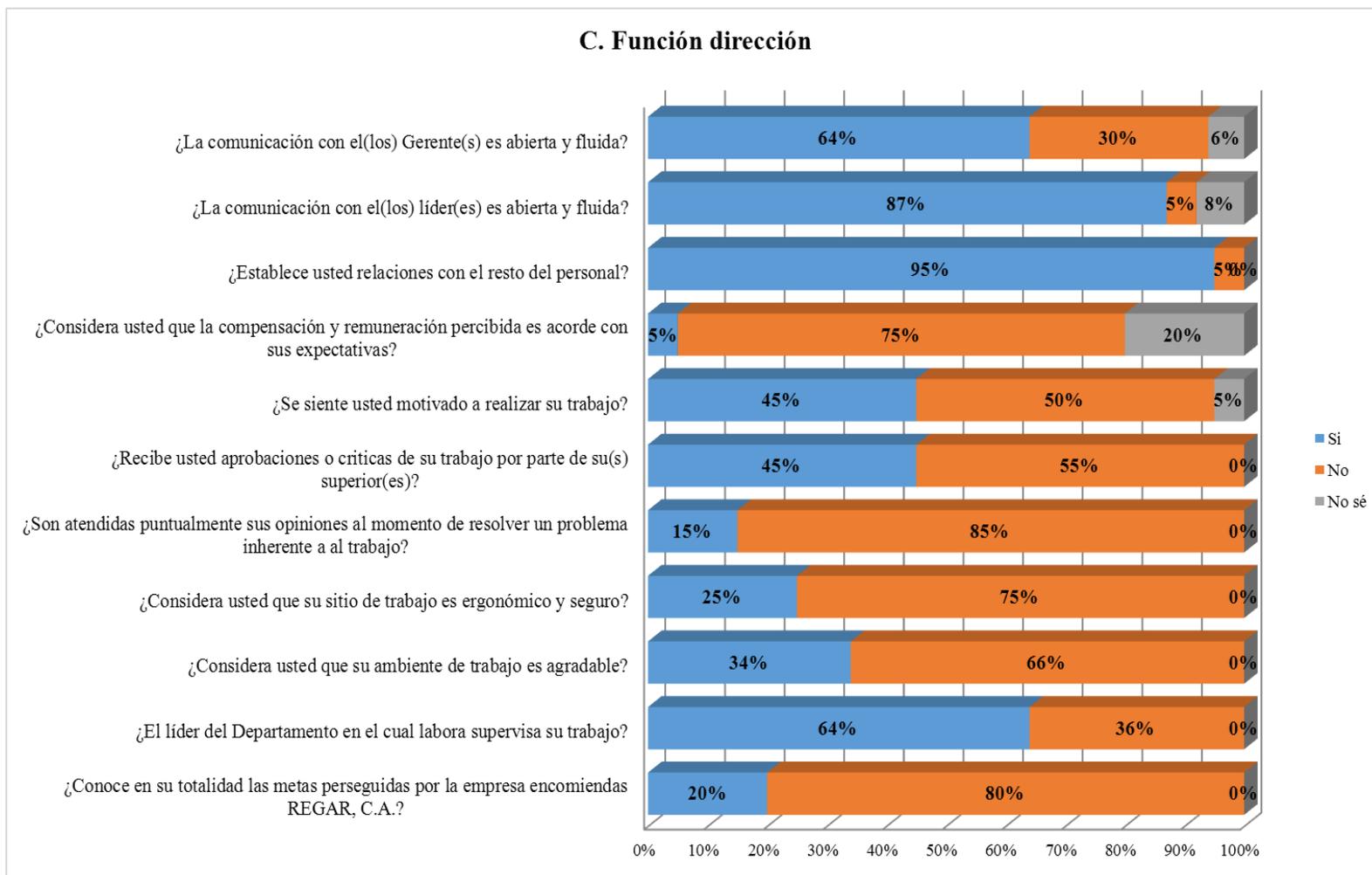
por parte de sus superiores, destacando además que, sus opiniones no son puntualmente atendidas al momento de dar soluciones a problemas de rutina. Adicionalmente, la mayoría de los trabajadores no consideran agradable el ambiente de trabajo, argumentan que no ergonómico y seguro. Aceptaron recibir inspecciones constantes por parte de sus supervisores, no obstante, expresaron no conocer las metas perseguidas por la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

#### Función integración de personal

En lo referente a esta función, conviene advertir que 95% del personal de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., negó el haber participado en programas de capacitación o formación. Al mismo tiempo, que niegan la existencia de un plan que contemple dichas actividades. Por otro lado, una proporción representable (45%) argumentó conocer sobre dichas intenciones por parte de la empresa, pero no lo han materializado. A pesar de lo referido anteriormente, el personal muestra disposición para seguir formándose y mejorar su trabajo. Ver gráfico 4.36.



**Gráfico 4.36 Función integración de personal**  
Fuente: El autor (2017)

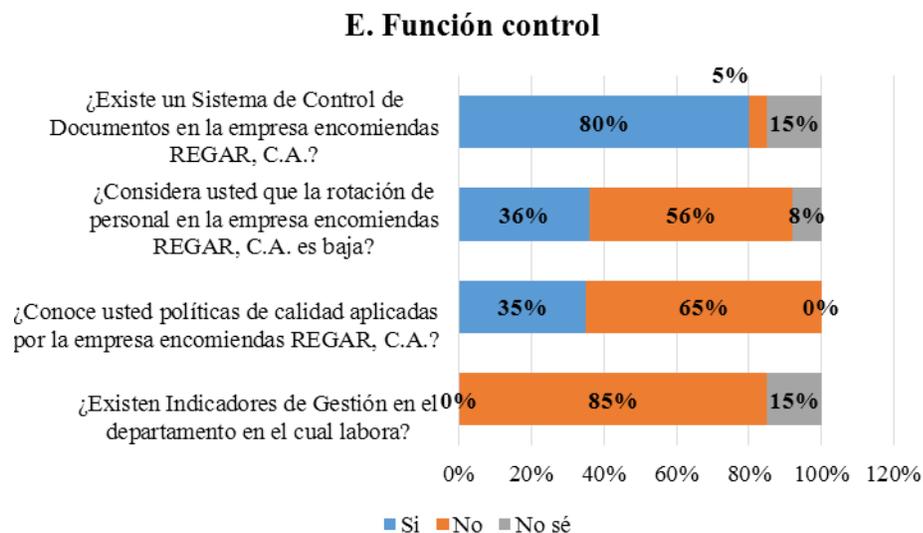


**Gráfico 4.35 Función dirección**

**Fuente: El autor (2017)**

### Función control

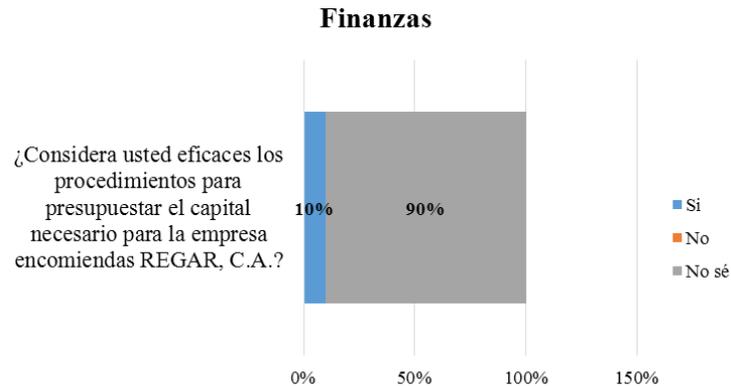
Respecto a la función control, la mayoría (ver gráfico 4.37) de los empleados aprobaron la existencia de un sistema de control de documentos en la empresa Encomiendas REGAL, C.A. Alegaron que es frecuente y alta la rotación de personal en esta organización. Por su parte, desconocen la existencia de una política de calidad, al mismo tiempo indicadores de gestión.



**Gráfico 4.37 Función control**

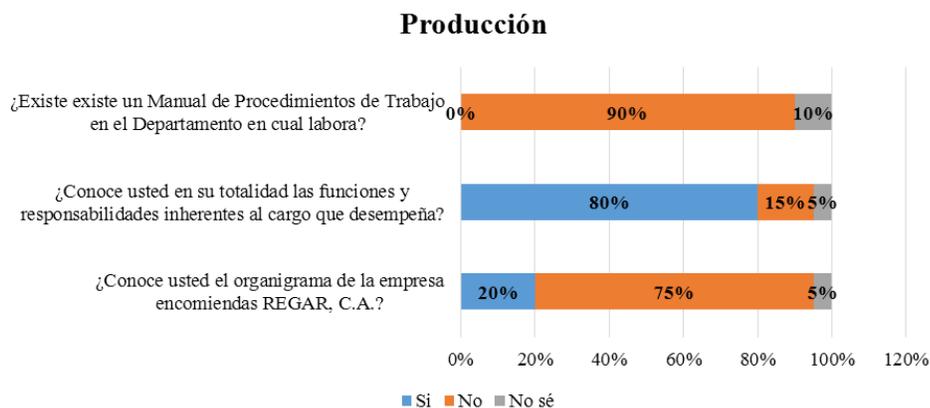
**Fuente:** El autor (2017)

Área Finanzas: en este campo se sometió a juicio de los supervisores y gerentes de esta empresa los procedimientos para presupuestar el capital necesario para la empresa Encomiendas REGAL, C.A. a lo que estos respondieron en su mayoría no conocerlos, dado que son muy rudimentarios los métodos administrativos empleados por los propietarios de dicha franquicia (Ver gráfico 4.38).



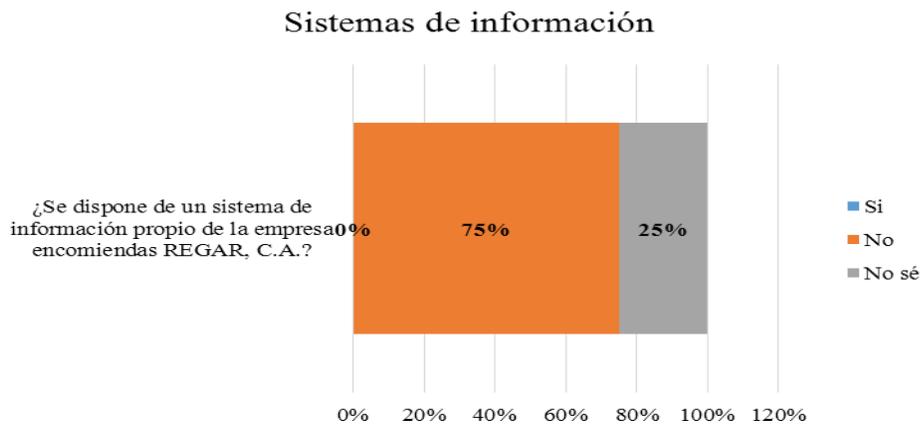
**Gráfico 4.38 Área finanzas**  
Fuente: El autor (2017)

Área Producción: en este apartado la gran mayoría confirmo la no existencia de procedimientos que sirvieran de fiel referencia para la ejecución de sus actividades. Sin embargo, por la experiencia adquirida en su tiempo en la empresa (los más antiguos) manifiestan conocer las funciones y cada unas de sus tareas y responsabilidades de su puesto, pero niegan la disposición de un organigrama que señale el nivel jerárquico de los empleados. Ver gráfico 4.39.



**Gráfico 4.39 Producción**  
Fuente: El autor (2017)

Sistemas de información: a este respecto, se dispone de un sistema de información en la empresa Encomiendas REGAL, C.A. para el registro de sus clientes y procesamiento de cada una de las transacciones realizadas en cada venta (ver gráfico 4.40). Adicionalmente, una base de datos para información al usuario sobre generalidades del servicio.

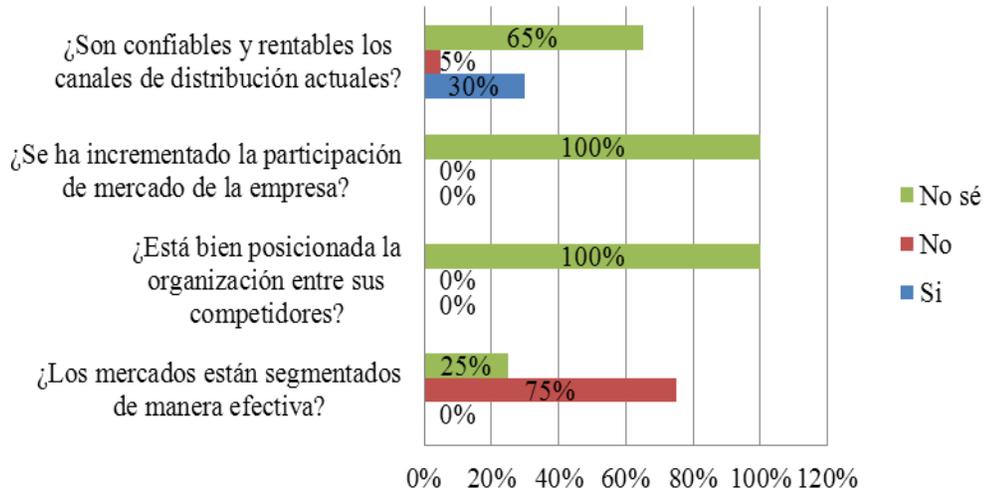


**Gráfico 4.40 Sistemas de información**

**Fuente:** El autor (2017)

Marketing: En base a esta disciplina centro de estudio de esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados: en el gráfico 4.41 se muestra que el 70% desconfían de los canales de distribución empleados actualmente por la empresa Encomiendas REGAL, C.A., sin embargo, un 30% aprueban los mecanismos empleados actualmente dado que han dado resultado, pero no niegan la adopción de mejora alguna. El total del personal encuestado desconoce el nivel de participación de la empresa en el mercado de transferencia de encomiendas y el posicionamiento de la empresa, al mismo tiempo, que sostiene que nunca se ha realizado al menos una segmentación de dichos mercados.

## Marketing



**Gráfico 4.41 Marketing**

**Fuente:** El autor (2017)

Marketing (continuación 1): En este orden de ideas, según lo indicado el gráfico 4.42 gran parte de los empleados (85%) afirman que los precios de los servicios ofrecidos por la marca TEALCA son adecuados, confirman su calidad (80%), reconocen la efectividad del personal de ventas, sin embargo, niegan la realización de investigaciones de mercado por la empresa. Del mismo modo, en el gráfico 4.43, se muestra que la marca objeto de estudio no tiene presencia en internet, de igual forma, los gerentes de esta casa de transferencia de encomiendas no poseen conocimientos sobre la disciplina Marketing. En suma, destacaron la no realización de campañas publicitarias o promociones en relación a esta franquicia.

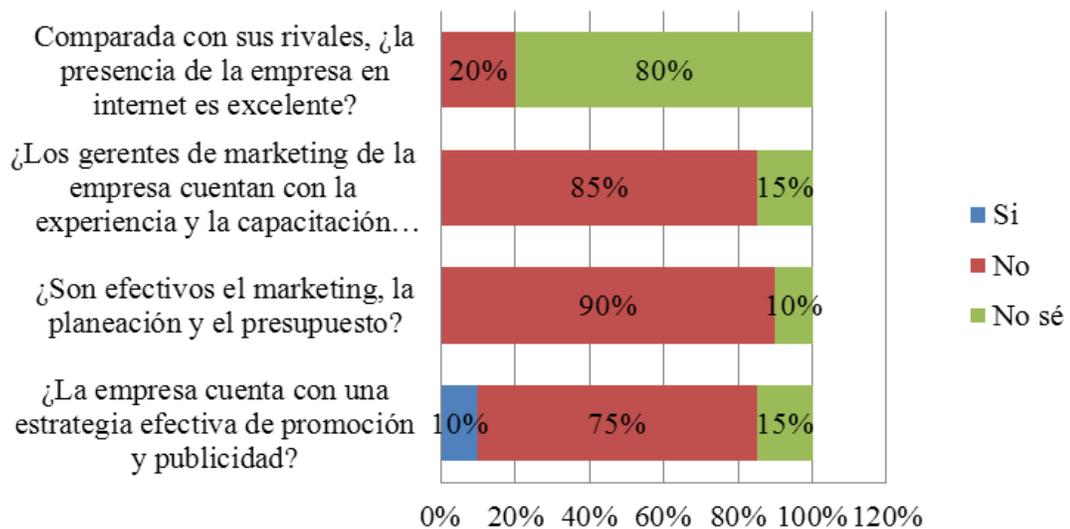
### Marketing (continuación 1)



**Gráfico 4.42 Marketing (continuación 1)**

Fuente: El autor (2017)

### Marketing (continuación 2)



**Gráfico 4.43 Marketing (continuación 2)**

Fuente: El autor (2017)

#### 4.1.2.1 Identificación de Fortalezas y Limitantes

Una vez desarrollado el diagnóstico del entorno interno se convino en enumerar una lista de factores internos claves, subclasificados en fortalezas y limitantes. En la tabla 4.6 se muestran los elementos en cuestión:

**Tabla 4.6 Fortalezas y limitantes**

Nº	Factores internos
<b>Limitaciones</b>	
1	No poseen una filosofía operacional definida
2	No disponen de una planificación estratégica
3	No existe una organización o estructuras funcionales formales
4	Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades
5	Liderazgo disfuncional
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal
7	Ignorancia de la capacidad del servicio
8	Desconocimiento de la disciplina de Marketing
9	Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica
10	Supervisión carente de propósito
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa
12	Impresión negativa por descuido en instalaciones
13	Gestión deficiente del recurso humano
14	Ausencia en el manejo de estándares de tiempo
15	Administración financiera rudimentaria e improvisada
16	Deficiencia en la administración de operaciones de producción
<b>Fortaleza</b>	
17	Control eficiente en el manejo de la información
18	Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas
19	Precios bajos en ofertas de servicios

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.6 Fortalezas y limitantes. Continuación**

Nº	Factores internos
<b>Fortalezas</b>	
20	Desarrollo de un servicio de calidad
21	Servicio respaldado por un sistema de información
22	Mantenimiento puntual a unidades de trabajo
23	Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes
24	Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia
25	El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa
26	El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional
27	Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida

**Fuente:** El autor (2017)

Las fortalezas y limitantes anteriormente reseñadas, fueron evaluadas mediante el empleo de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para lo cual, fue esencial la estimación de las ponderaciones ponderadas, a través del Análisis estructural materializado en la tabla 4.7, destacando adicionalmente el apoyo en el programa Microsoft Excel Versión 2013.

Seguido al análisis estructural, se obtuvo los porcentajes de motricidad y dependencia asociado a cada variable objeto de estudio, dichas cantidades se señalan en la tabla 4.8, al mismo tiempo se proyectaron en el gráfico 4.44 a fin de segmentar las variables por niveles de influencia asociado a cada cuadrante; mediante el empleo de un sistema de coordenadas rectangulares, es decir, zona de poder, zona de conflicto, zona de problemas autónomos y zona de salida, como se observada a continuación:

En lo que respecta a los resultados señalados en el gráfico 4.44, en la zona de poder destacan como variables mas influyente según su poder: la no disposición de una planificación estratégica (F2) por parte de la empresa encomiendas REGAR, C.A, justificando la ausencia de una filosofía operacional definida (F1), todo lo anterior asociado además a un liderazgo disfuncional (F5) y por tanto una gestión deficiente del recurso humano.

**Tabla 4.7 Análisis estructural**

Variables	Influencia																											Dependencia	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1		1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
2	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
3	1	1		0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	
4	1	1	1		1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	11	
5	1	1	0	0		1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	11	
6	1	1	0	0	1		0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
7	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	17	
8	1	1	1	0	1	1	0		1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
9	1	1	1	1	1	1	0	0		1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
10	1	1	1	1	1	1	0	0	1		1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	15
11	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	
12	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1		1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10	
13	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
14	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1		1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	14	
15	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	14	
16	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1		0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	15	
17	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0		1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	15	
18	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	14
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	26	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	26	
21	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	1	10	
22	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1		0	0	1	1	0	18	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1		1	1	1	23	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	23	
25	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	12	
26	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
27	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12	
Motricidad	25	26	20	17	24	21	7	10	19	12	21	3	23	11	13	13	8	14	3	7	5	4	3	4	13	12	12	350	

Fuente: El autor (2017)

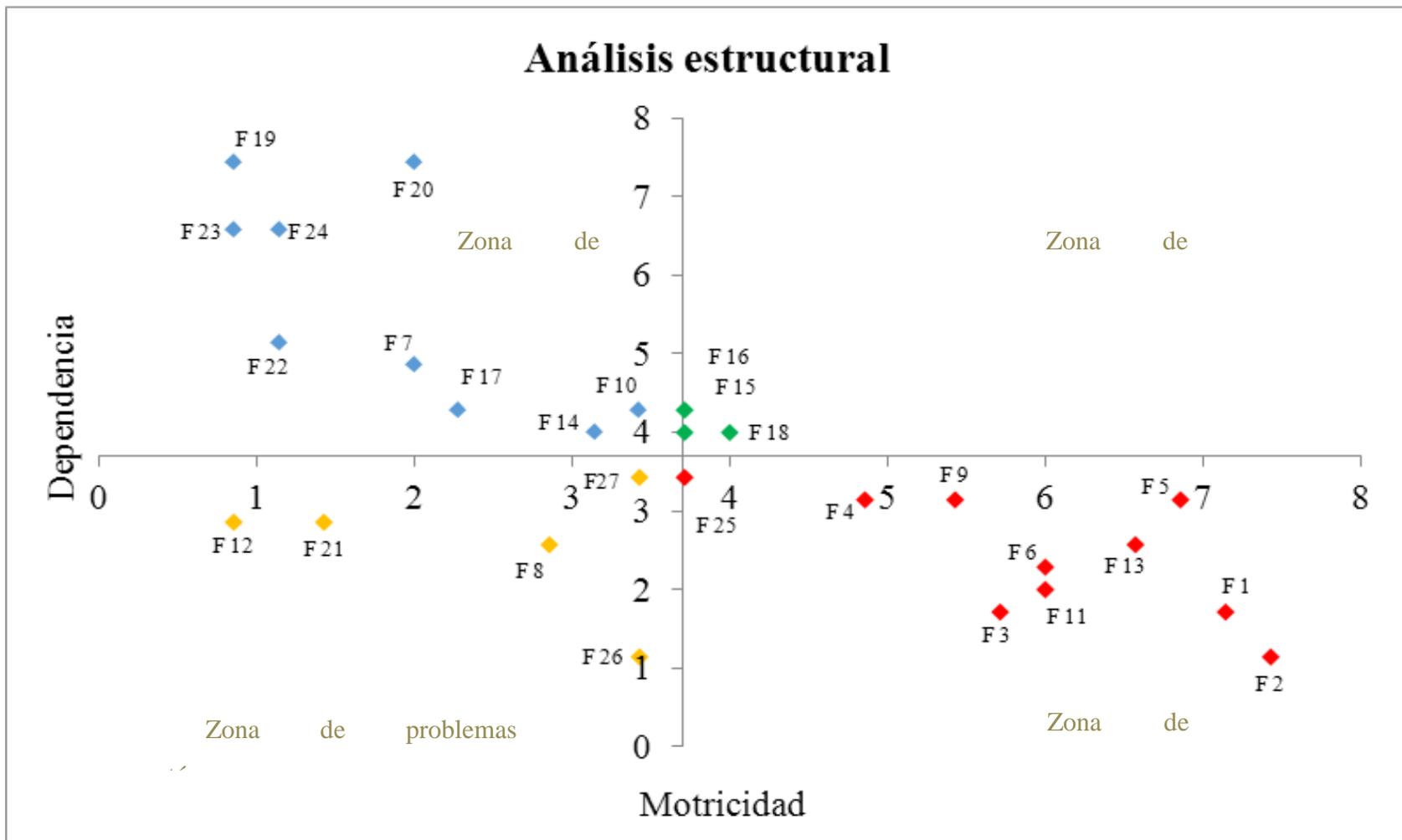
**Tabla 4.8 Porcentajes de motricidad y dependencia**

Nº	Variables	Motricidad	% M	Dependencia	% D
<b>Limitaciones</b>					
1	No poseen una filosofía operacional definida	25	7,14	6	1,71
2	No disponen de una planificación estratégica	26	7,43	4	1,14
3	No existe una organización o estructuras funcionales formales	20	5,71	6	1,71
4	Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades	17	4,86	11	3,14
5	Liderazgo disfuncional	24	6,86	11	3,14
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	21	6,00	8	2,29
7	Ignorancia de la capacidad del servicio	7	2,00	17	4,86
8	Desconocimiento de la disciplina de Marketing	10	2,86	9	2,57
9	Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica	19	5,43	11	3,14
10	Supervisión carente de propósito	12	3,43	15	4,29
12	Impresión negativa por descuido en instalaciones	3	0,86	10	2,86
13	Gestión deficiente del recurso humano	23	6,57	9	2,57
14	Ausencia en el manejo de estándares de tiempo	11	3,14	14	4,00
15	Administración financiera rudimentaria e improvisada	13	3,71	14	4,00
16	Deficiencia en la administración de operaciones de producción	13	3,71	15	4,29
<b>Fortaleza</b>					
17	Control eficiente en el manejo de la información	8	2,29	15	4,29
18	Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas	14	4,00	14	4,00
19	Precios bajos en ofertas de servicios	3	0,86	26	7,43
20	Desarrollo de un servicio de calidad	7	2,00	26	7,43
21	Servicio respaldado por un sistema de información	5	1,43	10	2,86
22	Mantenimiento puntual a unidades de trabajo	4	1,14	18	5,14
23	Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes	3	0,86	23	6,57
24	Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia	4	1,14	23	6,57
25	El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa	13	3,71	12	3,43
26	El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional	12	3,43	4	1,14
27	Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida	12	3,43	12	3,43
<b>TOTAL</b>		350		350	

Fuente: El autor (2017)

Las condiciones anteriores hacen que el aprovechamiento pobre de fortalezas halladas en la zona de salida como: comunicación vertical y horizontal abierta y fluida, disposición y compromiso para participar en programas de formación y

crecimiento profesional. Así mismo, no permite visualizar la necesidad de una gestión basada en la disciplina del Marketing, de manera que la imagen de la empresa sea un punto fuerte para el cliente anaquele.



**Gráfico 4.43 Marketing (continuación 2)**  
**Fuente:** El autor (2017)

Luego de evidenciar el impacto reversible entre las variables identificadas durante la auditoría interna, se acometió a estimar la ponderación interna (PI) de cada factor, tomando como base los porcentajes de motricidad y dependencia anteriormente mostrados en la tabla 4.8. Estos pesos serán insumo base para la elaboración de matriz EFI. En la tabla 4.9 se indican las PI para cada elemento externo:

**Tabla 4.9 Porcentaje ponderado interno**

N°	Variables	VPI	FPI	PI
<b>Limitantes</b>				
1	No poseen una filosofía operacional definida	7,73	7,07	0,07
2	No disponen de una planificación estratégica	8,30	7,60	0,08
3	No existe una organización o estructuras funcionales formales	6,30	5,76	0,06
4	Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades	5,18	4,74	0,05
5	Liderazgo disfuncional	7,18	6,57	0,07
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	6,44	5,89	0,06
7	Ignorancia de la capacidad del servicio	2,21	2,02	0,02
8	Desconocimiento de la disciplina de Marketing	3,25	2,97	0,03
9	Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica	5,75	5,26	0,05
10	Supervisión carente de propósito	3,66	3,35	0,03
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	6,50	5,95	0,06
12	Impresión negativa por descuido en instalaciones	1,21	1,10	0,01
13	Gestión deficiente del recurso humano	6,96	6,37	0,06
14	Ausencia en el manejo de estándares de tiempo	3,39	3,10	0,03
15	Administración financiera rudimentaria e improvisada	3,96	3,63	0,04
16	Deficiencia en la administración de operaciones de producción	3,95	3,61	0,04
<b>Fortaleza</b>				
17	Control eficiente en el manejo de la información	2,52	2,30	0,02
18	Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas	4,25	3,89	0,04
19	Precios bajos en ofertas de servicios	0,99	0,91	0,01
20	Desarrollo de un servicio de calidad	2,13	1,95	0,02
21	Servicio respaldado por un sistema de información	1,78	1,63	0,02
22	Mantenimiento puntual a unidades de trabajo	1,34	1,22	0,01

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.9 Porcentaje ponderado interno. Continuación**

Nº	Variables	VPI	FPI	PI
<b>Fortalezas</b>				
23	Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes	1,01	1,05	0,01
24	Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia	1,30	1,35	0,01
25	El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa	4,01	4,18	0,04
26	El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional	4,30	4,49	0,04
27	Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida	3,72	3,88	0,04
<b>TOTAL</b>		95,83		1,00

Fuente: El autor (2017)

De acuerdo a la información obtenida en la tabla 4.9, una vez disponibles las PI correspondiente a cada factor se elaboró la Matriz EFI:

**Tabla 4.10 Matriz EFI**

Nº	Variables	PE	Calificación	Calificación ponderada
<b>Limitantes</b>				
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	1	0,07
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	1	0,08
3	No existe una organización o estructuras funcionales formales	0,06	1	0,06
4	Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades	0,05	1	0,05
5	Liderazgo disfuncional	0,07	1	0,07
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	1	0,06
7	Ignorancia de la capacidad del servicio	0,02	1	0,02
8	Desconocimiento de la disciplina de Marketing	0,03	1	0,03
9	Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica	0,05	2	0,11
10	Supervisión carente de propósito	0,03	2	0,07
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	2	0,12
12	Impresión negativa por descuido en instalaciones	0,01	2	0,02
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1	0,06
14	Ausencia en el manejo de estándares de tiempo	0,03	2	0,06
15	Administración financiera rudimentaria e improvisada	0,04	2	0,07
16	Deficiencia en la administración de operaciones de producción	0,04	2	0,07

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.10 Matriz EFI. Continuación**

Nº	VARIABLES	PE	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
17	Control eficiente en el manejo de la información	0,02	3	0,07
18	Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas	0,04	3	0,12
19	Precios bajos en ofertas de servicios	0,01	4	0,04
20	Desarrollo de un servicio de calidad	0,02	3	0,06
21	Servicio respaldado por un sistema de información	0,02	3	0,05
22	Mantenimiento puntual a unidades de trabajo	0,01	4	0,05
23	Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes	0,01	3	0,03
24	Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia	0,01	4	0,05
25	El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa	0,04	3	0,11
26	El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional	0,04	4	0,16
27	Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida	0,03	4	0,14
<b>TOTAL</b>				<b>1.72</b>

**Fuente:** El autor (2017)

Como se pudo apreciar en la tabla 4.10 de la Matriz EFI se obtuvo una puntuación global interna igual a 1.72 lo que representa una gestión organizacional deficiente, en la cual el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa no es suficiente para superar las limitaciones que esta posee. Una inferencia hecha a partir de estos datos es que el desconocimiento de las metas globales de la empresa, hacen una referencia ciega bajo la adopción de cualquier estilo de liderazgo, puntualizando además la necesidad de disponer de un modelo estratégico que guíe a la empresa enriqueciendo la experiencia asociada al servicio de encomiendas, desarrollando y explotando en la mayor medida posible el talento humano y reforzando la comunicación entre cada uno de los miembros de las Agencia TEALCA.

### **4.1.3 Determinación del Competidor Potencial del Mercado de Empresas de Transferencias y Encomiendas en Anaco**

David (Op.cit) sostiene que Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Sin embargo, este no es el caso del mercado de transferencias y encomiendas. Para identificar el competidor potencial se elaboró una Matriz del Perfil Competitivo (MPC), siendo necesario definir como punto de partida una lista de factores críticos de éxito. Entrevistas no estructuradas al personal de la marca TEALCA y otras casas de envío, orientadas a solicitar tal información a juicio de los directivos permitió obtener lo siguiente:

- Publicidad
- Calidad de servicios
- Precios
- Comercio electrónico
- Atención al cliente
- Distribución de ventas
- Participación de mercado
- Procesos logísticos
- Administración
- Localización

En este sentido, se tomaron en cuenta como competidores a las siguientes casas de transferencias de encomiendas del municipio Anaco: MRW, Domesa, ZOOM, DHL y AEROCAV. Obteniendo como producto la siguiente matriz:

Tabla 4.11 Matriz del Perfil Competitivo para TEALCA

Factores críticos de éxito	Ponderación	TEALCA		DOMESA		MRW		DHL		ZOOM		AEROCV		
		C	Pp	C	Pp	C	Pp	C	Pp	C	Pp	C	Pp	
Publicidad	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	
Calidad de servicios	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	
Precios	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3	
Comercio electrónico	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	
Atención al cliente	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	
Distribución de ventas	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	
Participación de mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	1	0,15	2	0,3	2	0,3	
Procesos logísticos	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	
Administración	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	
Localización	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>		<b>2,05</b>		<b>1,6</b>		<b>2,4</b>		<b>2,7</b>		<b>2,1</b>	
<b>Leyenda</b>	<b>Pp= puntuación ponderada</b>				<b>C=Calificación</b>									

Fuente: El autor (2017)

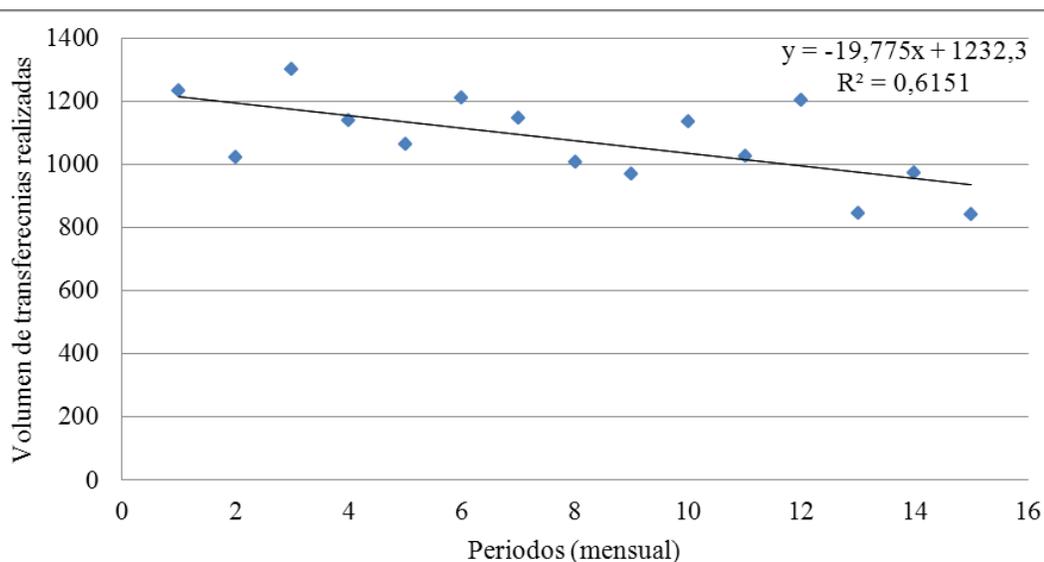
De acuerdo con lo plasmado en la tabla 4.11, se asumió como competidor potencial a la empresa ZOOM con una puntuación global ponderada igual a 2.7, dentro de los puntos más fuertes observados de esta casa de transferencias de encomiendas destacan: su operaciones desarrolladas con el empleo del comercio electrónico, disponiendo de códigos y seriales para el seguimiento de la ruta de los paquetes a disposición del usuario. Adicionalmente, una alta experiencia en administración otorgándole a sus encargados locales asesorías sobre el manejo efectivo de los recursos y la gestión del personal. Una atención al cliente con un gran nivel, procesos logísticos mejorados y una localización céntrica al estar ubicados detrás de la sede de la Alcaldía del Municipio Anaco, sin embargo, sus precios no son muy competentes frente a agencias como TEALCA o DOMESA

En segundo lugar, tenemos a la agencia DHL una marca global con una publicidad masiva en medios digitales, que a diferencia del resto ha desarrollado mayor experiencia en lo que ha marketing respecta. Además de brindar servicios de calidad, procesos logísticos muy bien estructurados y una localización bien referenciada localmente.

En tercer lugar, se posiciona la empresa TEALCA diferenciándose del resto por sus precios y una localización céntrica, servicios de calidad y procesos logísticos bien atendidos. Sin embargo, al igual que agencias como DOMESA, MRW y AEROCAY no invierten en actividades de marketing. Y por último no se puede olvidar su distinguida atención al público. Posterior a todo lo referido anteriormente, es importante advertir que la empresa Encomiendas REGAL, C.A., debe centrar sus esfuerzos en hacer marketing y expandirse hasta familiarizarse con todos los beneficios que las nuevas tecnologías ofrecen para esta organización como lo son el comercio electrónico.

## 4.2 Trazar los Objetivos de Ventas y Rentabilidad Projectada de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco

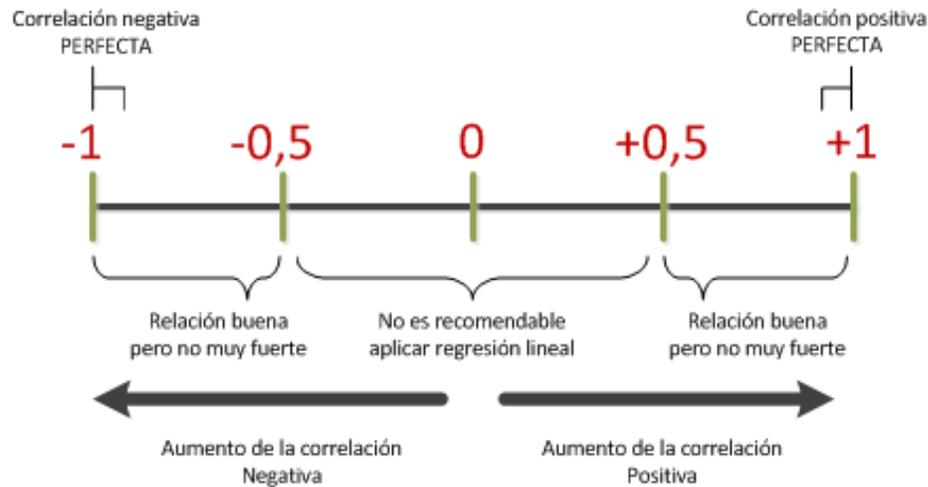
Como base para el desarrollo de esta etapa se consideró esencial solicitar el volumen de ventas de servicios durante el año 2016 y el primer trimestre del año en curso y con ayuda del programa Microsoft Excel 2013 se graficó dicha información (ver gráfico 4.42) y al mismo tiempo se proyectó las ventas o realización de nuevas transferencias para el resto del año.



**Gráfico 4.42 Proyección de las ventas de nuevos servicios**

**Fuente:** El autor (2017)

Los resultados arrojados por el gráfico 4.42 muestra el grado de ajuste de la recta hacia los datos, una medida de ajuste que ha recibido gran aceptación en el contexto del análisis de regresión es el coeficiente de determinación  $R^2$ , el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple, un indicador estandarizado que puede tomar valores entre -1 y 1 como lo refleja el gráfico 4.43. En este sentido, se obtuvo un  $R^2 = 0,6151$  lo que indica que los pronósticos realizados son confiables.



**Gráfico 4.43 Interpretación del coeficiente de correlación**

Fuente: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/>

De la misma forma, se refieren en la tabla 4.12 las proyecciones para los meses siguientes del año.

**Tabla 4.12 Pronósticos de transferencias para los próximos periodos**

Mes	Transferencias proyectadas
Abr-17	1213
May-17	1193
Jun-17	1173
Jul-17	1153
Ago-17	1133
Sep-17	1114
Oct-17	1094
Nov-17	1074
Dic-17	1054

Fuente: El autor (2017)

Hasta ahora se ha logrado pronosticar para un escenario bajo las condiciones en las cuales ha operado esta casa de transferencia de encomiendas, sin embargo, se conoció además que la agencia TEALCA ha logrado registrar un total de 2370 clientes naturales en su base de datos, pudiéndose asumir esta cantidad como la cuota

de mercado a la cual ha logrado llegar esta empresa. Actualmente, en la ciudad de Anaco existen un total aproximado de 90.904 usuarios probables que posiblemente en algún momento puedan requerir el servicio de transferencia de encomiendas; tal vez muchos de estos nunca hayan usado el servicio. Este público no alcanzado representa el mercado potencial del mercado de transferencias del municipio Anaco. Por su parte, en lo que respecta al mercado empresarial ha alcanzado suscribir a 132 clientes jurídicos de 1982 empresas en el municipio.

En este orden de ideas, se puede inferir que se ha logrado un índice de penetración de la cuota de mercado de consumo igual 2.6% y 15.01% para el mercado empresarial, porcentajes bastante reducidos en relación al tamaño de ambos mercados. En suma a lo anterior, es preocupante la tendencia de las ventas en los últimos periodos señalando decesos amenazantes, lo que indica que son urgentes las estrategias para revertir dicha condición.

Asociado a lo anterior, el estudio de mercado evidenció la necesidad de mejoras del servicio a petición del cliente, sin exageración alguna refirieron como lo más necesario disponer de un poco más de espacio y asiento para esperar el turno para ser atendido. Cabe destacar que la agencia TEALCA no se limitará solo a la consideración de lo sugerido por cliente, por lo que se espera trascender en lo que a optimización respecta.

Ahora bien, los planteamientos anteriores exigen mejoras sustanciales en la efectividad financiera de esta casa de transferencias de encomiendas, a fin de poder mantener un nivel aceptable de rentabilidad que le permita hacer frente a los gastos operativos y generar las ganancias suficientes para recuperar en el menor tiempo posible cualquier inversión que implique la optimización del servicio.

A este respecto, es prudente señalar que es conveniente ahondar en mecanismos seguros de decisión, ya que resulta altamente riesgosa una alteración inconsciente de los precios o aumentos en los costos (según las reacciones observadas en la encuesta a los usuarios del servicio). En este sentido, se hicieron necesarias estrategias de marketing de gran alcance que permitan generar el número de ventas necesarias para lograr un nivel de rentabilidad ideal, considerando en último caso el aumento de las tarifas del servicio de ser necesario. Hasta entonces, las condiciones evaluadas sirvieron de impulso para la propuesta de los siguientes objetivos:

- Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017
- Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017

La materialización de tal meta, implica un aumento en la capacidad física de la agencia TEALCA (ver tabla 4.13). Razón por la cual se plantea el siguiente escenario de estudio, analizado bajo la aplicación de la teoría de las líneas de espera:

**Tabla 4.13 Pronósticos ajustados a los objetivos de venta y rentabilidad**

Mes	Transferencias proyectadas	100% de aumento
Abr-17	1213	2426
May-17	1193	2386
Jun-17	1173	2346
Jul-17	1153	2306
Ago-17	1133	2266
Sep-17	1114	2228
Oct-17	1094	2188
Nov-17	1074	2148
Dic-17	1054	2108

**Fuente:** El autor (2017)

La agencia TEALCA considera brindar un servicio con embalaje instantáneo asistido, de manera que los clientes paguen por su respectiva taquilla. La gerencia de

la empresa Encomiendas REGAL, C.A., estima que los clientes llegarán a un ritmo de 13 por hora. El cajero (en la taquilla) puede servir a los clientes a un ritmo de uno cada 3.6 minutos. En lo que respecta a las características del servicio, su distribución contiene un solo canal o fase, con una población infinita, se asumió un patrón de llegadas de Poisson y una disciplina donde el primero en entrar es el primero en salir (PEPS), se tomó un patrón de servicio exponencial y una fila ilimitada.

La operación del servicio bajo las condiciones anteriormente expuestas generó las siguientes respuestas:

- La utilización promedio de la taquilla es 77.98%.
- Un promedio de tres (3) clientes en la cola.
- Un promedio de cuatro (4) clientes dentro del sistema.
- El tiempo promedio en la cola será de 0.21 horas, es decir, 12 minutos.
- El tiempo promedio de espera en el sistema será 0.27 horas, equivalente a 16,20 minutos.

En relación a los resultados observados, cabe destacar que el espacio disponible es considerablemente pequeño, sin embargo se pretende brindar un servicio de mayor nivel por lo que la empresa Encomiendas REGAL, C.A, necesita tener la garantía suficiente con un 95% de confianza de que no habrán más de 3 clientes en la cola en una circunstancia de gran demanda. Siendo prudente plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel presente de servicio con el límite de 3 clientes en espera?

¿Qué nivel de utilización de cajero se debe lograr?

¿Cuál debe ser el ritmo del servicio del cajero para lograr un nivel 95% en el nivel de servicio?

El nivel de servicio presente para 3 clientes o menos en la cola, esta representado por la probabilidad de que haya 0, 1, 2 ó 3 usuarios en el sistema, para lo cual arrojó las siguientes respuestas:

$$\text{Para } n=0: P_0 = 0,22$$

$$\text{Para } n=1: P_1 = 0,17$$

$$\text{Para } n=2: P_2 = 0,13$$

$$\text{Para } n=3: P_3 = 0,1$$

$$\text{Ahora, } p(q \leq 3) = 0.22 + 0.17 + 0.13 + 0.1 = 0.62$$

La probabilidad de existencia de más de tres (3) clientes en la cola es de 1 menos la probabilidad de tener tres (3) o menos usuarios ( $1 - 0.62 = 0.38$ ) 38%.

Para un nivel de servicio de 95% con tres o menos clientes ( $q \leq 3$ ) tenemos:

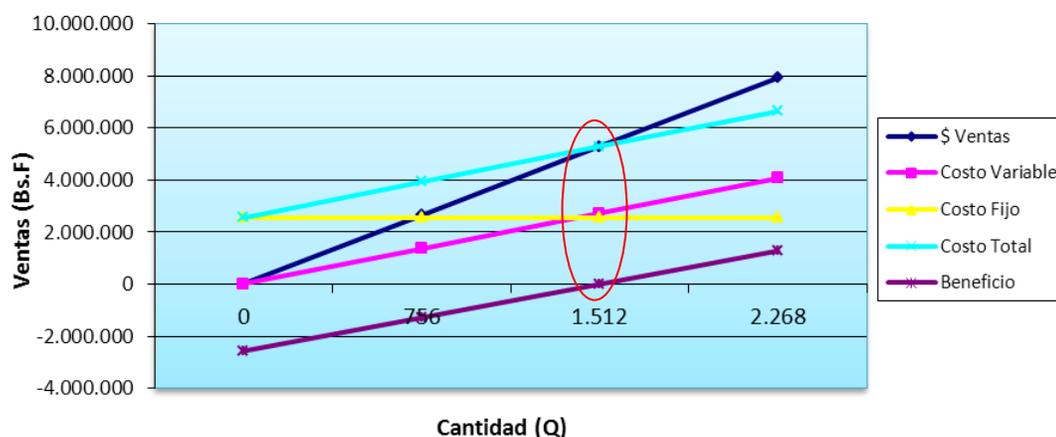
$$P_0 + P_1 + P_2 + P_3 = 95\%$$

Donde el porcentaje de utilización que logró satisfacer dicha ecuación fue igual a

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = 47\%$$

Resolviendo la ecuación anterior se halló que  $\mu = 32$ , es decir que cada taquilla deberá atender 32 personas por hora, lo que significa un aumento de 92% de la capacidad para alcanzar un 95% de confianza de que hallan tres (3) o menos clientes en el sistema. Como respuesta, a la alteración anterior se plantea la instalación y disposición de una taquilla adicional con su respectivo servidor con el fin de optimizar el tiempo del servicio.

Seguido lo anterior, se evaluó la influencia de la optimización sugerida sobre la estructura de costos actual, así mismo se pretendió estimar el precio estándar referencia sobre el cual las tarifas generarían un margen de utilidad ideal. Partiendo del valor de la tarifa de la transferencia comúnmente solicitada por los clientes con capacidad en peso de 1 a 2 kilogramos cuyo precio incluyendo el valor de la tasa postal es de Bs.F 3500, con un costo unitario aproximado de Bs.F 1.800 por envío y un gasto fijo mensual igual a Bs.F 2.570.000 se empleó la técnica de análisis del punto de equilibrio desarrollada con la ayuda del programa Microsoft Excel versión 2013, los resultados se señalan en el gráfico 4.43.



**Gráfico 4.43 Análisis del punto de equilibrio**  
Fuente: El autor (2017)

Adicionalmente se obtuvo la siguiente tabla 3.11, resultado del análisis ofrecido por el programa, según la cual es necesario comercializar más de 1.512 transferencias de este tipo mensuales para obtener utilidades

**Tabla 3.11 Análisis de punto de equilibrio por la aplicación Solver Excel**

Q Ventas	0	756	<b>1.512</b>	2.268
\$ Ventas	0	2.645.588	<b>5.291.176</b>	7.936.765
Costo Variable	0	1.360.588	2.721.176	4.081.765
Costo Fijo	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000
Costo Total	2.570.000	3.930.588	<b>5.291.176</b>	6.651.765
	-	-		
Beneficio	2.570.000	1.285.000	<b>0</b>	1.285.000

Fuente: El autor (2017)

Considerando la estructura anterior se realizó un análisis de sensibilidad, con el propósito de observar como reaccionaba el sistema de costos ante una posible promoción que incluya cupones de descuentos (15 % de descuento), dicha simulación arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 4.14 Respuesta ante posibles ofertas que incluyan descuentos.**

Q Ventas	0	1.094	<b>2.187</b>	3.281
\$ Ventas	0	3.253.511	<b>6.507.021</b>	9.760.532
Costo				
Variable	0	1.968.511	3.937.021	5.905.532
Costo Fijo	2.570.000	2.570.000	2.570.000	2.570.000
Costo Total	2.570.000	4.538.511	<b>6.507.021</b>	8.475.532
	-	-		
Beneficio	2.570.000	1.285.000	<b>0</b>	1.285.000

Fuente: El autor (2017)

En la tabla 4.14, se evidencia que las promociones respaldadas por descuentos en el precio de las tarifas son posibles siempre y cuando el volumen de venta sea el suficiente como para obtener un margen de utilidad aceptable para la agencia

TEALCA, al mismo tiempo que se gana una respectiva posición ante los clientes que adquieren sus servicios.

En adición a los objetivos anteriores se hacen necesarios el planteamiento de los siguientes objetivos.

- Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.
- Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.
- Enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente orientadas a mantener un nivel superior (100%) de satisfacción.
- Optimizar de manera constante los canales de marketing (comunicación, distribución y servicio).
- Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinención de los servicios.
- Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.

#### **4.3 Sugerir Estrategias Comunicacionales para la Penetración y Posicionamiento en el Mercado de la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco**

Según lo observado en la sección 4.1.2.-Análisis del entorno interno, durante el diagnóstico del Área Administración; Función Planeación, se evidenció que Encomiendas REGAL, C.A no dispone de una filosofía operacional definida que describa la misión, visión, objetivos globales y políticas de la empresa (revisar grafico 4.31) y destacando el concepto estratégico que define este trabajo de investigación se consideró de crucial importancia el desarrollo y aporte de estos elementos claves que sustentan el proceso de administración estratégica.

#### **4.3.1 Visión del Departamento de Ingeniería**

Con el empleo de la lista de verificación propuesta por Urcola (2000) y el apoyo del personal de Encomiendas REGAL, C.A., se alcanzó la formulación y presentación de la visión para esta organización la cual se enuncia a continuación:

“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”

#### **4.3.2 Misión del Departamento de Ingeniería**

Tomando como referencia la encuesta abierta adaptada de los Elementos de la declaración de la misión descritos por Fred David (Op.cit) y con la colaboración del personal de Encomiendas REGAL, C.A., fue posible redactar la siguiente misión:

“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción número #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”.

Posteriormente la misma fue validada con la utilización del “Formato para la validación de la declaración de la misión” mostrado en la tabla N° 4.42, en la cual se consideraron aspectos claves como elementos, clientes, productos y servicios, mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la

rentabilidad, filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública, preocupación por los empleados. Para este fin fue posible consultar a los empleados y al equipo natural de trabajo.

**Tabla 4.15 Formato para la validación de la declaración de la misión.**

<b>“Declaración de la Misión”</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Clientes</b>	Sociedad anaquense
<b>Productos y servicios</b>	servicios de transferencias de encomiendas
<b>Mercado</b>	“Región Anaco”
<b>Tecnología</b>	implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos
<b>Preocupación por la Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad</b>	Definido en el ítem de Tecnología
<b>Filosofía</b>	en la búsqueda constante de la excelencia
<b>Concepto que tiene la empresa de sí misma</b>	posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente
<b>Preocupación por su imagen pública</b>	contribuir con el crecimiento social y económico del país
<b>Preocupación por los empleados</b>	empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado

**Fuente:** El equipo TEALCA (2017)

### 4.3.3 Conciliación de Estrategias

A este punto ya se han logrado definir componentes estratégicos como lo son visión, misión y objetivos estratégicos, siendo propicia la generación de estrategias alternativas viables a partir de la alineación de los principales factores externos e internos, por lo que se empleó la Matriz de Fortalezas, Logros, Oportunidades y Retos (FLOR). En tabla 4.6 se muestra la materialización de la técnica anteriormente referida.

Tabla 4.16 Matriz FLOR

		Fortalezas (F)
		<p>F1. Control eficiente en el manejo de la información</p> <p>F2. Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas</p> <p>F3. Precios bajos en ofertas de servicios</p> <p>F4. Desarrollo de un servicio de calidad</p> <p>F5. Servicio respaldado por un sistema de información</p> <p>F6. Mantenimiento puntual a unidades de trabajo</p> <p>F7. Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes</p> <p>F8. Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia</p> <p>F9. El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa</p> <p>F10. El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional</p> <p>F11. Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida</p>
Oportunidades (O)		
<p>O1. Población de clientes con nivel educativo aceptable</p> <p>O2. Disposición de suficientes proveedores en la zona</p> <p>O3. Oferta de mano de obra calificada</p> <p>O4. Disposición y respaldo del sector gubernamental en la asesoría para la realización de campañas ambientales</p> <p>O5. La agencia TEALCA posee una ubicación estratégica</p> <p>O6. Los clientes consideran como fácil de usar, económico y sienten confianza al momento de emplear los servicios ofrecidos por la marca.</p> <p>O7. El cliente estaría dispuesto a recomendar el servicio a amigos, conocidos y familiares, dada sus buenas impresiones al momento de visitar la agencia TEALCA</p> <p>O8. La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas</p> <p>O9. Los precios son un elemento distintivo de competitividad reconocido por los clientes de la marca TEALCA</p> <p>O10. Presencia de empresas publicitarias en la zona.</p>		<p>FO1: Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.</p>

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.16 Matriz FLOR. Continuación**

	Fortalezas
	<p>F1. Control eficiente en el manejo de la información</p> <p>F2. Experiencia en el servicio de transferencia de encomiendas</p> <p>F3. Precios bajos en ofertas de servicios</p> <p>F4. Desarrollo de un servicio de calidad</p> <p>F5. Servicio respaldado por un sistema de información</p> <p>F6. Mantenimiento puntual a unidades de trabajo</p> <p>F7. Nivel aceptable de atención reconocido por los clientes</p> <p>F8. Rapidez y seguridad distintiva en la transferencia</p> <p>F9. El personal conoce las responsabilidades y funciones dentro de la empresa</p> <p>F10. El personal muestra disposición y compromiso para participar en programas de formación y crecimiento profesional</p> <p>F11. Comunicación vertical y horizontal abierta y fluida</p>
Retos	
<p>R1. Los clientes rechazan la indiferencia ante promociones que incluyen descuentos en los servicios</p> <p>R2. Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)</p> <p>R3. Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio</p> <p>R4. Capacidad adquisitiva del venezolano reducida</p> <p>R5. Obsolescencia tecnológica</p> <p>R6. Disposición de softwares y equipos de manejo de materiales en el mercado tecnológico venezolano.</p> <p>R7. Indiferencia ante presencia de redes sociales</p> <p>R8. Incertidumbre y zozobra de parte de comerciantes generada por el panorama político social</p> <p>R9. La población de clientes del mercado de transferencias perciben de forma positiva a la marca TEALCA, pero conservan a zoom o a Domesa en sus prioridades.</p> <p>R10. Rigidez en métodos de pago para la compra de servicios.</p> <p>R11. No existe actividades de marketing en relación a la marca TEALCA</p>	<p>FR1: Evaluar los elementos de la marca, orientado al revitalecimiento, diferenciación y fortalecimiento del concepto transmitido hacia los clientes</p> <p>FR2: Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing</p> <p>FR3: Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio</p> <p>FR4: Formular una políticas de fijación de precios sensible y adaptable a la realidad del cliente</p>

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.16 Matriz FLOR. Continuación**

Retos	Limitantes
<p>R1. Los clientes rechazan la indiferencia ante promociones que incluyen descuentos en los servicios</p> <p>R2. Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB)</p> <p>R3. Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio</p> <p>R4. Capacidad adquisitiva del venezolano reducida</p> <p>R5. Obsolescencia tecnológica</p> <p>R6. Disposición de softwares y equipos de manejo de materiales en el mercado tecnológico venezolano.</p> <p>R7. Indiferencia ante presencia de redes sociales</p> <p>R8. Incertidumbre y zozobra de parte de comerciantes generada por el panorama político social</p> <p>R9. La población de clientes del mercado de transferencias perciben de forma positiva a la marca TEALCA, pero conservan a zoom o a Domesa en sus prioridades.</p> <p>R10. Rigidez en métodos de pago para la compra de servicios.</p> <p>R11. No existe actividades de marketing en relación a la marca TEALCA</p>	<p>L1. No poseen una filosofía operacional definida</p> <p>L2. No disponen de una planificación estratégica</p> <p>L3. No existe una organización o estructuras funcionales formales</p> <p>L4. Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades</p> <p>L5. Liderazgo disfuncional</p> <p>L6. La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal</p> <p>L7. Ignorancia de la capacidad del servicio</p> <p>L8. Desconocimiento de la disciplina de Marketing</p> <p>L9. Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica</p> <p>L10. Supervisión carente de propósito</p> <p>L11. Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa</p> <p>L12. Impresión negativa por descuido en instalaciones</p> <p>L13. Gestión deficiente del recurso humano</p> <p>L14. Ausencia en el manejo de estándares de tiempo</p> <p>L15. Administración financiera rudimentaria e improvisada</p> <p>L16. Deficiencia en la administración de operaciones de producción</p> <p>LR1: Diseñar una estructura funcional flexible con capacidad de adaptación a la reinversión constante de los servicios</p> <p>LR2: Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas</p> <p>LR3: Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA</p> <p>LR4: Diseñar un sistema de aprovisionamiento logístico orientado garantizar el suministro puntual de los insumos en cada etapa del servicio.</p> <p>LR5: Crear mecanismos de gestión y control financiero enfocados en la evaluación de inversiones relacionadas con la investigación de mercados, desarrollo y optimizaciones asociadas al servicio y su desempeño económico</p> <p>LR6: Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción</p> <p>LR7: Reacondicionar el ambiente de trabajo e instalaciones de la agencia TEALCA a disposición del cliente y empleados</p>

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.16 Matriz FLOR. Continuación**

Oportunidades	Limitantes
<p>O1 Población de clientes con nivel educativo aceptable</p> <p>O2 Disposición de suficientes proveedores en la zona</p> <p>O3 Oferta de mano de obra calificada</p> <p>O4 Disposición y respaldo del sector gubernamental en la asesoría para la realización de campañas ambientales</p> <p>O5 La agencia TEALCA posee una ubicación estratégica</p> <p>O6 Los clientes consideran como fácil de usar, económico y sienten confianza al momento de emplear los servicios ofrecidos por la marca.</p> <p>O7 El cliente estaría dispuesto a recomendar el servicio a amigos, conocidos y familiares, dada sus buenas impresiones al momento de visitar la agencia TEALCA</p> <p>O8 La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas</p> <p>O9 Los precios son un elemento distintivo de competitividad reconocido por los clientes de la marca TEALCA</p> <p>O10 Presencia de empresas publicitarias en la zona.</p>	<p>L17. No poseen una filosofía operacional definida</p> <p>L18. No disponen de una planificación estratégica</p> <p>L19. No existe una organización o estructuras funcionales formales</p> <p>L20. Ausencia de manuales de procedimientos para la ejecución y desarrollo de las actividades</p> <p>L21. Liderazgo disfuncional</p> <p>L22. La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal</p> <p>L23. Ignorancia de la capacidad del servicio</p> <p>L24. Desconocimiento de la disciplina de Marketing</p> <p>L25. Existe insatisfacción laboral de naturaleza salarial y disergonomica</p> <p>L26. Supervisión carente de propósito</p> <p>L27. Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa</p> <p>L28. Impresión negativa por descuido en instalaciones</p> <p>L29. Gestión deficiente del recurso humano</p> <p>L30. Ausencia en el manejo de estándares de tiempo</p> <p>L31. Administración financiera rudimentaria e improvisada</p> <p>L32. Deficiencia en la administración de operaciones de producción</p> <p>LO1: Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA</p> <p>LO2: Disponer de modalidades de pago seguras, fáciles y flexibles al alcance del cliente para la obtención de servicios</p> <p>LO3: Fortalecer el comercio electrónico a través de la gestión de aplicaciones móviles y los teléfonos inteligentes</p> <p>LO4: Lanzar eventos y campañas promocionales bajo el empleo de temáticas de tendencias actuales</p> <p>LO5: Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces</p>

**Fuente:** El autor (2017)

Según lo señalado en la tabla 4.6, gracias al empleo de la Matriz FLOR (fortalezas, limitantes, oportunidades y retos) fue posible plantear diecisiete (17) estrategia, específicamente: una (1) FO, cuatro (4) FR, siete (7) LR y cinco (5) LO. En este orden de ideas, previo al proceso de decisión se muestra en la tabla 4.17 la orientación de cada estrategia en relación a los objetivos propuestos en el apartado 4.2., ya que según el proceso de administración estratégica las estrategias deben contribuir absolutamente al logro de los objetivo.

**Tabla 4.17 Relación entre estrategias y objetivos**

Objetivo	Estrategia
1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017	FO1: Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense. LO1: Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA LO5: Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces FR2: Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing
2. Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017	LO2: Disponer de modalidades de pago seguras, fáciles y flexibles al alcance del cliente para la obtención de servicios LO4: Lanzar eventos y campañas promocionales bajo el empleo de temáticas de tendencias actuales
3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.	LR6: Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción LR5: Crear mecanismos de gestión y control financiero enfocados en la evaluación de inversiones relacionadas con la investigación de mercados, desarrollo y optimizaciones asociadas al servicio y su desempeño económico

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.17 Relación entre estrategias y objetivos. Continuación**

<p>4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.</p>	<p>FR1: Evaluar los elementos de la marca, orientado al revitalecimiento, diferenciación y fortalecimiento del concepto transmitido hacia los clientes  FR3:Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio  FR4:Formular una políticas de fijación de precios sensible y adaptable a la realidad del cliente</p>
<p>5. Enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente orientadas a mantener un nivel superior (100%) de satisfacción.</p>	<p>LR7: Reacondicionar el ambiente de trabajo e instalaciones de la agencia TEALCA a disposición del cliente y empleados</p>
<p>6. Optimizar de manera constante los canales de marketing (comunicación, distribución y servicio).</p>	<p>LR4: Diseñar un sistema de aprovisionamiento logístico orientado garantizar el suministro puntual de los insumos en cada etapa del servicio.</p>
<p>7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinversión de los servicios.</p>	<p>LO3: Fortalecer el comercio electrónico a través de la gestión de aplicaciones móviles y los teléfonos inteligentes  LR3: Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA</p>
<p>8. Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.</p>	<p>LR1: Diseñar una estructura funcional flexible con capacidad de adaptación a la reinversión constante de los servicios  LR2: Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas</p>

**Fuente:** El autor (2017)

#### **4.4 Realizar un Plan Táctico para la Eficiente Implantación de las Estrategias Desarrolladas para la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco**

De la tabla 4.17 desarrollada en la etapa anterior, en la cual se señala la relación de cada variable con respecto a los objetivos estratégicos, se puede apreciar que a seis objetivos correspondió más de una estrategia, siendo necesario en dichos casos priorizarlas según el aporte respectivo. Para tal fin, se empleó la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), su desarrollo contó con la participación del Gerente de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., empleados y el analista; contribuyendo de forma colectiva para el análisis y elección de las opciones alternativas más viables.

Seguidamente se presentan las tablas 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22 y 4.23 seis (6) matrices MPEC para los objetivos 1, 2, 3, 4, 7 y 8 respectivamente, en las cuales se señalan las variables seleccionadas para cada caso, siendo favorecidas aquellas que obtuvieron mayor puntuación atractiva.

Tabla 4.18 Matriz MPEC. Objetivo 1

Objetivo N° 1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017		Alternativas estratégicas									
		Ponderación	Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA		Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces		Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Internos Claves											
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	2,00	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13	
Factores externos Claves											
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	4,00	0,13	3	0,10	3	0,10	3	0,10	
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	0,06	3	0,10	3	0,10	1	0,03	
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	0,28	3	0,28	2	0,18	1	0,09	
<b>TOTAL</b>				<b>1,01</b>		<b>1,13</b>		<b>0,98</b>		<b>1,00</b>	

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.19 Matriz MPEC. Objetivo 2**

Objetivo N° 2. Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017		Alternativas estratégicas				
		Ponderación	Disponer de modalidades de pago seguras, fáciles y flexibles al alcance del cliente para la obtención de servicios		Lanzar eventos y campañas promocionales bajo el empleo de temáticas de tendencias actuales	
			PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos Claves						
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	0,00	0,00	0	0,00
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	0,00	0,00	0	0,00
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	1,00	0,06	1	0,06
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	0,00	0,00	1	0,06
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,06	1	0,06
Factores externos Claves						
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	4,00	0,13	3	0,10
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	3,00	0,10	3	0,10
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	1,00	0,09	3	0,28
<b>TOTAL</b>				0,44		0,65

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.20 Matriz MPEC. Objetivo 3**

Objetivo N° 3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.		Alternativas estratégicas				
		Ponderación	Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción		Crear mecanismos de gestión y control financiero enfocados en la evaluación de inversiones relacionadas con la investigación de mercados, desarrollo y optimizaciones asociadas al servicio y su desempeño económico	
			PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos Claves						
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	0,14	1	0,07
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	0,15	1	0,08
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	3,00	0,18	2	0,12
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	2,00	0,12	1	0,06
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	3,00	0,19	2	0,13
Factores externos Claves						
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	0,00	0	0	0
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	0,06	0	0
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	1,00	0,09	0	0
<b>TOTAL</b>				0,94		0,45

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.21 Matriz MPEC. Objetivo 4

Objetivo N° 4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.		Ponderación	Alternativas estratégicas						
			Evaluar los elementos de la marca, orientado al revitalcimiento, diferenciación y fortalecimiento del concepto transmitido		Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio		Formular una política de fijación de precios sensible y adaptable a la realidad del cliente		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Internos Claves									
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	0,00	0	0	0	0	0	0
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	1,00	0,08	2	0,15	1	0,08	
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	1,00	0,06	1	0,06	1	0,06	
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	0,06	1	0,06	1	0,06	
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,06	1	0,06	1	0,06	
Factores externos Claves									
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	3,00	0,10	3	0,10	2	0,07	
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	2,00	0,06	2	0,06	1	0,03	
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	0,28	3	0,28	1	0,09	
TOTAL				0,70		0,77		0,45	

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.22 Matriz MPEC. Objetivo 7

Objetivo N° 7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinversión de los servicios.		Ponderación	Alternativas estratégicas				
			Fortalecer el comercio electrónico a través de la gestión de aplicaciones móviles y los teléfonos inteligentes		Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA		
			PA	PTA	PA	PTA	
Factores Internos Claves							
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	1,00	0,070694	1	0,0706944	
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	2,00	0,151955	3	0,2279322	
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	1,00	0,058903	2	0,1178058	
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	1,00	0,059475	2	0,1189496	
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	1,00	0,063687	3	0,19106	
Factores externos Claves							
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	3,00	0,099875	2	0,0665832	
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	3,00	0,096252	2	0,0641682	
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	3,00	0,275302	2	0,183535	
TOTAL				0,876143		1,0407285	

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.23 Matriz MPEC. Objetivo 8**

Objetivo N° 8. Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.		Alternativas estratégicas				
		Ponderación	Diseñar una estructura funcional flexible con capacidad de adaptación a la reinversión constante de los servicios		Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas	
<b>Factores Internos Claves</b>			PA	PTA	PA	PTA
1	No poseen una filosofía operacional definida	0,07	2,00	0,1414	3	0,21
2	No disponen de una planificación estratégica	0,08	3,00	0,2279	3	0,23
6	La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento del personal	0,06	2,00	0,1178	4	0,24
11	Desconocimiento de las metas globales perseguidas por la empresa	0,06	3,00	0,1784	2	0,12
13	Gestión deficiente del recurso humano	0,06	3,00	0,1911	3	0,19
<b>Factores externos Claves</b>						
8	La competencia no ha realizado investigaciones en mercado de transferencias de encomiendas	0,03	2,00	0,07	1	0,03
15	Obsolescencia tecnológica	0,03	1,00	0,03	1	0,03
17	Indiferencia ante presencia de redes sociales	0,09	1,00	0,09	0	0,00
<b>TOTAL</b>				1,05		1,05

Fuente: El autor (2017)

A continuación se muestra en la tabla 4.24 un resumen de las estrategias seleccionadas para cada objetivo, cabe destacar que para el objetivo ocho ambas estrategias posteriores a su evaluación dieron la misma puntuación conservándose ambas para la gestión estratégica.

**Tabla 4.23 Estrategias seleccionadas resultado de la Matriz MPEC**

Objetivo	Estrategia
1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017	Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA
2. Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017	Lanzar eventos y campañas promocionales bajo el empleo de temáticas de tendencias actuales
3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.	Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.23 Estrategias seleccionadas resultado de la Matriz MPEC. Continuación**

4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.	Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio
5. Enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente orientadas a mantener un nivel superior (100%) de satisfacción.	Reacondicionar el ambiente de trabajo e instalaciones de la agencia TEALCA a disposición del cliente y empleados
6. Optimizar de manera constante los canales de marketing (comunicación, distribución y servicio).	Diseñar un sistema de aprovisionamiento logístico orientado garantizar el suministro puntual de los insumos en cada etapa del servicio.
7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinversión de los servicios.	Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA
8. Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.	Diseñar una estructura funcional flexible con capacidad de adaptación a la reinversión constante de los servicios Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas

**Fuente:** El autor (2017)

Del mismo modo conviene advertir que las variables no incluidas en la tabla 4.23, serán consideradas como alternativas de contingencia de respaldo ante cualquier cambio necesario dentro de la gestión estratégica. En la tabla 4.24 se señalan dichas variables.

**Tabla 4.24 Estrategias de contingencia**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017	Proyectar la marca TEALCA como el Agente logístico N° 1, mediante la promoción efectiva de los atributos competitivos de sus servicios en la sociedad Anaquense.

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.24 Estrategias de contingencia. Continuación**

Objetivo	Estrategia
1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017	Explotar la imagen de la marca mediante el empleo de las comunicaciones de marketing eficaces Orientar y asignar mecanismos de inversión hacia la explotación de las oportunidades de marketing
2. Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017	Disponer de modalidades de pago seguras, fáciles y flexibles al alcance del cliente para la obtención de servicios
3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.	Crear mecanismos de gestión y control financiero enfocados en la evaluación de inversiones relacionadas con la investigación de mercados, desarrollo y optimizaciones asociadas al servicio y su desempeño económico
4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.	Evaluar los elementos de la marca, orientado al revitalcimiento, diferenciación y fortalecimiento del concepto transmitido hacia los clientes Formular una políticas de fijación de precios sensible y adaptable a la realidad del cliente
7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinversión de los servicios.	Fortalecer el comercio electrónico a través de la gestión de aplicaciones móviles y los teléfonos inteligentes

**Fuente:** El autor (2017)

Una vez de haber concretado las estrategias correspondiente a cada objetivo orientada al alcance del mismo, se acometió a la realización de un plan táctico basado en la metodología propuesta por George Morrissey. Ahora bien las tablas comprendidas entre 4.25 y 4.34 contienen cada uno de los planes con sus respectivos objetivos, estrategias, actividades, responsables, duración, recursos e indicadores.

**Tabla 4.25 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 1**

<b>Objetivo:</b>		1. Incrementar en un 300% la cartera de clientes para el cierre del 2017			
<b>Estrategia:</b>		Ofrecer alternativas multicanal offline y online de marketing para comercializar los servicios de la marca TEALCA			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Diagnosticar las tendencias actuales asociadas a las modalidades de la práctica comercial	Analista de Marketing	20 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo, viáticos	Informe
2	Determinar las opciones de canales offline y online disponibles en la zona	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo, viáticos	Cuadro descriptivo
3	Evaluar la preferencia del cliente sobre diferentes canales offline y online a emplear para la venta de los servicios	Analista de Marketing	1 mes	Material de oficina, Internet, instrumentos de recolección de datos	Gráficos
4	Estudiar la factibilidad técnica de los canales offline y online alternativos	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo, viáticos	Informe (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, entre otros)
5	Estimar los costos asociados a la implementación de los nuevos canales offline y online considerados viables	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Presupuesto (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, entre otros), informe análisis financiero sobre inversión
6	Desarrollar una base de datos para el registro de los clientes	Servicio externo	30 días/Diario	PC, Sistema de información, asistente del programa	Número de clientes registrados
7	Documentar la experiencia del cliente asociada al uso del servicio	Personal de Ventas	Diario	Personal de ventas, material de oficina e instrumento de recolección de datos	Impresión del cliente sobre el servicio

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.26 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 2**

<b>Objetivo:</b>		2. Aumentar el volumen de ventas totales en un 100% para finales del 2017			
<b>Estrategia:</b>		Lanzar eventos y campañas promocionales bajo el empleo de temáticas de tendencias actuales			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Determinar las tendencias actuales de interés social	Analista de Marketing	15 días	Material de oficina, PC, Internet, redes sociales	Informe (Actividades, sucesos, campañas, hecho noticioso)
2	Indagar sobre la agenda de eventos de carácter social	Analista de Marketing	Semanal	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Agenda de eventos públicos
3	Evaluar las oportunidades de patrocinio o participación de la marca TEALCA en Eventos sociales	Analista de Marketing	Semanal	Material de oficina, Internet, instrumentos de recolección de datos	Informe (responsabilidad formalizada, alianzas firmadas con otras organizaciones, Invitaciones personalizadas, entre otros)
4	Estudiar los requerimientos logísticos asociados a cada evento o campaña	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	Semanal	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo, Viáticos	Informe (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, entre otros)
5	Estimar los costos asociados a la materialización de cada evento	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Presupuesto (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, entre otros), informe análisis financiero sobre inversión
6	Desarrollo de material publicitario asociado a la marca TEALCA	Servicio externo	30 días/Diario	Transporte, personal, Económico	Orden para compra de material publicitario (Volantes, etiquetas, franelas, gorras, utilería, entre otros)
7	Preparar presentación publica de la marca	Analista de Marketing /personal de ventas	Diario	Personal de ventas, material de oficina e instrumento de recolección de datos	Impresión del cliente sobre el servicio

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.27 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 3**

<b>Objetivo:</b>		3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.			
<b>Estrategia:</b>		Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Revisar la filosofía operacional de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de calidad/ Gerencia Gral	5 días	Material de oficina, PC, Internet	Informe (Visión, misión, objetivos y política de calidad)
2	Establecer una estructura funcional de referencia para la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de calidad/Marketing	1 Semana	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Organigrama
3	Definir la descripción de los puestos de trabajo en relación a las partes señaladas en el organigrama	Analista de Calidad/Marketing	4 días	Material de oficina, Internet, instrumentos de recolección de datos	Documento digital/impreso (Funciones, Alcance, responsabilidad, Recursos, entre otros)
4	Desarrollar los procedimientos operacionales asociados al servicio de transferencias de Encomiendas por parte de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de Calidad/Marketing	15 días	Material de oficina, PC, Internet	Procedimientos de trabajos
5	Recopilar la documentación personal y profesional de los trabajadores de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de Calidad/Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet	Expediente del personal
6	Listar los materiales, herramientas y equipos empleados para la prestación del servicio por parte de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de Calidad/Marketing	30 días/Diario	Material de oficina, PC, Internet	Registro de materiales, herramientas y equipos
7	Elaborar los formatos operacionales	Analista de Calidad/Marketing	5 días	Material de oficina, PC, Internet	Formatos codificados

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.27 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 3. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		3. Desarrollar y fortalecer de manera continua a un 100% las competencias centrales de la empresa Encomiendas REGAL, C.A.			
<b>Estrategia:</b>		Establecer un sistema de control de la calidad basado en la gestión de las expectativas del cliente, centrado en ofrecer un servicio pulcro y lograr un nivel máximo satisfacción			
Actividad		Responsable	Duración / Frecuencia	Recursos	Indicador/Referencia
8	Desglosar los mapas de procesos asociados al servicio de transferencias de encomiendas	Analista de Calidad/Marketing	15 días	Material de oficina, PC, Internet	Documento con representación gráfica de los flujos de trabajo
9	Crear el procedimiento del sistema	Analista de Calidad/Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet	Procedimiento para la gestión del sistema
10	Realizar el plan de calidad y el índice del Dossier	Analista de Calidad/Marketing	20 días	Material de oficina, PC, Internet	Manual de Calidad

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.28 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 4**

<b>Objetivo:</b>		4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.			
<b>Estrategia:</b>		Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio			
Actividad		Responsable	Duración / Frecuencia	Recursos	Indicador/Referencia
1	Evaluar la propuesta de valor actual entregada al cliente	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	bimestral	Material de oficina, PC, Internet, información de los paquetes de servicios	Informe
2	Identificar los aspectos más influyentes durante el proceso de elección realizada por el cliente	Analista de Marketing	15 días	Material de oficina, PC, Internet, encuestas	Cuadro descriptivo
3	Medir el grado de satisfacción del cliente en relación al valor entregado por la empresa	Analista de Marketing	15 días/diario	Material de oficina, Internet, software, encuestas, cliente	Gráficos, cuadro descriptivo

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.28 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 4. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		4. Intensificar la conexión con los clientes en un 100%, desarrollando relaciones fuertes, rentables y a largo plazo.			
<b>Estrategia:</b>		Desarrollo de portales y espacios de interacción offline-online enfocados a lograr una estrecha y efectiva vinculación cliente-servicio			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
4	Adaptar la propuesta de valor de la empresa Encomiendas REGAR, C.A a las expectativas del cliente	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Cambios en la estructura/logística del servicio
5	Establecer un mecanismo gratuito (por teléfono, fax o correo electrónico) que brinde atención inmediata y respuestas rápidas a las inquietudes y planteamientos del cliente	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	10 días/diario	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Presupuesto (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, canales), informe análisis financiero sobre inversión
6	Analizar la rentabilidad del cliente	Analista de Marketing	15 días/Constante	PC, Sistema de información, asistente del programa	Diagrama y cuadro descriptivo/clientes clasificados
7	Establecer puntos de contacto a preferencia del cliente orientados a mantener las relaciones con los usuarios	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	20 días	Personal de ventas, material de oficina e instrumento de recolección de datos	Numero de clientes atendidos

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.29 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 5**

<b>Objetivo:</b>		5. Enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente orientadas a mantener un nivel superior (100%) de satisfacción.			
<b>Estrategia:</b>		Reacondicionar el ambiente de trabajo e instalaciones de la agencia TEALCA a disposición del cliente y empleados			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	bimestral	Material de oficina, PC, Internet, formatos de registro	Informe

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.29 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 5. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		5. Enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente orientadas a mantener un nivel superior (100%) de satisfacción.			
<b>Estrategia:</b>		Reacondicionar el ambiente de trabajo e instalaciones de la agencia TEALCA a disposición del cliente y empleados			
Actividad		Responsable	Duración / Frecuencia	Recursos	Indicador/Referencia
2	Identificar los aspectos susceptibles de mejoras sobre las instalaciones de la sede de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, encuestas	Cuadro descriptivo
3	Determinar las condiciones disergonomicas por puesto de trabajo	Analista de Marketing	15 días	Material de oficina, Internet, software, encuestas, empleados	Informe
4	Estimar los costos asociados a las alternativas de mejoras a realizar en la empresa	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Presupuesto (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, canales), informe análisis financiero sobre inversión

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.30 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 6**

<b>Objetivo:</b>		6. Optimizar de manera constante los canales de marketing (comunicación, distribución y servicio).			
<b>Estrategia:</b>		Diseñar un sistema de aprovisionamiento logístico orientado garantizar el suministro puntual de los insumos en cada etapa del servicio.			
Actividad		Responsable	Duración / Frecuencia	Recursos	Indicador/Referencia
1	Evaluar el rendimiento de los canales de suministro a cada etapa del servicio actualmente empleados por la empresa	Analista de Marketing/ Gerencia Gral	bimestral	Material de oficina, PC, Internet, transporte	Informe
2	Identificar las oportunidades sobre modalidades adicionales de aprovisionamiento	Analista de Marketing	10 días	Material de oficina, PC, Internet, transporte	Cuadro descriptivo
3	Conceptualizar la cadena de suministro asociada al servicio de transferencia de encomienda	Analista de Marketing	5 días	Material de oficina, Internet, software, Asesor externo	Diagramas de flujo, Mapas conceptuales

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.30 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 6. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		6. Optimizar de manera constante los canales de marketing (comunicación, distribución y servicio).			
<b>Estrategia:</b>		Diseñar un sistema de aprovisionamiento logístico orientado garantizar el suministro puntual de los insumos en cada etapa del servicio.			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
4	Señalar los elementos clave para la continuidad de los flujos de materiales e insumos dentro del proceso logístico	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Cuadro descriptivo
5	Establecer rutas alternativas de contingencia para evitar la formación de embotellamientos	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Diagramas de flujo, Mapas conceptuales, informe
6	Sugerir los recursos tecnológicos y humanos para el funcionamiento de dicho sistema	Analista de Marketing	4 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Informe
7	Estimar los costos asociados a la implementación del sistema	Analista de Marketing/Gerente Gral	7 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Presupuesto (Materiales, equipos, logística, personal, ventajas, canales), informe análisis financiero sobre inversión

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.31 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 7**

<b>Objetivo:</b>		7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinención de los servicios.			
<b>Estrategia:</b>		Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Conceptualizar el servicio de transferencia de encomienda	Analista de Marketing/Gerencia Gral	15 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Diagrama de abstracción
2	Identificar los procesos asociados al servicio de transferencia de encomienda	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Internet, empleados	Cuadro descriptivo

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.31 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 7. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		7. Actualizar tecnológicamente en la mayor medida posible los métodos y procesos enfocados a la reinversión de los servicios.			
<b>Estrategia:</b>		Estandarizar los procesos de trabajo asociados al servicio de transferencias de encomiendas de la marca TEALCA			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
3	Estandarizar las operaciones asociadas a cada proceso (precedencia y valor agregado).	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Matriz de Valor Agregado	Cuadro descriptivo
4	Estandarizar el tiempo asociado a cada proceso.	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Internet, Cronometro, personal, metodología para el estudio de tiempos	Tablas, diagramas de operaciones
5	Documentar la información referente a la estandarización	Analista de Marketing/Gerente Gral	7 días	Material de oficina, PC, Internet, Asesor externo	Informe sobre procesos asociados al Servicio

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.32 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 8**

<b>Objetivo:</b>		8. Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.			
<b>Estrategia:</b>		Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Diagnosticar el nivel educativo de cada empleado de la empresa Encomiendas REGAR, C.A	Analista de Marketing	7 días	Material de oficina, PC, Internet, Encuesta	Informe
2	Definir las necesidades cognitivas asociadas a los proyectos a desarrollar por la empresa	Analista de Marketing	3 días/mensual	Material de oficina, PC, Internet, empleados	Cuadro descriptivo
3	Establecer un programa de capacitación y certificación del personal (cursos, diplomados, tiempo, calendario)	Analista de Marketing	7 días	Material de oficina, Pc, empleados, Instituciones de formación	Agenda para asistencia a cursos

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.32 Plan de acción. Estrategia-Objetivo 8. Continuación**

<b>Objetivo:</b>		8. Reforzar los procesos de dirección e integración de personal dirigidos a la consolidación de la gestión de una organización de marketing a largo plazo.			
<b>Estrategia:</b>		Empoderar el talento humano de la marca TEALCA, dirigido a la excelencia en el desarrollo de competencias interpersonales distintivas			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
4	Desarrollar mecanismos para la evaluación de la evolución del personal y su valor agregado al servicio	Analista de Marketing	3 días	Material de oficina, PC, Curvas de aprendizaje, Asesor externo	Informe por empleado

**Fuente:** El autor (2017)

Para la efectiva materialización y respaldo a los planes anteriores fue necesario desarrollar un programa (ver tabla 4.33) considerando estrategias offline u online (Tomando para el desarrollo del social media 3 redes sociales).

Seguido lo anterior, se desarrolló un modelo de oferta de servicio para la empresa encomiendas REGAR, C.A, basada en las necesidades del cliente y los resultados observados a lo largo de esta investigación:, asumiendo el Servicio como el argumento fundamental del plan de Marketing y la campaña de promoción (ver tabla 4.34):

Adicionalmente a lo anterior se trabajó en la formulación del mensaje y las plataformas de promoción (ver tabla 4.35).

Tabla 4.33 Programa de Marketing

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A			
<b>Actividad comercial:</b>		Servicios de transferencia de encomienda			
<b>Visión:</b>		“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”			
<b>Misión:</b>		“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
1	Solicitar los servicios de una empresa publicitaria	Analista de Marketing/Gte Gral	7 días /semestral	Internet, referencias publicitarias, humanos y económicos	Contrato de servicio
1.1	Crear eslogan asociado a la marca TEALCA	Analista de Marketing	2 días	Internet, empleados y asesor externo	Eslogan referencial TEALCA
2	Adquirir los servicios publicitarios de medios comunicacionales locales	Analista de Marketing/Gte Gral			Contrato de servicio
2.1	Determinar los medios con mayor audiencia y recepción por parte del público Anaquense	Analista de Marketing	5 Días	Internet, redes sociales, encuestas, asesor externo	Gráficos/Informe
2.2	Hacer solicitud de ofertas por la realización de propagandas y cuñas a los medios escogidos	Analista de Marketing	1 semana	Internet, servicio telefónico, humanos, asesor externo	Hoja de oferta de servicios/presupuestos

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.33 Programa de Marketing. Continuación**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A				
<b>Actividad comercial:</b>		Servicios de transferencia de encomienda				
<b>Visión:</b>		“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”				
<b>Misión:</b>		“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”				
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>	
3	2.3	Describir el concepto, el propósito y elementos clave del mensaje a transmitir mediante la publicidad	Analista de Marketing	5 días	Internet, servicio telefónico, humanos, asesor externo	Material con al menos 3 opciones a escoger
		Emplear el uso de anuncios publicitarios viales/ interurbanos	Analista de Marketing/Gte Gral			Permisos autoridades locales, testigos/ Informe inspección mensual de avisos
	3.1	Indagar sobre las gestiones inherentes al uso de publicidad vial e interurbana	Analista de Marketing	4 días	Internet, empleados y asesor externo	Informe sobre disposiciones legales locales
	3.2	Evaluar las oportunidades en materia de avisos viales (vallas, pantallas led, pendones, entre otros)	Analista de Marketing	5 días	Internet, servicio telefónico, humanos, asesor externo	Informe sobre disponibilidad de tipos de avisos, puntos estratégicos
	3.3	Estimar los costos asociados a la compra e instalación de avisos publicitarios interurbanos	Analista de Marketing	4 días	Internet, Pc, Asesor externo	Estructura de costos

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.33 Programa de Marketing. Continuación**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A			
<b>Actividad comercial:</b>		Servicios de transferencia de encomienda			
<b>Visión:</b>		“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”			
<b>Misión:</b>		“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
4	Diseñar y desarrollar publicidad impresa	Analista de Marketing/Gte Gral		Internet, servicio telefónico, humanos, asesor externo	Folletos, trípticos, volantes, revistas, chapas
5	Conquistar medios online más comunes	Analista de Marketing	1 semana		Cuentas oficiales en youtube, instagram, facebook, twitter, Blog personalizado
5.1	Aperturar una cuenta en Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	Analista de Marketing	4 días	Internet, Pc, asesor externo	Me gusta, no me gusta, # seguidores, comentarios, suscriptores, visitas diarias
5.1.1	Actualizar de manera constante los espacios online con información noticiosa sobre los servicios asociados a la marca TEALCA	Analista de Marketing	Diario	Internet, Pc, asesor externo	Me gusta, no me gusta, # seguidores, comentarios, suscriptores, visitas diarias
5.1.2	Monitorear de manera constante la interacción y evolución de los medios online	Analista de Marketing	Diario	Internet, Pc, asesor externo	Me gusta, no me gusta, # seguidores, comentarios, suscriptores, visitas diarias
5.2	Desarrollar un espacio web exclusivo para la marca TEALCA	Analista de Marketing	15 días		Me gusta, no me gusta, # seguidores, comentarios, suscriptores, visitas diarias

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.33 Programa de Marketing. Continuación**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A			
<b>Actividad comercial:</b>		Servicios de transferencia de encomienda			
<b>Visión:</b>		“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”			
<b>Misión:</b>		“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”			
<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Duración / Frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador/Referencia</b>
5.2.1	Adquirir los servicios de un web master	Analista de Marketing		Internet, servicio telefónico, humanos, asesor externo	Dirección Web
5.2.2	Asistir la creación de la Pág Web y un Blog personalizado a fin de garantizar tenga todos los elementos que garanticen la interacción absoluta del cliente con los servicios que presta la empresa	Analista de Marketing/Gte Gral	6 meses	Internet, Pc, asesor externo	Diseño de Pág
5.3	Sincronizar el portal de marca con las cuentas oficiales asociada a la marca TEALCA	Analista de Marketing	1 mes	Internet, Pc, asesor externo	Vinculación en tiempo real de cualquier actualización entre espacios digitales
5.4	Crear un calendario editorial	Analista de Marketing	15 días	Internet, Pc, asesor externo	Cuadro resumen-descriptivo

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.34 Oferta de servicio de la Marca TEALCA**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A
<b>Servicio genérico</b>		Transferencia de encomienda
<b>Visión:</b>		“Ser un agente logístico de excelencia, líder en la gestión de transferencias, con el más alto nivel en atención, calidad, confianza y tecnología en sus servicios.”
<b>Misión:</b>		“Hacer que nuestros clientes anaquenses se sientan como en casa, confiados y seguros al momento de visitar a la agencia TEALCA, creando, visualizando y ofreciendo un valor superior en sus servicios de transferencias de encomiendas, con el fin de posicionarnos como un agente referencia, opción numero #1 y decisión inteligente para nuestros usuarios, implementando óptimas prácticas de calidad, seguridad, ecoeficiencia, innovación y mejora continua en nuestros procesos logísticos, empleando y desarrollando un valioso capital humano altamente comprometido y capacitado, con el propósito de contribuir con el crecimiento social y económico del país y en la búsqueda constante de la excelencia”
<b>Servicios específicos</b>		<b>Beneficios para el cliente</b>
1	Envío de encomiendas	Lo que necesito, lo obtengo más rápido
2	Recepción de encomiendas	Ayuda inmediata ante inconvenientes en la transferencia
3	Red Wifi	Se ha creado un espacio cómodo para recibir al cliente
4	Adecuación de instalaciones	Pueden copiar e imprimir cualquier documento que necesitan al instante para darle continuidad al servicio
5	Servicio de copiado e impresiones	El entretenimiento anula mi ansiedad durante la espera
6	Asistencia sobre alcance del servicio	Puedo confiar en el sistema que indica mi turno
7	Suministro de efectivo	Pueden encontrar un respaldo que necesitaban sin pagar impuestos
8	Servicio de TV, Videos y DVD	Siempre tiene respuestas a las inquietudes del cliente

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.34 Mensaje y plataforma de promoción**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A
<b>Servicio genérico</b>		Transferencia de encomienda
<b>Mensaje</b>	<b>Propósito estratégico</b>	<b>Plataforma</b>
Si de encomiendas se trata en TEALCA...  El servicio de transferencia que siempre esperaste hoy ha llegado a...  En TEALCA somos expertos en...	Concienciación: Informar al cliente sobre la oportunidades de servicio que ofrece TEALCA	¡En TEALCA tendrás siempre transferencias a de encomiendas exitosas!  Un respaldo en todo momento, para brindarte soluciones. Nuevas oportunidades en Your transferstage TE@lca. Tu espacio VIP en Your transferstage TE@lca. Encuentra lo que buscas Your transferstage TE@lca

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.34 Mensaje y plataforma de promoción. Continuación**

<b>Empresa:</b>		Encomiendas REGAR, C.A
<b>Servicio genérico</b>		Transferencia de encomienda
<b>Mensaje</b>	<b>Propósito estratégico</b>	<b>Plataforma</b>
<p>... marcan la diferencia en...</p> <p>Un servicio que se adapta a ti...</p> <p>No pierdas mas tu tiempo...</p> <p>Porque tu te lo mereces...</p> <p>Ponle fin a tus problemas...</p>	<p>Interés: Despertar intriga, curiosidad e interés a conocer el servicio ofertado por TEALCA, induciendo finalmente a su uso.</p>	<p>Siempre con respuestas a tus dudas.</p> <p>Sus páginas web en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Disfrute de servicios electrónicos en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Solo servicios de calidad en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Expande tus conocimiento en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Participe y diviertase en Your transferstage TE@lca.</p>
<p>Tienes problemas con tu transferencia...</p> <p>... esperamos por ti en...</p> <p>Solo en TEALCA...</p> <p>Una opción inteligente</p>	<p>Deseo: Apoyar al cliente al momento de decidir que agente logístico pueden cubrir las expectativas o necesidades.</p>	<p>El nuevo sistema online hace la transferencia de encomiendas mucho más fácil.</p> <p>Emplee nuestros servicios a través de chats en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Asistencia para todo tipo de envíos y recepciones en grupo en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Pruebe el nuevo sistema de transferencias en Your transferstage TE@lca.</p> <p>Nuevos oportunidades te esperan en Your transferstage TE@lca.</p>
<p>... Para conocer mejor de nuestros, visite <a href="http://TEALCA.com.ve">http://TEALCA.com.ve</a></p> <p>Desde casa puedes gestionar un servicio de nivel, personalizado y online...</p> <p>... un servicio con calidad garantizada</p>	<p>Acción: Impulsar al cliente, en la solicitud y compra inmediata de los servicios que ofrece la agencia TEALCA</p>	<p>Te invitamos a la presentación exclusiva... y a disfrutar de nuestras promociones...</p> <p>Regístrese en Your transferstage TE@lca.</p> <p>En Your transferstage TE@lca, siempre tenemos tiempo para ti.</p>

**Fuente:** El autor (2017)

A este punto, se consideraron los cinco tipos generales de canales tradicionales que se utilizan para promocionar productos y servicios (publicidad, marketing directo, venta personal, promoción de uso, relaciones públicas y publicidad).

## I. Publicidad

Los canales considerados para la publicidad fueron: Internet, Redes sociales, blog, anuncios en radio y periódicos, pósters, testimonios de personas conocidas, presentaciones, networking y folletos en eventos, marca páginas, camisetas, USB, folletos.

## II. Marketing directo.

Los canales seleccionados fueron: trípticos (papel, digital, podcast, multimedia) dirigidos a grupos concretos (instituciones públicas, grupos de clientes, empresas, networking, etc.), correos electrónicos a clientes incluidos en la nueva base de datos, secciones especiales en páginas web, pósters en lugares específicos, blogs especializados, presencia en redes sociales.

## III. Venta personal

Los canales es cogidos por la agencia TEALCA fueron: anfitriones para mostrar los servicios a clientes nuevos y regulares, actividades en quioscos en lugares con alta concentración de personas como Juegos deportivos, reuniones gubernamentales, clausuras de programas académicos, ferias y asistencia a instituciones universitarias, empresas, comercios y/o contratistas, presentaciones públicas, encuestas personales al público.

## IV. Promociones de uso y utilización

Los canales empleados por el grupo TEALCA fueron: actividades especiales de presentación de servicios, asistencia personalizada de introducción, camisetas o cooler gratis y personalizados (por cierto número de compras), regalos (una fruta, un bolígrafo, una chapa, entre otros), eventos con personas conocidas en fechas de interés social, eventos en colaboración con organizaciones no lucrativas.

## V. Relaciones públicas

Los canales alternativos sugeridos por el equipo de TEALCA fueron: blogs, Internet, cartas a empresas y contratistas, enviar a los medios notas de prensa, historias y fotografías (blogs, redes sociales, periódicos, radio, televisión, cartas al director, artículos de muestra, etc.) para estimular la presencia de la institución.

### **4.5 Evaluar la Factibilidad Económica Asociada a la Ejecución del Plan de Marketing de la Empresa Encomiendas REGAR, C.A. en Relación a la Marca TEALCA en la Ciudad de Anaco**

Previo al inicio de esta etapa es importante destacar que el análisis económico se enfocó sobre las variables de marketing publicidad, promoción de ventas, marketing directo, aplicables al mercado de transferencias de encomiendas, necesarias para alcanzar un buen posicionamiento de la marca TEALCA.

#### a. Publicidad

Dentro de los canales viables para la elaboración de publicidad a la Marca TEALCA Se consideraron para el inicio del plan, los siguientes: Cuñas en emisoras locales, prensa local y regional, publicidad vial (led y tradicionales), Volantes y material gráfico.

- Diarios locales

En relación al uso de este canal, se presentarán los servicios asociados a la marca TEALCA mediante una imagen etiquetada debajo del encabezado superior de la tercera página durante los próximos seis meses iniciada la implementación del plan

de Marketing, se eligió el diario la noticia. Cabe destacar que no es posible abarcar todos los medios de comunicación impreso, debido a las limitaciones económicas de la empresa. (Ver tabla 4.35).

**Tabla 4.35 Costos de paquetes de publicaciones en medios impresos locales**

Prensa local				
	Clasificados	7x5	Media página	14x7 3/4 de pagina
Precio (Bs)	980	9250	14320	17500
Costo semestral	5880	55500	85920	105000

**Fuente:** El autor (2017)

- Publicidad Vial

En relación a estos canales se seleccionaron dos (2) lugares estratégicos posibles para la solicitud de servicios de pantallas led y tres (3) sitios extremos para la colocación de vallas dentro de las adyacencias del municipio Anaco. (Ver tabla 4.36,4.37).

**Tabla 4.36 Costos de publicidad vial (1/2)**

Pantallas publicitarias			
	Set 1	set 2	set 3
Precio (Bs)	15000	24300	30200

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.36 Costos de publicidad vial (2/2)**

Banner Publicitario	
Tamaño	6x3 m2
Costo	65.300,00
Total	391.800,00

**Fuente:** El autor (2017)

- Folletos y material gráfico

Este tipo de canal es considerado de alta efectividad dado que permite la interacción directa con las personas. (Ver tabla 4.37)

**Tabla 4.37 Costos material gráfico**

Material gráfico			
	Oferta 1	Oferta 2	Oferta 3
Precio (Bs)	450.000,00	870.600,00	1.320.000,00

**Fuente:** El autor (2017)

- Emisoras radiales

Este método de difusión es de gran impulso para el alcance de las metas del plan de marketing. (ver tabla 4.38)

**Tabla 4.38 Costos de cuñas radiales**

Radio				
Alcance	Basic	Medium	Premium	Gold
Mensual	17.450,00	24.520,00	30.200,00	35.600,00
Plus Extra	21.300,00	26.400,00	28.400,00	40.500,00

**Fuente:** El autor (2017)

b. Promoción de ventas

- Presentación de servicio

La presentación de servicio incluirá la colocación de tres (3) punto de demostración de los servicios y oportunidades asociados a la marca TEALCA. Dichos punto se encontraran ubicados en lugares de mayor afluencia del municipio anaco, durante periodos trimestrales. Los costos asociados a la presentación del servicio se muestran en la tabla 4.39

**Tabla 4.39 Costos asociados a la presentación de servicios de la marca TEALCA**

Presentación de servicios		
Punto 1	Punto 2	Punto 3
780.000,00	886.000,00	652.000,00

Fuente: El autor (2017)

c. Marketing directo.

- Página Web

El diseño y creación de una página web, será un canal ideal para la interacción constante entre la Agencia de Transferencia de encomienda TEALCA y aquellos internautas con gran demanda de información. A este respecto, diseñadores de espacios web refieren un costo aproximado 750.000,00 BsF según Ingenieros en Sistemas practicantes de este oficio de manera independiente. Cabe destacar que el costo puede variar dependiendo de las características de la página que desea el cliente.

#### 4.5.1 Inversión Asociada a la Implementación del Plan de Marketing

La presente tabla muestra la información pertinente a la ejecución inicial de marketing, cuyo plazo de ajuste será semestral, hasta cumplirse un año desde su comienzo.

**Tabla 4.40 Inversión para inicio del plan de marketing**

Razón	Costo	Semestre 1	Semestre 2
<b>Publicidad</b>			
Diarios locales	9.250,00	55.500,00	55.500,00
Pantallas publicitarias	24.300,00	291.600,00	180.000,00
Vallas publicitarias	65.300,00	391.800,00	391.800,00
Material Gráfico	-----	870.600,00	450.000,00
Cuñas radiales	30.200,00	181.200,00	147.120,00

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.40 Inversión para inicio del plan de marketing. Continuación**

Razón	Costo	Semestre 1	Semestre 2
<b>Promoción</b>			
Presentación de servicios	772.666,67	2.318.000,00	2.318.000,00
<b>Marketing directo</b>			
Página web	250.000,00	750.000,00	750.000,00
<b>Total Inversión:</b>	<b>1.151.716,67</b>	<b>3.988.100,00</b>	<b>3.842.420,00</b>

Fuente: El autor (2017)

#### 4.5.2 Costos Adicionales

##### a. Costos administrativos

**Tabla 4.41. Gastos administrativos**

Razón	Costo (BsF)
Material de oficina	241.000,00
Servicios generales	85.000,00
Servicios de alquiler	230.000,00
Servicios generales	26.000,00
<b>Total</b>	<b>582.000,00</b>

Fuente: El autor (2017)

##### b. Gastos en materia de capacitación

En la siguiente tabla 4.42 se ilustra los gastos correspondientes a un programa de cursos durante un año para el personal de la empresa Encomiendas REGAR, C.A.

**Tabla 4.42 Costos de capacitación del recurso humano**

Curso	Costo (BsF)
1 Asistente de operaciones logísticas	125.000,00
2 La calidad en empresas de servicios	160.000,00
3 El marketing y los servicios	120.000,00
4 Investigación de mercados y la satisfacción del cliente	103.000,00
5 Atención al público	72.500,00
<b>Total</b>	<b>580.500,00</b>

Fuente: El autor (2017)

### 4.5.3 Costo total de Inversión

A continuación se globalizan los costos asociados al emprendimiento del plan de marketing, los costos administrativos y los costos de capacitación del personal. Cabe destacar que las acciones de marketing a considerar para el arranque del plan en su primera etapa se realizaron considerando la capacidad económica de la empresa Encomiendas Regar, C.A con intención de posicionar la empresa TEALCA.

**Tabla 4.43 Costos total de inversión en Plan de Marketing**

	<b>Descripción</b>	<b>Costo (BsF)</b>
1	Costos asociados a la Capacitación del personal	580.500,00
2	Costos asociados a los gastos Administrativos	582.000,00
3	Plan de Marketing-Semestre 1	3.988.100,00
4	Plan de Marketing-Semestre 2	3.842.420,00
	<b>Total</b>	<b>8.993.020,00</b>

**Fuente:** El autor (2017)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Una vez culminado el proceso de investigación, asociado al desarrollo un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco, se sintetiza dicho trabajo en las siguientes conclusiones:

En lo referente al estudio del mercado de transferencia de encomiendas, se analizó el entorno externo, su caracterización permitió identificar 14 fuerzas externas distribuidas de la siguiente manera: dos (2) entorno demográfico, (3) económico, (1) sociocultural, (1) natural, (6) tecnológico (1) político legal; la sección gráfica del análisis estructural permitió identificar como variables más influyentes en la zona de poder: Comportamiento involutivo de la economía venezolana (contracción anual del PIB), Capacidad adquisitiva del venezolano reducida, Alta tasa inflacionaria genera inestabilidad en precios de bienes y servicio. Evidenciándose en lo anterior que las condiciones macroeconómicas generan un panorama lleno de incertidumbre para la actividad comercial, representando un gran reto para las empresas del mercado analizado.

El estudio del mercado de consumo, permitió conocer las expectativas y necesidades del cliente en relación al servicio de transferencias de encomiendas ofrecido por la marca TEALCA, el cual fue calificado como fácil de usar, seguro y de confianza por el 86% de los encuestados, al mismo tiempo que reconocen la calidad, lo económico y la ubicación estratégica del servicio (59%), y que a pesar de ofrecer mejoras sustanciales relacionadas con el entretenimiento y la comodidad, los

usuarios manifestaron que las sillas de esperas son necesarias ante cualquier optimización. Sin embargo, están dispuestos a recomendar esta agencia a familiares y personas cercanas.

Adicionalmente se elaboró un perfil del cliente de la casa TEALCA, comprobándose en su mayoría profesionales con un nivel educativo aceptable, seguros de lo que esperan recibir del servicio (buen trato, calidad y bajos precios), personas ocupadas, sin embargo tratan de realizar sus propias gestiones la mayor parte del tiempo. Este hecho es un referente de gran importancia para la empresa. Al mismo tiempo se comprobó que en la zona la competencia ni realiza investigación de mercado, significando este estudio una gran ventaja frente al resto.

En lo referente al mercado empresarial, no existe un aprovechamiento masivo de las ventajas que puede llegar a brindar una buena gestión del mercado en cuestión, permaneciendo atendido con deficiencias hasta el momento por las casas de envío de la zona. Posteriormente mediante el empleo de una Matriz EFE, evaluó la capacidad de gestión de la Agencia de transferencia de encomiendas TEALCA para aprovechar sus oportunidades y superar sus retos, frente a las condiciones halladas durante el análisis externo, obteniendo una puntuación global de 1.82 muy por debajo de la media, evidenciándose deficiencias en el desenvolvimiento externo de esta organización.

Paralelamente, se efectuó un análisis del entorno interno, en el cual, se evaluaron cinco (5) áreas (Administración, Finanzas, Producción, Sistemas de Información y Marketing) que básicamente debe tener toda empresa, en el caso de la organización Encomiendas REGAR, C.A., se comprobaron la existencia de limitaciones que restringen de forma severa el crecimiento de esta empresa en el largo plazo, estando una de ellas relacionada con el campo de estudio de esta investigación; el desconocimiento absoluto de la disciplina del marketing. En este sentido, mediante

el empleo de la Matriz EFI se obtuvo una puntuación global interna igual a 1.72. Lo que expone una gestión interna deficiente, como consecuencia de a no disposición de una planificación estratégica, la ausencia de una filosofía operacional y un liderazgo disfuncional

En suma a lo anterior, se determinó el competidor potencial con el apoyo en una Matriz del Perfil Competitivo. Resultando la empresa ZOOM como competidor potencial en el mercado de transferencias de encomiendas de la ciudad de Anaco, al mismo tiempo, que sigue DHL y en tercer lugar la Agencia TEALCA. Lo anterior se asocia al hecho operaciones desarrolladas con el empleo del comercio electrónico, disponiendo de códigos y seriales para el seguimiento de la ruta de los paquetes a disposición del usuario y una alta experiencia en administración.

Una revisión retrospectiva mediante análisis de regresión a las ventas del año 2016 hasta el presente expuso una tendencia negativa para las ventas de este agente logístico, adicionalmente se obtuvo un índice de penetración de la cuota de mercado de consumo igual 2.6% y 15.01% para el mercado empresarial. Observado este comportamiento se trazaron dos objetivos principales de venta y rentabilidad que implicaban un aumento en las ventas en un 100% y de los clientes en un 300%; adicionalmente 6 objetivos de complemento.

Las metas trazadas anteriormente, implicaron cambios en la capacidad del servicio por lo que con la ayuda del enfoque de la teoría de colas se evidenció la necesidad de disponer de una taquilla adicional para mantener el proceso sin embotellamientos con un 95% de confianza. De manera inmediata se evaluó económicamente la decisión anterior mediante la teoría del punto de equilibrio, resultando que toda inversión en el servicio sería soportada por un aumento considerable del margen de ventas. De la misma forma se comprobó que una promoción con descuentos era respaldada por un incremento de la fuerza de ventas.

Ahora bien, previo al desarrollo de estrategias comunicacionales, fue necesario definir la filosofía operacional de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., es decir, visión, misión y objetivos (ya planteados en la etapa anterior). Luego, se elaboró una Matriz FLOR (considerando los factores críticos hallados durante las auditorías externa e interna), con esta técnica fue posible definir una (1) estrategias FO, (4) FR, (7) LR y (5) LO.

Con respecto, al plan táctico fue necesario priorizar antes de su elaboración con ayuda de la Matriz MPEC en seis (6) casos donde resultaron objetivos con más de una variables. De manera continua, se acometió a la elaboración de ocho planes tácticos considerando elementos como: Acción, responsable, frecuencia, indicador. Al mismo tiempo, se desarrolló un programa de marketing adaptado a las limitaciones momentáneas de la empresa objeto de estudio.

Finalmente, se elaboró una oferta de servicio modelo por parte de la empresa Encomiendas REGAR, C.A., se elaboró el mensaje y la plataforma de promoción. A este punto, es conveniente cerrar aclarando que no fue necesario una evaluación económica, al contrario se presupuestó las actividades de Marketing consideradas dentro del alcance de la estructura financiera de la Agencia TEALCA, obteniéndose un monto aproximado 8.993.020 BsF para el arranque progresivo del plan de marketing.

## **5.2 Recomendaciones**

Son muchas las limitaciones y retos observados durante la realización del trabajo de investigación, por lo cual, Encomiendas REGAR, C.A., debe apropiarse de una herramienta de impulso para su adecuado desarrollo y posicionamiento de la marca TEALCA dentro del mercado. A este respecto, se sugiere:

Evaluar la posibilidad inmediata de darle cumplimiento a la ejecución de los planes de acción desarrollados para fortalecer la empresa Encomiendas REGAR, C.A y alcanzar un posicionamiento clave de la marca TEALCA en el mercado de transferencia del Municipio Anaco.

Identificar y solicitar la participación de asesores externos en el tema organizacional, con el fin de fortalecerse y definir las carencias administrativas.

Se sugiere garantizar las facilidades requeridas por el cliente durante la evaluación para el mejoramiento del servicio.

Definir un equipo multidisciplinario incluyendo la participación de los empleados para el alcance y seguimiento de las acciones sugeridas en el plan.

Vigilar y asignar la responsabilidad de capacitación del personal, al mismo tiempo trabajar en el desarrollo de mecanismos eficientes para la evaluación del crecimiento del personal

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander Egg (1995); “Introducción a la planificación; editorial Lumen”, Buenos Aires.

Anglada, Lluís (2011): Conferencia: “Si esto es nuestro paradigma, ¿Dónde quedan las bibliotecas? Externalización, cooperación y alianzas en tiempos de cambio”. Barcelona: CBUC. Jornada extraordinaria Plan Estratégico REBIUN 20/2014 Septiembre.

Arias, F. (2012). “El proyecto de investigación”, sexta Edición. Editorial Episteme Caracas Venezuela.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme

Balestrini Acuña, Mirian (2002): Como se elabora el proyecto de investigación. B1 Consultores asociados. Sexta edición: febrero. Caracas, Venezuela. /248p.

Bellows, Jeannie, Castek (2000). Activity Diagrams and Operation Architecture. Technologies Group Inc.

David, F. (2008). “Conceptos de administración Estratégica”. Edición Undécima. Editorial Prentice Hall, México.

Diaz C., Fani (1998): Marketing en los servicios de información. Biblioteca de la escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona. Comunicación presentada en las IX Jornadas de Bibliotecas de Arquitectura (Tarragona, noviembre).

Duke, Lynda M.; Tucker, Toni (2007): "How to Develop a marketing Plan for an Academic Library" *Technical Services Quarterly*, 25 (1): 51-68.

Hallmark Elisabeth K.; Schwartz, Laura; Roy, Loriene (2007): "Developing a long-range and outreach plan for your academic library. The need for a marketing outreach plan", *College & Research Libraries News*, 68 (2):92.

Hatton, Ángela. (2000): *La guía definitiva del plan de marketing: La vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing*, Madrid [etc.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000.

Hernández, O.; Negrón, D. y Hernández, S. (2006). "introducción a la ingeniería. Un enfoque industrial". Editorial Thomson, México.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (1998). "metodología de la investigación". Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

Kotler, Philip (1981): "Strategic Planning for Higher Education", *Journal of Higher Education*. 52(5): 470-489.

Martínez M. (1998) *Nuevos Fundamentos de la investigación Científica*, México, Trillas, en prensa; Cap.12

Mccarthy, E. Jerome; Perreault, William D. JR (1996): *Marketing*, Irwin: Mexico d.c.;56. 11-ed.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contexto y casos*. Naucalpam de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.

Paul, G.L. (1966) Insight vs desensitizacion in psychotherapy. Standford, California: Stanford University Press.

Sierra B, Restituto (2001). Técnicas de investigación social. Madrid, España: Editorial Paraninfo.

Tamayo y Tamayo, Mario (1998). “El proceso de la investigación”. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega, Caracas Venezuela.

Sabino, C. Como hacer una tesis. Editorial Panapo, 2da. Edición, (Revisada y aumentada), Caracas, 1994.

Sanz De La Tajada, Luis Ángel (1974): Los fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación comercial. (Tomos I Y II), Madrid: ESIC.

Santesmases Mestre, Miguel. (2012): Marketing: Conceptos y estrategias, pirámide: Madrid: 90:642. Ed.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

<b>TÍTULO</b>	<b>DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Yolimar, A. Tamoy D.	<b>CVLAC:</b> 23.542.235 <b>E MAIL:</b> tamoy12@gmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALABRAS O FRASES CLAVES**

Marketing, servicios, estrategias, valor, cliente y Matriz EFE, EFI; MPC, MPEC.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

**RESUMEN (ABSTRACT):**

El siguiente trabajo de grado tiene por objetivo Desarrollar un plan de marketing para la empresa Encomiendas REGAR, C.A., orientado al posicionamiento de la marca TEALCA en la ciudad de Anaco, en la cual se aplicó un tipo de investigación descriptiva y un diseño de investigación de campo. Para el desarrollo del trabajo se describió la realidad actual del mercado de empresas de transferencias y encomiendas en Anaco, para lo cual se efectuaron dos auditorías externas e internas (con la ayuda de la lista de verificación propuesta por David Fred), evaluando los escenarios encontrados a través de la matriz EFE y EFI respectivamente. Se realizó paralelamente un estudio de mercado (consumidor y empresarial). Se determinó al Agente ZOOM como competidor potencial gracias a la Matriz MPC. Seguidamente se trazaron ocho (8) objetivos de ventas y rentabilidad proyectada de la empresa Encomiendas REGAR, C.A. en relación a la marca TEALCA en la ciudad de Anaco, así mismo se elaboró la filosofía operacional de la organización, se elaboró un plan estratégico con sus respectivas estrategias (formuladas con el apoyo en la Matriz FLOR), acciones, responsables, frecuencia y recursos necesarios. Adicionalmente, se creó un programa de marketing. Posteriormente se culminó con el presupuesto de las actividades iniciales para el arranque del plan.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO****CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
Ing. Piñango, Cristhian	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS X</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
MSc. Silva, Yadira	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	.			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
Ing. Araujo, Marcel	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2017</b>	<b>11</b>	<b>03</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ENCOMIENDAS REGAR, C.A., ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TEALCA EN LA CIUDAD DE ANACO.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I  
 J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y  
 z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

**ALCANCE:**

**ESPACIAL**

(OPCIONAL)

**TEMPORAL:**

(OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero Industrial

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de Ingeniería Industrial

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO****DERECHOS**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

**Tamoy D., Yolimar A.**

**AUTOR**

**AUTOR**

**AUTOR**

**Ing. Piñango, Cristhian**

**TUTOR**

**MSc. Silva, Yadira**

**JURADO**

**Ing. Araujo, Alexis M**

**JURADO**

**Ing. Valderrama, Rita**

**POR LA COMISIÓN DE TESIS**