

**DIFERENCIADOR COMPETITIVO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE
TERRESTRE AUTOMOTOR “LOGICUARTAS S.A.S”**

PROYECTO DE GRADO

JUAN FERNANDO LÓPEZ VALENCIA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO ESTRATÉGICO

MEDELLÍN

2014

Introducción

Cuando las empresas están acostumbradas a competir en un mercado en donde ninguna de ellas se enfoca en desarrollar un producto o servicio con características superiores hace que el mercado se vuelva constante y monótono; obligando así a entrar en una competencia por precios o promociones que a la larga afectan al sector. Diseñar una propuesta de posicionamiento es tan favorable para la empresa que la implementa como para el sector al que pertenece, dado que la reacción valoriza el producto o servicio prestado.

“En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente.” (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005 pag 3). Dicha cita hace referencia al modo de actuar de las empresas que se encuentran compitiendo sin un factor diferenciador, como ejemplo se puede hacer alusión al sector de transporte de paqueteo en vehículos automotores en donde se está viviendo un ambiente monótono en el que todos los participantes ofrecen el mismo servicio con diferencias poco notorias. El rezago del sector hace que los clientes sean más exigentes a la hora de recibir el servicio, hace que las paqueteras empiecen a competir por costos y entrar en una guerra de precios que en ocasiones pueden incurrir en grandes pérdidas para las compañías.

Logicurtas S.A.S es una empresa de transporte de paqueteo cuyo segmento geográfico está ubicado en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Sucre y Chocó. Esta empresa no es ajena al rezago del mercado por lo tanto sus competidores directos se han

convertido en verdaderos enemigos que por su modo de competir atentan contra la liquidez de la empresa, es por eso que diseñar una propuesta de posicionamiento para el servicio de transporte terrestre de mercancías en vehículos automotores ofrecidos por la empresa Logicuartas S.A.S puede garantizar una preferencia por los clientes, y además puede iniciar una reestructuración del gremio que garantice un servicio de transporte más valorizado. Para Logicuartas dar el primer paso podría significar una mejor percepción y reconocimiento en el medio.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrán en cuenta los factores de posicionamiento en relación al sector, la percepción que los clientes de Logicuartas tienen del servicio prestado, el nivel de posicionamiento respecto a los clientes actuales y los aspectos que influyen en la decisión de compra. Para esto se utilizarán cuestionarios, y entrevistas a profundidad, teniendo como base de investigación la responsabilidad, flexibilidad, seguridad, tecnología y rapidez; teniendo en cuenta a los autores consultados, las exponen como las variables de posicionamiento del servicio de transporte de mayor influencia.

Contenido

Introducción	2
Lista de tablas.....	6
Tabla de ilustraciones.....	7
Glosario	8
1. Delimitación espacial y temporal.....	9
1.1 Delimitación espacial.	9
Reseña Histórica.....	9
Misión.....	10
Visión.....	10
Política De Calidad.....	10
Direccionamiento Estratégico.	11
1.2 Delimitación temporal.....	11
2. Problema de intervención.....	12
2.1 Diagnóstico del problema de intervención	12
2.2 Descripción del problema de intervención	12
Causas.....	12
Pronóstico.	13
Control al pronóstico.....	14
3. Objetivos del proyecto de intervención.....	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Justificación	16
5. Marco Referencial	17
5.1 Marco teórico.....	17
5.2 Marco legal.....	20
6 Diseño metodológico	21
7 Cronogramas de actividades	22
8 Análisis DOFA	22
DOFA Cualitativa.	22
DOFA Cuantitativa.....	29

9 Resultados	32
9.1 Tipo de investigación.....	32
9.2 Diseño.....	32
9.3 Población y muestra.....	32
9.4 Metodología de selección para las muestras.....	34
9.5 Resultados del trabajo.....	34
10 Conclusiones.....	58
11 Recomendaciones	61
12 Anexos	63
12.1 (Anexo A) Encuesta telefónica, precepción del servicio.	63
12.2 (Anexo B) Encuesta telefónica, posicionamiento del servicio.	65
12.3 (Anexo C) Encuesta presencial.	68
12.4 (Anexo D) Matriz DOFA.	70
Referencias Bibliográficas	71

Lista de tablas

Tabla 1: Presupuesto de la investigación.....	22
Tabla 2: Cronograma de actividades	22
Tabla 3: Factor interno (Debilidades de Logicuartas)	23
Tabla 4: Factor externo (Oportunidades de Logicuartas)	24
Tabla 5: Factor interno (Fortalezas de Logicuartas)	24
Tabla 6: Factor externo (Amenazas de Logicuartas).....	25
Tabla 7: Principales Oportunidades.....	26
Tabla 8: Principales Amenazas.....	26
Tabla 9: Principales Fortalezas.....	27
Tabla 10: Principales Debilidades.....	27
Tabla 11: Estrategias Arrojadadas. (Elaboración propia).....	28
Tabla 12: Factores internos. DOFA Cuantitativa	29
Tabla 13: Factores externos. DOFA Cuantitativa.....	30
Tabla 14: Explicación de la población y muestra de las encuestas aplicadas.....	32
Tabla 15: Calificación promedio de las variables de posicionamiento.....	34
Tabla 16: Orden de importancia de las variables.....	35
Tabla 17: Tipos de problemas presentados con las transportadoras.....	46
Tabla 18: Recomendaciones realizadas por los clientes para mejorar el servicio de transporte de mercancía.....	50
Tabla 19: Reconocimiento de empresas transportadoras de mercancía	52
Tabla 20: Uso de empresas transportadoras de mercancía.....	55

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Direccionamiento estratégico de Logicuartas S.A.S.	11
Ilustración 2: Formato de la distribución de la matriz DOFA.	27
Ilustración 3: Situación de la empresa, DOFA cuantitativa.	31
Ilustración 4: Posicionamiento respecto a la Fiabilidad.....	37
Ilustración 5: Posicionamiento respecto a la Responsabilidad.	38
Ilustración 6: Posicionamiento respecto a la Flexibilidad.....	39
Ilustración 7: Posicionamiento respecto a la seguridad.	40
Ilustración 8: Posicionamiento respecto a la Tecnología.....	41
Ilustración 9: Posicionamiento con respecto a la Rapidez.	42
Ilustración 10: Porcentaje de la población que utiliza el servicio de transporte de mercancía.	43
Ilustración 11: Usuarios del servicio de transporte, segmentado por edades.	44
Ilustración 12: Frecuencia de uso del servicio de transporte de mercancías.....	44
Ilustración 13: Porcentaje de la población que ha tenido problemas con el servicio de transporte de mercancía.	46
Ilustración 14: Calificación de las variables de criticidad del servicio.	48
Ilustración 15: Porcentaje de clientes que si mejorarían el servicio de transporte de mercancía.....	50
Ilustración 16: Empresas transportadoras que los clientes identificaron de primera opción.	54
Ilustración 17: Personas que conocen la empresa Logicuartas S.A.S.	57

Glosario

Cumplido: Guía que retorna a la empresa transportadora con la firma del cliente destinatario.

Momento de verdad: Es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Novedad: Evento que impide la entrega a satisfacción de la mercancía ejemplo: Dirección errada, el destinatario no quiere recibir, orden de entrega vencida, etc.

Paquetera grande: Empresa dedicada al transporte de mercancía a gran escala.

Paquetera pequeña: Empresa dedicada al transporte de mercancía a mediana y pequeña escala.

Reexpedidora: Empresa intermediaria que permite entregar la mercancía en los lugares que por eventos económicos o logísticos no es factible ir directamente.

1. Delimitación espacial y temporal.

1.1 Delimitación espacial.

La siguiente información fue tomada del manual de calidad de la empresa Logicuartas S.A.S.

Reseña Histórica.

Logicuartas S.A.S. fue fundada por Ezequiel Cuartas en 1953 en la población de Caucasia (Antioquia), prestando el servicio de transporte de pasajeros, mercancías y carrocerías pequeñas entre Medellín y Caucasia.

En el año de 1962 pasa a ser propiedad de la Familia Arango, quienes conservan el nombre de la empresa.

En el año de 1965 la gerencia encabezada por el señor Hernán Arango traslada la empresa a la ciudad de Medellín, ubicando una bodega en San Juan con la Avenida del Ferrocarril, prestando el servicio de transporte de carga entre Medellín y algunas poblaciones de la zona norte del país (Caucasia, Monte Líbano, Ayapel, Planeta Rica) y realizando reexpediciones a las poblaciones de Bagre y Zaragoza.

En el año de 1976 la empresa cambia a una sociedad comandita por acciones iniciando un giro comercial importante con una sede propia en la ciudad de Medellín, presentando una administración profesionalizada, generando estatus Quo, prestando el servicio de carga de mercancías y paqueteo, abriendo nuevas sedes en los puertos y principales ciudades del país.

En 1985 la empresa inicia otra nueva etapa, orientada al servicio de entrega de mercancías y paquetero puerta a puerta a las poblaciones de Urabá, Chocó, Oriente Antioqueño, cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes.

En el año de 1994 se traslada a una sede propia en el sector del Chagualo (ubicado cerca de la Universidad de Antioquia en la ciudad de Medellín), generando un desarrollo logístico y tecnológico, orientado a suplir con las necesidades del mercado y de sus clientes.

Misión.

En Logicuartas S.A.S, entregamos las mejores soluciones de transporte a nuestros clientes, mediante procesos altamente calificados.

Visión.

Logicuartas S.A.S se proyecta como una de las empresas líderes en servicios logísticos y de transporte, agregando valor y contribuyendo al éxito de nuestros clientes y colaboradores.

Política De Calidad.

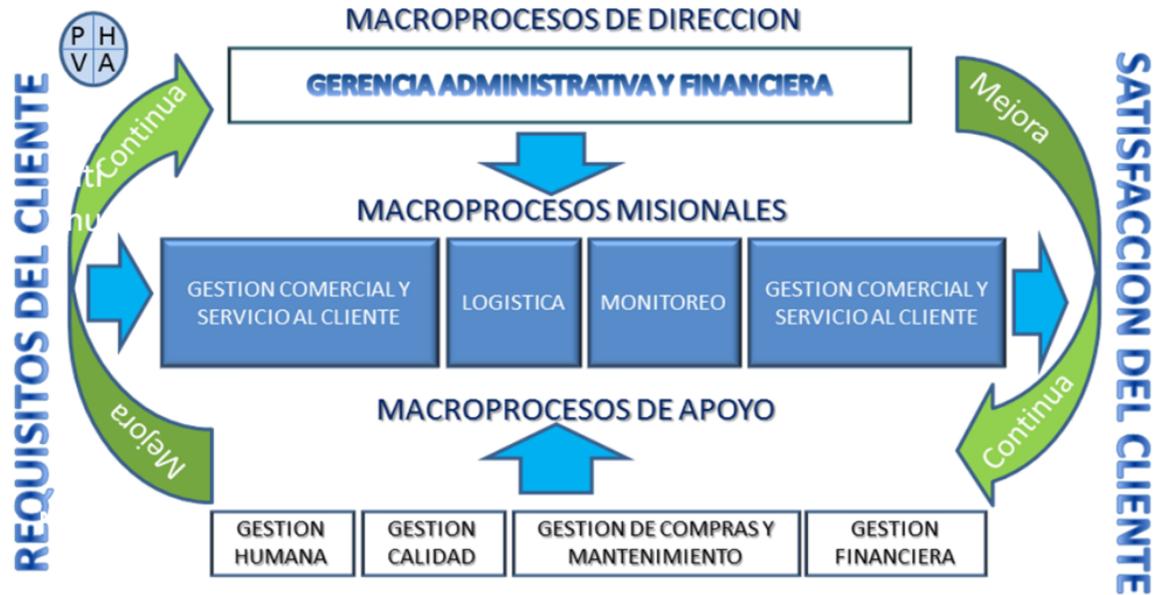
La satisfacción del cliente es la prioridad en Logicuartas, para ello basándose en la mejora continua, la dirección se compromete a:

1. Cumplir los requisitos legales y de satisfacción del cliente.

2. Mejorar el desempeño de nuestros empleados y contratistas.
3. Garantizar el crecimiento en ventas.
4. Garantizar el trabajo en equipo con proveedores confiables.

Direccionamiento Estratégico.

Ilustración 1: Direccionamiento estratégico de Logicuartas S.A.S.



1.2 Delimitación temporal

Para la elaboración del proyecto se tomó evidencia documentada desde el año 2008, dado que se considera que la información con una antigüedad superior a 6 años está desactualizada y no es confiable.

2. Problema de intervención

2.1 Diagnóstico del problema de intervención

En conversaciones con el gerente y algunos empleados de la empresa Logicuartas S.A.S, se pudo hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

El servicio prestado por la empresa no goza de una buena reputación en el mercado, los clientes se quejan constantemente sobre el incumplimiento de las frecuencias de salida de la mercancía y sobre las demoras en las entregas de los cumplidos (guía firmada por el destinatario). Además, las áreas no manejan una comunicación conciliadora y efectiva, principalmente los departamentos de Logística y Mercadeo, puesto que constantemente se están cuestionando sus funciones. El mercado se encuentra saturado de empresas que prestan el mismo servicio, inclusive, con precios más económicos.

Con relación al anterior diagnóstico, se genera la siguiente pregunta: ¿Cómo diseñar una propuesta de posicionamiento para los servicios ofrecidos por la empresa Logicuartas S.A.S?

2.2 Descripción del problema de intervención

Causas.

La gran cantidad de empresas ilegales en el sector transporte, ha obligado a iniciar una guerra de precios que afecta fuertemente las utilidades de Logicuartas. La disminución de las ganancias ha obligado a la empresa a concentrarse netamente en lo operacional, dejando

en un segundo plano las inversiones. La falta de planeación de la empresa ha generado que las áreas trabajen individualmente, dado que el departamento comercial en su afán de cumplir con las ventas presupuestadas se compromete a realizar operaciones sin el consentimiento del departamento Logístico, generando roces entre los compañeros de trabajo y peor aún, generando insatisfacción al cliente al no cumplir las promesas de venta. Los salarios en Logicuartas es otro factor de preocupación, puesto que el descontento de los empleados afecta la efectividad del servicio.

Todos los anteriores factores no se evidencian únicamente en Logicuartas, según un estudio de benchmarking realizado, se encontró que la gran mayoría de empresas dedicadas al transporte de mercancía están viviendo una situación similar.

Pronóstico.

De no hacerse nada por generar una estrategia que permita a Logicuartas posicionarse en el mercado se podría enfrentar la empresa a mayores tensiones en el ambiente laboral, a empleados sin sentido de pertenencia e incapaces de aportar ideas o de funcionar en concordancia a los ideales corporativos. La falta de planeación está abriendo una brecha entre los departamentos, que a la larga terminaría en una imposibilidad de funcionar competitivamente. En conclusión, la empresa se fraccionaría a tal punto de hacer imposible la implementación de estrategias operacionales.

Por otro lado, observando el panorama exterior, Logicuartas se encuentra en una situación en la que a falta de un valor agregado, se vería destinada a un posible fracaso.

Control al pronóstico.

Para validar la información del pronóstico se desarrollaron dos matrices DOFA, una cualitativa y otra cuantitativa, ambas con participación de los empleados de la empresa, en ambas matrices se analizaron las estrategias que se pueden poner en práctica, desde el punto de vista de cada área.

3. Objetivos del proyecto de intervención

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de posicionamiento para el servicio de transporte terrestre de mercancías en vehículos automotores ofrecidos por la empresa Logicuartas S.A.S.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores de posicionamiento del servicio de transporte de mercancía, tomando como referencia a los autores más importantes que hablan del tema.
2. Describir la percepción del servicio prestado por Logicuartas, realizando encuestas a los clientes actuales de la empresa.
3. Determinar cuál es el nivel de posicionamiento del servicio prestado por Logicuartas, realizando encuestas a los clientes actuales de la empresa.
4. Describir los aspectos del servicio que influyen en la decisión de compra, teniendo como referencia las encuestas realizadas en la ciudad de Medellín.

4. Justificación

El presente trabajo tiene un enfoque académico, es requisito indispensable para acceder al título de especialista en mercadeo estratégico de la Fundación Universitaria Luis Amigó. El trabajo es estrictamente necesario para poner en práctica los fundamentos adquiridos durante el proceso de formación en la academia. El proceso académico estaría incompleto si no se contara con el enfoque práctico, porque de nada sirve tener los conocimientos sin saberlos aplicar en la vida cotidiana.

La afinación de los conocimientos es uno de los factores más importantes desde un enfoque personal, ya que el enfrentamiento a los problemas cotidianos amplía el enfoque práctico y permite una visión más amplia del entorno.

Para Logicuartas es de suma importancia contar con los resultados de este trabajo, dado que la descripción de los aspectos del servicio que influyen en la decisión de compra genera valor para la compañía y le permite tener ventajas sobre la competencia.

Para el medio es importante que empresas como Logicuartas desarrollen ventajas competitivas, puesto que obligarán a los competidores a diferenciarse y hacer más competitivo el mercado.

5. Marco Referencial

5.1 Marco teórico

La prestación de servicios es una actividad que va cogiendo fuerza cada vez más, según Stanton, Etzel & Walker, (2004) “en la actualidad, las empresas que producen servicios exceden en gran número a las que producen bienes. Es decir, son más las empresas de servicio que el total de fabricantes, compañías mineras y constructoras, y firmas dedicadas a la agricultura, la explotación forestal y la pesca”.

El concepto de servicio ha sido muy trabajado en las investigaciones, los autores presentan múltiples definiciones, que evidencian la importancia de satisfacer al cliente. Según Stanton, Etzel y Walker, (2004) “los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”. Otros autores definen los servicios como un factor económico, en donde el cliente aporta un pago a cambio de la prestación del servicio, como lo define Richard L. Sandhusen, (2002) “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

La producción de un bien es una actividad que depende de un determinado número de variables que pueden afectar la calidad del producto, los servicios no se alejan de esta característica pues cuando una empresa produce un servicio también se enfrenta a factores que pueden influir positiva o negativamente. Para Lamb, Hair & McDaniel, (1998) “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u

objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente". El autor está identificando el factor procesos que bien sea por la intervención humano o mecánica están influyendo en la calidad.

Los servicios poseen un conjunto de características que permiten identificar con mayor exactitud su verdadero significado. Según la American Marketing Association (A.M.A.), "los servicios son productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos." Como se puede ver, el tiempo también es una variable importante.

En las definiciones anteriores, los servicios se definen como actividades principalmente intangibles que dependen de factores humanos o mecánicos para su realización y del tiempo de prestación como factor de importancia. La dependencia de los servicios por estas variables lo hace vulnerable a ser bien o mal percibidos. Por ende es de suma importancia generar un nivel de posicionamiento que permita penetrar en la mente de los consumidores. Según A Ries & J Trout, (2000) "el posicionamiento es lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiera influir... Son cambios superficiales que se hacen con el propósito de conseguir una posición en la mente del potencial cliente". Adicionalmente, el posicionamiento debe influir en los competidores, de manera que permita un nivel de diferenciación pensando siempre en el cliente, así lo define W Stanton, (2007) "El Posicionamiento es la imagen que un producto proyecta con relación a sus competidores". Posicionar un servicio depende de la capacidad que tienen las empresas de realizar estrategias, de identificar lo que el cliente desea y de redefinir las

actividades en relación a los deseos de los clientes. Las empresas deben identificar como quieren ser percibida y como llevar este nivel de percepción a la mente de los consumidores. Según Loudon y Della Bitta, (1995) “El Posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y se diseñan o ponen en práctica estrategias tendientes a lograr la posición deseada”. Según R. Cedeño & J Carcacès, (2010) “Existen una serie de medidas que el cliente percibe de un operador en cuanto a la calidad del servicio en el transporte de mercancías como la fiabilidad, responsabilidad, flexibilidad, seguridad, tecnología y rapidez”. Para el trabajo se tomaran las seis variables y se definirán así:

Fiabilidad: Percepción que tienen los clientes de que su producto será entregado bajos las condiciones pactadas con la empresa.

Responsabilidad: Percepción que tienen los clientes respecto a la seriedad que tiene la empresa para operar cumpliendo las condiciones pactadas.

Flexibilidad: La capacidad que tiene la empresa para cumplir con las condiciones pactadas sin importar los obstáculos internos o externos que se presenten.

Seguridad: Percepción que tiene el cliente de que los productos serán entregados a su destinatario, sin que en el recorrido sufra daños, saqueos o perdida.

Tecnología: Recursos con los que cuenta la empresa para entregar los productos y hacer el reporte de la entrega a satisfacción.

Rapidez: Tendencia de la entrega inmediata.

5.2 Marco legal

Logicuartas es una empresa regulada por la Súper Intendencia de Puertos y Transportes, además pertenece a una agremiación llamada Defencarga, la cual representa y presta servicios que contribuyen al desarrollo y competitividad de los actores que intervienen en los procesos de la cadena de abastecimiento.

Para su funcionamiento, Logicuartas cuenta con la habilitación del Ministerio de Transporte, con una póliza de transporte de carga y de responsabilidad civil extracontractual; además su funcionamiento es regulado por el código de comercio, especialmente los artículos 981 a 1035 Contrato de Transporte. La empresa cumple con los requisitos exigidos en el Decreto 1499 de 2009, “sobre el manifiesto de carga” y los demás requisitos exigidos por las entidades reguladoras.

6 Diseño metodológico

El proyecto se diseñó para buscar una ventaja competitiva para la empresa Logicuartas, se enfocó en las empresas ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburra dedicadas a la prestación del servicio de transporte de mercancías terrestre en vehículos automotores.

Inicialmente se elaboró una matriz DOFA, en donde con ayuda de los empleado de la empresa se pudo elaborar un panorama actual y se pudo diseñar las estrategias de posicionamiento; por medio de una matriz DOFA cuantitativa se procedió a realizar un análisis inicial de la empresa que permitió direccionar el enfocar de las estrategias de posicionamiento.

Con ayuda de fuentes confiables, se procedió a identificar las variables más importantes que se deben tener en cuenta, a la hora de diseñar una propuesta de posicionamiento para el servicio de transporte terrestre de mercancías en vehículos automotores ofrecidos por la empresa Logicuartas S.A.S. Se pudo describir los aspectos del servicio que influyen en la decisión de compra.

La investigación que se desarrolló es descriptiva y por medio de cuestionarios se describió como los clientes de Logicuartas perciben el servicio prestado y se determinó el nivel de posicionamiento del servicio respecto a los clientes actuales. A continuación se describe el presupuesto necesario para la elaboración de la investigación.

Tabla 1: Presupuesto de la investigación

PRESUPUESTO BRUTO ESTIMADO (en pesos colombianos)	
ACTIVIDAD	COSTO
Elaboración de las encuestas	\$20.000
Desplazamientos	\$50.000
Detalle para la encuesta (200 bon bon bunes)	\$50.000
Otras actividades	\$50.000
TOTAL	\$170.000

7 Cronogramas de actividades

Tabla 2: Cronograma de actividades

	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estado del arte.	■	■							
Socialización con los dueños de la empresa		■							
Estudio interno de la empresa		■	■						
Estudio externo del sector		■	■	■					
Diseño metodológico			■	■	■				
Puesta en marcha de la metodología				■	■	■	■	■	
Análisis de resultados								■	■
Entrega de resultados.									■

8 Análisis DOFA

DOFA Cualitativa.

Se realizó el análisis DOFA para poder conocer con mayor detalle la estructura interna de la empresa y el medio en el cual está participando. El análisis permitió desarrollar las estrategias necesarias para poder hacer de Logicuartas una empresa con mayor capacidad competitiva y sirvió de punto inicial para desarrollar una estrategia enfocada en el factor diferenciador. Las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se encontraron en la empresa Logicuartas S.A.S fueron:

Tabla 3: Factor interno (Debilidades de Logicuartas)

DEBILIDADES
Alta rotación del personal
Poca publicidad
Falta de sentido de pertenencia
Falta de capacitaciones generales
Comunicaciones deficientes
Elevados costos unitarios de los viaje
Desorden en la entrega de los cumplidos
Inconformidad con los implementos de trabajo
Incumplimiento de las frecuencias
Incapacidad de conocer el valor del viaje antes de cargarlo
Personal insatisfecho por los salarios
Personal desmotivado
Falta de recursos financieros
Falta de expandir envíos a poblaciones por medio de conductores propios
No hay cubrimiento nacional
Lentitud en la toma de decisiones
No se asumen las funciones propias
Ausencia de una red adecuada
Falta un sistema de información eficaz
No contar con un ingeniero de sistemas
No contar con un plan de mercado
No contar con un departamento de costos
Alta subcontratación de vehículos de reparto
Retardo en el pago de liquidaciones
Discontinuidad en los procesos
Poco compromiso de los conductores terceros
No tener los gastos separados de las diferentes cuentas bancarias que la empresa tiene
La presentación de los trabajadores

Tabla 4: Factor externo (Oportunidades de Logicuartas)

OPORTUNIDADES
Aumento de la tecnología
Estimulación de los mercados por el TLC
El uso con mayor frecuencia del internet para la búsqueda de servicios.
El nacimiento de nuevas empresas que deben transportar mercancía.
La insatisfacción de las empresas con las transportadoras que les prestan ese servicio.
Credibilidad en el sistema de mensajería a la hora de entregar la mercancía. (Buen estado).
Varios nichos de mercado abierto
Aliados estratégicos
Algunos clientes prefieren negociar con empresas certificadas
El transporte es una actividad muy demandada

Tabla 5: Factor interno (Fortalezas de Logicuartas)

FORTALEZAS
Carros de transporte propio.
La empresa tiene buena reputación.
Reconocimiento en el sector.
Amplia experiencia en el mercado.
Cubrimiento regional
Proceso de certificación.
Buenas relaciones con los clientes
Seriedad a la hora de responder las novedades de envíos.
Tratos respetuosos entre compañeros.
Tenemos bajos costos para algunas poblaciones, comparándonos con otras transportadoras.
Poseemos de un gran porcentaje de personas (empleados) comprometidos y dedicados a tema de su labor.
El cubrimiento directo
Tener bien constituida la empresa
Pagar oportunamente a los empleados
Experiencia y compromiso
Servicio al cliente personalizado
Información inmediata (digitalización)
Capacidad de endeudamiento

Cobertura amplia de seguros.
Competitividad en precios y plazos de entregas
Instalaciones propias
Equipo humano calificado
Un software logístico muy completo.
Las entregas y recogidas a lugares restringidos.
Tenemos personal idóneo en el área de mercadeo, para extender y dar a conocer nuestro portafolio de servicios

Tabla 6: Factor externo (Amenazas de Logicuartas)

AMENAZAS
Incremento de los precios del combustible.
La guerra del centavo
Demasiados competidores.
Empresas piratas.
Transportadores independientes.
Clientes poco rentables
Pérdida de clientes
Pérdida de mercado con las grandes paqueteras
No implementar un modelo de desarrollo
Falta presentación corporativa física
Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.
Malos ratos de la economía (situación económica de algunos gremios como textiles y calzado).
Los reexpedidores no son comprometidos.
Falta de lealtad de los clientes, conductores terceros.

Se procedió a cruzar las variables con el fin de elaborar estrategias que permitieron:

- Maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades.
- Minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.
- Mitigar amenazas aprovechando las fortalezas.
- Disminuir amenazas controlando las debilidades.

Se seleccionó las 5 variables más importantes de cada grupo con el fin de hacer un análisis menos extenso y más contundente. Las variables más importantes identificadas fueron:

Factores Externos.

Tabla 7: Principales Oportunidades.

OPORTUNIDADES
Aumento de la tecnología
El uso con mayor frecuencia del internet para la búsqueda de servicios.
El nacimiento de nuevas empresas que deben transportar mercancía. (posibles clientes)
La insatisfacción de las empresas con las transportadoras que les prestan ese servicio.
Varios nichos de mercado abierto

Tabla 8: Principales Amenazas.

AMENAZAS
La guerra de tarifas
Demasiados competidores.
Los reexpedidores no son comprometidos.
Falta de lealtad de los clientes, conductores terceros.
Pérdida de mercado con las grandes paqueteras

Factores Internos.

Tabla 9: Principales Fortalezas.

FORTALEZAS
Carros de transporte propio.
La empresa tiene buena reputación.
Amplia experiencia en el mercado.
Cubrimiento regional
Buenas relaciones con los clientes

Tabla 10: Principales Debilidades.

DEBILIDADES
Poca publicidad
Falta de sentido de pertenencia.
Comunicación deficiente
Falta de recursos financieros
falta un plan de mercadeo

Para realizar el análisis se utilizó la siguiente matriz:

Ilustración 2: Formato de la distribución de la matriz DOFA.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
OPORTUNIDADES											
AMENAZAS											

En el cruce de cada variable interna con las externas se formularon las estrategias, cabe resaltar que no todos los cruces de variables generaron estrategias significativas, por tal motivo estas quedaron en blanco. La matriz completamente diligenciada se muestra en el anexo D, en ella se puede identificar por colores las estrategias que apuntan a un mismo objetivo. En total resultaron 67 cruces de variables de las cuales resultaron 35 estrategias que se resumieron en 6 estrategias generales.

Hubo un total de 11 estrategias que apuntaron a **“Desarrollar un plan de publicidad y mercadeo”**, un total de 7 estrategias que apuntaron a **“Desarrollar políticas de confort laboral”**, un total de 6 estrategias que apuntaron a **“Desarrollar alianzas estratégicas”**, un total de 5 estrategias que apuntaron a **“Capacitar al personal”**, un total de 4 estrategias que apuntaron a **“Desarrollar estrategias de servicio post-venta”** y un total de 2 estrategias que apuntaron a **“Invertir en tecnología”**

Tabla 11: Estrategias Arrojadadas. (Elaboración propia)

ESTRATEGIAS ARROJADAS POR LA MATIZ DOFA	
1	Desarrollar un plan de publicidad y mercadeo
2	Desarrollar políticas de confort laboral
3	Desarrollar alianzas estrategias
4	Capacitar al personal
5	Desarrollar estrategias de servicio post-venta
6	Invertir en tecnología

De esta manera el estudio arrojó que Logicuartas debe implementar 6 estrategias para poder mitigar las amenazas y debilidades, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

DOFA Cuantitativa.

Para dicho análisis se tomó como base las 5 variables más importantes de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. A cada una de las variables se le dio un peso de 0 a 1 en función del grado de influencia en el éxito de la empresa, luego se procedió a calificar cada una de las variables de 1 a 4, dependiendo de la posición estratégica que esa variable ocupa actualmente en la empresa, veamos:

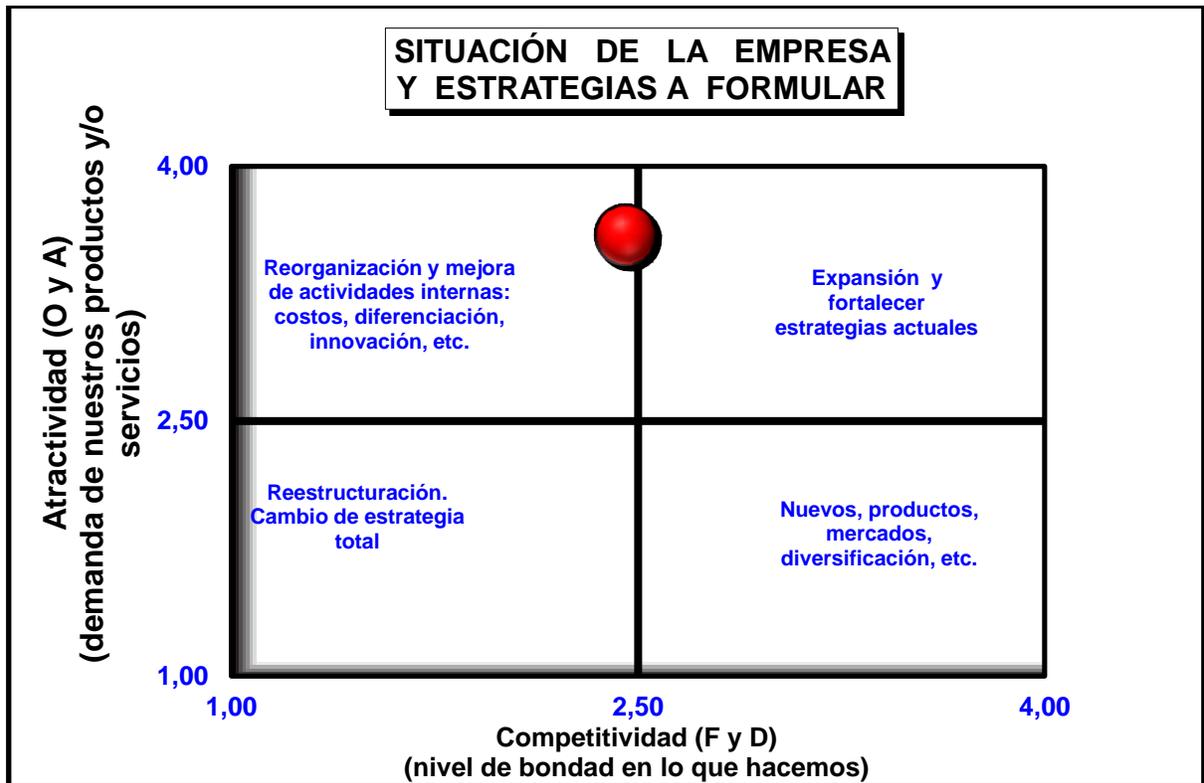
Tabla 12: Factores internos. DOFA Cuantitativa

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
FORTALEZAS			
Carros de transporte propios.	0,1	4	0,4
La empresa tiene buena reputación	0,1	4	0,4
Amplia experiencia en el mercado	0,15	4	0,6
Cubrimiento regional	0,05	3	0,15
Buenas relaciones con los clientes	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Poca publicidad	0,15	1	0,15
Falta de sentido de pertenencia	0,05	2	0,1
Comunicación deficiente	0,15	2	0,3
Falta de recursos financiero	0,1	1	0,1
Falta un plan de mercadeo	0,1	1	0,1
Total	1,0		2,5

Tabla 13: Factores externos. DOFA Cuantitativa.

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PEROMEDIO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Aumento de la tecnología	0,1	4	0,4
El uso con mayor frecuencia del internet para la búsqueda de servicios	0,1	4	0,4
El nacimiento de nuevas empresas que deben transportar mercancías (Posible clientes)	0,15	3	0,45
La insatisfacción de las empresas con las transportadoras que les prestan ese servicio	0,1	4	0,4
Varios nichos de mercado abierto	0,15	4	0,6
DEBILIDADES			
La guerra de tarifas	0,05	3	0,15
Demasiados competidores	0,1	2	0,2
Los re expedidores no son comprometidos	0,1	4	0,4
Falta de lealtad de los clientes, conductores terceros	0,1	4	0,4
Pérdida de mercado con las grandes paqueteras	0,05	4	0,2
Total	1,0		3,6

La calificación de las variables internas fue 2,5 mientras que las calificación de las externas fue 3,6. Al cruzar ambas variables en el recuadro se obtuvo:

Ilustración 3: Situación de la empresa, DOFA cuantitativa.

El círculo rojo mostró el cuadrante en que se encuentra la empresa, según el cuadrante se recomienda: “Reorganización y mejora de actividades internas: costes, diferenciación, innovación, etc.”

Ambas herramientas coincidieron en que la empresa debe buscar la diferenciación y preocuparse por mejorar los procesos internos.

9 Resultados

9.1 Tipo de investigación

Para el trabajo se optó por recolectar la información por medio de encuestas presenciales aplicadas a los habitantes de la ciudad de Medellín. Además, se encuestó telefónicamente a empresas transportadoras clientes de Logicuartas.

9.2 Diseño

La información se obtuvo por medio de instrumentos de recolección tipo cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Ver anexos A, B y C.

9.3 Población y muestra

Tabla 14: Explicación de la población y muestra de las encuestas aplicadas.

Tipo de encuesta	Población	Muestra
Encuesta presencial	Todos los habitantes de la ciudad de Medellín, Colombia	198 personas escogidas de forma aleatoria.
Encuesta telefónica	Los clientes de Logicuartas que hayan realizado más de 100 despachos durante los años 2012 y 2013	20 clientes escogidos de forma aleatoria.

Para hallar la muestra de la población a la que se le aplicará la encuesta presencial, se utilizó la fórmula de población infinita.

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= grado de confianza: 1.96 (95% confianza)

P= probabilidad de éxito: 0.5

Q= probabilidad de fracaso: 0.5

e= error: 0.07

$$n = 196$$

Para hallar la muestra de la población a la que se le aplicará la encuesta telefónica, se utilizó la fórmula de población finita.

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

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= 86 (Número de clientes que realizaron más de 100 despachos durante los años 2013 y 2014)

Z= grado de confianza: 1.645 (90% confianza)

P= probabilidad de éxito: 0.5

Q= probabilidad de fracaso: 0.5

e= error: 0.16

$$n = \frac{1,645^2(86)(0,5)(0,5)}{0,16^2(86 - 1) + 1,645^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 20$$

9.4 Metodología de selección para las muestras.

Para la encuesta presencial se seleccionó lugares estratégicos de la ciudad de Medellín y se encuestó a los transeúntes. Para la encuesta telefónica se enumeró a los clientes de la población y por medio de una tabla en Excel se escogió 20 números aleatorios, en caso de que la encuesta no fuera efectiva se seleccionaba otro número aleatorio sin tener en cuenta los ya seleccionados.

9.5 Resultados del trabajo.

Teniendo en cuenta lo definido por los autores sobre la percepción de la calidad del servicio en el transporte de mercancías, se entrevistó telefónicamente a 10 de los clientes actuales de Logicuartas y se les pidió que calificaran en una escala de 1 a 5 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor), cada una de las variables que definían la percepción de calidad del servicio. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 15: Calificación promedio de las variables de posicionamiento.

Variable	Promedio
Fiabilidad	4
Responsabilidad	4,2
Flexibilidad	3,8
Seguridad	4
Tecnología	3,4
Rapidez	3,6

Los resultados arrojaron que los clientes están satisfechos con la calidad del servicio prestado por Logicuartas, pero no se puede concluir que se encuentran totalmente satisfechos con el servicio dado que la variable mejor calificada solo alcanzó 4,2 puntos

seguida por la fiabilidad con 4,0 puntos; la variable que obtuvo la peor calificación fue la tecnología, y se podría afirmar que los clientes calificaron de aceptable a los recursos con los que cuenta la empresa para entregar los productos y hacer reporte de la entrega a satisfacción, es decir no hay un factor diferenciador con respecto a los demás prestadores del servicio (competidores de Logicuartas); por otro lado la rapidez obtuvo una calificación de 3,6 puntos de lo cual se podría concluir que aunque la empresa es responsable con el servicio no es muy certera en cuanto a la entrega inmediata de la mercancía.

El hecho de conocer la calificación que los clientes de Logicuartas le dan a cada una de las variables, es muy importante para encontrar el punto de partida para desarrollar las estrategias. La contundencia de las estrategias radica en la importancia que los clientes le den a cada una de las variables. Por ende fue necesario conocer el orden que los clientes de Logicuartas le asignan a cada una de las variables de posicionamiento. En la encuesta se les solicitó a los clientes ubicar las seis variables según su nivel de importancia (siendo 1 la más importante y 6 la menos importante), los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 16: Orden de importancia de las variables

Variable	Orden de importancia
Fiabilidad	1
Responsabilidad	2
Rapidez	3
Seguridad	4
Tecnología	5
Flexibilidad	6

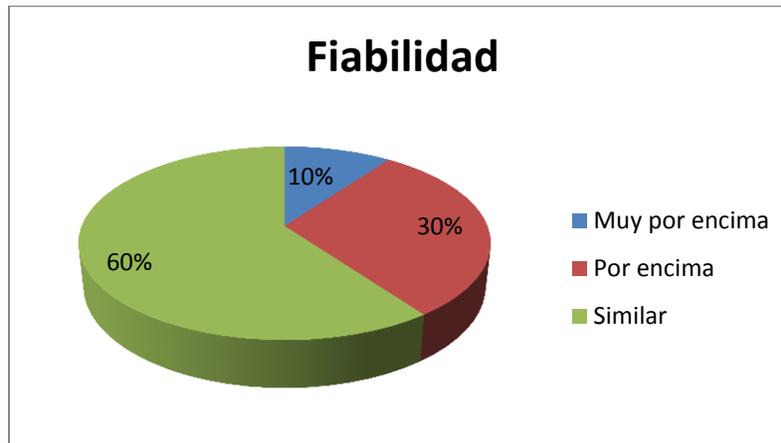
Según la tabla, para los clientes es muy importante que sus productos sean entregados bajo las condiciones pactadas (Fiabilidad); los resultados también arrojaron que

la rapidez no es la variable más posicionada y que los clientes prefieren una empresa que cumpla con la promesa de entrega. Se recomienda a Logicuartas que para las negociaciones es muy importante hacer énfasis en la seriedad y confiabilidad del servicio ofrecido.

Analizando las respuestas se puede concluir que los clientes tienen la percepción de que Logicuartas es una empresa con amplio recorrido en el mercado que se preocupa por la satisfacción de los clientes procurando ser responsable con el cumplimiento de la promesa de entrega, la empresa debería invertir en tecnologías que permitan agilizar el servicio.

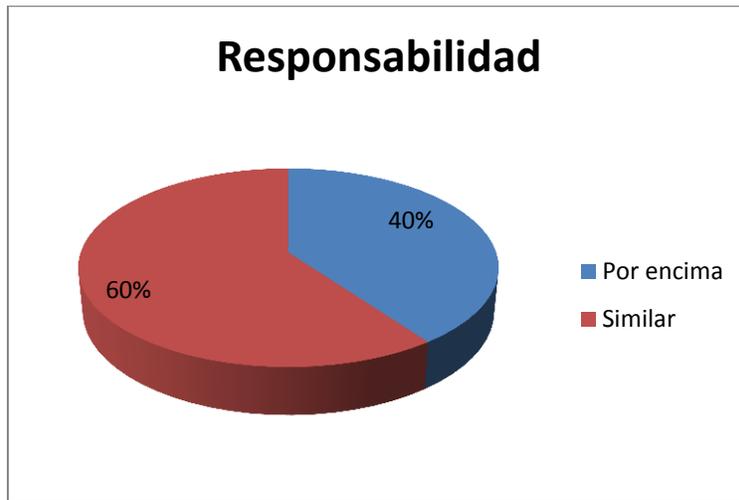
Teniendo claro la percepción que tienen los clientes de Logicuartas sobre el servicio prestado, fue necesario conocer como los clientes posicionan a la empresa con respecto a la competencia; para ello se entrevistó a 10 clientes de Logicuartas (diferentes a los encuestados anteriormente) y se les preguntó que respondiera como se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores (las opciones de respuesta eran: muy por debajo, por debajo, similar, por encima o muy por encima). Se evaluaron todas las variables de posicionamiento.

A la pregunta; con respecto a la Fiabilidad, ¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 4: Posicionamiento respecto a la Fiabilidad.

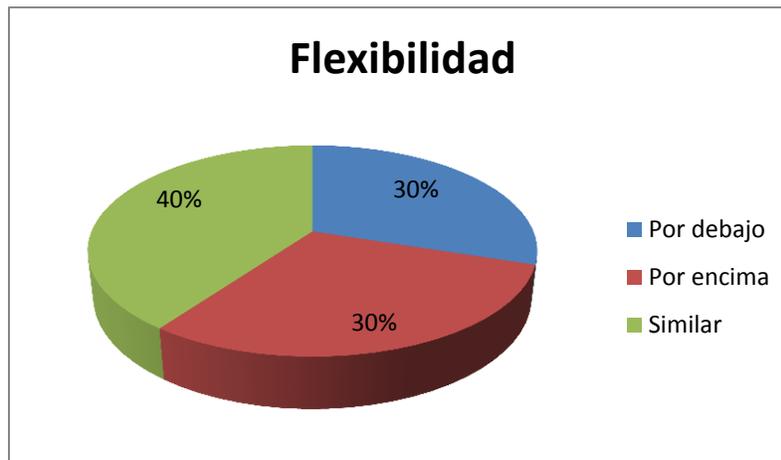
El 60% de los clientes respondió que la Fiabilidad ofrecida por Logicuartas es similar a la que ofrece la competencia, tan solo el 30% afirma que está por encima y un 10% dice que está muy por encima. Por otro lado es importante recordar que la variable Fiabilidad es la preferida por los clientes que calificaron la percepción del servicio, si Logicuartas ofrece un servicio similar a la competencia con relación a la fiabilidad da a entender que existe un riesgo muy alto de que los clientes insatisfechos cambien fácilmente de transportadora, pues Logicuartas no ofrece un factor diferenciador que garantice a los clientes poderla ubicar por encima a la competencia.

A la pregunta; con respecto a la responsabilidad, ¿cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 5: Posicionamiento respecto a la Responsabilidad.

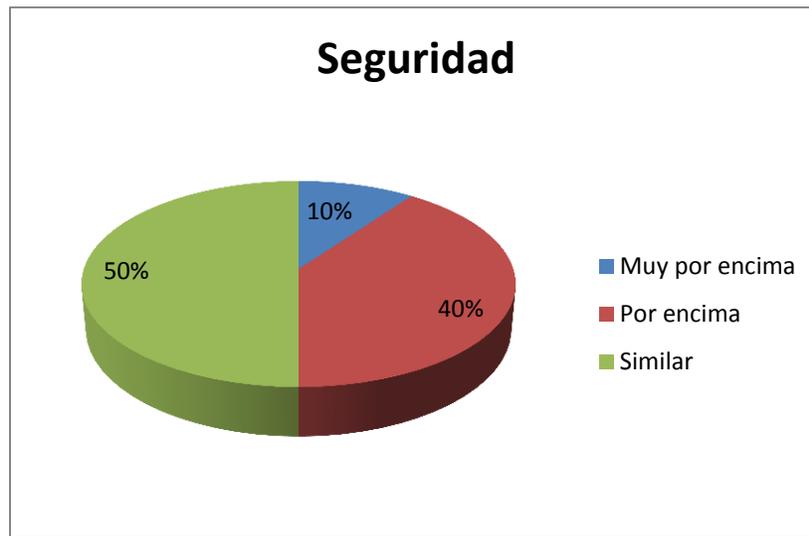
El 60 % de los encuestados respondió que la responsabilidad del servicio prestado es similar al que ofrece la competencia, el 40% respondió que la misma variable se encuentra por encima de los competidores. Es importante resaltar que aunque los clientes de Logicuartas posiblemente están conformes con la responsabilidad que ofrece la empresa, no se logra identificar un factor diferenciador que le permita sobresalir a los competidores.

A la pregunta; con respecto a la flexibilidad, ¿cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 6: Posicionamiento respecto a la Flexibilidad.

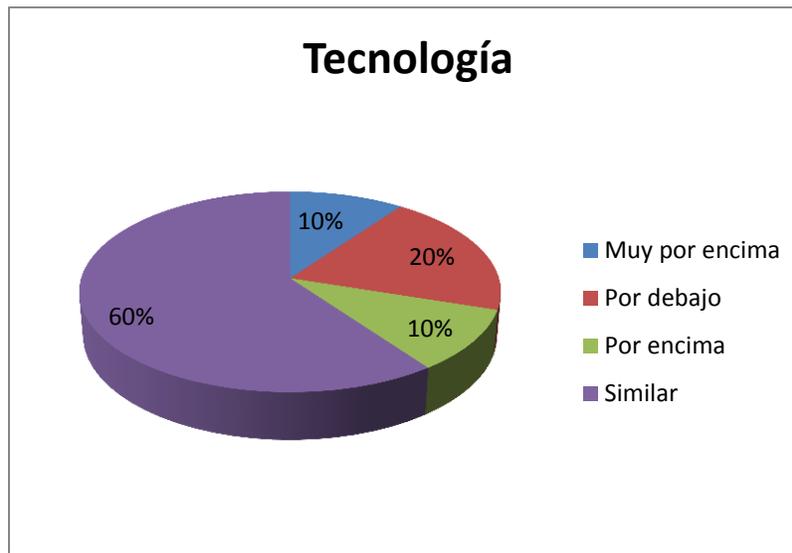
Las respuestas de los clientes no son concluyentes para la pregunta, posiblemente se debe a que la flexibilidad es una variable muy difícil de medir desde un punto de vista externo, pero vale la pena resaltar que el 40% de los cliente respondieron que la flexibilidad del servicio que ofrece Logicuartas es similar a la de los competidores.

A la pregunta; con respecto a la seguridad, ¿cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 7: Posicionamiento respecto a la seguridad.

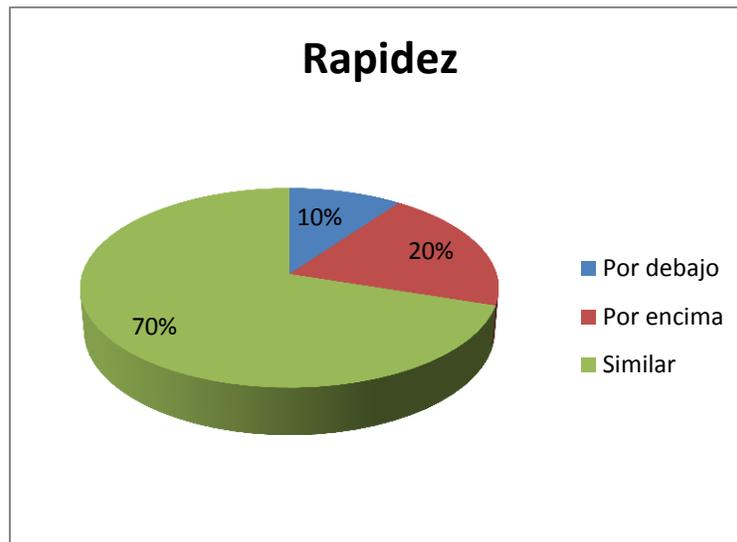
Los clientes de Logicuertas confían en que los productos serán entregados al destinatario sin que en el recorrido sufra daños, saqueos o pérdida. El 50% de los clientes dice que Logicuertas ofrece una seguridad que está por encima de las demás transportadoras; el resultado es coherente con la calificación de la percepción de la variable seguridad, en donde los clientes le dieron una calificación de 4,0 puntos (la cual se entiende como sobresaliente). Se recomienda a la empresa seguir velando por el cumplimiento de la variable, debido a que puede ser un importante valor agregado que vale la pena resaltar a la hora de realizar las negociaciones con los clientes.

A la pregunta; con respecto a la tecnología, ¿cómo se encuentra ubicada Logicuertas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 8: Posicionamiento respecto a la Tecnología.

Los clientes de Logicuartas no ven en la tecnología un factor competitivo de la empresa debido a que el 60% de los encuestados afirmó que los Recursos con los que cuenta la empresa para entregar los productos y hacer el reporte de la entrega a satisfacción son similares a los que ofrece la competencia. Los resultados en esta pregunta tienen coherencia con los resultados obtenidos en la calificación de la percepción que tienen los clientes respecto a la tecnología que tiene la empresa, pues se le había dado una calificación de 3,4 puntos. A corto plazo no se recomienda a la empresa invertir en tecnología debido a que puede ser muy costosa y los clientes la ubicaron como una de las variables menos importantes en cuanto al posicionamiento, vale la pena resaltar que si la inversión en tecnología se hace con la intención de mejorar los niveles de fiabilidad y responsabilidad, si se recomienda la inversión, pues la tecnología solo sería un medio para optimizar las dos variables más posicionadas (fiabilidad y responsabilidad).

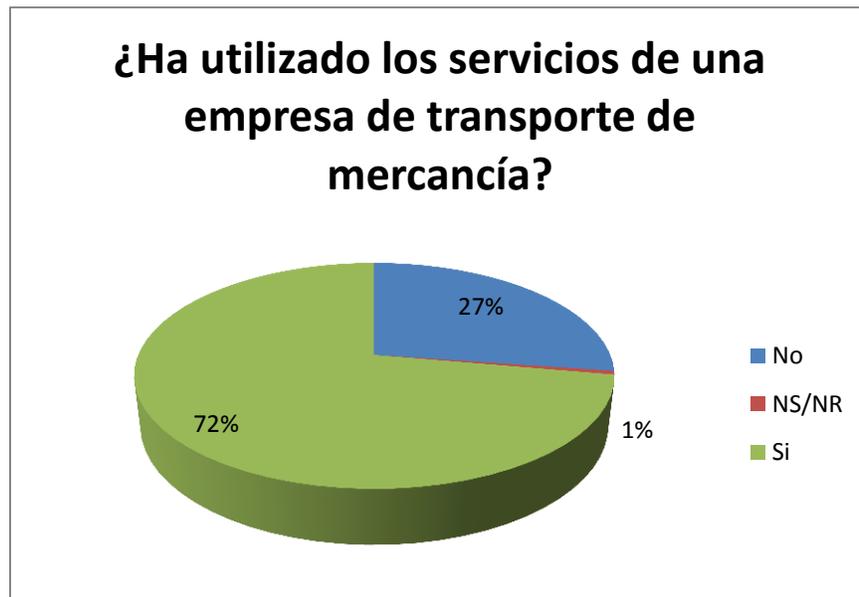
A la pregunta; con respecto a la rapidez, ¿cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores? Los clientes respondieron:

Ilustración 9: Posicionamiento con respecto a la Rapidez.

EL 70% de los clientes respondió que Logicuartas es similar a sus competidores respecto a la rapidez del servicio. El resultado tiene coherencia pues los clientes calificaron con 3,7 puntos la percepción de rapidez del servicio. Se recomienda a la empresa prestar mayor atención a esta variable debido a que los clientes ubican a la variable rapidez en el tercer lugar de importancia.

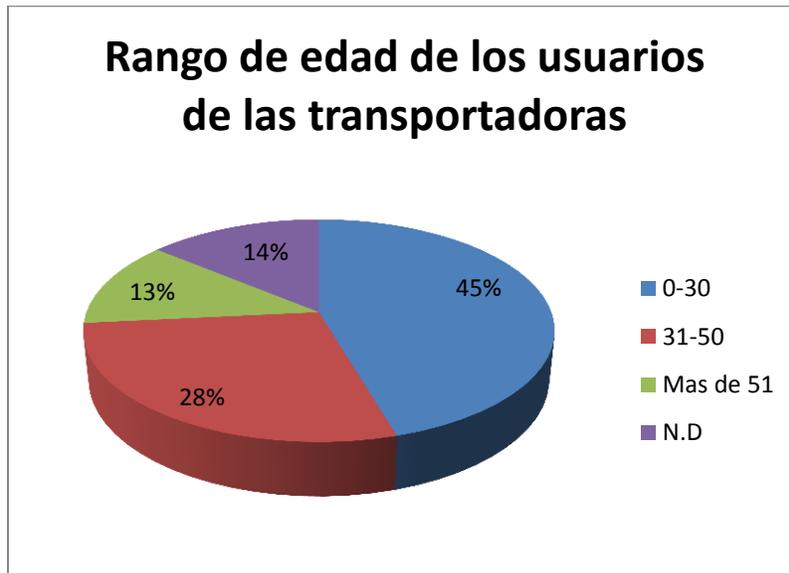
Los principales clientes de Logicuartas son las transportadoras que reexpiden sus mercancías, es decir, entregan la mercancía a Logicuartas para que ella se encargue del proceso de entrega a los clientes destinatarios (clientes finales). Conocer el posicionamiento de los principales clientes de Logicuartas es de gran importancia para desarrollar adecuadas alianzas estratégicas y para ello se realizó una encuesta a 198 personas ubicadas aleatoriamente en la ciudad de Medellín y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A la pregunta ¿Ha utilizado los servicios de una empresa de transporte de mercancía? los clientes respondieron:

Ilustración 10: Porcentaje de la población que utiliza el servicio de transporte de mercancía.

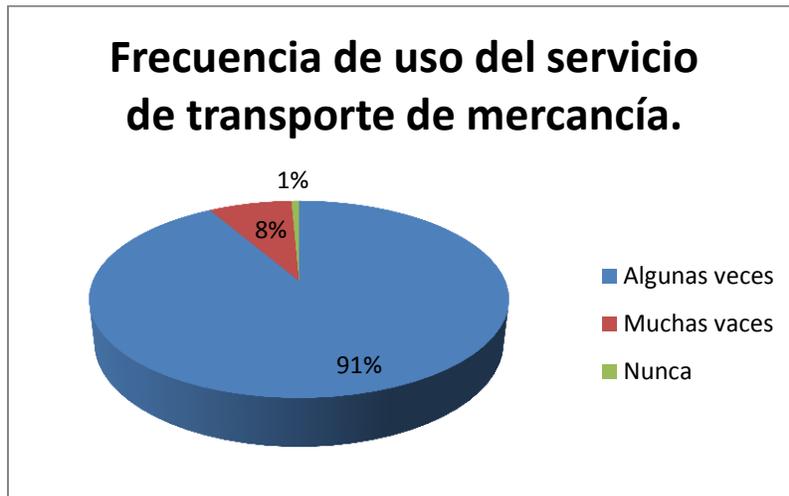
El 72% de los habitantes de la ciudad de Medellín han utilizado el servicio de transporte de mercancía, lo que lleva a concluir que la actividad goza de una importante demanda. En la misma pregunta se realizó un filtro por edades y se identificó que el 45% de las personas que han utilizado el servicio de transporte de mercancía están entre 0 y 30 años, el 28% está entre 31 y 50 años y el 13% son personas mayores de 51 años. Es importante resaltar que casi la mitad de los usuarios del servicio son personas jóvenes.

Ilustración 11: Usuarios del servicio de transporte, segmentado por edades.



A los encuestados también se les preguntó por la frecuencia de utilización del servicio, y se obtuvo como resultado lo siguiente:

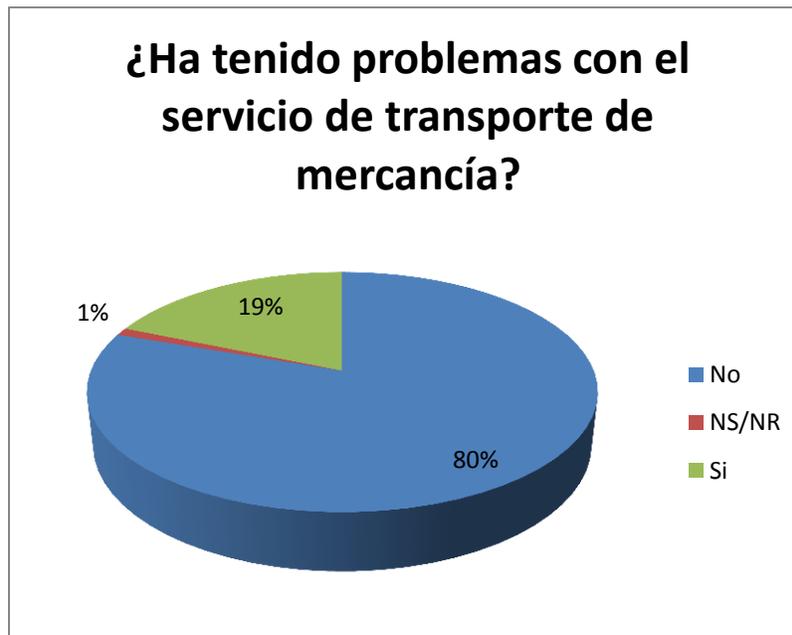
Ilustración 12: Frecuencia de uso del servicio de transporte de mercancías.



Del total de personas encuestadas, se pudo concluir que el 91% de la muestra respondió que han utilizado el servicio de transporte alguna vez, mientras que tan solo el 8% lo han utilizado muchas veces. Según los resultados obtenidos el 91% de los usuarios del servicio son personas que lo utilizan esporádicamente. La falta de constancia en la utilización de los servicios obliga a las transportadoras a mantener campañas publicitarias para poder generar recordación que sea efectiva en el momento de verdad (momento de utilización del servicio de transporte de mercancía).

Es importante conocer el porcentaje de la población que ha utilizado los servicios de las transportadoras pues permitirá dimensionar el mercado potencial, además es de gran importancia para las transportadoras conocer el porcentaje de la población que ha tenido algún tipo de inconformidad con el servicio e identificar las inconformidades más comunes. Con relación a lo anterior, el resultado a la pregunta ¿Ha tenido algún problema con alguna empresa de transporte de mercancía? es la siguiente:

Ilustración 13: Porcentaje de la población que ha tenido problemas con el servicio de transporte de mercancía.



La gran mayoría de los clientes no ha tenido problemas con el servicio prestado por las transportadoras pues el 80% de los encuestados respondió que nunca han presentado inconvenientes. El resultado es favorable para las transportadoras debido a que el 80% de los clientes está posiblemente satisfecho con el servicio prestado. A los clientes insatisfechos se les preguntó por los tipos de problemas que han tenido, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 17: Tipos de problemas presentados con las transportadoras.

No	Tipo de problema	Porcentaje (%)
1	La mercancía no llega a tiempo.	61,0%
2	Extravió de la mercancía.	9,8%
3	Devolución de la mercancía.	7,3%
4	Envío de la mercancía a otro lugar.	4,9%
5	Mercancía averiada.	2,4%
6	No encuentran direcciones.	2,4%
7	No envían el cumplido a tiempo.	2,4%

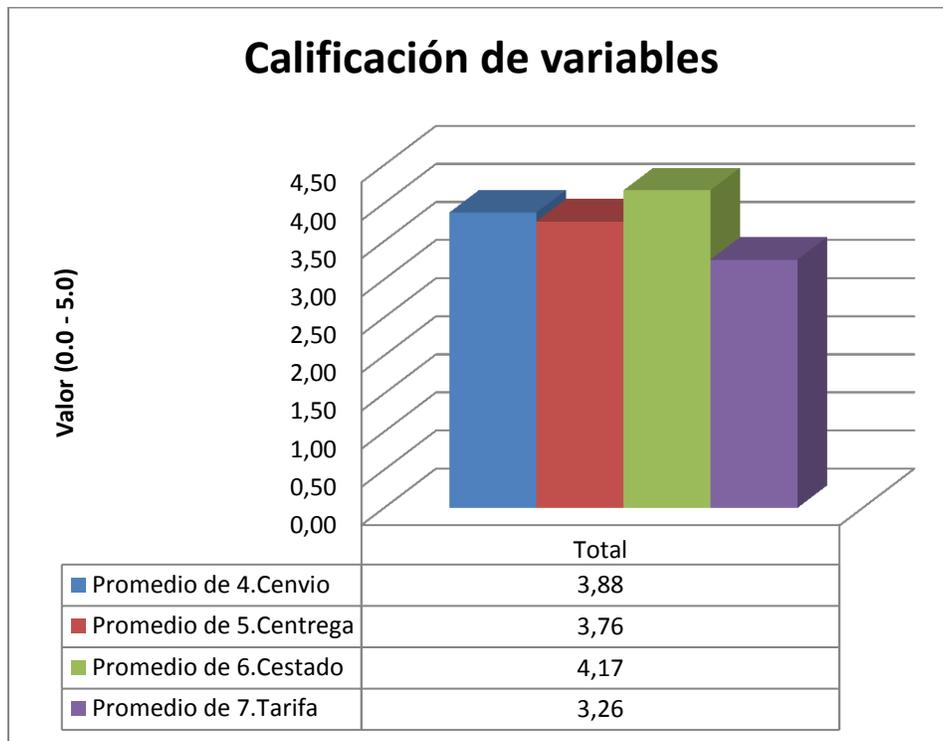
8	No llaman para verificar entrega.	2,4%
9	Recogida a destiempo.	2,4%
10	Falta de seguimiento a la mercancía.	2,4%
11	Altos costos.	2,4%

El 19% de los habitantes de Medellín han tenido algún problema con las transportadoras que utilizan; el indicador es aceptable dado que posiblemente se puede evidenciar el buen servicio que están prestando las empresas transportadoras. Gran parte del crecimiento de las empresas radica en mantener a los clientes satisfechos en todo momento y es necesario reducir el porcentaje de personas insatisfechas. La inconformidad más común fue "La mercancía no llega a tiempo" con el 61% del total, la sigue el "Extravío de la mercancía" con un 10% y la "Devolución de la mercancía" con el 7%. El descontento de los clientes radica en el incumplimiento de la promesa de entrega pues la mercancía no se está entregando a tiempo, generando así devoluciones y sobrecostos tanto para los clientes como para las transportadoras.

Vale la pena recordar que los clientes de Logicuertas calificaron con 3,6 la rapidez del servicio ofrecido por la empresa, además respondieron que la rapidez es la tercera variable más importante a la hora de posicionar el servicio. Los resultados de la encuesta evidencian que el problema es global, y los clientes no se encuentran satisfechos con el cumplimiento de las promesas de entrega ofrecido por las transportadoras. Es por esa razón que la demora en el servicio es el problema más frecuente, siendo además, un problema que se presenta en todo el gremio, se recomienda a Logicuertas tomar decisiones que puedan reducir la insatisfacción del cliente con respecto a esta variable, debido a que encontrar solución a este inconveniente puede generar un valor agregado para Logicuertas.

Es importante conocer la raíz de los problemas que los clientes han tenido, para ello se le pidió a los encuestados que calificara de 1 a 5, (donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor calificación), un conjunto de 4 variables que fueron escogidas según la criticidad que representan en el servicio. Las variables fueron: frecuencias de envíos, cumplimiento de la promesa de entrega, estado en el que llega la mercancía y tarifas de los envíos. Las respuestas fueron las siguientes:

Ilustración 14: Calificación de las variables de criticidad del servicio.

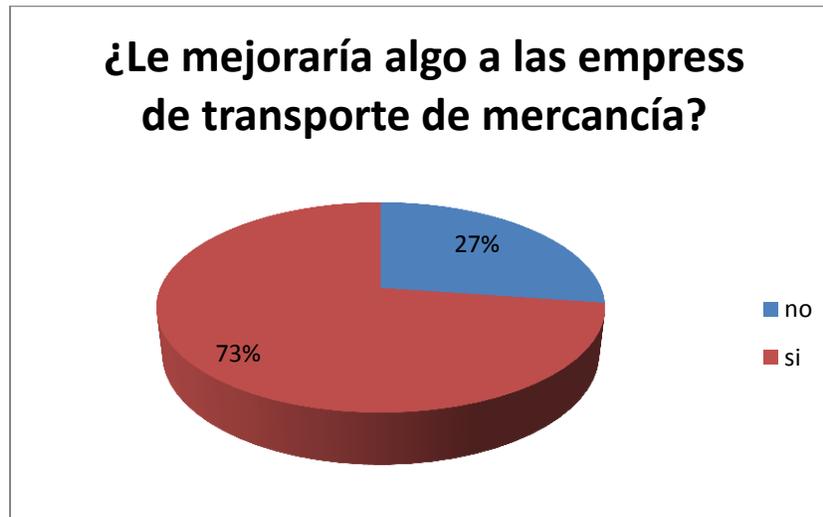


La variable tarifa fue ubicada en la última posición con una calificación de 3,26 puntos dando como conclusión una insatisfacción con los precios que ofrecen las transportadoras. Las variables; cumplimiento de la promesa de entrega y las frecuencias de envíos, obtuvieron calificaciones de 3,76 y 3,88 puntos respectivamente ubicándolas en el

penúltimo y antepenúltimo lugar; los resultados indican que los habitantes de la ciudad de Medellín dan una mejor calificación a ambas variables pero sigue existiendo inconformidad con las frecuencias ofrecidas y el cumplimiento de las promesas de entrega (fiabilidad del servicio). La variable estado de la mercancía entregada obtuvo una calificación de 4,17 puntos ubicándola en la mejor posición de la tabla y mostrando el nivel de satisfacción que los medellinense sienten con el estado de sus mercancías entregadas.

Con la necesidad de conocer más a fondo la inconformidad de los clientes, se preguntó sobre las mejoras que le harían al servicio de transporte de mercancía y los resultados fueron los siguientes: El 73% de los habitantes de la ciudad de Medellín si le mejoraría algo al servicio. Es importante conocer las recomendaciones de las personas debido a que casi tres cuartas partes de la población sienten que el servicio de transporte de mercancía puede mejorar.

Ilustración 15: Porcentaje de clientes que si mejorarían el servicio de transporte de mercancía.



A continuación se publican las recomendaciones sugeridas por los clientes:

Tabla 18: Recomendaciones realizadas por los clientes para mejorar el servicio de transporte de mercancía.

Sugerencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acum. (%)
Entregar a tiempo	22,40%	22,40%
Reducir precios	18,23%	40,63%
Proteger la mercancía	8,85%	49,48%
Aumentar frecuencia	6,77%	56,25%
Rapidez	5,21%	61,46%
Agilidad	4,17%	65,63%
Poder monitorear la mercancía	3,65%	69,27%
Informar cuando se entrega	3,13%	72,40%
Tratar mejor al cliente	3,13%	75,52%
Mayor comunicación con clientes	2,60%	78,13%
Eficiencia	2,08%	80,21%
Ampliar horarios de atención	1,56%	81,77%
Mejorar la calidad	1,56%	83,33%
Ampliar la cobertura	1,56%	84,90%
Llevar mercancía delicada	1,04%	85,94%
Aumentar el personal	1,04%	86,98%
Mejorar la tecnología	1,04%	88,02%
empacar mejor la mercancía	0,52%	88,54%
Entregas días festivos	0,52%	89,06%
Envíos personalizados	0,52%	89,58%

Evitar devolver el producto	0,52%	90,10%
Horarios extendidos	0,52%	90,63%
Informar con mensaje el cumplido	0,52%	91,15%
Mas oferta	0,52%	91,67%
Más publicidad (centros de acopio)	0,52%	92,19%
Más publicidad (sobre la seguridad)	0,52%	92,71%
Mayor servicio puerta a puerta	0,52%	93,23%
Mejorar empaques	0,52%	93,75%
Mejorar servicios	0,52%	94,27%
Mejores medios de transporte	0,52%	94,79%
Organización	0,52%	95,31%
Pago contra entrega en todas las zonas	0,52%	95,83%
Personal comprometido (eficiente)	0,52%	96,35%
Recargos moderados de puerta a puerta	0,52%	96,88%
Reducción tarifas al extranjero	0,52%	97,40%
Responsabilidad	0,52%	97,92%
Seguridad (sin sobre costo)	0,52%	98,44%
Sentido de pertenencia (mejor trato al cliente)	0,52%	98,96%
Transporte más rápido (avión)	0,52%	99,48%
validar direcciones (evitar devoluciones)	0,52%	100,00%
Total	100%	

El 22% de la población dijo que las empresas de transporte de mercancía deberían mejorar en cuanto al tiempo de entrega, el 18% informó que los precios son elevados, el 9% recomendó mayor cuidado con la protección de la mercancía, el 7% sugirió aumento en las frecuencias de envíos y el 5% respondió que el servicio debe ser más rápido, el restante 39% se divide en importantes recomendaciones como: agilidad, monitoreo de la mercancía, informar en qué momento se va a entregar la mercancía, tratar mejor al cliente, mayor comunicación con el cliente, eficiencia, ampliar horarios de atención, calidad, cobertura, llevar mercancías delicadas, más personal, más tecnología, entre otras.

La tendencia a la entrega inmediata y la reducción de precios son las recomendaciones más comunes realizadas por los clientes, se recomienda a Logicuartas

elaborar un estudio de costos que permita identificar las actividades más costosas para la organización y de esta manera poder enfocarse en reducir costos.

Para Logicuartas es de suma importancia desarrollar alianzas estratégicas con las paqueteras que gozan de mayor reconocimiento, y fue por esa razón que a los encuestados se les preguntó ¿Qué empresas de transporte de mercancía conoce?, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 19: Reconocimiento de empresas transportadoras de mercancía

No	TRANSPORTADORA	% DE RECONOCIMIENTO
1	Servientrega	77,8%
2	Coordinadora	47,5%
3	Tcc	47,0%
4	Envía	27,8%
5	Deprisa	18,7%
6	472	10,6%
7	Dhl	9,6%
8	Saferbo	7,1%
9	Fedex	6,1%
10	Interrapidísimo	3,5%
11	Coonorte	2,5%
12	Bolivariano	1,5%
13	Botero Soto	1,5%
14	Rápido Ochoa	1,5%
15	Redetrans	1,5%
16	Sotauraba	1,5%
17	Comercializadora mercantil	1,0%
18	Dhs	1,0%
19	Efecty	1,0%
20	Rapidísimo	1,0%
21	Ups	1,0%
22	Veletas	1,0%
23	123	0,5%
24	072	0,5%
25	Aero envíos	0,5%
26	Al día	0,5%

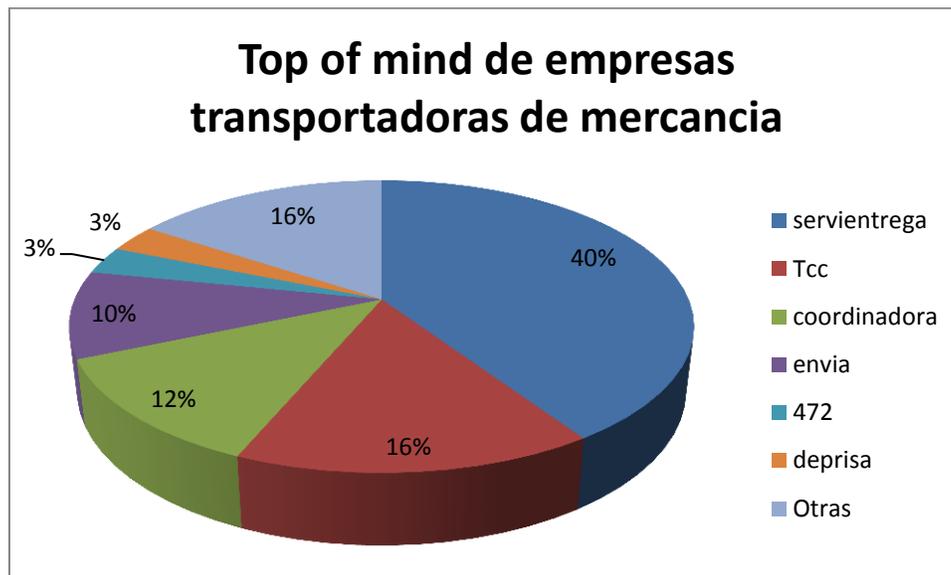
27	American Airlines	0,5%
28	Atm	0,5%
29	Cadena	0,5%
30	Chevalier	0,5%
31	Colombia exprés	0,5%
32	Col vanes	0,5%
33	Coomotor	0,5%
34	Coopetran	0,5%
35	Dilógica	0,5%
36	Domesa	0,5%
37	Enco exprés	0,5%
38	Entre otras	0,5%
39	Gana	0,5%
40	Mapere	0,5%
41	Mototransportar	0,5%
42	Ohl	0,5%
43	Paquetex	0,5%
44	Rapicargo	0,5%
45	Red servis	0,5%
46	Rojas trasteos	0,5%
47	Superrapidísimo	0,5%
48	Sus mensajes	0,5%
49	Trans Sierra	0,5%
50	Transportes Tolima	0,5%
51	Transprensa	0,5%
52	Transregional	0,5%
53	Ultrarrapidísimo	0,5%
54	Velez exprés	0,5%
55	Zaicargo	0,5%

Las personas encuestadas reconocieron un total de 55 empresas dedicadas al transporte de mercancía. Las empresas que más reconocimiento tuvieron son: Servientrega con el 77.8%, Coordinadora con el 47.7%, Tcc con el 47.0%, Envía con el 27.8%, Deprisa con el 18.7% y 472 con el 10.7%. También existe otro grupo de empresas que aunque no superan el 10% de reconocimiento, cuentan con una participación importante como es el

caso de Dhl, Saferbo, Fedex e Interrapidísimo. Gran parte del éxito en el posicionamiento de estas marcas se puede relacionar con las campañas agresivas de publicidad por diferentes canales, como es el caso de las tres primeras en la lista. Para Logicurtas es muy importante desarrollar fuertes relaciones comerciales con las empresas que gozan de mayor reconocimiento, pues se podría garantizar mayor flujo de mercancía.

En la misma pregunta se puede identificar cuáles empresas ocupan la primera posición en la mente de los encuestados, los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 16: Empresas transportadoras que los clientes identificaron de primera opción.



El 40% de las personas encuestadas respondió Servientrega en la primera opción, el 16% respondió Tcc, el 12% Coordinadora y el 10% Envía. Los resultados son muy parecidos a los obtenidos en el recuadro anterior y se puede concluir que Servientrega, Tcc, Coordinadora y Envía son las empresas transportadoras que gozan de mayor reconocimiento en la ciudad de Medellín.

Reconocer a una empresa no necesariamente quiere decir que se han utilizado los servicios de esa empresa, para ello se les preguntó a los clientes si en algún momento han usado las empresas que respondieron en la pregunta anterior y los resultados fueron:

Tabla 20: Uso de empresas transportadoras de mercancía.

No	TRANSPORTADORA	% DE RECONOCIMIENTO
1	Servientrega	58,1%
2	Coordinadora	16,7%
3	Tcc	16,7%
4	Envía	15,2%
5	Deprisa	9,1%
6	472	8,1%
7	Dhl	5,1%
8	Fedex	3,5%
9	Interrapidísimo	2,5%
10	Saferbo	2,5%
11	Coonorte	1,5%
12	Efecty	1,5%
13	Bolivariano	1,0%
14	Rapidísimo	1,0%
15	Botero Soto	0,5%
16	Chevalier	0,5%
17	Colombiaexpress	0,5%
18	Coomotor	0,5%
19	Dhs	0,5%
20	Dilógica	0,5%
21	Domesa	0,5%
22	Encoexpres	0,5%
23	Exprés	0,5%
24	Gana	0,5%
25	Mototransportar	0,5%
26	Ohl	0,5%
27	Rápido Ochoa	0,5%
28	Red servi	0,5%
29	Redetrans	0,5%

30	Superrapidisimo	0,5%
31	Sus mensajes	0,5%
32	Transportes Tolima	0,5%
33	Transprensa	0,5%
34	Transregional	0,5%
35	Ultrarrapidisimo	0,5%
36	Ups	0,5%
37	Velez exprés	0,5%
38	Velotax	0,5%
39	Zaicargo	0,5%

Los resultados arrojaron que Servientrega, Coordinadora, Tcc y Envía son las empresas más utilizadas en la ciudad. El 58,4% de los encuestados han utilizado en algún momento la transportadora Servientrega, el resultado toma mayor importancia al recordar que el 72% de los encuestados han utilizado el transporte alguna vez en la vida, lo que equivaldría a decir que 81,1% de los encuestados que han utilizado el transporte de mercancía, han sido clientes de Servientrega. Se recomienda a Logicuartas desarrolla estrategias de acercamiento más agresivas hacia Servientrega debido a que es la transportadora de mercancía más popular en la Ciudad de Medellín.

También Se quiso conocer el nivel de posicionamiento de marca que tiene la empresa Logicuartas en la ciudad de Medellín y los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 17: Personas que conocen la empresa Logicuartas S.A.S.

El 98% de las personas encuestadas respondió que no conoce la empresa, por ende se interpreta que Logicuartas no goza de reconocimiento por parte de los habitantes de la ciudad de Medellín; el resultado es coherente con la razón social de la empresa, pues Logicuartas se encarga de la reexpedición de la mercancía, por ende no tiene contacto con el público en general sino con las grandes transportadoras. Logicuartas debe enfocarse netamente en ganar mercado con las grandes transportadoras.

10 Conclusiones

1. Logicuartas es una empresa responsable con la prestación del servicio de transporte de mercancía pero no es certera en cuanto a la entrega inmediata de la mercancía.
2. Para los clientes es muy importante que los productos sean entregados bajo las condiciones pactadas (un servicio fiable es lo más importante).
3. La fiabilidad está mejor posicionada que la rapidez, para los clientes de Logicuartas es más importante que les cumplan con la promesa pactada a que el servicio sea más rápido.
4. La fiabilidad del servicio ofrecido por Logicuartas es similar al ofrecido por las demás transportadoras. Logicuartas no se diferencia en cuanto al cumplimiento de la promesa de entrega.
5. Los clientes de Logicuartas posiblemente están conformes con la responsabilidad que ofrece la empresa, pero no se logra identificar un factor diferenciador que le permita sobresalir de sus competidores.
6. Casi la mitad de los usuarios del servicio de transporte de mercancía en la ciudad de Medellín son personas jóvenes, menores de 30 años.
7. La falta de constancia en la utilización de los servicios obliga a las transportadoras a mantener campañas publicitarias para poder generar recordación que sea efectiva en el momento de verdad.

8. El descontento de los clientes radica en el incumplimiento de la promesa de entrega pues la mercancía no se entrega a tiempo.
9. Existe insatisfacción con los precios que ofrecen las empresas transportadoras.
10. Los usuarios de transporte de mercancía en la ciudad de Medellín se encuentran satisfechos con el estado en el que le es entregada la mercancía.
11. La gran mayoría de los clientes no han tenido problemas con los servicios ofrecidos por las transportadoras pues el 80% de los encuestados respondió que nunca han presentado inconvenientes.
12. Aunque el 19% de los habitantes de la ciudad de Medellín han tenido problemas con el servicio de transporte de mercancías, el 73% dijo que sí debería mejorar al servicio.
13. La tendencia a la entrega inmediata y la reducción de precios son las recomendaciones más comunes realizadas por los clientes.
14. Las empresas transportadoras de mercancía más reconocidas en la ciudad de Medellín son: Servientrega, Coordinadora, Tcc y Envía.
15. Cuando se habla de empresas transportadoras de mercancía en la ciudad de Medellín, los clientes responden como primera opción Servientrega, luego Tcc, Coordinadora y Envía respectivamente.
16. Los resultados arrojaron que Servientrega, Coordinadora, Tcc y Envía también son las empresas más utilizadas en la ciudad.

- 17.** Logicuartas no goza de reconocimiento por parte de los habitantes de la ciudad de Medellín; el resultado es coherente con la razón social de la empresa, pues Logicuartas se encarga de la reexpedición de la mercancía.

11 Recomendaciones

1. Se recomienda a Logicuartas que para las negociaciones es muy importante hacer énfasis en la seriedad y confiabilidad del servicio ofrecido.
2. Se recomienda a la empresa seguir velando por el cumplimiento de la variable seguridad de la mercancía, dado que es un valor agregado de buena percepción a la hora de realizar las negociaciones con los clientes.
3. A corto plazo no se recomienda a la empresa invertir en tecnología debido a que puede ser muy costosa y los clientes la ubicaron como una de las variables menos importantes en cuanto al posicionamiento, vale la pena resaltar que si la inversión en tecnología se hace con la intención de mejorar los niveles de fiabilidad y responsabilidad, sí se recomienda la inversión pues la tecnología solo sería un medio para optimizar las dos variables más posicionadas (fiabilidad y responsabilidad).
4. Se recomienda a Logicuartas tomar decisiones que puedan reducir la insatisfacción del cliente con respecto a la rapidez de entrega, debido a que los clientes ubican a la variable rapidez en el tercer lugar de importancia.
5. Se recomienda a Logicuartas elaborar un estudio de costos que permita identificar las actividades más costosas para la organización y de esta manera poder enfocarse en reducir costos.

6. Para Logicurtas es muy importante desarrollar fuertes relaciones comerciales con las empresas que gozan de mayor reconocimiento (Servientrega, Coordinadora, Tcc y Envía), pues se podría garantizar mayor flujo de mercancía.
7. Se recomienda a Logicuartas desarrolla estrategias de acercamiento más agresivas hacia Servientrega debido a que es la transportadora de mercancía más popular y utilizada en la Ciudad de Medellín.

12 Anexos.

12.1 (Anexo A) Encuesta telefónica, percepción del servicio.

Buenos días señor(a) _____

Mi nombre es Juan Fernando López Valencia. Estudiante de postgrado de la Fundación Universitaria Luis Amigó,

El objetivo de mi llamada es hacer una encuesta para medir el nivel de percepción que tienen ustedes de la empresa Logicuartas, la cual tengo entendido es un aliado estratégico de su empresa.

La encuesta no tardará más de 4:00 minutos y los resultados serán netamente académicos y de uso exclusivo de la universidad.

Nota 1: Si la persona rechaza la encuesta:

Muchas Gracias señor(a): _____ es usted muy amable y tenga un buen día.

Nota 2: Si la persona accede a la encuesta:

Instrucciones:

Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor.

1. Entendiéndose por Fiabilidad a la percepción que tienen los clientes de que su producto será entregado bajo las condiciones pactadas con la empresa.

¿Cuál es su percepción de la fiabilidad del servicio prestado por Logicuarta?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Entendiéndose por Responsabilidad a la Percepción que tienen los clientes respecto a la seriedad que tiene la empresa para operar cumpliendo las condiciones pactadas.

¿Cuál es su percepción de la responsabilidad del servicio prestado por Logicuartas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Entendiéndose por Flexibilidad a La capacidad que tiene la empresa para cumplir con las condiciones pactadas sin importar los obstáculos internos o externos que se presenten.

¿Cuál es su percepción de la flexibilidad del servicio prestado por Logicuartas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Entendiéndose por Seguridad a la Percepción que tienen el cliente de que los productos serán entregados a su destinatario, sin que en el recorrido sufra daños, saqueos o pérdida.

¿Cuál es su percepción de la seguridad del servicio prestado por Logicuartas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Entendiéndose por Tecnología a los Recursos con los que cuenta la empresa para entregar los productos y hacer el reporte de la entrega a satisfacción.

¿Cuál es su percepción de la tecnología del servicio prestado por Logicuartas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Entendiéndose por Rapidez a la Tendencia de la entrega inmediata.

¿Cuál es su percepción de la rapidez del servicio prestado por Logicuartas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Y por último; Ordene las siguientes variables de 1 a 6 siendo 1 la más importante y 6 la menos importante cual es el orden de importancia a la hora de escoger un reexpedidor.

- a. Fiabilidad,
- b. Responsabilidad,
- c. Flexibilidad,
- d. Seguridad,
- e. Tecnología,
- f. Rapidez.

Hemos terminado señor(a) _____ muchas gracias por su tiempo, espero que tenga un buen día.

12.2 (Anexo B) Encuesta telefónica, posicionamiento del servicio.

Buenos días señor(a) _____

Mi nombre es Juan Fernando López Valencia. Estudiante de postgrado de la Fundación Universitaria Luis Amigó,

El objetivo de mi llamada es hacer una encuesta para medir el nivel de percepción que tienen ustedes de la empresa Logicuartas, la cual tengo entendido es un aliado estratégico de su empresa.

La encuesta no tardará más de 4:00 minutos y los resultados serán netamente académicos y de uso exclusivo de la universidad.

Nota 1: Si la persona rechaza la encuesta:

Muchas Gracias señor(a): _____ es usted muy amable y tenga un buen día.

Nota 2: Si la persona accede a la encuesta:**Instrucciones:**

De la siguiente lista de variables usted como califica a Logicuartas con respecto a las demás reexpedidoras.

1. Entendiéndose por Fiabilidad a la percepción que tienen los clientes de que su producto será entregado bajo las condiciones pactadas con la empresa.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo
- b. Por debajo
- c. Similar
- d. Por encima
- e. Muy por encima.

2. Entendiéndose por Responsabilidad a la Percepción que tienen los clientes respecto a la seriedad que tiene la empresa para operar cumpliendo las condiciones pactadas.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo
- b. Por debajo
- c. Similar
- d. Por encima

e. Muy por encima.

3. Entendiéndose por Flexibilidad a La capacidad que tiene la empresa para cumplir con las condiciones pactadas sin importar los obstáculos internos o externos que se presenten.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo**
- b. Por debajo**
- c. Similar**
- d. Por encima**
- e. Muy por encima.**

4. Entendiéndose por Seguridad a la Percepción que tienen el cliente de que los productos serán entregados a su destinatario, sin que en el recorrido sufra daños, saqueos o pérdida.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo**
- b. Por debajo**
- c. Similar**
- d. Por encima**
- e. Muy por encima.**

5. Entendiéndose por Tecnología a los Recursos con los que cuenta la empresa para entregar los productos y hacer el reporte de la entrega a satisfacción.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo**
- b. Por debajo**
- c. Similar**
- d. Por encima**
- e. Muy por encima.**

6. Entendiéndose por Rapidez a la Tendencia de la entrega inmediata.

¿Cómo se encuentra ubicada Logicuartas con respecto a sus competidores?

- a. Muy por debajo**
- b. Por debajo**
- c. Similar**
- d. Por encima**
- e. Muy por encima.**

Hemos terminado señor(a) _____ muchas gracias por su tiempo, espero que tenga un buen día.

12.3 (Anexo C) Encuesta presencial.

Encuesta No: _____

**INVESTIGACIÓN A FONDO DEL DIFERENCIADOR COMPETITIVO PARA
EMPRESAS DE TRANSPORTE.
SEGMENTO: CLIENTES MEDELLÍN.**

Para la prestación de un mejor servicio en el envío y recibo de mercancía, es muy importante conocer el nivel de satisfacción de los clientes, así como sus expectativas frente al servicio. Podría por favor responder a las siguientes preguntas, solo le tomará 5 minutos. La información es de carácter confidencial y académica.

Pregunta No. 1. ¿Ha utilizado los servicios de una empresa de transporte de mercancía?
Sí ___ No ___ NS/NR___

Pregunta No. 2. ¿Con qué frecuencia realiza la actividad mencionada en la pregunta No. 1?

Nunca.____ Algunas veces.____ Muchas veces.____ NS/NR.____

Pregunta No. 3. ¿Ha tenido algún problema con alguna empresa de transporte de mercancía?

Sí___

¿Quéproblema?_____

No___

Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor. Si no ha utilizado el servicio de transporte de mercancía, se puede referenciar en experiencias de conocidos.

Pregunta No. 4. ¿Cómo califica usted las frecuencias de envíos que ofrecen las transportadoras?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ NS/NR___

Pregunta No. 5. ¿Cómo califica el cumplimiento de la promesa de entrega de las transportadoras?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ NS/NR___

Pregunta No. 6. ¿Cómo califica usted el estado de su mercancía al ser entregada por la transportadora?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ NS/NR___

Pregunta No. 7. ¿Cómo califica usted las tarifas ofrecidas por las transportadoras?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ NS/NR___

Pregunta No. 8. ¿Qué le mejoraría a las empresas de transporte de mercancía?

Pregunta No. 9. ¿Qué empresas de transporte de mercancía conoce?

Pregunta No. 10. ¿De las anteriores, cuáles ha usado?

Pregunta No. 11. ¿Conoce la empresa Logicuartas S.A.S? Sí ___ No ___ NS/NR___

Los siguientes datos son únicamente de carácter académico, posiblemente un auditor los contactará para verificar la validez de la encuesta.

Nombre del encuestado: _____

Teléfono: _____

Estado civil: Soltero___ Casado___ U. Libre___ Viudo___ **Edad:** 0-30___ 31-50___ Más de 51___

E-mail: _____

El siguiente recuadro lo diligencia únicamente la persona encargada de la administración y custodia de las encuestas.

Realizada por:		Hora:		Fecha:	
Supervisada por:		Hora:		Fecha:	

12.4 (Anexo D) Matriz DOFA.

		FORTALEZAS				DEBILIDADES					
		Carros de transporte propio.	La empresa tiene buena reputación.	Amplia experiencia en el mercado.	Cubrimiento regional	Buenas relaciones con los clientes	Poca publicidad	Falta de sentido de pertenencia.	Comunicación deficiente	Falta de recursos financieros	falta un plan de mercadeo
OPORTUNIDADES	Aumento de la tecnología	N.A	N.A	N.A	Mejorar los sistemas de información (ejemplo, stafanini)	Mejorar los sistemas de información (ejemplo, stafanini)	Asignar un presupuesto anual, para hacer publicidad por diferentes medios.	N.A	Implementación del chat empresarial, y la implementación del skype como medio de comunicación.	asignar un presupuesto creible y ejecutable y controlable	Implementar un plan de mercadeo que contemple los nichos de mercado existentes para llamar la atención de los clientes potenciales, y que sea administrable físico y en la red
	El uso con mayor frecuencia del internet para la búsqueda de servicios.	N.A	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, etc.	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, etc.	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, etc.	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, etc.	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, etc.	N.A	Hacer publicidad en blogs, redes sociales, skype, etc.	asignar un presupuesto creible y ejecutable y controlable	
	El nacimiento de nuevas empresas que deben transportar mercancía. (posibles clientes)	Alianzas estratégicas para ampliar nuestro horizonte	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	N.A	N.A	asignar un presupuesto creible y ejecutable y controlable	
	La insatisfacción de las empresas con las transportadoras que les prestan ese servicio.	N.A	Mejorar en todo lo que es el servicio post-venta (retorno de documentación)	Mejorar en todo lo que es el servicio post-venta (retorno de documentación)	Garantizar el cumplimiento de las frecuencias. Buscando aliados estratégicos.	Aprovechar estas buenas relaciones para ratificar las alternativas. Volver las insatisfacciones de nuestros competidores, en fortaleza para nosotros.	Enviar comunicación publicitaria los clientes inactivos. Informando las rutas y el proceso de certificación en el que estamos.	Capacitar a todo el personal sobre las frecuencias y las poblaciones que maneja Logicuartas	Implementación de un buzón de sugerencias, para identificar dificultades de comunicación.	asignar un presupuesto creible y ejecutable y controlable	
	Varios nichos de mercado abierto	Alianzas estratégicas para ampliar nuestro horizonte	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Mercadeo y publicidad	Capacitar a todo el personal sobre las frecuencias y las poblaciones que maneja Logicuartas	N.A	asignar un presupuesto creible, ejecutable y controlable	
AMENAZAS	La guerra de tarifas	N.A	Implementar una estrategia de mercadeo con descuentos especiales, cumplimiento de frecuencias y comunicación oportuna	Implementar una estrategia de mercadeo con descuentos especiales, cumplimiento de frecuencias y comunicación oportuna	Implementar una estrategia de mercadeo con descuentos especiales, cumplimiento de frecuencias y comunicación oportuna	Implementar una estrategia de mercadeo con descuentos especiales, cumplimiento de frecuencias y comunicación oportuna	Implementar estrategias por medio de publicidad ofreciendo descuentos especiales.	Motivar al personal con beneficios que le den una mejor capacidad de reacción ante el cliente. Mejores escalas salariales, capacitación y salario emocional	N.A	asignar un presupuesto creible, ejecutable y controlable	Implementar un plan de mercadeo que contemple los nichos de mercado existentes para llamar la atención de los clientes potenciales, y que sea administrable físico y en la red
	Demasiados competidores.	N.A	Publicidad en donde resaltemos la experiencia.	Publicidad en donde resaltemos la experiencia.	de información (ejemplo, stafanini)	Mejorar los sistemas de información (ejemplo, stafanini)	publicidad por diferentes medios: internet, cuñas radiales, volantes, tv regional.	N.A	N.A	asignar un presupuesto creible, ejecutable y controlable	
	Los reexpedidores no son comprometidos.	N.A	Acompañar al reexpedidor hasta la confirmación final.	Acompañar al reexpedidor hasta la confirmación final.	Mejorar los sistemas de información (ejemplo, stafanini)	Acompañar al reexpedidor hasta la confirmación final.	Implementar estrategias de publicidad por diferentes medios: internet, cuñas radiales, volantes, tv regional. Para dar a conocer nuestra marca a los reexpedidores	Motivar al personal con beneficios que le den una mejor capacidad de reacción ante el cliente. Mejores escalas salariales, capacitación y salario emocional	Acompañar al reexpedidor hasta la confirmación final.	asignar un presupuesto creible, ejecutable y controlable	
	Falta de lealtad de los clientes, conductores terceros.	N.A	Pagar oportunamente a los 3ros, capacitar a los conductores 3ros, Implementar estrategias de descuentos para nuestros clientes	Pagar oportunamente a los 3ros, capacitar a los conductores 3ros, Implementar estrategias de descuentos para nuestros clientes	Estrategia de incremento de ventas, cumplimiento de frecuencias y pago oportuno a conductores	Pagar oportunamente a los 3ros, capacitar a los conductores 3ros, Implementar estrategias de descuentos para nuestros clientes	Implementar estrategias de publicidad por diferentes medios: internet, cuñas radiales, volantes, tv regional.	Pagar oportunamente a los 3ros, capacitar a los conductores 3ros, Implementar estrategias de descuentos para nuestros clientes	Capacitación a los conductores para darles a entender lo importante que es la entrega y retorno de documentos en el menor tiempo posible.	asignar un presupuesto creible, ejecutable y controlable	
	Perdida de mercado con las grandes paqueteras	N.A	N.A	N.A	N.A	Implementar estrategia de servicio al cliente personalizado y en línea.	Implementar estrategias de publicidad por diferentes medios: internet, cuñas radiales, volantes, tv regional.	N.A	N.A	N.A	

Referencias Bibliográficas

Guzmán Escobar, J V. (2005). El agente de carga. Recuperado de:
file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ElAgenteDeCarga-3625802%20(3).pdf

Gutiérrez Ossa, J A. (2013). El ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ElCicloEconomicoDelTransporteDeCargaTerrestreCarre-4333938%20(5).pdf

Millares, C & Domínguez, C. (2010). La calidad en los servicios de transporte" en Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Ministerio de transporte república de Colombia. (2011). Diagnóstico del transporte. Recuperado de:
file:///C:/Users/usuario/Downloads/DIAGNOSTICO%20TTE%202011%20(6).pdf

Ministerio de transporte república de Colombia. (2010). Transporte en cifras. Recuperado de:
file:///C:/Users/usuario/Downloads/TRANSPORTE%20EN%20CIFRAS%202010%20(5).pdf

Ortega Aguaza, B (1997). El transporte de mercancías por carretera en España: situación y perspectivas. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-

ElTransporteDeMercanciasPorCarreteraEnEspana-1148009%20(5).pdf

Stanton, W J & Walker, B J & Etzel, M J. (2007). Fundamentos del marketing. McGraw-Hill

W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Grupo editorial norma