

Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago, Valle del Cauca Para el Año 2024

Eleany Peñaranda Cardona

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle



Notas de Autor

Eleany Peñaranda Cardona, facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle y la asesoría del profesor: Ales Arbey Pérez Largo

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado al siguiente correo:
lany91ele@gmail.com

Eleany Peñaranda Cardona
200950415

Trabajo de grado realizado para optar al título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director:
Ales Arbey Pérez Largo
Magíster (Mg) en Administración de negocios

Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas Cartago,
Valle del Cauca
2024

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Contenido

Introducción	6
Problema de Investigación.	9
Pregunta de Investigación.	11
Sub-Preguntas.	11
Objetivos de Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.	11
Justificación	12
Antecedentes de la Investigación	14
Marco Referencial	15
Marco Teórico.	15
Marketing	15
Marco Conceptual	23
Plan de Marketing	23
Publicidad.	24
Segmentación.	25
Marco Contextual	26
Marco Legal	27
Marco Metodológico.	29
Enfoque de Investigación	29
Método de investigación	29
Alcance de Investigación.	29
Fuentes de Recolección de Información.	30
Población	30
Hallazgos y Resultados	32

Análisis externo	32
Factor Político.	32
Factor Económico	32
Factor Social	33
Factor Tecnológico.	34
Factor Ambiental	35
Factor Legal	35
Matriz de Evaluación de Factores Externos.	35
Análisis Interno	37
Fortalezas	37
Debilidades	38
Matriz de Evaluación de Factores Internos	38
Comportamiento del Sector y Perfil Competitivo	40
Poder de negociación de los Proveedores:	40
Poder de Negociación de los Clientes.	40
Amenaza de Nuevos Entrantes	41
Amenaza de los sustitutos	41
Rivalidad Entre Competidores Existentes	41
Perfil Competitivo	42
Propuesta de Plan Estratégico de Marketing	48
Sistema de Seguimiento y Control	70
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Bibliografía	75

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Cuatro P</i>	17
Figura 2 <i>Otras finalidades</i>	18
Figura 3 <i>Ubicación de la empresa</i>	25
Figura 4 <i>Marco Legal</i>	25
Figura 5 Población clasificada por rangos de edad	28
Figura 6 Radar de valor CRC de Cartago	44
Figura 7 Radar de valor CRC Cartago	44
Figura 8 radar de valor CRC Certicartago	45
Figura 9 Rango de edad	48
Figura 10 Género	49
Figura 11 Vehículo	50
Figura 12 Licencia de conducción	51
Figura 13 Conocimiento sobre el que hacer de un CRC	51
Figura 14 Ha escuchado sobre el CRC	52
Figura 15 Clientes del CRC	53
Figura 16 Publicidad sobre el CRC	53
Figura 17 Elementos memorables de la publicidad	54
Figura 18 Tipo de publicidad más atractiva	55
Figura 19 Importancia de la identidad de marca	55
Figura 20 Valor asociado a la marca	56
Figura 21 Factores más importantes al elegir el servicio en un CRC	57
Figura 22 Satisfacción con los precios del CRC	57
Figura 23 Edad y conocimiento sobre actividades de un CRC	59
Figura 24 Cruce entre el conocimiento sobre el CRC y si es cliente	60
Figura 25 Preferencias al adquirir servicios de un CRC y si es Cliente o No	61
Figura 26 Elementos memorables de la publicidad y si ha visto publicidad del CRC	62
Figura 27 Objetivos del plan estratégico de marketing	63
Figura 28 Plan estratégico de marketing	64

Lista de Tablas

Tabla 1 Antecedentes académicos	14
Tabla 2 Matriz de Evaluación de factores externos	36
Tabla 3 Matriz EFI	39
Tabla 4 MPC	44
Tabla 5 <i>Instrumento de encuesta</i>	49
Tabla 6 Cruce edad y licencia	61

Resumen

El desarrollo de este trabajo investigativo tuvo como finalidad brindar una asesoría para la empresa Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago, la cual definió como objetivo principal el diseño de un plan estratégico de marketing para la organización, en aras de cumplir con este propósito, la investigación desarrolló una serie de objetivos previos que sirvieron como eje para la construcción acertada y adaptada a las necesidades reales del centro en cuanto a los aspectos de marketing. Estos momentos iniciaron con el análisis del entorno externo encontrando que el sector brinda una cantidad considerable de oportunidades por encima de las amenazas, no obstante, la organización no gestiona de manera oportuna estrategias que le permitan acceder a estas condiciones favorables, por lo que sus beneficios no se ven reflejados al máximo, luego se examinó el entorno interno, en el cual de manera similar, se halló que la empresa a través de sus estrategias no está en la capacidad de potencializar sus fortalezas ni reducir al mínimo los riesgos asociados a sus debilidades, consolidando que el centro no pueda destacar en su máximo potencial debido a las gestiones deficientes de sus estrategias; luego de esto, se entró a comprender el sector en el que se encuentra la organización, hallando en primer lugar que el sector presenta condiciones favorables especialmente en los bajos niveles de amenaza de productos sustitos, así como altos niveles de barreras de entrada que blindan el ingreso de nuevos competidores, el perfil competitivo determinó que la empresa aunque no se encuentra a nivel de sus competidores, posee oportunidades de mejora que de concretarse, otorgaría mayores ventajas y un posicionamiento competitivo mucho mayor. Posteriormente, se analizó el instrumento de encuesta que permitió esclarecer las dificultades principales relacionadas con el marketing que poseía el CRC, encontrando que estas se daban principalmente en la captación de clientes, fidelización, percepción de la empresa, identidad de marca, gestión de relaciones, entre otras. Con esto claro, se procedió a la construcción del plan estratégico de marketing, planteando objetivos y estrategias encaminadas a la solución de estas deficiencias

Palabras clave: Estratégico, marketing, posicionamiento, relaciones con clientes, segmentación

Abstract

The development of this investigative work had the purpose of providing advice to the company Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago, which defined as its main objective the design of a strategic marketing plan for the organization, in order to fulfill this purpose, the investigation developed a series of previous objectives that served as an axis for the successful construction and adapted to the real needs of the center in terms of marketing aspects. These moments began with the analysis of the external environment finding that the sector offers a considerable amount of opportunities above the threats, however, the organization does not manage in a timely manner strategies that allow it to access these favorable conditions, so its benefits are not reflected to the maximum, then the internal environment was examined, in which in a similar way, it was found that the company through its strategies is not able to enhance its strengths or minimize the risks associated with its weaknesses, consolidating that the center cannot stand out to its full potential due to poor management of its strategies; After this, the sector in which the organization is located was understood, finding first of all that the sector presents favorable conditions especially in the low levels of threat of substitute products, as well as high levels of entry barriers that shield the entry of new competitors. The competitive profile determined that the company, although not at the level of its competitors, has opportunities for improvement that, if realized, would provide greater advantages and a much greater competitive positioning. Subsequently, the survey instrument was analyzed, which allowed to clarify the main difficulties related to marketing that the CRC had, finding that these were mainly in customer acquisition, loyalty, perception of the company, brand identity, relationship management, among others. With this clear, the strategic marketing plan was built, setting objectives and strategies aimed at solving these deficiencies.

Keywords: Strategic, marketing, positioning, customer relations, segmentation

Introducción

Tener un plan de estrategia de marketing es esencial para el éxito de las empresas ya que orienta de manera eficiente los esfuerzos hacia el logro de metas comerciales específicas, este tipo de planificación permite a las empresas identificar su público objetivo, posicionar sus productos o servicios de forma competitiva y diseñar acciones concretas para maximizar la captación y fidelización de clientes. Asimismo, un plan de marketing sólido ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios en el entorno, anticipar posibles amenazas y aprovechar oportunidades, optimizando al mismo tiempo el uso de recursos. Por esto, esta investigación desarrolla un plan estratégico de marketing para un Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago, buscando mejorar significativamente su reconocimiento, posicionamiento, competitividad, atracción de clientes y la gestión de relaciones con los mismos.

En el desarrollo de esta investigación se tomaron varias medidas, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis de los principales problemas del CRC, a continuación, se establecieron los objetivos, se justificó la investigación y se elaboraron las bases teóricas, que abarcan el marco de pensamiento que sostiene el estudio, así como su paradigma, marco conceptual, legal y contextual. También definí el marco metodológico, el cual orienta el desarrollo de la investigación.

Más adelante, se llevaron a cabo los objetivos establecidos, comenzando con el análisis de los entornos externos e internos, seguido por un estudio del sector que incluyó las fuerzas de Porter, el perfil competitivo y los radares de valor del segmento, posteriormente, se realizó el análisis de la encuesta aplicada a la muestra lo que brindó conocimientos sobre las necesidades en las que se debía centrar la construcción del plan estratégico de marketing para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, con esto, el plan se construyó con objetivos, estrategias, actividades, responsables, recursos, tiempo e indicadores. Finalmente, se diseñaron estrategias de seguimiento y control para la propuesta, y se presentaron las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación y su aplicación en la empresa

Problema de Investigación.

Para las empresas que ingresan nuevas a competir en un mercado es de suma importancia darse a conocer de manera rápida y eficaz con el fin de obtener una participación importante en el sector, de lo contrario, aparecen consecuencias como la falta de ingresos, poca fidelización y pérdida de los clientes, lo que llevan a las compañías al cierre, dejando consecuencias negativas para la economía del territorio donde se encuentren y sus habitantes.

En el caso de Colombia el tejido empresarial se ha visto afectado por múltiples factores negativos que contribuyeron a la desaparición de organizaciones, según lo explicó el diario El País (2023) para el año 2017 en el país se constituyeron aproximadamente 297.000 empresas de las cuales para el año 2022, solo el 33% de ellas sobreviven aun en el mercado. Sumado a lo anterior, más de 12.000 empresas han ingresado en estado de liquidación y 308 se han amparado en la ley de insolvencia. Lo anterior evidenció la existencia de dificultades importantes para el sostenimiento y la preservación empresarial de la nación, dejando sobre la mesa lo necesario que es que las organizaciones desarrollen la capacidad de proponer diferentes estrategias y planes para enfrentar los riesgos expuestos.

Como un efecto de los retos y dificultades que afronta el sector empresarial, se creó una percepción negativa en torno a la creación de nuevas empresas, así lo evidenció la revista Portafolio (2023) en la que se expuso que para el 2023 el surgimiento de nuevas empresas se redujo en 1,5% respecto a la cifra del año 2022. El municipio y la región norte vallecaucana no fue ajena a la tendencia, según datos otorgados por la Cámara de Comercio de Cartago (2024) para el año 2023 las empresas de la jurisdicción se redujeron en un 2,9% pasando de tener 10.969 a 10.655 empresas en la subregión. Por tales motivos, es pertinente promover el crecimiento económico y empresarial con el fortalecimiento de las empresas presentes, principalmente aquellas que recién se incorporan a un nuevo mercado, debido a que la desaparición de las organizaciones no solamente supone un riesgo económico, sino que también es un factor de incidencia en el desempleo y la contribución de la pobreza en el territorio.

En relación con el Centro de Reconocimiento de Conductores, es crucial señalar que la empresa ha ingresado recientemente al mercado, lo que significa que su nivel de reconocimiento y posicionamiento es aún limitado en comparación con las organizaciones tradicionales que han operado en el municipio por más tiempo. Este contexto plantea una serie de retos. Por un lado, la

falta de una trayectoria consolidada puede llevar a que los posibles clientes prefieran a los competidores con mayor experiencia y reputación. Esto ha ocasionado problemáticas como el desconocimiento de la empresa y la poca visibilidad de la marca para los habitantes del municipio, es decir que los clientes al momento de acceder a la realización de los exámenes médicos para optar por su licencia de conducción no toman en cuenta la importancia de los CRC en la realización y dictamen del ser o no apto para el ejercicio de conducir. Además de que esto deriva en dificultades para la organización al momento de constituir bases de clientes y relaciones de lealtad, ya que las personas que requieren de estos servicios no asocian o no reconocen al Centro de Reconocimiento de Conductores como un lugar que les genere valor o preferencia por sobre sus competidores.

Por otro lado, uno de los retos que debo enfrentar al ingresar a competir en un mercado es la constante lucha por atraer clientes, lo que se vuelve especialmente complejo debido a la baja consolidación en la mente de las personas sobre la presencia de la empresa, esto se vive en el CRC y ha conllevado a otras problemáticas como la dificultad para alcanzar las metas de crecimiento debido a que los ingresos obtenidos se encuentran por debajo de lo proyectado, haciendo que la empresa deba ajustar sus metas a valores mucho menores, implicando esto, una reducción de las utilidades esperadas así como recortes en los costos y gastos de operación.

Otra de las problemáticas que se presentan en la entidad es la poca eficiencia de las estrategias de marketing que se han implementado, ya que estas carecen de un sentido de marca y de orientación hacia el cliente, por lo que se presentan mensajes o piezas publicitarias que no obtienen el impacto o los resultados deseados ya que no logran captar la atención del cliente, esto se puede explicar en el desconocimiento de la empresa sobre las personas que participan en el mercado, esto significa, que la empresa por ser reciente, no cuenta con los insumos de información sobre los patrones de comportamiento, las preferencias y las tendencias de los clientes respecto a los servicios ofertados por la empresa, dificultando los procesos de formulación de estrategias encaminadas a captar la atención y la gestión de las relaciones con estos importantes actores. Sumado a lo anterior, las complejidades de formular una estrategia de marketing eficiente en un espectro publicitario que se encuentra de una u otra forma saturada por la competitividad agresiva de las empresas en busca de captar mercado, hacen que muchas de estas piezas promocionales no cuenten con el impacto deseado o el mensaje no llegue a los públicos objetivo. Con respecto a otras problemáticas que se presentan en el CRC, la ubicación de esta se encuentra en una zona

poca estratégica, debido a que sus competidores se localizan en frente de la unidad de tránsito del municipio, mientras que el CRC se ubica a 5 minutos de este sitio, esto dificulta aún más el proceso de atracción de clientes a la empresa, por lo que resulta necesario pensarse estrategias y planes de marketing que puedan generar ventajas competitivas para la organización a través de la creación de valor para los clientes.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo se debe diseñar el plan estratégico de Marketing para la empresa Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago que le permita incrementar su posicionamiento?

Sub-Preguntas.

¿Cuál son los limitantes y potenciadores presentes en el entorno externo e interno de la organización?

¿Cómo son las dinámicas del sector y cuál es el perfil competitivo de la empresa?

¿Cuáles son las estrategias para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado?

¿Cómo debe evaluarse y controlarse el plan estratégico de marketing?

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago

Objetivos Específicos.

A-Analizar el ambiente externo de la organización para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas

B- Analizar el ambiente interno de la organización para conocer sus debilidades y fortalezas

C-Determinar cuál es el comportamiento del sector y cuál es el perfil competitivo de la empresa

D-Proponer un plan estratégico de marketing para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago

E-Establecer medidas de seguimiento y control al plan de marketing

Justificación

El reconocimiento del mercado es un factor que está muy relacionado con el posicionamiento, puesto que las empresas que gozan de una imagen importante, a su vez logran obtener mayores rendimientos frente a sus competidores, sin embargo, esta premisa es muy notable en empresas con una trayectoria de experiencia y tiempo relevantes, pero para aquellas organizaciones que recién aparecen, sus estrategias para el descreme del mercado son de mayor complejidad. Por esto, se hace indispensable contar con el conocimiento apropiado de las dinámicas presentes en el sector con el fin de identificar aquellos patrones o comportamientos que señalan hacia donde se deben dirigir las estrategias empresariales con el objetivo de conseguir una participación llamativa en los clientes.

Los planes estratégicos de marketing aparecen como soluciones a las problemáticas de las empresas nuevas o las que cuentan con dificultades para ser competitivos en sus segmentos, estos planes brindan a las organizaciones la información que requieren para sus procesos de planificación y toma de decisiones, conllevando a que los planes de acción o estrategias planteadas cuenten con una mayor aceptación y eficiencia en los clientes (Kotler & Keller, 2016) Llevando a las organizaciones a la generación de ventajas competitivas basadas en la reducción de la incertidumbre y la potencialización de sus recursos informativos, la óptima comunicación entre los actores, la gestión adecuada de las variables del entorno, la promoción eficaz de sus productos o servicios y el planteamiento confiable de las metas, resultados u objetivos.

Por otro lado, el municipio de Cartago cuenta con una cantidad considerable de empresas en el territorio, para ser más precisos, en el primer semestre del año 2024, Cartago contó con 4.888 empresas activas (Cámara de Comercio de Cartago, 2024) debido a su grado de importancia como ciudad principal de la subregión norte vallecaucana, lo que, ha derivado en una sobrepoblación de material publicitario presente en los medios digitales y de manera física, lo que ha conllevado a que las personas reduzcan la atención que le dan a las estrategias publicitarias, llegando a saltar, hacer caso omiso o no prestar interés hacia ellas. El plan de marketing se convierte entonces en la herramienta para recopilar la información a través del estudio de la población que integra el mercado, para observar y definir variables que posibilitan el incremento del impacto de las estrategias de promoción, gracias a la identificación de escenarios poco explotados o que generan mayor contacto e interacción con los clientes.

Por otro lado, cabe mencionar que en el primer semestre del año 2023 el municipio de Cartago contaba con 5.030 empresas activas (Cámara de Comercio de Cartago, 2024), lo que indica una disminución de aproximadamente el 3%, esto puede indicar que la competitividad en el municipio es agresiva y que la supervivencia de las empresas depende en gran medida de sus estrategias para mantener su posición y atraer clientes nuevos. Esto supone otra razón para que el Centro de Reconocimiento de Conductores cuente con un adecuado plan estratégico de marketing que posibilite el incremento de las probabilidades de mantenerse y ser competitivo en un mercado que cuenta con un ambiente de competencia importante.

El diseño de un plan de marketing estratégico no solo ayuda a las empresas emergentes a obtener reconocimiento y a posicionarse en el mercado, sino que también les permite profundizar en la comprensión del comportamiento de sus consumidores. Conocer de manera detallada las preferencias, expectativas y hábitos de compra de los clientes es esencial para que las empresas puedan ofrecer soluciones personalizadas que incrementen su satisfacción. (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016). Esto no solo contribuye a la fidelización de clientes, sino que también aumenta las probabilidades de crecimiento. Contar con información precisa sobre el comportamiento de los consumidores permite segmentar de forma eficaz el mercado, personalizando los mensajes publicitarios y estrategias promocionales, lo cual es especialmente importante en mercados altamente competitivos, como el de Cartago, donde la saturación publicitaria afecta la efectividad de las campañas tradicionales.

Finalmente, es preciso anotar que la propuesta de un plan de marketing estratégico le permite a la empresa objeto de intervención, contar con los insumos necesarios para el sostenimiento empresarial en un entorno empresarial complejo y cambiante (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017), sumado a que la generación de las ventajas competitivas permitió que la empresa haga frente en la disputa por el liderazgo del mercado a las organizaciones tradicionales, instaladas desde hace algunos años en el municipio. Es importante recalcar que el fortalecimiento de los tejidos empresariales y garantizar la permanencia de nuevas entidades promueven un entorno de competencia alto, que arrastra a las organizaciones hacia la mejora continua de sus procesos, obteniendo como resultado mayores actividades relacionadas con la investigación y desarrollo, potenciando las innovaciones en productos, servicios o procesos internos.

Antecedentes de la Investigación

Este apartado permitió que la investigación se nutriera de conocimiento acerca de las formas o metodologías en las que se puede llevar a cabo la propuesta de un plan estratégico de marketing, tomando, además, diferentes posturas y herramientas que fortalecen el desarrollo de la investigación.

Tabla 1

Antecedentes académicos

Titulo	Autor	Resumen	Aporte
Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar	(Robles Mendoza & Carreño Arteaga, 2020) Internacional	La empresa debido a su nivel de competitividad se encontraba propensa a la desaparición del mercado, por lo que se planteó desarrollar un plan estratégico que a través del análisis situacional de la empresa le permitiera a la organización trazar una ruta con el objetivo de incrementar su eficiencia y accionar garantizando la supervivencia en el mercado.	Demuestra la importancia de analizar la información del sector y así, contar con objetivos y metas claras para proponer estrategias adecuadas para aumentar la participación e importancia en el mercado, logrando alcanzar la sostenibilidad y la permanencia de la organización.
Plan de Marketing para la empresa Academia de Conducción El Volante	(Blanco, Torres Castiblanco, & González Gil, 2020) Nacional	Se propuso un plan de mercadeo para dar un panorama a la organización de cómo mejorar en diferentes procesos para obtener un mayor posicionamiento en la ciudad y aumentar la calidad del servicio	Evidencia la necesidad del análisis del entorno externo e interno, así como la recolección de información del mercado para identificar aquellos comportamientos o tendencias a las que la empresa debe direccionar sus esfuerzos para atender dichas necesidades, generando satisfacción y fidelización de los clientes.
Plan estratégico de marketing a la empresa 2x1 Express Buga 2021-2024	(Collazos & Valderrama, 2021) Nacional	Debido al crecimiento económico y demográfico de la ciudad de Buga se planteó la necesidad de elaborar un plan estratégico de marketing para que la empresa establezca estrategias de atracción de nuevos clientes y de incremento de las ventas	Enseña una metodología en la que se analiza el mercado a través de encuestas y entrevistas para segmentarlo, posteriormente explica las cuatro P del marketing mix y establece planes de acción
Plan estratégico de marketing para la Clínica Orthoplan del municipio de Cartago, Valle.	(Collazos Serna & Valencia Gómez, 2021) Nacional	Debido a la existencia de una competencia fuerte en el sector, se estableció la necesidad de proponer un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la empresa, haciendo necesaria caracterizar a sus competidores y describir las potencialidades de la empresa objeto de estudio	Plantea un importante aporte en cuanto a la secuencia que se debe seguir para llegar al plan de acción, en donde se plasman las actividades para explotar aquellos elementos encontrados relevantes en el análisis de información de los clientes y la competencia

Nota. Elaboración propia

Marco Referencial

Dentro de este marco se identificó la postura que toma la investigación, se desarrollaron las teorías que sustentan el estudio, se evidenció el lugar de intervención de la propuesta y, por último, se enseñó el marco legal aplicable a la empresa. La postura seleccionada es la praxeológica, según el autor Juliao Vargas (2007) la praxeología integra el pensamiento y la acción como los pilares fundamentales para la consecución de un fin determinado; al llevar esta concepción hacia el contexto empresarial se pueden deducir similitudes en lo que sucede al interior de las organizaciones, puesto que las empresas se conforman de procesos de planeación estratégica (pensamiento) y de métodos o actividades (acción) para lograr aquellos objetivos empresariales establecidos.

Marco Teórico.

Antes de definir las teorías que sustentan y permiten profundizar en la realización de la investigación, se debe identificar el paradigma, continuando en la línea de Juliao Vargas (2007) los paradigmas están conformados por pensamientos y acciones que integran múltiples metodologías para dar solución a problemáticas y generar nuevo conocimiento, nuevos paradigmas. En ese sentido el paradigma en el que se ubica esta investigación es el capitalismo financiero, para Medina y Vargas (2013) el capitalismo financiero toma en cuenta las nuevas tendencias surgidas en la globalización y los efectos que están poseen sobre las organizaciones, por esto, en este paradigma surgen importantes escuelas de pensamiento como lo es el benchmarking y toman relevancia conceptos como la globalización, la competitividad, el valor agregado y las nuevas tecnologías de la información, entonces, este paradigma permite ver como las nuevas realidades de las tendencias globales impactan en las organizaciones y los mercados, buscando mejorar la competitividad en cada uno de los actores que integran una industria.

Marketing

La primer escuela o teoría que se desarrolló en el marco teórico es sobre el concepto del marketing, según Kotler y Armstrong (2013) el marketing es un proceso que busca la satisfacción del cliente construyendo valor y generando relaciones de interacción con estos, es entonces un proceso que involucra lo social y lo administrativo para conocer y comprender a las personas, de este modo poder identificar cuáles son sus necesidades y a partir del proceso empresarial ya sea del producto o en el servicio lograr satisfacer dichas necesidades.

Por otro lado, Stanton et al (2007) explicó un recorrido evolutivo del concepto de marketing que inició con la etapa de orientación al producto, esta consistía en generar un factor diferenciado para el cliente a través de dos elementos, la calidad y el precio, es decir, se partía del supuesto que los consumidores preferían aquellos productos que percibieran con una alta calidad y a un precio razonable, en otras palabras, se buscaba la satisfacción del cliente a través de una relación calidad/precio. Más tarde el mercadeo evolucionó hacia una etapa de orientación a las ventas debido a que en el mercado los consumidores contaban con múltiples opciones para elegir, por lo que las empresas enfocaron sus estrategias hacia la publicidad como el medio para incrementar las ventas de sus productos frente a sus competidores, finalmente el marketing se orientó hacia el mercado buscando vender lo que los clientes requerían y no lo que las empresas querían, se incorporaron los procesos de estudio y análisis de las preferencias y los comportamientos de las clientes.

Dicho lo anterior los autores definen el marketing como un proceso de integración de tres elementos para conseguir la satisfacción del cliente y por ende, el éxito organizacional, estos tres elementos son la articulación e integración de los objetivos empresariales y el enfoque al cliente con un proceso de coordinación empresarial, de este modo se logra generar en el cliente la satisfacción. Ambos autores expuestos consideran que el marketing tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes a través de la creación de valor o factores diferenciales que generen en los consumidores percepciones positivas de la empresa.

Luego de conocer algunas de los principios o premisa del marketing, es preciso mencionar que el mercadeo ha evolucionado hacia una tendencia que se ha nombrado comúnmente como el marketing 4.0; según Kotler et al. (2017) en esta reciente tendencia se busca integrar los elementos de la era digital con los aspectos tradicionales del mercadeo, es decir, que en vez de reemplazar a la otra, lo que se hace es combinarlas para maximizar los resultados al aprovechar las bondades y ventajas de cada una, haciendo especial énfasis en distintos elementos como lo son: la interacción y el compromiso del cliente con las herramientas digitales y un mundo en línea que la empresa la puede ofrecer; el segundo énfasis se ubica en que el cliente es el centro de las estrategias, por tanto, la empresa debe buscar no solo generar satisfacción sino generar fidelización y lealtad hacia la marca; como tercer énfasis, se encuentra la experiencia al cliente, la cual hace referencia básicamente a brindar una vivencia destacable desde el primer contacto con el cliente hasta un

servicio postventa en la medida de lo posible, por último, el cuarto énfasis se hace en el contenido digital que se gestiona a través de las redes sociales.

Bajo estas ideas es entonces necesario que el plan de marketing y sus estrategias estén relacionadas con las nuevas tecnologías, colocando a disposición del cliente herramientas digitales para incrementar el nivel de satisfacción en la experiencia al adquirir un servicio del Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, pero además, tener en cuenta que estos medios digitales también deben estar en disposición para la organización en su componente estratégico, puesto que el apoyo de las tecnologías permite incrementar la eficiencia operativa, conocer en mayor grado las tendencias del sector, del mercado y los cambios en las preferencias de los clientes, lo que a largo plazo, se convierte en un eje de soporte para un cumplimiento de metas de forma más oportuna.

Para Kotler et al. (2017) existen algunos elementos que se deben tener presentes en la elaboración de un plan de marketing con tendencias 4.0 con las herramientas tradicionales. El primero de ellos se refiere a comprender el contexto digital, es decir que las organizaciones deben prestar atención e identificar las tendencias de conectividad y como estas influyen tanto en los comportamientos del cliente como en sus decisiones de adquisición de un bien o un servicio, generalmente dentro de este elemento se estudian los contenidos de redes.

El segundo elemento está basado en visualizar las posibles interacciones que el cliente puede realizar con la empresa desde los canales presenciales y digitales, para esto es posible adoptar una metodología de especie de mapa en el cual cada estación es un punto de interacción en el viaje que el cliente tiene por la empresa mientras realiza su adquisición, consulta o su visita, se hace entonces imperante determinar cuáles son los momentos de mayor valía en los cuales una experiencia satisfactoria puede influir en la decisión de compra del consumidor, de esta forma la empresa debe lograr brindar una atención personalizada que genere en el cliente altos niveles de satisfacción, llevándolo a convertirse en un actor promotor y defensor del Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago

El tercer elemento está directamente relacionado con la creación e implementación de estrategias de contenido y de participación del cliente en el proceso de formulación, buscando que el cliente se sienta escuchado desarrollando una percepción en la cual el cliente se siente parte de la organización al ser participativo y ver su opinión reflejada en algunas acciones de la organización, en aras de lograr llegar a ese punto, es recomendable la implementación de

recolección de información a través de canales presenciales y digitales. Como cuarto elemento aparecen las estrategias de seguimiento y medición las cuales se basan principalmente en el establecimiento de indicadores para evaluar la eficiencia y los resultados de las estrategias propuestas, con esto se busca utilizar la analítica para determinar posibles desviaciones en las actividades de marketing que afecten de manera negativa la consecución de las metas esperadas, de este modo, poder establecer acciones correctivas tempranas para volver al camino correcto sobre el plan marcado.

Por último, el quinto elemento en el desarrollo de un plan de marketing 4.0 es la etapa de fidelización del cliente, en la cual se pretende crear la lealtad no solo desde los incentivos económicos sino también desde el establecimiento de conexiones emocionales del cliente hacia la calidad del servicio o la atención prestada, así como la consolidación de un sentido de pertenencia.

Llegado a este punto se analizaron otros elementos del marketing tradicional que se deben seguir en una empresa para implementar un programa de marketing exitoso, para Kotler (2013) la empresa debe:

- Analizar y comprender el mercado
- Diseñar una estrategia de marketing orientada al cliente
- Construir un programa de marketing
- Construir relaciones con los clientes
- Generar valor para los clientes.

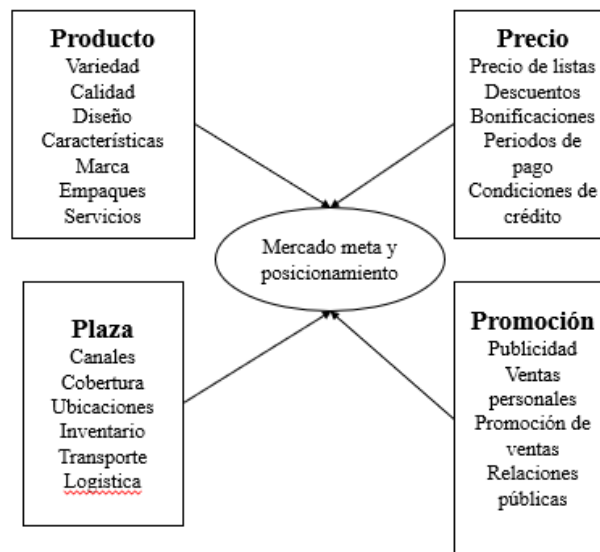
En la primera etapa la empresa debe aplicar una investigación de mercados que permita recopilar información de los clientes, luego procesarla para dar como resultado la identificación de los comportamientos y las necesidades, posteriormente con esa información debe diseñar una estrategia direccionada a darle solución a ese segmento o mercado meta determinado en el paso anterior, una vez definido el objetivo o el factor diferenciador a crear, se procede a construir un programa basado en las cuatro P de la mezcla de mercado, por último se deben enfocar esfuerzos en la gestión de las relaciones con el cliente mediante la construcción de estrategias de interacción entre ambas partes, con esto se llega al último paso, que es lograr darle valor al cliente consiguiendo fidelizarlo y garantizando su satisfacción.

Stanton et al (2007) entrega un complemento en la etapa de construcción del programa de marketing, los autores mencionan que es posible integrar las cuatro P en un marketing 4.0, debido a que como se vio anteriormente, este marketing busca combinar elementos tradicionales con

aspectos digitales. En ese orden de ideas se revela un enfoque para estas, por ejemplo en la primer P, que es Producto la empresa debe tomar decisiones hacia la viabilidad o pertinencia de un producto en el mercado y hacia sus características, para el Precio las estrategias y decisiones pasan desde la fijación del precio de venta, hasta las promociones o beneficios en descuento que se realizan a los clientes, la tercera P que es la de plaza, la empresa debe proponer estrategias enfocadas en los canales o los medios por los cuales se hace llegar el producto al cliente, además de determinar si el cliente es un intermediario o directamente el consumidor final. Por último, en la Promoción se deben integrar las estrategias de comunicación y ventas de forma que su alcance sea de gran impacto y atractivo para los clientes.

Figura 1

Cuatro P



Nota. Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2013)

En la figura anterior se evidenciaron las cuatro P y los elementos o componentes que las integran, los cuales deben ser gestionados por las organizaciones de manera integral a través de la creación de estrategias que den respuesta a los ítems aplicables al contexto organizacional y al mercado en el que se encuentran, todo esto para lograr diferenciación y participación en el mercado meta, obteniendo así un mayor posicionamiento, por lo tanto un incremento de su reconocimiento buscando el liderazgo del sector.

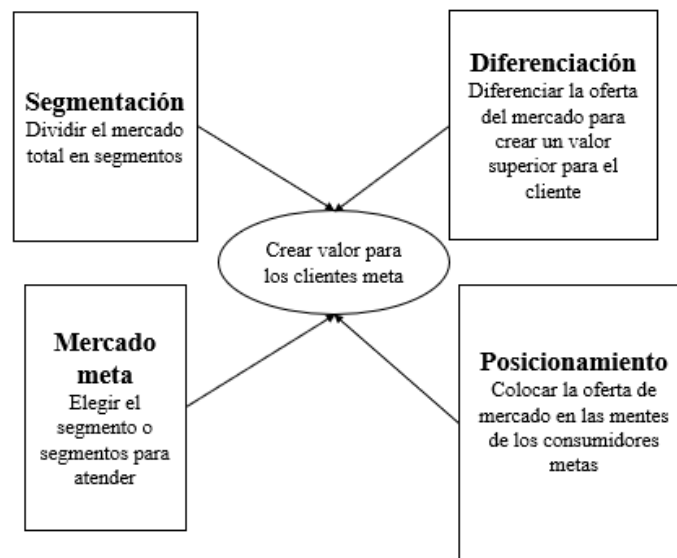
Lo anterior forma parte de un concepto dentro del mercado llamado marketing mix que hace referencia a la integración y articulación de las cuatro p mencionadas anteriormente, con esto

se busca que las organizaciones maximicen cada una de las áreas de la empresa gracias al trabajo coordinado de una diversidad de aspectos que deben ser orientados hacia lo que requiere el cliente para lograr entrar al mercado meta.

Es así como en el proceso de marketing surgen otras finalidades cuando se articula de manera efectiva la mezcla de mercadeo, entre ellas están:

Figura 2

Otras finalidades



Nota. Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2013)

De aquí la necesidad de que la organización lleve a cabo el plan de marketing para obtener posicionamiento en el mercado logrando diferenciarse de los competidores que por tradición se encuentra con una importante participación en el mercado, por esto en el desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo instrumentos de recolección de información para realizar el proceso de investigación de mercados que permitió segmentar el mercado objetivo y reconocer hacia que aspectos del cliente orientar las estrategias y el programa de marketing

Pasando en detalle a lo que es el marketing estratégico, Kotler menciona que este tiene como objetivo principal lograr el posicionamiento de la empresa para permitirle captar y mantener clientes de una manera eficiente (Kotler & Keller, 2016) además de examinar las oportunidades que se generan para la empresa en el largo plazo. De acuerdo con esto, el marketing estratégico es visto como un proceso gerencial y social en el cual se determinan las necesidades o requerimientos de los individuos para satisfacerlas a través de la creación de valor para los clientes.

Comprendiendo esto Según Kotler y Keller (2016), el marketing estratégico es esencial ya que facilita a las empresas ajustarse a un entorno que está en constante evolución. Esto no solo significa responder a las demandas actuales del mercado, sino también anticipar las futuras para incrementar las posibilidades de éxito en un mercado.

Para el desarrollo de un plan estratégico de marketing, Kotler recomienda mantener un enfoque sistémico, el cual generalmente se logra definir como una forma de analizar y entender los elementos que hay presentes en un fenómeno o situación, teniendo en cuentas la manera en cómo interactúan y se interrelacionan en la consecución de una meta común. Dentro de lo que se debe analizar se plantean los siguientes pasos: En primer lugar, se debe realizar un estudio de mercado y de segmentación, es decir que se deben identificar las necesidades del mercado y segmentar a los clientes de acuerdo con las preferencias, los comportamientos y las necesidades que estos presenten.

Desde otra perspectiva Michael Porter (1980) define el marketing estratégico como la habilidad o la capacidad que posee una organización para generar un factor diferenciador frente a sus competidores, en otras palabras, en generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo a través de la proposición efectiva y acertada de estrategias competitivas las cuales deben ser formuladas basadas en el estudio de la estructura del mercado. Es posible notar en la definición de Porter que explícitamente se reconoce la necesidad de comprender el mercado en el que opera las empresas, por esto, el autor planteó las cinco fuerzas como una forma óptima de estudiar el sector y mantener también un enfoque sistémico, ya que determina como las interacciones entre las variables del mercado ejercen presiones negativas o brindan condiciones favorables para el desarrollo del ejercicio empresarial

Porter afirma que el marketing estratégico es crucial, ya que ayuda a las empresas a analizar las fuerzas que influyen en su sector y cómo estas impactan su rentabilidad. Por ejemplo, en los centros de reconocimiento de conductores, es clave entender la competencia en el ámbito local, las barreras de entrada y las posibles amenazas de nuevos competidores. El marketing estratégico proporciona una herramienta para identificar cómo y dónde una empresa puede destacarse para mantenerse competitiva.

Para Porter (1980) lograr la implementación del marketing estratégico se hace bajo la aplicación de tres estrategias que el considera genéricas, la primera de ellas se basa en la relación de costos, es decir, que el servicio ofertado debe ser a un precio más bajo (competitivo) que el

ofertado por los competidores, la segunda estrategia está basada en la diferenciación de los servicios, buscando que el cliente perciba que aspectos importantes y diferentes que no encuentra en la competencia, y que son determinantes a la hora de decidir qué servicio adquirir, y por último, la tercer estrategia que plantea Porter se reduce a mantener un solo segmento de mercado como enfoque de las estrategias, destinación de recursos y esfuerzos de la empresa.

Un tercer pensamiento sobre el marketing estratégico lo otorga Jacques Lambin (2014) el marketing estratégico se entiende como una función empresarial cuyo propósito es detectar tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, ayudando a la empresa a adelantarse y ajustarse a las transformaciones del mercado. Según Lambin, este proceso tiene una visión a largo plazo y está enfocado en garantizar la continuidad del negocio, creando valor tanto para los clientes como para la propia empresa.

Lambin considera que el marketing estratégico es crucial, ya que permite a las empresas no solo adaptarse a las condiciones presentes del mercado, sino también anticiparse y prepararse para el futuro. Esto resulta particularmente importante en sectores con alta regulación, como el de los centros de reconocimiento de conductores, donde las modificaciones en las leyes y las necesidades de los clientes pueden influir de manera directa en la demanda de servicios.

Para lograr la construcción oportuna de un plan estratégico de marketing, Lambin propone 4 etapas que se deben seguir para llegar al objetivo; en la primer etapa se deben llevar a cabo un análisis del entorno externo de la organización en el cual se deben determinar cuales son las amenazas y las oportunidades que se encuentra en el ambiente y detallar como estas son capaces de ralentizar la consecución del éxito de la empresa o por el contrario, son aceleradores de este mismo éxito, la segunda etapa viene de la mano con la primera, puesto que continua en la línea del análisis de los entornos, pero en esta etapa, nos enfocamos en el ambiente interno para examinar las fortalezas y las debilidades que hacen que la empresa pueda ser o no igual o más competitiva que sus rivales, además en este punto es importante reconocer la necesidad de potenciar los efectos positivos de las fortalezas y mitigar los efectos negativos de las debilidades a través de acciones que estén encaminadas bajo una dirección estratégica. Pasando a la tercera etapa, en esta ya se comienza con la formulación de estrategias para lo cual primero se deben definir los objetivos que se quieren alcanzar, las acciones o estrategias necesarias para alcanzarlas y los recursos que se necesitan, es decir, que en esta etapa se construye el plan estratégico de marketing. Finalmente, la cuarta etapa se refiere al diseño de estrategias de seguimiento y control al plan que se propone.

Aunque los tres autores coinciden en que el marketing estratégico es un proceso a largo plazo, Kotler se centra en la satisfacción de las necesidades del cliente, Porter en la ventaja competitiva y Lambin en la adaptación a los cambios del entorno. Todos resaltan la importancia de la anticipación y adaptación, aunque Porter se focaliza más en la estructura de la industria y la competencia, mientras que Kotler y Lambin destacan la necesidad de prever las necesidades futuras de los clientes. En cuanto a la metodología o forma de implementarlo Kotler sugiere un enfoque basado en la segmentación, Porter propone estrategias genéricas de liderazgo, diferenciación o enfoque, y Lambin adopta una metodología más amplia que incluye el análisis del entorno interno y externo. Es por este último motivo, que para el desarrollo de esta investigación se decidió utilizar la metodología propuesta por Lambin combinada con el enfoque de Kotler el cual va en la misma línea de pensamiento que Lambin, refiriéndose a la satisfacción de los clientes, la adaptabilidad a los cambios y la anticipación a los sucesos futuros.

Marco Conceptual

En este marco se realizan discusiones sobre algunos de los conceptos que se tratan con frecuencia en la investigación, esto con miras a aportar en el entendimiento y la comprensión de los conceptos. En primer lugar, se identificó la necesidad de comentar acerca del plan de marketing y sus etapas.

Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta en la que se plasma y consolida los procesos realizados en la planeación y el marketing estratégicos, es decir que este elemento puede asociarse más a la acción ya que en él se definen de manera amplia diferentes aspectos derivados de los objetivos estratégicos que se proponga la organización. Según Hoyos Ballesteros (2013) el plan de marketing inicia con el análisis situacional del que se mencionó bastante en el marco teórico, siendo este análisis el proceso del diagnóstico interno y externo de la empresa.

Mas adelante el autor plantea que este proceso conlleva a que se definan unas metas en la empresa, estrategias, tácticas y programas para lograr llegar a ellas, así como el establecimiento de un cronograma y un presupuesto a las propuestas realizadas.

Es entonces el plan de marketing una forma de planificar y ejecutar los acercamientos de la organización con su público objetivo, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la participación y el reconocimiento en un sector, el plan de marketing también es una guía orientadora en la que los empleados de la empresa pueden apoyarse para visualizar el trabajo que

cada uno debe llevar a cabo y en función de que se realiza, es decir que también es una herramienta de apoyo a las operaciones empresariales.

Para Kotler (2013) el plan de marketing direcciona a las empresas hacia la diferenciación frente a sus competidores basados en el establecimiento de estrategias que están fundamentadas y creadas de acuerdo con las características particulares de la organización, generando valor agregado y ventajas competitivas, además el plan define como las empresas logran hacer contacto y mantener esa conexión con los clientes, buscando la satisfacción de sus necesidades como un medio para el incremento de las ventas empresariales, se habla entonces de estrategias de interacción y fidelización que deben ser incluidas en los planes de marketing. Finalmente hay similitudes principalmente en que el plan de marketing busca generar valor agregado a cada organización para atender de manera efectiva los requerimientos de su mercado, requerimientos que se identifican con un proceso de análisis y posteriormente estructuración del plan con las variables que este conlleva (objetivos, estrategias, actividades, responsables, cronograma y presupuestos)

Publicidad.

La publicidad ha sido descrita como una forma de comunicación en la que generalmente una empresa destina recursos para presentar y promocionar ideas, productos o servicios (Kotler y Armstrong, 2013). La publicidad tiene la ventaja de llegar a un amplio público y estar bajo el control del anunciante, quien decide tanto el contenido como el medio para difundir el mensaje. Esta definición subraya el aspecto pagado y controlado de la publicidad, diferenciándola de otras herramientas promocionales como las relaciones públicas.

Otra de las definiciones sobre el concepto de publicidad la arroja Shimp (2003) quien define la publicidad como una comunicación impersonal que es financiada por un patrocinador, cuyo objetivo principal es informar, convencer o recordar a su audiencia sobre un producto, servicio o idea. En su análisis, resalta el aspecto persuasivo de la publicidad y su capacidad para influir en la memoria del consumidor, afectando su comportamiento de compra y contribuyendo al posicionamiento de la marca.

Kotler y Armstrong (2013) señalan que la publicidad es fundamental en el marketing estratégico, ya que ayuda a las empresas a alcanzar a un gran número de personas de manera eficaz, contribuyendo a la construcción de una imagen de marca robusta ya distinguirse de la competencia. Estratégicamente, la publicidad no solo tiene el objetivo de promocionar productos, sino también

de consolidar la posición de la marca en la mente de los consumidores, fomentando su lealtad y preferencia a largo plazo.

Por su parte, Shimp (2003) sostiene que la publicidad es una de las herramientas más poderosas para llevar a cabo estrategias de marketing, ya que tiene la capacidad de generar una gran demanda y fortalecer el valor que ofrece una marca. También resalta que, en un mercado competitivo, la publicidad permite a las empresas modificar sus mensajes de forma rápida y eficiente, ajustándose a las demandas del mercado y reaccionando a las acciones de la competencia. (Shimp, 2003)

Una tercera visión de publicidad la presenta Sainz de Vicuña (2002) quien resalta la importancia de las piezas publicitarias como herramientas clave para comunicar de manera eficaz los mensajes esenciales de una marca dentro de una estrategia de marketing. Explica que la creación de estas piezas debe estar en consonancia con los objetivos generales de la empresa, ya que son el medio que permite transmitir el valor de los productos o servicios al público objetivo, ayudando a diferenciarlos de la competencia y a construir una imagen de marca sólida y atractiva.

Asimismo, señala que las piezas publicitarias no solo cumplen con el propósito de informar, sino también de generar una conexión emocional con los consumidores. Esto es fundamental para influir en la percepción y preferencia hacia la marca, facilitando su posicionamiento en el mercado. De esta manera, el diseño y la implementación de las piezas publicitarias son factores clave para el éxito de cualquier estrategia de marketing.

Gracias a estas definiciones sobre la publicidad es posible llegar a la conclusión de que la inclusión de piezas publicitarias de alto impacto y valor para los clientes se convierten en factores diferenciales que van a determinar el éxito o fracaso de una campaña de marketing, por esto, es necesario colocar suma atención a las preferencias de los clientes en cuanto a contenido y visualización de la marca, buscando lograr transmitir una identidad con la que los clientes se sientan cómodos y participes, pero sobre todo, que genere sentido de pertenencia e interacción con sus intereses.

Segmentación.

La segmentación de mercado es un elemento fundamental en la elaboración de un plan estratégico de marketing ya que permite dividir un mercado amplio en grupos más pequeños y homogéneos con características comunes. Según Kotler y Armstrong (2016) la segmentación consiste en separar un mercado en diferentes grupos que puedan ser atendidos de forma más

eficiente, esto ayuda a las empresas a concentrar sus recursos en los segmentos de consumidores que tienen mayor potencial de crecimiento o de generar ganancias. De forma similar, Lamb, Hair y McDaniel (2018), destacan que la segmentación permite desarrollar estrategias específicas para cada grupo de consumidores, así mejorando la eficacia de las campañas de marketing y aumentando la satisfacción del cliente.

Integrar la segmentación dentro de un plan estratégico de marketing permite a las empresas identificar con mayor precisión los grupos de consumidores que son más relevantes para sus productos o servicios, al personalizar las estrategias de marketing para estos segmentos se incrementa la probabilidad de éxito al enfocarse en los mejores clientes. Además, esta práctica optimiza el uso de los recursos de la empresa evitando esfuerzos innecesarios en audiencias que no son clave para su crecimiento, la capacidad de identificar nichos de mercado y adaptar las estrategias a sus necesidades es crucial para el éxito en el ámbito del marketing.

Por otro lado, la segmentación facilita la construcción de campañas de marketing más eficaces al permitir a las empresas adaptar su comunicación y productos a las preferencias y comportamientos de cada grupo de consumidores, esto no solo aumenta la relevancia del mensaje para el público objetivo, sino que también mejora la respuesta a las campañas, generando mayor fidelidad hacia la marca, en este sentido, la segmentación no solo maximiza las oportunidades de crecimiento, sino que también minimiza los riesgos de desperdiciar recursos en segmentos poco atractivos.

Por lo tanto, en la creación de un plan estratégico de marketing la segmentación de mercado es esencial para comprender y abordar las necesidades específicas de los diferentes grupos de consumidores, con una estrategia segmentada bien definida las empresas pueden desarrollar productos, mensajes y ofertas que se adaptan mejor a sus mercados objetivos, lo que a su vez conduce a una mayor competitividad y un rendimiento superior frente a la competencia.

Marco Contextual

En este marco se hace mención a lugar, espacio o contexto en el que se lleva a cabo el estudio, identificando algunos aspectos característicos y describiendo algunos de sus detalles, en el caso particular de esta investigación, el contexto hace referencia a la empresa la cual se pretende intervenir con el diseño del plan de marketing, en ese sentido se desarrolla en la empresa Centro de Reconocimiento de Conductores ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Esta empresa se dedica a la enseñanza de conducción de automóviles y motocicletas. Cuenta con

aproximadamente ocho empleados conformados por dos recepcionistas, médico general, optómetra, psicóloga, fonoaudióloga, certificador y gerente. El domicilio de la organización se encuentra en la cra 12 #10-48 como se muestra en la Figura 5

Figura 3

Ubicación de la empresa



Nota. Ubicación del CRC según Google Maps (2024). Recuperado de <https://g.co/kgs/jqaD7ns>

En cuanto al municipio, Cartago está ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, según el portal Terridata del Departamento Nacional de Planeación el cual cuenta con información suministrada por parte del DANE; el municipio cuenta con una población de 143.281 habitantes para el año 2024 (Terridata, 2024). Las actividades económicas se fundamentan principalmente en el sector secundario y terciario de la economía, con una fuerte representatividad de la industria manufacturera y el comercio al por mayor y menor de bienes.

Marco Legal

El marco legal en una investigación es de suma importancia ya que permite identificar el soporte normativo que sustenta, afecta y regula las operaciones que desarrolla la empresa, esto con la finalidad de reconocer cuales son las leyes aplicables y describir sus impactos o la justificación del por qué se relacionan con la organización. La figura 6 relaciona las leyes, descripción y la relación con la empresa

Figura 4*Marco Legal*

Norma	Descripción	Relación con la empresa
Constitución política de Colombia	Es la norma suprema en el país por lo que el resto de las regulaciones se encuentran en concordancia con la carta magna	La empresa debe conocer la normativa relacionada con los derechos y las garantías de los ciudadanos, así como de la normatividad económica
Código sustantivo del trabajo	Detalla las regulaciones y obligaciones que se dan en las actividades empresariales en el país	Se regulan y establecen los derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador
Código nacional de tránsito	El código regula los aspectos en torno a la movilidad vehicular en todo el territorio colombiano	Establece las normas de tránsito y los procesos para la emisión de licencias de conducción
Resolución 9425 de 2022	Establece los requisitos que debe cumplir los centros e instructores de conducción	Determina los elementos con que debe cumplir la empresa para ejercer su actividad
Ley 2288 de 2023	reglamenta la actividad de los organismos de apoyo al tránsito, garantizando el buen funcionamiento de los Centros de Enseñanza Automovilística	Establece disposiciones que debe cumplir la empresa en los procesos y condiciones para otorgar licencias de conducción
Decreto 1377 de 2013	Realiza modificaciones a la ley 1581 de 2012	Evidencian la protección y el tratamiento de los datos personales y sensibles de los clientes

Nota. Elaboración propia

Marco Metodológico.

En este apartado se definen las maneras metodológicas de abordar la investigación, se mostraron los enfoques, métodos, alcances, unidad de análisis, población, fuentes de recolección de información, entre otros.

Enfoque de Investigación

Para la realización del estudio se decidió optar por un enfoque de investigación mixto, es decir, que contiene tanto características del enfoque cualitativo como del cuantitativo. Este enfoque se adapta fácilmente a las características de la investigación y las necesidades empresariales, para Sampieri et al., (2014) los enfoques mixtos utilizan procesos de recolección de información cualitativos y cuantitativos, así mismo, los análisis que se llevan a cabo guardan ambas posturas, las cuales al final se complementan y se integran para ampliar las discusiones y elaborar conclusiones con mayor fundamento y precisión.

Estas premisas se ven reflejadas en los planteamientos de los objetivos del estudio, ya que, para lograr el análisis interno, externo y del sector es necesario realizar recolección y procesamiento de información cualitativa sea de fuente primaria o secundaria, por el lado del análisis de la mezcla de mercado para la construcción del plan de marketing es necesario el enfoque cuantitativo para la recolección y análisis de datos basados en herramientas estadísticas.

Método de investigación

En cuanto al método de la investigación se aplicaron características inductivas como deductivas en la medida en que en el primero, se requiere de un entendimiento profundo sobre el contexto organizacional para así lograr llegar a conclusiones sobre las situaciones evidencias en la organización, por el lado de lo deductivo, la teoría general permite contar con las bases y los soportes necesarios acerca del funcionamiento del marketing estratégico para más tarde, llevarlo a las particularidades específicas de la organización.

Alcance de Investigación.

El alcance se definió de tipo descriptivo ya que según Sampieri (2014) este tipo de investigaciones detallan y describen las situaciones o fenómenos que se presentan en una población, en este caso organización, con la finalidad de comprender diferentes dimensiones para una óptima construcción de las propuestas de solución a estas dificultades. Tal y como se pretende

realizar en el desarrollo de los objetivos donde se van a detallar de manera amplia las condiciones en las que se encuentra la empresa y cuáles son las soluciones para dar a través del plan de marketing.

Fuentes de Recolección de Información.

El proceso de recopilación de información y datos pertinentes para el desarrollo del estudio se realizó a través de fuentes primarias, siendo estas las que se obtienen desde el trabajo directo con actores involucrados, utilizando herramientas como los instrumentos de encuesta a los clientes que integran el mercado, así como los diálogos sostenidos con la empresa en los cuales se evidencia la situación interna de la organización, lo que respecta a las fuentes secundarias, estas hacen alusión a la información disponible por ejemplo en bases de datos o internet, siendo estas obtenidas y procesadas a través de análisis de revisión documental.

Población

Los instrumentos se dirigieron hacia los colaboradores de la organización y hacia clientes de la empresa, con el fin de determinar aspectos que revelen un diagnóstico sobre la empresa y las preferencias o comportamientos que frecuentan los consumidores para construir un plan de marketing eficiente. Para ser precisos, la población se clasificó por rangos de edad para encontrar la muestra de aplicación del instrumento, a continuación, se muestran las divisiones por rangos de edades y la población aproximada para el municipio de Cartago según datos obtenidos por el DANE y publicados por el portal Terridata del Departamento Nacional de Planeación.

Figura 5

Población clasificada por rangos de edad

Rangos de edad	Población aproximada
18 a 19 años	5000
20 a 24 años	10816
25 a 29 años	10561
30 a 34 años	10181
35 a 39 año	9290
más de 40 años	42523
Total	88371

Nota. Elaborado a partir de Terridata y Dane (2024) (Terridata, 2024)

Para el cálculo de la muestra se aplicó el método de muestreo aleatorio proporcional, en el cual la selección de la muestra se realiza de manera aleatoria, garantizando que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser elegidos. Para llevar a cabo este proceso, se utilizará la fórmula correspondiente (Sampieri, 2014)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * (p * q)}$$

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95%, un porcentaje de error del 7,5% y una población total de 88.371 habitantes de los rangos de edad clasificados, con estos datos la muestra arroja una cantidad de 170 encuestas a realizar. Cabe mencionar que se eligió la población por edades tomando en cuenta dos aspectos, el primero es que para el CRC los grupos etarios marcan diferencias puesto que las poblaciones más jóvenes tienden a no tener licencia de conducción por lo que son potenciales clientes para la realización de los exámenes en el centro, por otro lado, las poblaciones de mayor edad se encuentran más cerca a la renovación de su licencia, donde nuevamente deben realizarse sus respectivos exámenes. El segundo aspecto es el acceso a la información puesto que los datos sobre otro tipo de clasificación de una población son de un acceso muy complejo, lo que limitaría el desarrollo de la investigación.

Hallazgos y Resultados

Análisis externo

Para el desarrollo de este análisis se implementó la metodología del análisis PESTEL ya que esta permite un estudio de las diferentes dimensiones del entorno que afectan el mercado y, por ende, influyen en el funcionamiento de la organización. Estas dimensiones son las Políticas, Económicas, Socio culturales, Tecnológicas, Ambientales y Legales; dentro de cada una de ellas se desglosan diversas variables a detallar con el fin de describir sus tendencias y los posibles impactos sobre la empresa que pueden darse tanto de manera positiva como negativa. La importancia de este estudio radica en que posibilita la comprensión de factores que ejercen presión sobre la empresa y que esta debe reconocerlos para determinar si son considerados amenaza u oportunidad, a partir de aquí diseñar estrategias de mitigación y aprovechamiento, además de la gestión del cambio oportuno.

Factor Político.

Como primera variable dentro de este factor se tomó en cuenta la política pública de salud que estén relacionadas a promover la seguridad vial y la salud de los conductores incentivándolos a realizarse exámenes de manera periódica para conocer su aptitud física y mental para el ejercicio de conducción. Bajo esta misma línea se ubica la segunda variable que son las políticas públicas de seguridad vial las cuales buscan regular a los conductores en el país, por ejemplo, políticas que obligan a los conductores a realizarse exámenes médicos para obtener la renovación de su licencia.

Ambas variables pueden considerarse amenazas u oportunidades dependiendo de los elementos que estas normativas traigan consigo, por ejemplo, si la política establece la promoción de los exámenes médicos como un factor de obligatorio cumplimiento en ciertos periodos de tiempo, esto sería categorizado como una oportunidad en la medida que puede incrementar la demanda en los clientes. Por otro lado, si la política establece múltiples condiciones para la operación de los Centros de Reconocimiento de Conductores, esto puede incrementar los costos operativos afectando los rendimientos monetarios y convirtiéndose en una amenaza.

Factor Económico

En este factor en primer lugar se analiza la inflación, la cual es considerada como el aumento generalizado y frecuente de los precios en el tiempo; un informe a corte del mes de mayo del Departamento Administrativo Nacional de Estadístico reveló que la inflación corrida hasta ese momento para el año 2024 fue del 3,78% mientras que en el mismo periodo del año 2023 fue del 5,83% (DANE, 2024) lo que demuestra una tendencia hacia la baja en los procesos inflacionarios que vivió el país en años pasados, no obstante, la inflación sigue siendo una amenaza puesto que el aumento de los insumos y herramientas se refleja en el incremento del precio de venta final al consumidor.

El crecimiento económico del país es otra de las variables a considerar en esta dimensión, puesto que, al presentarse un incremento en la economía, las condiciones de la población pueden mejorar y se traducen en mayor adquisición, en este caso, un aumento de los vehículos y sus conductores. Colombia en el año 2023, tuvo un crecimiento económico del 0,66% y aunque fue una cifra, para el año 2024 el Ministerio de Hacienda prevé que la cifra cierre en 1,5% (Presidencia de la República, 2024) por lo tanto, se considera una oportunidad.

La tasa de desempleo debe tomarse en cuenta debido a que supone una pérdida de la capacidad para acceder y adquirir diferentes bienes o servicios siendo un aspecto que afecta a todas

las organizaciones pues se refleja en la disminución de ventas y de ingresos. En el mes de mayo del presente año el país reportó una tasa de desempleo del 10,3% en comparación con el mismo periodo del año 2023, esta presenta una disminución puesto que en ese año se ubicó sobre el 10,5%. (DANE, 2024). Aunque se haya presentado una disminución la cifra continúa siendo alta en la nación y más aún en los jóvenes, por lo que está variables se considera una amenaza.

Por último, la variable del salario ya que esta es determinante el poder adquisitivo de una persona tanto para adquirir su vehículo como para los procedimientos previos a la expedición de su licencia, en Colombia el incremento del salario mínimo para el año 2024 fue de aproximadamente 12%, ubicándose por encima de la cifra de inflación con la que el país cerró en ese año, eso supone un incremento real del poder adquisitivo de los colombianos con este salario, ampliando las posibilidades del incremento de gasto en temas como el transporte propio, llevando a aumentar la demanda de los servicios ofrecidos por el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, por tales motivos se considera una oportunidad

Factor Social

Las tendencias de transporte propio en los colombianos supone una oportunidad para la empresa CRC, esta tendencia se explica en la medida que las personas prefieren adquirir y utilizar los medios de transporte propios frente al transporte público (Gillingham., 2019)., esto significa una demanda sostenida de los vehículos y de los procesos que conlleva obtener el permiso de conducción para estos, beneficiando a las organizaciones que brindan servicios de apoyo en los procesos de reconocimiento de aptitudes a los potenciales conductores.

Otra variable dentro de este factor es la cultura vial gracias a que en Colombia desde el año 2022 se implementa una estrategia de escuela virtual de seguridad vial enfocada a fortalecer las buenas prácticas en el ejercicio de conducción y de promover el conocimiento sobre las condiciones para transitar en un vehículo por el territorio nacional, esto puede ser favorable para la organización en cuanto la población reconozca la necesidad y el cumplimiento normativo de realizarse los exámenes para verificar si es apto para obtener la licencia de conducción, conllevando a la atracción de clientes y el aumento sostenido de las ventas.

Como tercera variable se identificó el crecimiento demográfico ya que el incremento o decrecimiento de la población en un territorio pueden incidir directamente en el número potencial de conductores impactando en la demanda de la organización, esta variable se considera una

oportunidad debido a que el municipio de Cartago por ser una ciudad intermedia se encuentra en vías de desarrollo tanto en población como en su infraestructura de progreso territorial.

Finalmente, una variable que se considera una amenaza dentro de este factor social son las tendencias hacia la transición de alternativas de transporte amigables con el medio ambiente como lo son, por ejemplo, las bicicletas, las patinetas y las bicicletas eléctricas que no requieren de una licencia de conducción para su circulación lo que puede afectar en el largo plazo a la organización.

Factor Tecnológico.

Los avances en los equipos utilizados para verificar que el cliente sea apto para conducir son considerados una oportunidad ya que la implementación de nuevas tecnologías trae para la organización beneficios en la reducción de los tiempos del proceso, mayor precisión en los resultados mejora la imagen institucional en el mercado y brinda mayor confianza en los usuarios, convirtiéndose en una ventaja competitiva diferenciadora en el segmento.

Una amenaza contemplada en este factor está relacionada con los avances virtuales que pueden llegar a reemplazar en su totalidad el proceso de diagnóstico sobre las aptitudes del individuo para realizar el ejercicio de conducción, esto representaría una amenaza debido a factores de competitividad frente a organizaciones de mayor peso que a través de su musculo financiero y tecnología logren implementar estas estrategias a nivel nacional.

Factor Ambiental

La gestión integral de los residuos es una oportunidad para la empresa de darle una solución adecuada a los desperdicios que genera en el cumplimiento de sus operaciones, como en su mayoría estos provienen del papel y los aparatos electrónicos colocar una correcta disposición final de los mismos contribuye al mejoramiento de las condiciones ambientales en el establecimiento y en su entorno, brinda una mejor imagen institucional y permite dar cumplimiento a la responsabilidad social empresarial.

La gestión de los insumos con proveedores que cumplan con buenas prácticas en temas ambientales puede convertirse a través de un proceso de marketing social en una ventaja competitiva para la empresa gracias a la reputación e imagen favorable que crea con la comunidad.

Factor Legal

El cumplimiento de las normativas sobre la regulación de operación a los CRC, las normas de tránsito, de salud y los requisitos para la expedición de la licencia son factores que pueden categorizarse como amenazas u oportunidades dependiendo de la exigencia en los requisitos y

disposiciones que cada una de estas establezca, es por esto, que es fundamental para la organización estar pendiente de las actualizaciones al reglamento y a la expedición de nuevas normativas con el fin de no caer en procesos sancionatorios sea por acción u omisión

Una vez se han identificado las variables de los diferentes entornos que comprenden el ambiente externo de la empresa, es necesario complementar el análisis con una evaluación de los factores que permita evidenciar la importancia de estos en el camino del éxito empresarial, para esto se lleva a cabo la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Esta matriz se utiliza para evaluar la forma en como la organización gestiona a través de sus estrategias la mitigación de las amenazas y la potencia en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector, para esto, la matriz identifica factores claves (las variables que se determinaron en el punto anterior) a los que se les otorga un valor de importancia, de acuerdo con la influencia que la variable posea en la consecución o en la limitación de la consecución del éxito de la empresa, la suma de todos los valores asignados a los factores clave debe ser igual a 1. Posterior a esto, se le da a una calificación a cada factor clave en una escala de 1 a 4, dependiendo de cómo la empresa gestiona dicha variable, por ejemplo, 1 significa que la empresa gestiona muy deficiente sus estrategias respecto al impacto de la variable y 4, si la empresa gestiona de manera muy eficiente sus estrategias para darle un correcto manejo a esa variable. Finalmente se multiplica el valor de importancia por la calificación dada, para obtener un valor ponderado que se suma para su posterior análisis, a continuación, se presenta la MEFE

Tabla 2*Matriz de Evaluación de factores externos*

Factores Externos Claves	Valor de importancia	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Política pública de salud	0,06	3	0,18
Política de seguridad vial	0,1	3	0,3
Crecimiento económico	0,05	2	0,1
Salario	0,02	2	0,04
Tendencias de transporte propio	0,1	1	0,1
Cultura vial	0,075	1	0,075
Crecimiento demográfico	0,025	2	0,05
Equipos técnicos	0,15	4	0,6
Gestión ambiental	0,02	4	0,08
Normatividad legal	0,05	4	0,2
			0
Amenazas			
Inflación	0,05	3	0,15
Tasa de desempleo	0,05	3	0,15
Transición a alternativas de transporte	0,1	1	0,1
Avances hacia la virtualidad	0,1	2	0,2
Normatividad legal	0,05	4	0,2
	1		2,525

Nota. Elaboración propia

La calificación final obtenida luego del ejercicio es de 2,52. Esto significa que la empresa supera por muy poco la calificación promedio que se ubica en 2,5; lo que se traduce en que la organización a través de sus estrategias no obtiene el mayor potencial de las oportunidades que brinda el sector y tampoco reduce de forma importante las amenazas que provienen de este, no obstante, la empresa CRC no se encuentra con resultados negativos en cuanto a su gestión, más bien, presenta oportunidades de mejora para alcanzar su máximo potencial y maximizar los beneficios, rendimientos y utilidades que ofrece su ambiente externo.

Respecto a las diferentes dimensiones del entorno, es preciso decir que su balance es positivo, puesto que en su mayoría, las variables analizadas se categorizan como oportunidades, conllevando así a la deducción que el contexto es favorable y que la organización debe implementar iniciativas enfocadas hacia el aprovechamiento de estos factores, principalmente en aquellos donde se pueden captar una mayor cantidad de clientes, como lo son por ejemplo las

tendencias hacia la adquisición y utilización de vehículo propio, el crecimiento demográfico, el crecimiento económico, entre otros.

Análisis Interno

El análisis interno permitió identificar aquellos aspectos que son categorizados como fortalezas o debilidades dependiendo del grado de afectación positivo o negativo que generan para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, este estudio es especialmente importante ya que, en primer lugar, permite reconocer de manera amplia cuales son aquellos aspectos que potencialmente se convierten en ventajas competitivas y factores diferenciales para destacar sobre los competidores del mercado e influir directamente en las decisiones de compra de los consumidores, también, permite conocer cuáles son aquellos aspectos que limitan la obtención de los máximos beneficios y que de una u otra forma, ejercen presiones negativas convirtiéndose en deficiencias. A continuación, se presentan las variables identificadas como fortalezas y debilidades.

Fortalezas

La primera fortaleza identificada es el tiempo de respuesta de los exámenes que se realizan los clientes, puesto que con un promedio de 40 minutos se posiciona como uno de los más bajos del sector, ya que, en otros lugares, el promedio de tiempo de los exámenes es de una hora, esto supone una ventaja competitiva que genera una mayor satisfacción en los clientes que visitan el establecimiento, gracias a optimizar el tiempo que disponen.

La segunda fortaleza es la autonomía e integración de los procesos, debido a que en la empresa se pueden realizar los pagos del examen y también, los pagos correspondientes de los procesos que se realizan en la entidad de tránsito, por lo que el usuario solo se dirige a tránsito municipal a que le entreguen la licencia. Sumado a esto, la empresa es autónoma en la oferta del servicio, por lo que no existe la compra de pin a través de páginas o intermediarios, se hace directamente con la empresa.

Como tercera fortaleza se encuentran un portafolio amplio de métodos de pago como tarjetas, efectivo, transferencias de múltiples bancos, sistecrédito, Addi y está finalizando un proceso de alianza estratégica con la empresa Brilla de Gases de Occidente para obtener convenios en los que los clientes pueden acceder a los exámenes mediante crédito con esa entidad.

La cuarta fortaleza es la infraestructura debido a que la entidad cuenta con un sitio adecuado a las necesidades operativas requeridas para su funcionamiento, además de optimizar el

uso de los recursos al contar con instalaciones que reducen el riesgo de interrupciones, mejoran la logística y minimizan los desperdicios.

Una quinta fortaleza está determinada por el recurso humano que labora en el CRC, puesto que cuentan con conocimiento y habilidades para brindar un servicio integral a los clientes, generando procesos de lealtad y satisfacción entre cliente-empresa.

Debilidades

La principal debilidad del Centro de Reconocimiento de Conductores se encuentra dada por el poco tiempo de permanencia en el mercado, lo que implica que la organización deba enfrentar múltiples desafíos relacionados con la construcción de reputación, la adquisición de experiencia y la competencia con actores más establecidos. Estas debilidades pueden obstaculizar su capacidad para crecer y consolidarse en el sector a corto y medio plazo.

La segunda debilidad que enfrenta el CRC está asociada con la falta de consolidación de una cultura de marketing y de la creación de marca o imagen, lo que ha reducido la posibilidad de éxito de las campañas publicitarias que se han realizado, por esto la investigación pretende brindar las herramientas para la creación de la marca y de un plan de marketing.

Una tercera debilidad es que la empresa se encuentra ubicada en un punto poco estratégico, puesto que sus competidores se localizan en frente de la entidad de tránsito del municipio mientras que el domicilio del CRC en tiempo se encuentra en un aproximado de 5 minutos, lo que hace que los clientes deban desplazarse en un mayor trayecto para reclamar su licencia de tránsito en la entidad correspondiente, reduciendo los niveles de competitividad de la organización.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Al igual que el análisis externo, en el interno se debe realizar la evaluación de la forma en que las estrategias que implementa la empresa dan respuesta o gestión a las diferentes fortalezas y debilidades que se identificaron previamente. Es entonces que es preciso decir que la matriz EFI es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar aquellos factores críticos que afectan el rendimiento de la entidad, así como sirve para ser un apoyo en los procesos de toma de decisiones estratégicas informadas, colaborando para que los gerentes tengan los insumos para mejorar las debilidades y capitalizar las fortalezas, alineando los recursos y capacidades internos con las oportunidades y amenazas externas.

Tabla 3*Matriz EFI*

Factores Internos Claves	Valor de importancia	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Tiempo de respuesta	0,2	4	0,8
Autonomía e integración de procesos	0,1	3	0,3
Métodos de pago	0,05	3	0,15
Infraestructura	0,1	2	0,2
Recurso humano	0,15	4	0,6
Debilidades			
Poco tiempo de permanencia en el mercado	0,2	1	0,2
Poca consolidación de marketing	0,1	1	0,1
Ubicación	0,1	1	0,1
	1,0		2,45

Nota. Elaboración propia

El resultado del ejercicio de evaluación de factores internos arrojó una calificación de 2,45 puntos, estando por debajo del promedio que se establece en 2,5. Esto quiere decir que las estrategias actuales de la empresa no son oportunas para gestionar las implicaciones e impactos de las debilidades y las fortalezas, la razón más lógica para la consecución de este puntaje es el hecho de contar con poco tiempo de experiencia y presencia en el mercado lo que ocasione directamente una experiencia limitada, por lo que la curva de aprendizaje no permite estar al 100% en los rendimientos tanto operativa como estratégicamente. Por otra parte, el Centro de Reconocimiento de Conductores no ha tenido suficiente tiempo para establecer una reputación y credibilidad fuertes entre sus clientes y otras partes interesadas. La confianza en sus servicios podría ser menor en comparación con la de competidores más consolidados; esto conlleva a no contar con redes de relacionamiento sólidas con los clientes por lo que las interacciones no se dan hacia el largo plazo. No obstante, la empresa tiene a favor aspectos positivos que de ser gestionados de tal forma que permitan potencializar sus aspectos positivos se convierten en las bases competitivas de la empresa; hay camino por recorrer y mejorar por lo que las directivas de la empresa deben repensar las estrategias a implementar buscando maximizar los factores diferenciales positivos del Centro de Reconocimiento de Conductores

Comportamiento del Sector y Perfil Competitivo

En este objetivo se desarrolló un estudio del sector buscando comprender las características fundamentales del mercado en el que se desenvuelve la empresa, esto con el objetivo de identificar como son los grados de competencia dentro de esto, para lograrlo, se implementó un estudio de las 5 fuerzas de Porter para determinar los niveles de cada una y así, comprender como estas fuerzas interactúan y ejercen presión en las dinámicas del mercado, que directamente influyen en la forma como opera la empresa y los resultados que obtienen. Posterior a esto se realizó una comparación con los competidores de la empresa para conocer el perfil competitivo del CRC.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter busca analizar la estructura competitiva de una industria, evaluando los factores que pueden afectar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Cada una de las fuerzas mide aspectos clave del entorno competitivo, identificando los riesgos y oportunidades que enfrenta una empresa. Este análisis permite comprender cómo estas fuerzas influyen en la capacidad de una empresa para mantener su posición en el mercado, establecer estrategias efectivas y lograr una ventaja competitiva.

Poder de negociación de los Proveedores:

La primera fuerza para desarrollar en este análisis es el poder de negociación de los proveedores, en esta se busca medir la capacidad que tienen los proveedores para influir en los precios y condiciones del mercado, lo que puede afectar los costos y la rentabilidad de la empresa. Para el sector en el que se encuentra el Centro de Reconocimiento de Conductores de determinó un nivel de amenaza bajo, debido a que una cantidad equilibrada de proveedores indica que no existe una alta concentración de poder en manos de unos pocos. Además, debido a que no hay sustitutos para los equipos y servicios necesarios para realizar los exámenes médicos, el poder de negociación de los proveedores se mantiene bajo, ya que los precios y términos probablemente sean competitivos.

Poder de Negociación de los Clientes.

La segunda fuerza de Porter está relacionada con la anterior, sin embargo, en esta se refiere directamente a los clientes, es decir, que en esta fuerza se analiza el poder que tienen los clientes para presionar a la empresa a bajar precios, mejorar la calidad o aumentar el nivel de servicio, lo que puede impactar los márgenes de beneficio. Entrando en detalle en el sector del CRC, aunque existe una gran cantidad de clientes en el mercado, lo que podría sugerir un bajo poder de negociación por parte de los clientes, también se debe considerar que, si estos clientes encuentran

mejores precios, calidad o tiempos de servicio en otro centro, pueden cambiar fácilmente. Sin embargo, la necesidad obligatoria de estos exámenes para obtener licencias de conducir limita su poder de negociación. Por estas razones se estableció un nivel de amenaza medio en esta fuerza.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Esta fuerza mide lo fácil o difícil que es para nuevas empresas ingresar al mercado. Si las barreras de entrada son altas, como grandes inversiones iniciales, requisitos de certificaciones o permisos, economías de escala, o acceso restringido a canales de distribución, la amenaza de nuevos competidores es baja. Sin embargo, si el mercado es atractivo y las barreras son bajas, es más probable que nuevos jugadores intenten entrar, aumentando la competencia y presionando a las empresas existentes. Al aplicar estos conceptos en el sector que opera el CRC, se encontró que las barreras de entrada son significativas debido a la necesidad de certificaciones, permisos específicos y el alto capital requerido para la adquisición de equipos especializados. Los largos tiempos de respuesta de la entidad acreditadora también desincentivan la entrada de nuevos competidores al mercado, haciendo que la amenaza de nuevos entrantes sea baja.

Amenaza de los sustitutos

La cuarta fuerza tiene como objetivo analizar el riesgo de que servicios alternativos puedan cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad que los ofrecidos por la empresa, desplazándolos en el mercado, si los sustitutos son numerosos, accesibles y ofrecen una mejor relación calidad-precio, pueden atraer a los clientes y reducir la demanda de los productos o servicios actuales, afectando la rentabilidad; una baja disponibilidad de sustitutos, o una diferenciación clara del producto, reduce esta amenaza. En el sector del CRC, sucede una particularidad bastante llamativa y es que no existen sustitutos directos para los servicios de exámenes médicos para conductores, ya que es un requisito obligatorio impuesto por el gobierno. Esto significa que los clientes no tienen alternativas distintas al tipo de servicio que ofrece el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago y sus competidores directos. Por lo que se considera en esta fuerza un nivel de amenaza bastante bajo

Rivalidad Entre Competidores Existentes

La última fuerza mide la intensidad de la competencia entre las empresas que ya operan en el mercado. La rivalidad es alta cuando hay muchos competidores de tamaño similar, cuando el crecimiento del mercado es lento o cuando los productos están poco diferenciados, lo que puede llevar a guerras de precios, campañas de marketing agresivas o mejoras continuas de productos.

Una competencia elevada puede reducir las utilidades, mientras que una rivalidad moderada o baja permite a las empresas mantener márgenes de beneficio saludables. Entrando a describir la situación que se presenta en el sector con respecto a esta fuerza, se halló que, aunque hay barreras de entrada significativas, el hecho de que haya bastantes clientes y una competencia equilibrada entre los proveedores sugiere una competencia moderada. Los tres centros existentes compiten probablemente en factores como la calidad del servicio, tiempos de respuesta y precios. Sin embargo, la regulación y los requisitos para la prestación del servicio limitan la intensidad de la rivalidad.

Luego de haber descrito las fuerzas de Porter se llegó a la conclusión que el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago se encuentra en una posición relativamente favorable dentro de su mercado, caracterizado por barreras de entrada altas y una baja amenaza de sustitutos. Las barreras de entrada elevadas, tales como los altos costos de capital inicial para la adquisición de equipos especializados, las exigentes certificaciones y permisos requeridos, y los largos tiempos de respuesta de las entidades acreditadoras, actúan como un escudo que limita la entrada de nuevos competidores. Esta protección permite a la empresa consolidarse y enfocarse en fortalecer su posición sin la presión constante de nuevos jugadores que podrían afectar su cuota de mercado.

Adicionalmente, la inexistencia de sustitutos para los servicios de exámenes médicos para conductores, dado que estos son obligatorios por ley, reduce significativamente la amenaza de que otros productos o servicios puedan reemplazar lo que ofrece el centro. Esto crea un entorno de estabilidad en el que la demanda se mantiene relativamente constante, ya que los clientes no tienen alternativas viables para cumplir con los requisitos legales necesarios para la obtención o renovación de licencias de conducción. En conjunto, estas condiciones brindan al "Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago" una posición competitiva relativamente estable, con la capacidad de manejar su estructura de precios y mantener la calidad del servicio, lo que le permite operar de manera rentable y sostenible a largo plazo.

Perfil Competitivo

Después de comprender el funcionamiento del sector y las interacciones entre los competidores, se procedió a definir el perfil competitivo de la empresa mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta herramienta permite comparar al Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago con dos competidores relevantes del mercado, lo que facilita identificar

sus fortalezas y debilidades en relación con los líderes. Adicionalmente, se examinaron los radares de valor para profundizar en el análisis de la competencia.

De acuerdo con Fred David (2003), la elaboración de la matriz de perfil competitivo implica seguir una serie de pasos. El primero es identificar los factores clave de éxito que influyen de manera positiva o negativa en el logro de los objetivos empresariales. A continuación, se presentan los factores clave de éxito para el CRC y su sector.

Calidad en los servicios: La precisión en los exámenes médicos son cruciales para asegurar que los conductores sean evaluados adecuadamente. Un diagnóstico preciso y una evaluación imparcial son vitales para mantener la reputación del centro y la confianza de los clientes.

Eficiencia en la atención: Los conductores suelen valorar que el servicio sea ágil y rápido, ya que buscan invertir el menor tiempo posible en estos trámites. Un centro que minimice los tiempos de espera y optimice sus procesos será más atractivo y competitivo.

Certificaciones y acreditaciones: Poseer las certificaciones y acreditaciones pertinentes de las autoridades reguladoras es fundamental. Esto asegura que los exámenes médicos realizados cumplan con los estándares legales y sean válidos oficialmente.

Experiencia y profesionalismo del equipo: Contar con un equipo de médicos y especialistas con amplia experiencia y alta cualificación genera mayor confianza entre los clientes. Además, una atención cálida y profesional es clave para atraer y mantener a los usuarios.

Localización estratégica: Estar ubicado en una zona de fácil acceso, cercana a otras instalaciones de transporte o en áreas de alta circulación, puede ser un factor determinante para que los conductores elijan un centro para realizar sus exámenes.

Precios: Ofrecer precios accesibles es esencial, especialmente en mercados donde hay muchos competidores. Tarifas adecuadas, junto con un servicio de calidad, pueden ayudar a atraer y fidelizar a más clientes.

Tecnología: Disponer de equipos actualizados y tecnología de punta para la realización de los exámenes puede incrementar la precisión de los diagnósticos, reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente.

Satisfacción del cliente: Proporcionar un servicio excepcional al cliente, con atención personalizada y un trato amable, puede mejorar la imagen del centro y aumentar la lealtad de los usuarios. Una vez identificados los factores clave de éxito, se asignan valores de importancia a cada uno, según su nivel de influencia como facilitadores o limitadores del desarrollo, crecimiento y

éxito de la empresa en el mercado. Esto no implica enfocar la atención únicamente en una o dos variables, sino gestionarlas de manera integrada y coordinada para alcanzar las metas deseadas. Luego, se seleccionan dos empresas con las cuales comparar al CRC. Estas deben ser referentes en el mercado, con una sólida posición y reconocimiento como líderes en el sector de reparación y mantenimiento de maquinaria especializada. De acuerdo con estos criterios, las empresas seleccionadas son el CRC Certicartago y CRC Cartago ambos ubicados en el municipio de Cartago y con una significativa presencia y participación en el mercado.

Después de esto, se debe asignar una puntuación a cada empresa en función de los factores clave previamente definidos. Esta puntuación según Fred David (2003), oscila entre 1 y 4, donde 1 indica una debilidad significativa, 2 una debilidad moderada, 3 una fortaleza moderada y 4 una fortaleza destacada. Es decir, cada puntuación se otorga de acuerdo con la situación específica de cada empresa en relación con los factores evaluados. Luego, se multiplica la importancia asignada a cada factor por la puntuación dada a cada empresa, lo que produce un valor ponderado. Estos valores ponderados se suman para obtener la puntuación total de cada organización. Finalmente, se realiza una comparación entre las tres empresas, considerando sus diferencias particulares y los resultados obtenidos. A continuación, se presenta la MPC para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago.

Tabla 4*MPC*

Matriz del Perfil Competitivo MPC							
Factores claves	Valor de importancia	CRC de Cartago		CRC Cartago		CRC CertiCartago	
		Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Calidad del servicio	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Eficiencia en la atención	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Certificaciones	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia y profesionalismo	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Ubicación estratégica	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
Precios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Tecnología	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Satisfacción del cliente	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Total	1		3,25		3,55		3,65

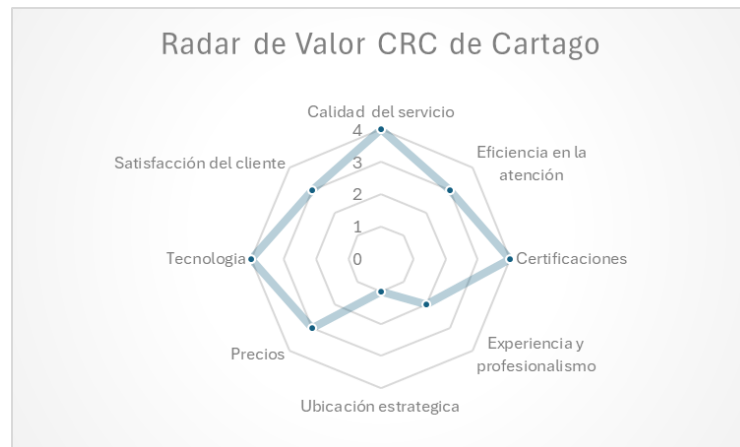
Nota. Elaboración propia

La empresa alcanzó una calificación de 3,25, que se encuentra por debajo de las de sus dos competidores, quienes obtuvieron puntuaciones de 3,55 y 3,65. Este resultado muestra que, aunque el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago tiene varias fortalezas, también hay áreas en las que necesita mejorar en comparación con sus principales competidores. La empresa tiene una posición relativamente favorable en el mercado, pero es superada en algunos factores críticos que determinan el éxito. Para reducir esta diferencia, es importante que la empresa se concentre en fortalecer sus puntos débiles y aprovechar al máximo sus ventajas competitivas.

En el análisis de la matriz de perfil competitivo, se evidenció que la ubicación estratégica fue el aspecto en el que el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago obtuvo su puntuación más baja, mientras que su mayor fortaleza reside en la calidad del servicio. Esto indica que, a pesar de ofrecer servicios de alta calidad, el centro podría estar perdiendo oportunidades de captar más clientes debido a su ubicación, que podría no ser tan accesible o conveniente como la de sus competidores. Para mejorar la competitividad en el mercado, es esencial que se implemente un plan de marketing que aborde esta desventaja y potencie los puntos fuertes. Este plan puede incluir acciones como campañas de publicidad enfocadas en destacar la calidad del servicio, la creación de programas de fidelización para conservar a los clientes actuales, y ofertas especiales para atraer a nuevos usuarios.

Para complementar los resultados obtenidos en el análisis del sector y el perfil competitivo, se realizaron los análisis de los radares de valor de cada una de las empresas. Esto me permitió profundizar en los aspectos que diferencian a las empresas dentro del segmento, así como en las ventajas competitivas que cada una posee.

El radar de valor es una herramienta clave para el análisis sectorial ya que permite visualizar y comparar de manera efectiva las fortalezas y debilidades de una empresa frente a sus competidores utilizando diversos factores críticos de éxito, este gráfico facilita a las organizaciones la identificación de las áreas en las que tienen ventajas competitivas o donde presentan desventajas lo que apoya en la toma de decisiones estratégicas. Además, el radar de valor ayuda a reconocer oportunidades de mejora y a priorizar los ámbitos que requieren mayor inversión o ajustes en la estrategia.

Figura 6*Radar de valor CRC de Cartago*

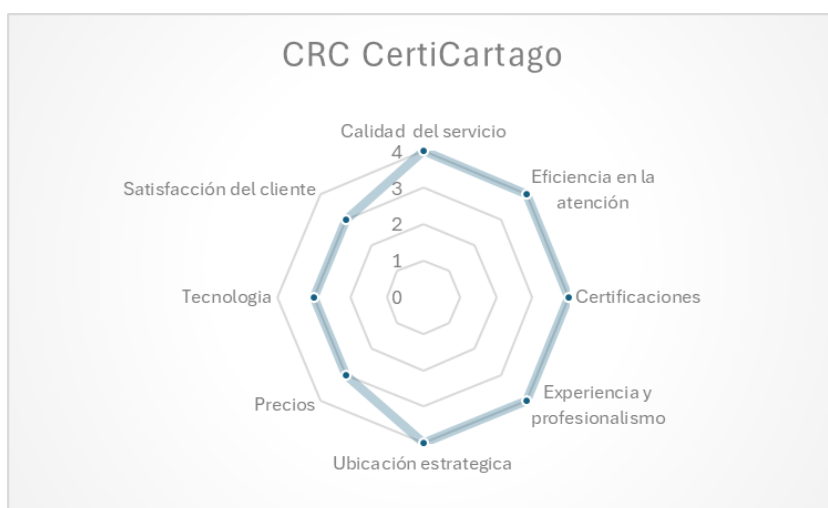
El primer rada de valor realizado para el CRC de Cartago que es la empresa objeto de intervención en esta investigación, el radar muestra que los aspectos de mayor fortaleza para la organización están en la Calidad del servicio, la tecnología implementada en la prestación de sus servicios, así como el cumplimiento de las certificaciones y normativas existentes, lo que les brinda mayor reputación y confiabilidad en el mercado, es importante entonces generar estrategias que resalten estos elementos para que los clientes reconozcan de forma amplia estos factores como el valor agregado que brinda la organización hacia ellos.

Figura 7*Radar de valor CRC Cartago*

El segundo radar de valor fue para la empresa CRC Cartago, encontrando que sus mayores ventajas están compuestas por la satisfacción del cliente, la tecnología implementada en sus servicios, los precios que manejan siendo muy competitivos, la experiencia y profesionalismo puesto que llevan mucho tiempo siendo un referente fuerte del segmento en el municipio lo que les ha otorgado una curva de conocimiento bastante amplia y finalmente, aparece la ultima ventaja que es el cumplimiento de normas y certificaciones, esenciales para dar fiabilidad y buena percepción para los clientes que deseen adquirir este tipo de servicios.

Figura 8

radar de valor CRC Certicartago



El ultimo radar de valor para la empresa CertiCartago evidencia que esta cuenta con unas ventajas competitivas que la convierten en el CRC de mayor competitividad en el segmento, puesto que cuenta con aspectos fuertes en calidad del servicio, eficiencia en la atención, certificaciones, experiencia y profesionalismo, ubicación estratégica y en menor medida otros elementos como se observa en la imagen. Esto sugiere que esta empresa gestiona de manera eficiente sus fortalezas a través del planteamiento adecuado de estrategias que le permiten maximiza y potenciar sus cualidades, reflejándose en la obtención de la mayor parte del mercado, así como en su fortaleza competitiva.

Propuesta de Plan Estratégico de Marketing

De acuerdo con Philip Kotler (2020), un plan estratégico de marketing es un documento integral que orienta las actividades de marketing de una empresa a lo largo del tiempo. Este plan se centra en establecer los objetivos de marketing de la organización, descubrir oportunidades de expansión, evaluar el entorno competitivo y desarrollar estrategias para posicionar de manera efectiva los productos o servicios en el mercado. En síntesis, el plan estratégico de marketing es esencial para coordinar y dirigir los recursos de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, asegurando un crecimiento continuo y una ventaja competitiva.

El plan tiene varios propósitos, entre los cuales se encuentra definir objetivos claros y alcanzables, esto permite alinear las metas de marketing con la visión y misión de la empresa. Además, facilita la asignación eficiente de recursos al garantizar una distribución adecuada de los recursos financieros, humanos y tecnológicos, lo que maximiza el impacto de las iniciativas de marketing. Además, ofrece un marco para coordinar estrategias y tácticas de manera coherente y eficaz. Por último, es útil para medir, evaluar y ajustar los resultados obtenidos. Todo esto, enmarcado bajo la finalidad de poder determinar una identidad de marca, construir valor desde la publicidad para llegar a los clientes e incrementar el posicionamiento de la organización. Para llegar a esto, en primer lugar, se realizaron los diagnósticos internos y externos que se hallan en los objetivos anteriores, así como el estudio del sector para conocer sus dinámicas, variables y el perfil competitivo de la empresa. Posterior a esto y en aras de construir un plan adecuado y acertado a las necesidades de la empresa, se elaboró el siguiente formulario de preguntas plasmado en un instrumento de encuesta.

Tabla 5

Instrumento de encuesta

Pregunta	Respuestas	Objetivo
¿En qué rango de edad se encuentra?	18 a 19 años 20 a 24 años 25 a 29 años 30 a 34 años 35 a 39 años Más de 40 años	Identificar la distribución de edad del público objetivo para personalizar estrategias de marketing que resuenen con cada grupo etario.
¿Con qué género se identifica?	-Femenino -Masculino -Otro -Prefiero no decirlo	Conocer la proporción de géneros que componen el público del centro, para ajustar mensajes y campañas de marketing según las preferencias y necesidades de cada segmento

Pregunta	Respuestas	Objetivo
¿Cuenta con vehículo?	-Si -No	Determinar qué porcentaje de los encuestados son propietarios de vehículos, lo que puede influir en su necesidad de utilizar los servicios del centro de reconocimiento.
¿Tiene licencia de conducción?	-Si -No	Identificar si los encuestados ya poseen una licencia de conducción o están en proceso de obtenerla, lo cual ayuda a segmentar el mercado y adaptar las ofertas.
¿Conoce que hace un Centro de Reconocimiento de Conductores?	-Si -No	Evaluar el nivel de conocimiento que tienen los potenciales clientes sobre los servicios que ofrece el CRC, para diseñar campañas educativas si es necesario.
¿Ha escuchado hablar del centro de reconocimiento de conductores de Cartago?	-Si -No	Medir el reconocimiento de la marca en el mercado local, lo que ayudará a evaluar la efectividad de las estrategias de visibilidad y publicidad actuales.
¿Es cliente del Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago?	-Si -No	Identificar aquellos clientes con el fin de poder establecer acciones de fidelización y determinar los prospectos de cliente
Si la respuesta es No, indique por qué motivo	abierta	
¿Ha visto publicidad sobre el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago?	-Si -No	Analizar la exposición de los consumidores a la publicidad del CRC, ayudando a determinar la penetración y el alcance de las campañas de marketing.
Si la respuesta fue si, ¿Qué le ha generado mayor impacto?	abierta	
¿Qué elementos de nuestra publicidad considera más memorables?	-Tipo de contenido -Mensaje -Colores -No he visto publicidad de la empresa -Otro ¿Cuál?	Identificar qué aspectos de la publicidad están dejando una impresión duradera en los clientes
¿Qué tipo de publicidad le resulta más atractiva?	-Anuncios en redes sociales -Correos electrónicos -Anuncios en televisión -Anuncios en radio	Comprender qué formatos de publicidad son más efectivos para atraer a los clientes.
¿Qué tan importante es para usted la identidad de marca al elegir un producto o servicio?	-Muy importante -Importante -Indiferente -Poco importante -Nada importante	Evaluar la relevancia de la identidad de marca en la decisión de compra de los consumidores, lo cual ayuda a definir cuánto se debe invertir en construir y fortalecer la marca.
Cuando piensa en nuestra marca, ¿qué valor asocia principalmente con ella?	-Calidad -Innovación -Precio -Servicio al cliente	Entender cuáles son los valores percibidos por los clientes sobre la marca, para alinear las estrategias de comunicación y fortalecer los aspectos más positivos.

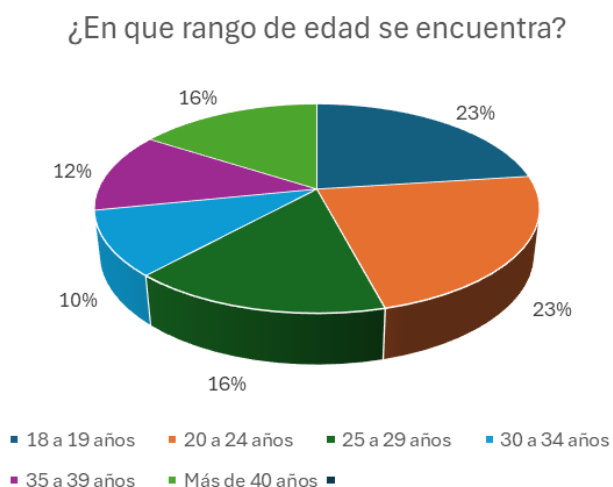
Pregunta	Respuestas	Objetivo
¿Qué factores considera más importantes al elegir el servicio en un Centro de Reconocimiento de Conductores?	-Calidad del servicio -Rapidez del servicio -Precio -Reputación y experiencia de la empresa -Otro	Determinar qué características valoran más los clientes, para ajustar la oferta del centro en función de estas preferencias.
¿Qué tan satisfecho está con el precio actual de nuestros productos o servicios?	-Muy satisfecho -Satisfecho -Indiferente -Poco satisfecho -Nada satisfecho -No conozco sus precios	Evaluar la percepción de los clientes sobre los precios actuales para ajustar la estrategia de precios y asegurar la competitividad en el mercado.

Nota. Elaboración propia

El cuestionario se aplicó mediante el formulario de Google para facilitar el diligenciamiento de este, ya que de manera digital se facilita el acceso a las personas y es posible llegar a una cantidad determinada de una manera más rápida, para este instrumento, un total de 170 personas dieron respuesta a las preguntas que se plantearon, teniendo en cuenta esto, a continuación, se presentan los resultados de las encuestas:

Figura 9

Rango de edad



La primera pregunta indagó sobre la edad de las personas que respondieron la encuesta, encontrando que los rangos de edades dominantes se ubican entre los 18 a 19 años y los 20 a los 24 años, ambos con el mismo porcentaje del 23%, seguido en un 16% por el rango de 25 a 29 años, estas poblaciones jóvenes representan en conjunto un 62% de los encuestados, es importante tener presente este dato ya que las estrategias de atracción y retención para las poblaciones jóvenes se

enfocan mucho en medios digitales y contenido creativo, por lo que en principio las estrategias de marketing deben incluir aspectos llamativos y estar jalonadas principalmente en los medios digitales, específicamente las redes sociales. Además, es preciso mencionar que las poblaciones jóvenes, particularmente los rangos entre 18 a 19 años, la tendencia es a no tener vehículo y por ende licencia tampoco, sin embargo, esto se puede confirmar en el transcurso del análisis de la encuesta.

Figura 10

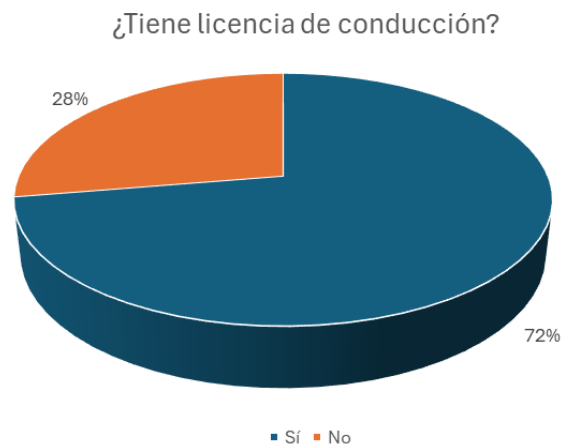
Género



La segunda pregunta se dirigió hacia conocer el género, dando como resultados que el 55% de la población encuestada pertenecen al género femenino, mientras que el 45% pertenecen al masculino. Esto sugiere para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, que la mayoría de los clientes o potenciales clientes tienden a ser mujeres, por lo que adaptar estrategias con colores llamativos o basados en el sentimiento, pueden ser claves para atraer a este tipo de público, también cabe resaltar la importancia de aplicar mensajes claros y resaltar las cualidades de los servicios del CRC a través de una actuación femenina. No obstante, no se puede perder de vista que la diferencia entre femenino y masculino, no es tan amplia, por lo que la inclusión de piezas publicitarias unisex o con elementos que sean afines y compatibles a ambos géneros va a marcar el éxito de la campaña de marketing, en la atracción de la mayor cantidad posible de clientes.

Figura 11*Vehículo*

Frente a la posesión de vehículo, los resultados arrojaron que el 67% de los encuestados ya cuenta con vehículo, sea propio o familiar, esto significa que la contraparte compuesta por el 33% pueden ser prospectos de clientes en la medida que adquieran vehículo, esto resulta relevante para la investigación ya que es necesario promover campañas de marketing dirigidas a captar la atención de aquellas personas que no tiene vehículo pero que están pensando adquirirlo, aquí es importante también gestionar alianzas estratégicas con los concesionarios o los establecimientos de venta de vehículos, para que direccionen a nuevos propietarios hacia el CRC para realizar su valoración médica. Por otro lado, para la población que ya tiene vehículo es necesario adoptar estrategias de fidelización a largo plazo con el objetivo de que las renovaciones de licencia que también demandan un estudio médico de las condiciones y capacidades del conductor sean realizadas en el CRC, es decir, trabajar las relaciones con el cliente, con una mirada en el tiempo que permita obtener esa renovación en la empresa.

Figura 12*Licencia de conducción*

La cuarta pregunta está enfocada a conocer sobre el porcentaje de la población que ya posee licencia de conducir, los resultados evidenciaron que el 72% de los encuestados ya cuenta con licencia, sin embargo, existe un 28% que aun no la ha adquirido, esto demuestra que existe aun una parte importante del mercado que debe captarse, por lo que estrategias de incentivación a la adquisición de la licencia, incrementaría también la necesidad de realizar los exámenes médicos y de condiciones, es importante entonces plantear campañas enfocadas a hacer pedagogía sobre la importancia de contar con licencia de conducción, así como establecer promociones o estrategias de precios para incentivar a quienes no la tienen, a realizar el proceso con el CRC.

Figura 13*Conocimiento sobre el que hacer de un CRC*

Con respecto a la pregunta número 5, esta se centró en averiguar sobre el conocimiento que tienen las personas sobre la actividad que realiza un Centro de Reconocimiento de Conductores, se halló que el 67% de los encuestados si tiene conocimiento sobre lo que hace un CRC, sin embargo, un 33% de la población no sabe a que se dedica el CRC, esto supone retos educativos desde la empresa hacia el mercado, pues debe formular estrategias dirigidas principalmente a dar a conocer que es un CRC, a que se dedica, que hace y por que es importante, Debido a que el desconocimiento puede limitar a las personas para que no adquieran los servicios que se ofrecen en la empresa.

Figura 14

Ha escuchado sobre el CRC



Con respecto al conocimiento que tienen las personas sobre el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, se encontró que el 65% ya conoce o ha escuchado hablar sobre la empresa, mientras que hay un 35% que desconoce la existencia de la organización. Esto sugiere que también se presenta un desconocimiento no solo de las actividades a las que se dedica un CRC, sino una desconexión incluso con el saber de la existencia de estas empresas, por otro lado esto significa que las campañas publicitarias que ha realizado el CRC, no han presentado una totalidad de alcance, lo que hace fundamental entrar a revisar y replantear los métodos o contenidos con que se realizan estas piezas, ya que se puede deducir que existe un segmento de personas a las cuales el mensaje no les llega, ya sea porque los canales de comunicación y difusión no son compatibles o porque el contenido del video, imagen o en general de la publicidad, no está alineado a lo que consume esa población.

Figura 15*Cientes del CRC*

Esta pregunta se propuso con el objetivo de identificar el porcentaje de clientes que posee el CRC con el fin de poder establecer acciones de fidelización y determinar los prospectos de cliente, los resultados arrojaron que solo un 40% de los encuestados son clientes de la organización, mientras que el 60% de ellos no lo es, esto supone retos y deficiencias en la atracción de clientes al CRC, por lo tanto, se debe revisar la parte estratégica con detalle para evaluar los aspectos que influyen en la decisión del cliente sobre con qué empresa realizar su proceso médico para la licencia., no obstante, esto también marca oportunidades para incrementar la participación en el mercado del CRC. A través del planteamiento efectivo de estrategias de marketing que generen valor en el cliente respecto a la percepción de la empresa, logrando atraerlos y mantener la relación con ellos.

Figura 16*Publicidad sobre el CRC*

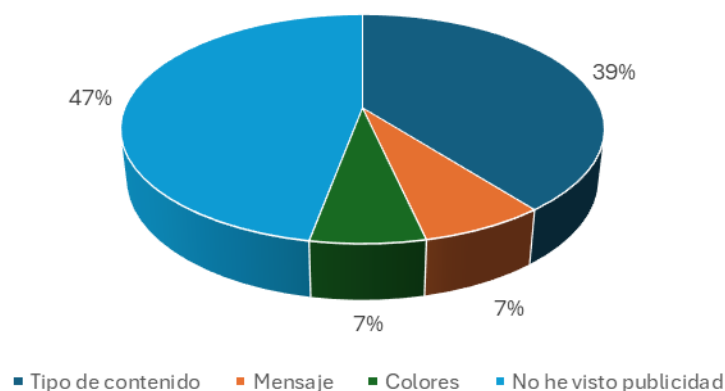
Frente a la publicidad que actualmente realiza el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, el 49% de los encuestados mencionó haber visto en algún momento

piezas publicitarias relacionadas con la organización, mientras que un 51% de ellos respondió nunca haber visto material publicitario relacionado con el CRC, esto puede dar indicios que las estrategias actuales no están diseñadas para abarcar una cantidad de público mayor, ya sea como se mencionó anteriormente por el contenido o el mensaje que no posee el alcance para interactuar con un público que es amplio en el mercado y con diferenciadas preferencias en cuanto al contenido publicitario

Figura 17

Elementos memorables de la publicidad

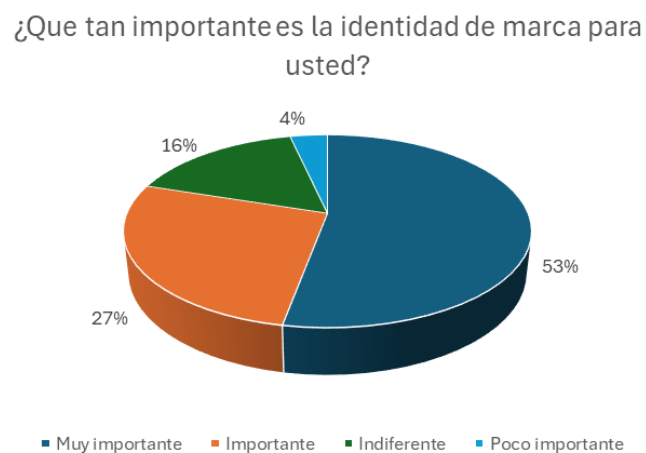
¿Que elementos de nuestra publicidad considera memorables?



Para ahondar un poco sobre la eficiencia de las estrategias publicitarias actuales del CRC, se indagó sobre los aspectos más memorables del contenido que realiza la empresa, encontrando que un 39% de quienes han visto el material publicitario consideran que el tipo de contenido es el elemento de mayor impacto, seguidos por los mensajes y los colores que juntos representan un 14%. La empresa con esto puede partir de que el contenido que genera en cuanto a la creatividad del video es positivo, puesto que tiene impacto en las personas, sin embargo, las falencias pueden darse en el mensaje, que se refleja a su vez en el desconocimiento sobre la empresa y sobre las actividades que realiza un CRC. Cabe mencionar que se presenta una leve reducción en las respuestas de quienes mencionaron no haber visto publicidad, con un 47%, no obstante, sigue siendo una oportunidad grande de mejora variar el contenido para enfocar a todo tipo de público.

Figura 18*Tipo de publicidad más atractiva*

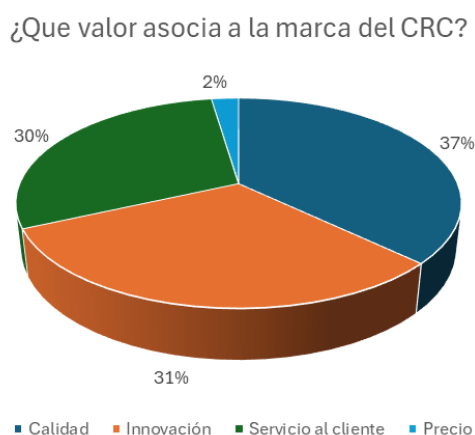
Con el fin de conocer cuáles son los medios que prefieren o que tienen mayor impacto para los consumidores, se encontró que la gran mayoría (96%) prefieren las campañas publicitarias a través de los medios digitales, particularmente las redes sociales, es importante reconocer e integrar en las estrategias publicitarias un enfoque de redes sociales, es decir contenido audiovisual a través de videos o imágenes, además esto sugiere que la empresa debe adquirir un conocimiento en manejo de redes, entendiéndose esto como las horas de publicación, el seguimiento a las vistas y alcance de las publicaciones, así como los tipos de contenido audiovisual, reels, tiktoks, entre otros.

Figura 19*Importancia de la identidad de marca*

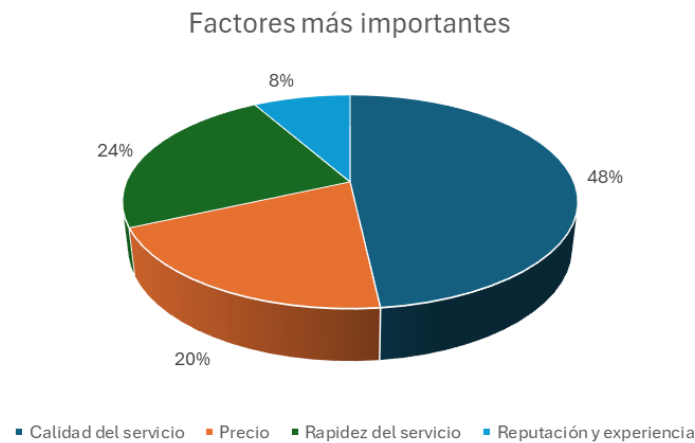
En relación con la importancia de la identidad de marca al tomar decisiones de compra en un establecimiento, el 53% de las personas encuestadas afirmó que consideran muy importante la identidad de la marca como un factor que influye en su decisión de adquirir los servicios de una organización, seguido de un 27% que calificó la importancia como importante. Este resultado indica que más del 80% de mis clientes consideran la identidad de la marca como un aspecto clave al elegir los servicios de un establecimiento, Por lo tanto, el plan de marketing debe enfocarse en mejorar la visibilidad de la marca y destacar sus elementos diferenciadores, además, es crucial transmitir de manera clara los valores y beneficios del CRC así como fomentar la confianza y fortalecer su reputación.

Figura 20

Valor asociado a la marca



En la misma línea sobre la identidad de marca, se le preguntó a las personas sobre que valor asocian cuando piensan en la marca del CRC, a lo cual el 37% respondió que la calidad es el valor que más identidad les genera la organización, seguido de un 31% la innovación y con un 30% el servicio al cliente. Esto significa que el plan de marketing debe integrar y destacar estos valores en su comunicación y en su propuesta de valor, es decir enfocar la estrategia en reforzar la percepción de calidad, promover el concepto de empresa innovadora y mejorar la experiencia de servicio al cliente permitirá al CRC alinearse con las expectativas de los clientes y consolidar su identidad de marca.

Figura 21*Factores más importantes al elegir el servicio en un CRC*

Más adelante se preguntó sobre los factores mayor importancia para los clientes al momento de elegir el servicio de un CRC, encontrando que el 48% de los encuestados mencionó que el factor de mayor relevancia es la calidad del servicio, seguido en un 24% por la rapidez del servicio y un 20% opina que el precio es el factor de mayor relevancia. Es entonces fundamental que la organización consolide lo que se mencionó en el párrafo anterior, integrar en el plan estrategias que evidencien los factores de calidad como una premisa de valor que aplica la organización, así como hacer énfasis en que los tiempos del servicio son de los más bajos en el mercado, logrando captar la atención de este segmento de clientes que toman este factor como el de mayor importancia.

Figura 22*Satisfacción con los precios del CRC*

La última pregunta indagó sobre la satisfacción de los clientes con respecto a los precios que maneja el CRC. El 56% de ellos respondió no conocer los precios de la empresa, por otro lado, en conjunto el 40% mencionaron estar satisfechos y muy satisfechos con los precios actuales. Es positivo ver que aquellos que conocen sobre los precios se sienten satisfechos con estos, sin embargo, se debe realizar un trabajo fuerte de comunicación sobre estrategias de ofertas, promociones o descuentos para dar a conocer a la población mayoritaria sobre los precios que maneja el CRC.

Para efectos de continuar con el análisis de las encuestas y profundizar en los resultados que permitan nutrir la creación del plan estratégico de marketing, se realizaron cruces entre preguntas con el objetivo de conocer algunas interacciones, relaciones o dependencias entre factores. A partir de esto, poder generar estrategias con mucho mayor alcance y beneficiosas para el CRC. El primer cruce se realizó entre la edad y la licencia de conducción.

Tabla 6

Cruce edad y licencia

Edad	¿Tiene licencia de conducción?		Total
	Sí	No	
18 a 19 años	18 46%	21 54%	39
20 a 24 años	23 59%	16 41%	39
25 a 29 años	22 81%	5 19%	27
30 a 34 años	14 82%	3 18%	17
35 a 39 años	19 90%	2 10%	21
Más de 40 años	26 96%	1 4%	27
			170

En este análisis, se puede observar que las personas de 18 a 24 años presentan un mayor porcentaje de falta de licencia de conducción, lo que sugiere la necesidad de desarrollar estrategias para atraer a este grupo como clientes primerizos, por lo que es importante tener en cuenta las preferencias y comportamientos de los jóvenes en el mercado, con el fin de entender cuales son las estrategias de mayor efectividad, por ejemplo las redes sociales, la publicidad a través de

influenciadores, entre otros. En los otros rangos de edades hay que destacar que las poblaciones entre los 35 a 39 años y más de 40 años presentan niveles muy altos ya que cuentan en su mayoría con la licencia, sin embargo, esto representa oportunidades para que la organización desarrolle estrategias de fidelización de clientes haciendo seguimiento a quienes están a punto de renovar la licencia, ya que estos deben hacerse de forma obligatoria los exámenes médicos para obtener dicha renovación. Crear una base de datos con las fechas de renovación de licencia de los clientes será fundamental en el éxito de esta estrategia.

Figura 23

Edad y conocimiento sobre actividades de un CRC

Edad	¿Conoce que hace un CRC?		Total
	Sí	No	
18 a 19 años	22 56%	17 44%	39
20 a 24 años	23 59%	16 41%	39
25 a 29 años	17 63%	10 37%	27
30 a 34 años	16 94%	1 6%	17
35 a 39 años	16 76%	5 24%	21
Más de 40 años	19 70%	8 30%	27
			170

Siguiendo con los cruces, el segundo se llevó a cabo entre la edad y el nivel de conocimiento sobre lo que hace un Centro de Reconocimiento de Conductores, encontrando que nuevamente las poblaciones jóvenes presentan un mayor porcentaje de desconocimiento, por lo que la inclusión de campañas dirigidas a promocionar las actividades que realiza el CRC es esencial en el proceso generar impacto en los clientes, para que conozcan el centro y las probabilidades de adquirir su servicio incrementen. Asimismo, es crucial que estas campañas se ajusten a los medios y estilos de comunicación que los jóvenes utilizan con mayor frecuencia, como redes sociales, plataformas digitales y contenido interactivo, también el uso de herramientas como videos informativos, colaboraciones con influencers y publicidad segmentada puede aumentar de manera notable el alcance y la eficacia de la promoción; de igual forma, sería

beneficioso complementar estas acciones con testimonios o relatos de usuarios que hayan experimentado ventajas al utilizar los servicios del CRC, lo cual ayudaría a generar confianza y aumentar la disposición de este grupo a contratar el servicio, fortaleciendo así el reconocimiento de la marca entre los jóvenes.

Figura 24

Cruce entre el conocimiento sobre el CRC y si es cliente

¿Ha escuchado hablar sobre el CRC?	¿Es cliente del CRC?		Total
	Sí	No	
Sí	67 60%	44 40%	111
No	1 2%	58 98%	59
			170

Como puede observarse el 40% de las personas que conocen el CRC no son clientes, esto sugiere que, aunque la empresa ha logrado visibilidad en el mercado existe una brecha entre el reconocimiento de la marca y la conversión en ventas, desde la perspectiva del plan de marketing, esto implica que es necesario implementar estrategias para transformar ese conocimiento en acción, como campañas que resalten las ventajas competitivas servicios, promociones que incentiven la compra o técnicas de remarketing dirigidas a quienes ya conocen la empresa pero no han sido persuadidos a adquirir sus servicios. También es necesario identificar posibles obstáculos, como la percepción de precio, calidad o accesibilidad, que estén impidiendo que estos prospectos se conviertan en clientes.

La siguiente figura presenta el cruce entre las preferencias que tienen los clientes al momento de decidir adquirir los servicios de un CRC y la pregunta de si son clientes o no del centro, se halló entonces que de aquellos que prefieren la calidad, la mitad de ellos son clientes y la otra mitad no, mientras que de aquellos que prefieren el precio tan solo el 15% es cliente del CRC, mientras que un 85% aun no lo es. Por otro lado, para quienes deciden con el criterio de la rapidez del servicio el 45% de ya son clientes y el 55% aun no. El hecho de que solo la mitad de quienes prefieren la calidad sean clientes indica que, aunque este factor es importante, la empresa puede necesitar mejorar la comunicación de sus atributos de calidad para captar a aquellos que aún no se han decidido. De otro lado, la baja tasa de conversión entre quienes se enfocan en el precio

sugiere que el CRC no está siendo percibido como una opción competitiva en cuanto al costo de los servicios, lo que podría requerir una estrategia de precios más atractiva o promociones que aborden esta preocupación.

Figura 25

Preferencias al adquirir servicios de un CRC y si es Cliente o No

Preferencias al adquirir servicios de un CRC	¿Es cliente del CRC?		
	Sí	No	Total
Calidad del servicio	41 50%	41 50%	82
Precio	5 15%	29 85%	34
Rapidez del servicio	18 45%	22 55%	40
Reputación y experiencia	4 29%	10 71%	14

Por último, el cruce final se realizó entre los elementos más memorables que consideran los clientes que han visto sobre la publicidad del CRC y quienes ha visto o no estas piezas promocionales, hallando que de la mayoría de las personas que han visto campañas publicitarias del centro, el elemento más memorable que consideran o recuerdan es el tipo de contenido, no obstante, hay que mencionar que una cantidad muy grande de personas (48%) no ha visto publicidad sobre la empresa. Esto hace que para el plan de marketing es clave aplicar estrategias que aumenten la visibilidad de la marca, como el uso de campañas digitales en redes sociales. al mismo tiempo, es importante optimizar el contenido para asegurar que sea relevante y memorable, basándose en el entendimiento de lo que previamente ha captado la atención de los consumidores.

También dado que un porcentaje considerable de personas no ha tenido contacto con la publicidad del CRC es fundamental abordar esta falta de visibilidad para mejorar el reconocimiento de la marca, teniendo en cuenta esto sería estratégico diversificar los canales de promoción, aprovechando no solo las redes sociales, sino también plataformas como servicios de streaming o alianzas con influencers locales. Además, es recomendable monitorear regularmente las campañas para evaluar su efectividad y ajustar las tácticas según los resultados obtenidos.

Figura 26*Elementos memorables de la publicidad y si ha visto publicidad del CRC*

Elementos más memorables de la publicidad del CRC	¿Ha visto publicidad del CRC?		
	Sí	No	Total
Colores	8 73%	3 27%	11
Mensaje	11 92%	1 8%	12
No he visto la publicidad	0 0%	80 100%	80
Tipo de contenido	65 97%	2 3%	67

Después de todo el análisis realizado a partir de las respuestas que quedaron plasmadas en la encuesta es posible concluir que existen unas oportunidades de mejora en los temas de marketing del Centro de Reconocimiento de Conductores del municipio de Cartago, entre ellos los elementos que presentan una mayor urgencia es la generación de conocimiento sobre las características, valores y aspectos positivos de la organización que los clientes deben empezar a reconocer por medio de las campañas publicitarias ya que existen ventajas competitivas que la empresa posee, pero que el mercado no lo conoce, este desconocimiento ha causado una desconexión de las relaciones entre los clientes y la empresa, reflejándose en que muchos no saben sobre la existencia de la empresa o no han tomado la decisión de ser clientes ya que no cuentan con la información disponible que les genere esa percepción de valor sobre la organización.

Además de esto, hay que tener en cuenta que para incrementar el reconocimiento del CRC hay que tener en cuenta las características de las poblaciones jóvenes y como estas responden de manera oportuna a los diferentes tipos de contenido, es decir, que se deben integrar las particularidades de los jóvenes en la formulación de estrategias dirigidas a captar nuevos clientes, puesto que estas edades se logró evidenciar una población importante que aun no posee la licencia de conducción; en el otro extremo, se encuentra la necesidad de las estrategias de fidelización para aquellos que ya son clientes y a los cuales se le deben realizar procesos de seguimiento para fortalecer las relaciones duraderas con el objetivo de incentivar la renovación de la licencia con la organización para la realización de los exámenes médicos.

Con todo lo anterior se desarrolló el plan estratégico de marketing el cual se plasmó mediante un plan de acción ya que de esta forma es fundamental para transformar las metas y estrategias en resultados tangibles, esto entendido debido a que el plan estratégico establece la dirección y los objetivos a largo plazo, el plan de acción se encarga de dividir esas metas en tareas concretas, especificando qué debe hacerse, cómo se realizará, en qué plazos y quién será responsable de cada tarea. Esto garantiza una ejecución eficiente y coordinada de las estrategias, optimiza el uso de los recursos disponibles y facilita la medición del progreso, lo que permite hacer ajustes oportunos. Además, un plan de acción que se encuentre bien definido asegura que todo el equipo esté alineado y minimiza el riesgo de perder el enfoque en los objetivos que se planteó el CRC. El objetivo a largo plazo que se planteó para este plan estratégico de marketing es el de promover el reconocimiento y posicionamiento del CRC para atraer nuevos clientes, fidelizar los actuales, generar relaciones duraderas y dar a conocer los valores, ventajas y beneficios de los servicios que ofrece el centro y lo que destaca a la organización de la competencia. Cabe mencionar que, para lograr el objetivo a largo plazo, se plantean también objetivos de apoyo para llegar a la meta fin, como se muestra a continuación

Figura 27

Objetivos del plan estratégico de marketing

Objetivo a Largo plazo	Objetivos de apoyo
promover el reconocimiento y posicionamiento del CRC	Atraer nuevos clientes a adquirir los servicios del CRC
	Fidelizar a los clientes existentes del CRC
	Mejorar la identidad y percepción de la marca
	Fortalecer los medios digitales
	Incentivar el conocimiento sobre publicidad en los empleados
	Conocer el mercado

A continuación, se presenta de manera detallada el desarrollo del plan estratégico de marketing.

Figura 28*Plan estratégico de marketing*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Recursos	Indicador
Atraer nuevos clientes a adquirir los servicios del CRC	Campañas digitales	segmentar el tipo de población teniendo en cuenta características	Personal de apoyo interno	todo el año	Medios digitales de la empresa, medios pagos de publicidad (\$300.000) mensuales	(Cantidad de personas que vieron las piezas publicitarias / meta de visualizaciones) *100
		Identificar diferentes tipos de contenido y medios de publicación		todo el año		
		Realizar publicaciones dirigidas a clientes que deseen obtener la licencia		todo el año		
	Ofertas y promociones	Diseñar estrategias de descuentos por tiempo limitado	Administrador , personal administrativo	todo el año	Recurso humano administrativo, medios de difusión de la empresa	(Personas que adquirieron servicios en promoción / total de vistas de la campaña) *100
		Incentivar las facilidades de pago				
	Programa de referidos	Implementar un programa de beneficios por referidos	Administrador , personal administrativo	una vez al año por tres meses	Recurso humano administrativo, medios de difusión de la empresa	(Cantidad de nuevos clientes por recomendación / metas establecidas) *100
	Alianzas con empresas	Identificar empresas que se dedican a la venta de vehículos.	Administrador , personal administrativo	todo el año	Recurso Humano, administrativo	Número de clientes adquiridos gracias a alianzas con empresas locales.
		Establecer alianzas para que recomienden el CRC para el proceso de exámenes para la licencia				
		Planificar eventos como talleres para dar a conocer la marca y atraer clientes	Administrador , personal administrativo	1 a 2 eventos por año	Recurso humano, papelería, transporte, refrigerios	(Personas que registradas que se convierten en clientes / Personas registradas que asisten al evento) *100
	Eventos	Asistir a ferias empresariales o eventos relacionados con vehículos				

Objetivo	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Recursos	Indicador
Fidelizar a los clientes existentes del CRC	Diseñar programas de lealtad	Utilizar CRM para atención personalizada y conocimiento del cliente	Administrador , personal administrativo	todo el año	Recurso humano, medios de comunicación y mensualidad del CRM (300.000 a 400.000)	(Clientes que renuevan en el CRC / Clientes con fecha próxima a renovar) *100
		Realizar encuestas de satisfacción				
		Ofrecer un servicio postventa				
		Crear una base de datos con información de los clientes				
		Otorgar descuentos a los clientes que tengan cerca la renovación de exámenes				
Mejorar la identidad y percepción de la marca	Campañas educativas	Identificar aspectos relevantes del CRC, como valores y ventajas competitivas	Personal de apoyo interno	todo el año	Medios digitales de la empresa, medios pagos de publicidad (\$300.000) mensuales	(Campañas promocionales educativas ejecutadas / campañas educativas presupuestadas) *100
		Diseñar y publicar contenido basado en mostrar que hace un CRC				
		Diseñar y publicar contenido basado en mostrar los valores y resaltar las ventajas competitivas del CRC				
Fortalecer los medios digitales	Contenido	Desarrollar y publicar contenido en infografías, videos, imágenes dirigidas a redes sociales	Personal de apoyo interno	todo el año	Medios digitales de la empresa, medios pagos de publicidad (\$300.000) mensuales	Medición de interacciones a través de informes periodicos
	Automatización	Implementa herramientas de automatización para enviar correos electrónicos, mensajes en redes sociales, y notificaciones personalizadas basadas en el comportamiento de los usuarios	Administrador , personal administrativo			
	Comunidades	Crear comunidades de difusión en redes sociales	Personal de apoyo interno	todo el año	Recurso humano, medios de difusión de la empresa	

Objetivo	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Recursos	Indicador
Incentivar el conocimiento sobre publicidad en los empleados	Capacitación y desarrollo	Identificar debilidades en el desarrollo de publicidad en los empleados	Administrador , personal administrativo	1 a 2 veces por año	Recurso humano, medios tecnológicos	(Capacitaciones realizadas / capacitaciones presupuestas) *100
		Implementar un programa de capacitaciones en marketing				
		Evaluar los resultados del programa de capacitación				
Conocer el mercado	Analizar la competencia	Identificar competidores	Administrador , personal administrativo	todo el año	Recurso humano, medios tecnológicos	
		Analizar estrategias de captación de clientes				
		Plantear estrategias con base en la información				

Con el planteamiento de este plan de marketing se espera dar respuesta y solución oportuna a las deficiencias y oportunidades identificadas durante el análisis de las encuestas, se abordaron los temas de atracción de clientes, fidelización, conocimiento organizacional, conocimiento sobre la empresa, el fortalecimiento de los medios digitales, así como estrategias para estar en constante seguimiento de las dinámicas del mercado, principalmente estrategias de la competencia.

Sistema de Seguimiento y Control

Los sistemas de control y seguimiento en las empresas son herramientas que facilitan la supervisión, evaluación y gestión del rendimiento de los recursos, actividades y operaciones que realizan las organizaciones para cumplir con sus objetivos principales. La implementación oportuna de estos mecanismos contribuye a la optimización y protección de los recursos además de mejorar los procesos de toma de decisiones al reducir la incertidumbre mediante la provisión de datos e información precisa. Esto también permite detectar de manera temprana problemas o la necesidad de correctivas en los planes en ejecución, por ejemplo, con el plan estratégico de marketing con el fin de asegurar que se alcancen los resultados esperados.

Una de las herramientas más comunes para realizar seguimientos y controles son los indicadores. Según Kaplan y Norton (1996), los indicadores son criterios o parámetros que se utilizan para medir los resultados de una empresa en relación con sus objetivos estratégicos, esta perspectiva es fundamental para esta investigación, ya que como se pudo observar en el plan de acción, allí quedaron plasmados los indicadores que sirven para el seguimiento y control de las estrategias propuestas, con lo que la evaluación de su eficiencia brinda los lineamientos para acciones de mejora, acciones correctivas o replanteamiento de estrategias.

La segunda estrategia de seguimiento y control al plan estratégico de marketing se centra en la aplicación de herramientas tecnológicas que tienen como funcionalidad el análisis de datos, por ejemplo, Google Analytics que es una plataforma que recopila información de las páginas web o aplicaciones de la organización para elaborar informes estadísticos respecto al desempeño de actividades, en este caso, para las campañas de marketing que se han propuesto en el plan, también existen aplicaciones como Hootsuite o HubSpot. Con estos medios es posible realizar seguimientos a los comportamientos de los clientes, siendo esto una parte fundamental para el desarrollo de relaciones estables, duraderas y, sobre todo, beneficiosas tanto para el cliente como para el Centro de Reconocimiento de Conductores. Estas herramientas permiten a la organización generar y revisar informes que indiquen o identifiquen los cambios que ha sufrido una campaña, con el objetivo de compararlos con las metas establecidas, de esta manera facilita los procesos de determinación de oportunidades de mejora basado en los datos obtenidos, lo que a su vez, sirve para nutrir las acciones correctivas sobre las estrategias que se encuentran en ejecución, todo esto en aras de encaminar nuevamente las actividades hacia los resultados deseados

Una tercera estrategia clave para controlar y monitorear mi plan estratégico de marketing es establecer evaluaciones periódicas junto con reuniones de seguimiento, en estas sesiones que deben incluir al personal administrativo y quienes apoyan los procesos de marketing ya que se examinan los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados por las campañas; durante las reuniones se analizan tanto los avances como los obstáculos encontrados, revisando las tendencias de rendimiento, esta estrategia facilita la coordinación entre los empleados y asegura que todos trabajen hacia las mismas metas.

Con base en el análisis de los resultados, puedo tomar decisiones para corregir o mejorar las estrategias según sea necesario, si algunas estrategias del plan no están cumpliendo con las expectativas se pueden modificar las tácticas, redistribuir los recursos o hacer ajustes en las estrategias que no están funcionando como se esperaba; además, estas reuniones permiten reconocer logros lo que fomenta la motivación del equipo, y también identificar nuevos riesgos u oportunidades en el mercado. Este proceso continuo de revisión y ajuste ayuda a mantener el plan estratégico de marketing flexible y preparado para enfrentar cambios internos y externos

Conclusiones

La investigación cumplió su objetivo de desarrollar un plan estratégico de marketing para el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago, este plan se desarrolló atendiendo a las necesidades encontradas en múltiples variables importantes para que la organización destaque en el mercado, con esto se busca mejorar significativamente el reconocimiento, posicionamiento, la identidad y percepción de la marca, en aras de construir relaciones duraderas con los clientes, al tiempo que permite la atracción de nuevos consumidores, se maximizan los beneficios en términos de rendimiento empresarial y, además, se promueve el fortalecimiento de las ventajas competitivas de mi organización.

El análisis externo me permitió deducir que las estrategias actuales de la organización no están aprovechando plenamente las oportunidades que ofrece el sector ni están mitigando de manera significativa las amenazas, sin embargo, el Centro de Reconocimiento de Conductores (CRC) no enfrenta resultados negativos en su gestión; más bien, tiene oportunidades de mejora que le permitirían alcanzar su máximo potencial y maximizar los beneficios y utilidades proporcionados por su entorno. En cuanto a las diversas dimensiones externas el balance es positivo ya que la mayoría de las variables se clasifican como oportunidades, esto sugiere que el contexto es favorable y que la organización debe enfocar sus esfuerzos en implementar iniciativas que capitalicen estos factores, especialmente aquellos que le permitirían captar más clientes, como el aumento en la adquisición de vehículos propios, el crecimiento demográfico y económico, entre otros.

Después de examinar el ambiente interno se concluyó que las estrategias actuales del Centro de Reconocimiento de Conductores no son adecuadas para gestionar eficazmente las implicaciones de sus fortalezas y debilidades, esto se debe, en gran medida a su limitada experiencia en el mercado lo que afecta su curva de aprendizaje y reduce su desempeño tanto operativo como estratégico, además, el centro no ha tenido el tiempo suficiente para construir una reputación sólida y ganar credibilidad entre sus clientes y partes interesadas lo que se traduce en una confianza menor en comparación con competidores más establecidos y en la falta de relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, el centro cuenta con aspectos positivos que si se gestionan adecuadamente podrían convertirse en sus pilares competitivos. Por lo tanto, la empresa debe reconsiderar sus estrategias para maximizar sus ventajas y fortalecer su posición en el mercado.

El análisis de las fuerzas de Porter permitió concluir que el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago goza de una posición competitiva favorable dentro de su mercado, puesto que las elevadas barreras de entrada como los altos costos iniciales para adquirir equipos especializados, las rigurosas certificaciones y los tiempos prolongados para obtener permisos, limitan significativamente la entrada de nuevos competidores. Esta situación permite al centro fortalecer su presencia en el mercado sin la presión constante de nuevos actores que podrían reducir su participación., además, la ausencia de sustitutos para los exámenes médicos obligatorios por ley refuerza esta ventaja competitiva ya que la demanda se mantiene estable al no existir alternativas para cumplir con los requisitos legales.

Frente al perfil competitivo, la empresa obtuvo una puntuación de 3,25 inferior a la de sus competidores que alcanzaron 3,55 y 3,65, lo que pone de manifiesto tanto las fortalezas como las áreas donde el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago necesita mejorar. Aunque la empresa se encuentra en una posición competitiva razonable enfrenta ciertos desafíos en aspectos fundamentales que influyen en su éxito en el mercado, el análisis de la matriz de perfil competitivo reveló que su mayor debilidad es la ubicación estratégica mientras que su principal fortaleza radica en la calidad del servicio, teniendo esto en cuenta y para reducir la diferencia con sus competidores, es fundamental que la empresa se enfoque en mejorar la accesibilidad de su ubicación y potencia de sus fortalezas, a través de un plan de marketing sólido que contemple campañas que destaquen la calidad del servicio, programas de fidelización y promociones atractivas será esencial para aumentar su competitividad y atraer a más clientes.

El análisis de la encuesta reveló que el Centro de Reconocimiento de Conductores de Cartago tiene oportunidades de mejora en su estrategia de marketing, especialmente en aumentar el conocimiento de sus ventajas competitivas, ya que muchos clientes potenciales desconocen su valor. Además, es crucial enfocar las campañas en las características de las poblaciones jóvenes para captar nuevos clientes y reforzar las estrategias de fidelización para asegurar relaciones a largo plazo y fomentar la renovación de licencias con el centro.

Recomendaciones

Se le recomienda a la organización evaluar alternativas que permitan mejorar la ubicación estratégica del centro o compensar cualquier desventaja geográfica ya sea mediante asociaciones locales, mejores accesos a las instalaciones o servicios complementarios que faciliten la experiencia del cliente. Estas acciones ayudarán a reducir la distancia frente a los competidores y harán más atractiva la elección del centro.

Se sugiere buscar colaboraciones con otras instituciones y mejorar las certificaciones que posicionen al centro como referente en el sector. Esto incluye participar en programas de formación continua y reforzar la credibilidad del centro ante sus partes interesadas, consolidando así su reputación en el mercado.

Se recomienda también monitorear y evaluar de manera periódica la efectividad de las estrategias de marketing propuestas en esta investigación haciendo ajustes necesarios para asegurar que las campañas estén logrando los objetivos deseados. Este seguimiento es esencial para asegurar que el centro siga aprovechando las oportunidades del entorno y mantenga una posición competitiva.

Por último, se hace hincapié en la necesidad de crear iniciativas que incentiven a los clientes actuales a realizar sus renovaciones de licencias en el centro, brindándoles beneficios exclusivos, promociones o descuentos en los exámenes médicos. Esto ayudará a fortalecer las relaciones a largo plazo y garantizar una base de clientes leal y estable.

Bibliografía

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de mercadeo*. Pearson.
- Blanco, M. C., Torres Castiblanco, M., & González Gil, J. F. (2020). *Plan de Marketing para la empresa Academia de Conducción El Volante*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/36d88424-dcf9-4dd9-89f1-aada7c6f397a/content>
- Cámara de Comercio de Cartago. (2024). *Informe economico primer semestre de 2024*. Obtenido de <https://www.camaracartago.org/wp-content/uploads/2024/08/INFORME-PRIMER-SEMESTRE-2024-OBSERVATORIO-ECONOMICO.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- Collazos Serna, C. A., & Valencia Gómez, N. (2021). *Plan estratégico de marketing para la Clínica Orthoplan del municipio de Cartago, Valle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/c509afea-1bf4-4591-91bf-ccde5785123e>
- Collazos, H. A., & Valderrama, V. (2021). *Plan estratégico de marketing a la empresa 2x1 Express Buga 2021-2024*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/58f29925-c3c2-43c3-835a-fb03ed51a183>
- DANE. (2024). *Desempleo en Colombia mes de mayo*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Fuente%3A%20DANE,2023%20\(65%2C7%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Fuente%3A%20DANE,2023%20(65%2C7%25)).
- El País. (2023). *Más de 12.000 empresas han entrado en liquidación en lo que va corrido del 2023*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/mas-de-12000-empresas-han-entrado-en-liquidacion-en-lo-que-va-corrido-del-2023-2955.html>
- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. Pearson.
- Fred, D. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Gillingham., K. (2019). *La economía de las normas de ahorro de combustible*. MIT Press.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, evaluación y control*. Ecoe ediciones.
- Jacques Lambin, J. (2014). *Marketing estratégico y operativo*. Mcgraw hill.

- Juliao Vargas, C. (2007). *La praxeología: una teoría de la práctica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: De lo tradicional a lo digital*. Wiley.
- Lamb, Hair, & McDaniel. (2018). *Marketing*. Cengage.
- Medina Lopez, C., & Vargas Lopez, M. (2013). *Globalización, capitalismo financiero y responsabilidad social empresarial*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/2eb57232-79c5-46cb-9b73-c4aee9a56b16/content>
- Portafolio. (2023). *En 2023 se crearon 305.997 empresas en el país, 1,5 % menos que en 2022*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-el-2023-se-crearon-menos-empresas-en-colombia-que-en-2022-confecamaras-596874>
- Porter, M. (1980). *estrategia competitiva*. Free Press.
- Porter, M. (1980). *Ventaja competitiva*.
- Presidencia de la República. (2024). *En 1.5% se proyecta crecimiento de la economía en 2024, anuncia MinHacienda*. Obtenido de <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/En-1-5-se-proyecta-crecimiento-de-la-economia-en-2024-anuncia-MinHacienda-240202.aspx>
- Robles Mendoza, D., & Carreño Arteaga, N. (2020). *Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398411>;
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398411>
- Sainz de Vicuña, J. (2002). *Publicidad: fundamentos, estrategias y aplicaciones*. ESIC.
- Shimp, T. (2003). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Cengage Learning.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Terridata. (2024). *fichas demograficas*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>
- Terridata. (2024). *Fichas territoriales*. Obtenido de https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_76147.pdf

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado		No:	Páginas 1/1
	Lugar: Centro de reconocimiento de conductores	Fecha: 12/08/2024	Hora Inicio: 9:00A.M	

Objetivos: Realizar durante el presente semestre la asesoría en la empresa Ladrillera y arcillas El Pacifico.

Asistentes			SI/NO
1.	Eleany Peñaranda Cardona		SI
2.			

Asistentes			SI/NO
3.	Director Trabajo de Grado		NO
4.	REPRESENTANTE LEGAL O GERENTE		SI

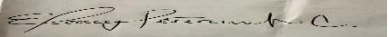
Agenda			
1.	Presentación y formalización de la asesoría.	2.	Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación

Desarrollo de la Reunión:

A través de la presente informo que la estudiante Eleany Peñaranda Cardona con numero de cedula 1.112.774.399 código 200950415 realizara en el semestre AGOSTO/2024 - DICIEMBRE/2024 según resolución No. 175 16 de septiembre de 2021, El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañado del director de trabajo de grado Ales Arbey Pérez Largo.

Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación.

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.	Analizar el mapa de procesos de la empresa Centro de Reconocimiento de Conductores.	Eleany Peñaranda Cardona	12/08/2024	14/08/2024
2.	Entrevistar al propietario de la empresa con preguntas sobre su fundación y como es el proceso en el servicio del CRC Cartago.	Eleany Peñaranda Cardona	22/08/2024	26/08/2024
3.	Tomar evidencias fotografías de los procesos y procedimientos, con el permiso de la gerencia.	Eleany Peñaranda Cardona	01/09/2024	04/09/2024
4.	Realizar el reconocimiento de todas las áreas de la empresa, desde la parte administrativa, hasta la línea Del servicio ofrecido en el Crc Cartago.	Eleany Peñaranda Cardona.	08/09/2024	13/09/2024
5.				

Elaboró	Nombre: Eleany Peñaranda Cardona	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Yurany Clavijo
	 Firma:		2.		Firma:  Representante Legal