

**PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA
SIPORT LTDA.**

JOSE ESTOR DE ZUBIRIA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA DE INDIAS**

2008

**PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA
SIPORT LTDA.**

JOSE ESTOR DE ZUBIRIA

**Monografía presentada para optar por el título de Administrador de
Empresas**

ASESOR

ALBERTO GOMEZ TORRES

Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia Empresarial

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA DE INDIAS**

2008

Cartagena de Indias, Julio 14 de 2008

Señores:
Comité Evaluador
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Estimados Señores:

La presente tiene como objeto comunicarles que he dirigido al estudiante, JOSE ESTOR DE ZUBIRIA, en el desarrollo de la Monografía titulada “**PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA SIPORT LTDA**”. Presentado como requisito parcial para obtener el título de Minor en Marketing Estratégico.

Atentamente,

ALBERTO GOMEZ TORRES

Administrador de Empresas. Esp. en Gerencia Empresarial

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION..... | 6 |
| 0. ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA | 9 |
| 0.1 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA | 9 |
| <i>0.1.1 Identificación del Problema</i> | <i>9</i> |
| <i>0.1.2 Formulación del Problema.....</i> | <i>12</i> |
| 0.2 OBJETIVOS..... | 12 |
| <i>0.2.1 Objetivo General</i> | <i>12</i> |
| <i>0.2.2 Objetivos Específicos.....</i> | <i>13</i> |
| 0.3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION..... | 13 |
| <i>0.3.1 Antecedentes de la Investigación.....</i> | <i>13</i> |
| <i>0.3.2 Justificación.....</i> | <i>16</i> |
| 0.4 METODOLOGIA..... | 17 |
| 1.0 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA | 19 |
| 1.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA EMPRESA..... | 20 |
| <i>1.1.1 Filosofía de la Empresa.....</i> | <i>20</i> |
| <i>1.1.2 El Negocio de SIPOR LTDA.....</i> | <i>20</i> |
| <i>1.1.3 Misión</i> | <i>21</i> |
| <i>1.1.4 Visión</i> | <i>21</i> |
| <i>1.1.5 Breve Reseña Histórica</i> | <i>21</i> |
| 1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS | 22 |
| 1.3 SITUACION ACTUAL DEL MERCADO..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.0 ANALISIS EXTERNO Y DEL SECTOR DE SERVICIOS INDUSTRIALES Y PORTUARIOS DE CARTAGENA DE INDIAS | 26 |
| 2.1 ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS..... | 26 |
| 2.1.1 <i>Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos – PEST</i> | 29 |
| 2.1.2 <i>Modelo de Competitividad Aplicado - Diamante de Porter</i> | 30 |
| 2.2 ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR | 33 |
| 2.2.1 <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i> | 33 |
| 2.2.2 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i> | 35 |
| 2.2.3 <i>Poder de Negociación de los Clientes</i> | 36 |
| 2.2.4 <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i> | 37 |
| 2.2.5 <i>Intensidad de la Competencia</i> | 37 |
| 2.7 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES – MATRIZ EFE | 39 |
| 3.0 ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS | 40 |
| 3.1 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES | 42 |
| 3.2 ANALISIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES | 44 |
| 4.0 PROPUESTA ESTRATEGICA DE MERCADO..... | 45 |
| 4.1 OBJETIVOS FINANCIEROS | 45 |
| 4.2 OBJETIVOS DE MARKETING..... | 45 |
| 4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING | 46 |
| 4.4 PROGRAMA DE ACCIONES | 47 |
| CONCLUSIONES..... | 48 |
| BIBLIOGRAFIA | 49 |

INTRODUCCION

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa, así como del mercado. Definir

los objetivos perseguidos por aquélla a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva.

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones.

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

0. ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA

0.1 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

0.1.1 Identificación del Problema

La dinámica competitiva de las empresas hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hostelería y muchos otros.

En la realidad de los mercados la frontera que divide a los productos tangibles de los servicios es cada vez más sutil, de ahí que los servicios necesiten de enfoques e instrumentos de marketing distintos a los de las cuatro P`s del marketing tradicional¹.

¹ Alcaide, Juan Carlos. Tendencias en Marketing de Servicios. MK Marketing + Ventas N° 187 Enero de 2004.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada². El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.

Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicio. Los servicios pueden dividirse en el “corazón del propio servicio ofrecido”, como pueda ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables

² ISMI-International Service Marketing Institute. 43 Recetas del Marketing de Servicios. Nº 181 Junio 2003.

para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la empresa porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

SIPOR Ltda. es una empresa ubicada en la zona industrial de Mamonal, que presta servicios de outsourcing por procesos y alquiler de maquinaria, con el fin de satisfacer las necesidades operativas del sector industrial y portuario.

En la década de los años 90 a raíz de la mucha competencia entre las empresas prestadoras de servicios de personal temporal y dada la necesidad

de las grandes empresas de aliviar las cargas prestacionales, nace SIPOR LTDA como una empresa prestadora de un servicio integral donde no solamente se contrataba la mano de obra sino que se contrataba la labor completa la cual involucraba diferentes clases de equipos especializados para llevar a cabo dicho trabajo.

Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. En países como el nuestro, se dice que es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes³.

0.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo podría la empresa SIPORT Ltda. generar estrategias de marketing que le permitan construir relaciones de confianza con sus clientes y proveedores a lo largo del tiempo basado en un modelo de servicio?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General

³ Tomado del artículo El marketing relacional: Una conceptualización necesaria. http://www.degerencia.com/articulo/el_marketing_relacional_una_conceptualizacion_necesaria/imp Conde Pérez, Ernesto Manuel.

Desarrollar un Plan de Marketing para la empresa SIPOINT Ltda., que le permita generar estrategias encaminadas a la construcción de relaciones de confianza con sus clientes y proveedores a lo largo del tiempo, basado en un modelo de servicio.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los segmentos de mercado en que participa la empresa SIPOINT Ltda., su tamaño y sus necesidades específicas, con el fin de establecer su posición estratégica.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos.
- Identificar los elementos que constituyen los servicios ofrecidos por la empresa, a través del análisis de su cadena de valor y mapa de procesos
- Desarrollar estrategias de retención y repetición de clientes acorde con los segmentos de mercado establecidos y su posicionamiento estratégico, con el propósito que la organización satisfaga las expectativas de calidad de sus clientes.

0.3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

0.3.1 Antecedentes de la Investigación

Innegablemente el pensamiento mercadológico, su concepción y su práctica han estado en forma estrecha asociados al desarrollo histórico de los

acontecimientos que han marcado y caracterizado cada uno de los ciclos sociales y económicos que han vivido las sociedades en las que éste ha hecho presencia. Las formas que ha adquirido para convertirse en un arma eficaz para las organizaciones que lo han utilizado, han estado signadas por todas aquellas circunstancias contextuales que han tipificado los diferentes momentos históricos de la humanidad.

Su verdadero desarrollo comenzó a verse apenas durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX, cuando sus principales postulados, hasta hoy vigentes, comenzaron a cobrar vida propia y a transformar la actividad comercial y fabril de aquel momento histórico.

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y servicios con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa.

El marketing en su sentido más amplio, es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa.

Para Philip Kotler, el marketing, mercadotecnia o comercialización se define como: "El análisis, el planeamiento, la puesta en marcha, y el control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para establecer un intercambio voluntario de valores, con el fin de alcanzar objetivos de

organización. La comercialización se basa principalmente en el diseño de la oferta de la organización, basado en las necesidades y deseos de los mercados objetivos. Utilizando para ello un precio eficaz, una distribución eficiente y una comunicación acorde para informar, motivar, y atender dichos mercados (Kotler, 1982: 33).

En otro orden el concepto de marketing es definido por Arthur P. Felton , como: "Un estado asociativo de la mente que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones del marketing que a su vez están unidas a otras funciones de la sociedad, con el objetivo básico de producir el máximo beneficio de la sociedad". (Arthur P. Felton, 1959 parrafo 2)

El concepto de marketing se basa en dos creencias fundamentales. Primero, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos.

El marketing desde su creación a presentado dos vertientes bien definidas: el marketing de productos y el marketing de servicios, amén de otras vertientes que han surgido en los últimos años como lo son entre otras, el marketing relacional, marketing político, y marketing social.

Como el objetivo principal de esta investigación es Proponer un Modelo de Marketing de Servicio aplicado a la empresa SIPORT Ltda., enmarcados dentro de la rama de los servicios según lo expuesto por Marcos Cobra en su libro

Marketing de servicios en el cual afirma “Los servicios están presentes en todas las circunstancias de la vida, desde el nacimiento (que requiere un servicio medico) hasta la muerte (que requiere un servicio funerario)” (...) Empleamos servicios de transporte, turismo y recreación, alquiler de automóviles y restaurantes, así como hoteleros y hospitalarios” (Marcos Cobra 2000: 2) .

0.3.2 Justificación

Para el caso de la ciudad de Cartagena de Indias, y según cifras presentadas en el periódico el universal, en los últimos cuatro años, la Zona Industrial de Mamonal pasó de tener 113 empresas a 170, lo que significó un crecimiento del 50,4% en número de nuevas compañías (57 en total) instaladas en esa área de la ciudad⁴.

Esa cifra ratifica el enorme interés que la ciudad ha despertado entre los inversionistas nacionales y extranjeros que ven a la capital de Bolívar como el punto estratégico para instalar sus empresas o al menos las divisiones de exportación de sus compañías. Según cifras presentadas por el diario el Universal, esta tendencia de crecimiento no se detiene y si las decisiones de los inversionistas no cambian, y el TLC con los Estados Unidos logra pasar en el Congreso de ese país, en los próximos dos años estarían instalándose en Mamonal al menos otras 27 empresas lo que elevaría a 197 las compañías allí radicadas, lo que acrecienta el nivel de competencia de las empresas

⁴ Figueroa, Hermes. Industria, puertos y logística jalonan la inversión. Se crece Mamonal. El Universal 10 de abril 2008.

convirtiéndose en una amenaza para las empresas de servicio ubicadas en esta zona actualmente, entre estas SIPORT Ltda., por la amenaza de entrada de nuevos competidores de servicios al mercado local que esto podría representar, bien sea como competencia directa de la empresa o sustituto de sus servicios.

En este contexto, para SIPORT Ltda., el marketing de servicios supondría la construcción de la confianza del consumidor a largo plazo, a través del mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, distribuidores, comerciantes, suministradores, por medio de la promesa y cumplimiento del suministro de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precio razonable a lo largo del tiempo.

0.4 METODOLOGIA

Exploratoria: En la medida en que se pretende dar una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, ya que para este tipo de investigación es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades.

Descriptiva: Ya que se pretende describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Investigación Documental: Mediante el uso y consulta de fuentes de investigación realizada en los distintos tipos de escrituras tales como libros, revistas entre otras.

Investigación De Campo: Debido a que se pretende recabar información de primera mano en la empresa objeto de estudio, ya sea a manera de entrevistas o a través de observación directa.

1.0 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

La empresa SIPOR LTDA presta servicios de outsourcing por procesos y alquiler de maquinaria, con el fin de satisfacer las necesidades operativas del sector industrial y portuario., entre los que se incluyen empaque de producto a granel, cargue y descargue de embarcaciones, manejo y logística integral de bodegas, almacenaje y manejo de inventarios, cargue de tractomulas, aseo industrial y alquiler de maquinaria.

Cada línea de servicio es responsabilidad de un director de línea que debe preparar un plan a largo plazo y un plan anual que se ajuste a los objetivos financieros de la empresa.

Los resultados financieros de la empresa para el 2006 fueron los siguientes:

Tabla N° 1. Resumen Resultados Financieros SIPOR LTDA. 2006

| Balance General <i>(en miles de pesos)</i> | | Estado de Resultados <i>(en miles de pesos)</i> | | Razones Financieras | |
|--|--------------|---|-------------------|----------------------------|--------|
| 2006 | | 2006 | | 2006 | |
| Total activo | \$ 3.159.473 | Ingresos | \$ 8.519.914 | Razón corriente | 0,81 |
| Total Pasivo | \$ 2.423.952 | Utilidad bruta | \$ 8.519.914 | Razón de endeudamiento | 76,72% |
| Total Patrimonio | \$ 735.521 | Utilidad neta | \$ -35.473 | Margen neto | -0,22% |

Fuente: Elaborado por el autor con datos suministrados por el portal de economía y negocios de portafolio.com

Como se puede apreciar en la tabla N° 1, los resultados obtenidos en el 2.006 no fueron muy satisfactorios, la empresa perdió valor para sus accionistas

alrededor de un -5%, los niveles de endeudamiento se acercan al 77% y los activos corrientes no son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Por su parte, con ventas cercanas a los 5 millones de dólares, esta empresa posee el 5% del mercado de los servicios industriales y portuarios del país.

Con esta idea en mente, el principal objetivo de SIPOR LTDA. para estas vigencias es incrementar su cuota de mercado y la rentabilidad de los servicios que ofrece.

1.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

1.1.1 Filosofía de la Empresa

En SIPOR LTDA todo su personal esta comprometido a actuar en forma responsable y ejemplar para garantizar que la calidad, la salud ocupacional, el control y la seguridad física sean inherentes al desarrollo de todos nuestros procesos, proyectos, y servicios, cumpliendo y excediendo los requisitos de nuestros clientes, la legislación y normas vigentes.

1.1.2 El Negocio de SIPOR LTDA

SIPOR Ltda. es una empresa que presta servicios de outsourcing por procesos y alquiler de maquinaria, con el fin de satisfacer las necesidades operativas del sector industrial y portuario, apoyado en un excelente recurso humano y tecnológico, que garantiza la prestación de un servicio oportuno y efectivo que colme las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

1.1.3 Misión

Prestar un servicio de outsourcing por procesos y alquiler de maquinaria, con el fin de satisfacer las necesidades operativas del sector industrial y portuario, apoyado en un excelente recurso humano y tecnológico, que garantice la prestación de un servicio oportuno y efectivo, que colme las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

1.1.4 Visión

Mantenernos como líderes en el mercado de outsourcing por procesos, aumentando nuestra participación en el sector industrial de Cartagena en el año 2010; caracterizados por una fuerza de trabajo competente, tecnología de punta y sólidos recursos financieros; contribuyendo al desarrollo económico de la región

1.1.5 Breve Reseña Histórica

En la década de los años 90 a raíz de la mucha competencia entre las empresas prestadoras de servicios de personal temporal y dada la necesidad de las grandes empresas de aliviar las cargas prestacionales, nace SIPOR LTDA como una empresa prestadora de un servicio integral donde no solamente se contrataba la mano de obra sino que se contrataba la labor completa la cual involucraba diferentes clases de equipos especializados para llevar a cabo dicho trabajo.

En el año de 1995 nace SIPOR LTDA, una empresa prestadora de un servicio integral que quiere participar en el mercado del área industrial de Mamonal,

recopilando toda la experiencia de Don Roberto De Zubiría Martínez a quien se le puede considerar como uno de los pioneros de esta actividad económica; e imponiéndose de esta manera una nueva forma de realizar labores en misión.

Como SIPOR LTDA siempre se ha caracterizado por ser una empresa que esta a la vanguardia, no se conformo solamente con la integración del servicio y es así como su fundador, Don Carlos Miguel De Zubiría García decide darle un giro y convertirla en una empresa de outsourcings por procesos como la forma mas efectiva de prestar un servicio integral y liberar a las grandes empresas de sus altas cargas prestacionales y a su vez de generar empleo en la ciudad de Cartagena lo cual le permite colaborar como siempre lo ha hecho con el desarrollo socioeconómico de nuestra región.

1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- **EMPAQUE DE PRODUCTO A GRANEL**

Ensacado automático: Servicio de empaque de productos a granel, que garantiza una adecuada protección, presentación y comercialización de productos para sus clientes.

Ensacado manual: Para la ejecución de este proceso cuentan con tecnología específica, tales como container pack, las cuales permiten garantizar una rata de 40 t.m por hora, brindando una gran confiabilidad en el manejo de los pesos y disminución de mermas. Asimismo cuentan con maquinas cosedoras, selladoras y basculas calibrada y debidamente certificadas.

- **CARGUE Y DESCARGUE DE EMBARCACIONES**

Al estar legalmente constituidos como operadores portuarios, le permite realizar cargue y descargue de todo tipo de embarcaciones en lo referente a producto a granel, tales como granos, fertilizantes, sal, entre otros, y carga suelta (producto ensacado).

- **MANEJO Y LOGÍSTICA INTEGRAL DE BODEGAS**

Manipulación de carga dentro y fuera de bodegas, que permite mantener un proceso ágil, haciendo mas eficaces las operaciones de cargue desde el lugar de almacenamiento hasta su correcta adecuación en el vehículo a despachar.

- **ALMACENAJE Y MANEJO DE INVENTARIO**

Control y rotación de inventarios bajo parámetros previamente establecidos por el cliente, realización de auditorias y controles internos obteniendo un nivel de precisión de inventarios del 100%, optimización del manejo de inventarios y despacho de productos a través de métodos logísticos desde el almacenamiento hasta la comercialización final.

- **CARGUE DE TRACTOMULAS**

Manipulación de carga dentro y fuera de bodegas, que permite mantener un proceso ágil, haciendo mas eficaces las operaciones de cargue desde el lugar de almacenamiento hasta su correcta adecuación en el vehículo a despachar.

- **ASEO INDUSTRIAL**

Servicio de limpieza y aseo integral de pisos, pasamanos, techos, escaleras, tolvas, bodegas y toda clase de infraestructura y equipos a nivel industrial, según los requerimientos de las empresas.

- **ALQUILER DE MAQUINARIA**

Servicio de alquiler de la siguiente maquinaria y sus operadores:

- Cargadores de 3 yardas cúbicas
- Montacargas de 2.5 TM
- Montacargas de 3 TM
- Container Pack
- Software para manejo y control de inventarios

1.3 SITUACION ACTUAL DEL MERCADO

Para muchas empresas, encargarle a terceros la realización de algunos trabajos es un mecanismo que ha resultado exitoso a la hora de bajar costos y ganar en eficiencia. El outsourcing o tercerización de trabajos por parte de los empresarios de América latina creció considerablemente en la última década y sus perspectivas de incrementarse son aún mayores.

Según un estudio de la consultora Andersen⁵ sobre la base de 483 empresas, el outsourcing por procesos de negocios -BPO- creció de US\$ 1900 millones en 1999 a US\$ 4700 millones en 2004. El informe muestra que, en opinión de los encuestados, el mercado mundial se incrementará en los próximos cinco años

⁵ Heugas, Horacio Daniel. en **Informe** Se prevé una fuerte suba de la tercerización en América latina. La Nación Octubre de 2.007

a 300.000 millones de dólares, con un crecimiento anual acumulativo del 23 por ciento.

En Colombia, según datos consultados en el portal de economía y negocios de Portafolio, el mercado de outsourcing por procesos se acercó en el 2006 a los 100 millones de dólares (ver tabla N° 2), el sector esta compuesto de la siguiente manera: Número de empresas grandes: 2 | Medianas: 15 | Pequeñas: 24 | Microempresas: 3. Se espera que las ventas crezcan en los próximos años, dado el desarrollo industrial y portuario de la Ciudad⁶.

Tabla N° 2. Estado de Resultados Consolidado del sector 2005-2006

| Estado de Resultados | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| <i>(en miles de pesos)</i> | | |
| | 2005 | 2006 |
| Ingresos | 94.368.324 | 161.787.058 |
| Utilidad bruta | 65.857.838 | 121.587.556 |
| Utilidad neta | 5.678.354 | 9.694.596 |

Fuente: Elaborado por el autor con datos suministrados por el portal de economía y negocios de portafolio.com

Los principales consumidores de estos servicios son empresas que buscan transformar sus costos fijos en variables a través de la tercerización de trabajos y alquiler de maquinaria y equipos.

Estas empresas buscan adquirir un servicio de alta calidad a costos muy similares, y a veces menores, a los que les implicaría tener una estructura fija dentro de la compañía, desarrollado por una empresa en la que puedan confiar, y cuyo diseño se acople a cada una de sus necesidades.

⁶ Según datos obtenidos del portal de economía y negocios de portafolio, consultado en www.portafolio.com.co/empresas_y_sectores/sectores, fecha de consulta julio 04/08.

2.0 ANALISIS EXTERNO Y DEL SECTOR DE SERVICIOS INDUSTRIALES Y PORTUARIOS DE CARTAGENA DE INDIAS

2.1 ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Las cuantiosas inversiones que por estos días registra el sector industrial de Cartagena, están lejos de ser un asunto pasajero. De acuerdo con directivos de la Asociación Nacional de Industriales (Andi) seccional Cartagena⁷, la capital de Bolívar es una de las ciudades que en el corto plazo va a recibir uno de los volúmenes de inversión directa más grandes del país.

El gerente del gremio, Napoleón De La Rosa, señaló que las inversiones que en el mediano plazo se avecinan para esta capital podrían superar los 2.700 millones de dólares.

La llegada de estos capitales esta ligada a la nueva política comercial que ha emprendido el Gobierno Nacional, con la firma de acuerdo binacionales, entre los que se destacan el TLC con Estados Unidos.

En estos momentos hay un grupo de ocho compañías que han iniciado la ejecución de de proyectos de inversión con la compra de predios, maquinaria y equipos, diseño de plantas y movimiento de tierra. De La Rosa indicó que una vez estas sociedades entren en operación se podrían estar generando más de 2.500 empleos directos.

⁷ Gómez, Fidel Camilo, en Expansión de Firmas en Cartagena. El Universal Octubre de 2007.

Esto se complementa con la decisión de varias compañías ubicadas en la zona industrial de Mamonal de emprender procesos de expansión, con el fin de aumentar su producción con miras a mejorar su participación en los mercados internacionales.

Durante lo corrido del año, directivos de otras 12 compañías del sector industrial ha expresado su interés de abrir nuevos frentes de producción en esta ciudad. Se trata de un grupo de empresas del renglón de hidrocarburos, plásticos y minerales⁸.

Entre los principales factores que vienen evaluando los inversionistas para instalar sus centros de producción en la ciudad se encuentran la cercanía con Estados Unidos, la eficiencia de los puertos, el precio de la tierra, el suministro de los servicios públicos y calificación de la mano de obra⁹.

Por su parte, El balance de la Asociación Nacional de Empresarios (Andi)¹⁰ no podía ser más satisfactorio: la producción industrial creció 8,6 por ciento en 2006, las ventas totales 7,8 por ciento y las ventas internas 5,5 por ciento.

Los resultados de la producción y las ventas son, respectivamente, superiores en 1 punto porcentual y 1,2 puntos comparados con 2005, mientras que las ventas internas avanzaron desde 5,3 por ciento¹¹.

⁸ Datos tomados de Comunicado de Prensa Octubre 08 de 2007 Portal de la las Américas.. <http://www.puertadelasamericas.com.co>

⁹ Figueroa, Hermes. Industria, puertos y logística jalonan la inversión. Se crece Mamonal. El Universal 10 de abril 2008.

¹⁰ Gámez, Luis Segundo, artículo La industria creció 8.6 por ciento. Diario La República, sección actualidad. Bogotá Febrero 16 de 2007.

La utilización de la capacidad instalada durante 2006 se situó en 81,7 por ciento, una cifra histórica y con una tendencia creciente; el nivel de pedidos superó 92 por ciento, por encima del promedio histórico de 71,3 por ciento y los inventarios están bajos, según 79,8 por ciento de la producción manufacturera¹².

¹¹ Ídem.

¹² Ídem.

2.1.1 Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos –PEST

En la tabla N° 3, se presentan los factores del entorno considerados los más significativos dentro del desarrollo social, económico, político y tecnológico de la ciudad.

Tabla N° 3. Análisis PEST

| POLITICOS | ECONOMICOS | SOCIALES | TECNOLOGICOS |
|---|--|--|--|
| ASUNTOS ECOLOGICOS AMBIENTALES | SITUACION ECONOMICA LOCAL | DEMOGRAFIA | DESARROLLOS TECNOLOGICOS DE COMEPTIDORES |
| Falta de desarrollo de políticas que ayuden al buen desenvolvimiento del medio ambiente y concientización por parte de los moradores de la región | Bastante deficiente frente a otras ciudades solo se genera el 32% de empleo 13 puntos por debajo de la media nacional, baja calidad de vida. | Por ser puerto Cartagena tiene las facilidades de convertirse en puente para la realización de importaciones y exportaciones | Desarrollo de proyectos de creación de una planta de oleofinas. |
| LEGISLACION ACTUAL DEL MERCADO GLOBAL | TENDENCIAS DE LA ECONOMIA LOCAL | OPINION Y ACTITUD DEL CONSUMIDOR | FINANCIAMIENTO PARA LA INVESTIGACION |
| Imposición de aranceles y otras medidas de importación y exportación de talla global | Las empresas tienden a importar a una escala mayor a la de exportación solo el 25% del producido es llevado al exterior. | Se percibe una imagen de seguridad por parte de los turistas y falta de compromiso con la zona turística y el medio ambiente | En otras regiones del país se invierte mucho mas en ciencia y tecnología que en Cartagena |
| LEGISLACION FUTURA | ECONOMIA Y TENDENCIAS EN OTROS PAISES | GRANDES EVENTOS E INFLUENCIAS | TECNOLOGIAS ASOCIADAS DEPENDIENTES |
| Leyes que faciliten e incentiven el proceso de exportación por parte de las empresas de la región | Tendencia a la importación masiva por parte de las empresas de la región | Realización de eventos regionales, nacionales y de talla internacionalización | Falta de encadenamiento entre las empresas según orientación productiva |
| PROCESOS Y ENTIDADES REGULATORIAS | FACTORES ESPECIFICOS DE LA INDUSTRIA | | MADUREZ DE LA TECNOLOGIA |
| - ANDI - ACOPI - FENALCO - PLANEACION DISTRITAL | No existe encadenamiento productivo entre las empresas. | | Cartagena cuenta con muy poca inversión en este rubro lo cual disminuye la competitividad de sus empresas |
| POLITICAS DE COMERCIO EXTERIOR | RUTAS DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE DISTRIBUCION | | INFORMACION Y COMUNICACION |
| Disminuir tramites legales y requisitos para el ejercicio de exportación | No cuenta con una infraestructura de rutas adecuada para el correcto funcionamiento del ciclo productivo | | Desarrollo de información verídica que permita analizar las actuales condiciones del mercado. |
| FINANCIAMIENTO E INICIATIVAS | INTERESES Y TASA DE CAMBIO | | POTENCIAL DE INNOVACION |
| Pocas opciones de financiamiento por parte del sector bancario para la realización de proyectos de investigación y desarrollo | La constante importaciones por parte del sector productivos | | Desarrollo de infraestructura y tecnología que permita un mayor desarrollo y competitividad |
| | | | ACCESO A LA TECNOLOGIA LICENCIAMIENTO, PATENTES |
| | | | Casi nula ya que en Cartagena el rubro de ciencia y tecnología es muy poco desarrollado. |
| | | | Puesta en marcha de proyectos de desarrollo y tecnología llevados por las distintas instituciones educativas que conforman la ciudad |

Fuente: Elaborado por el autor con datos obtenidos del documento Determinantes de la Competitividad de Cartagena de Indias en las rondas de competitividad CARCES 2007.

2.1.2 Modelo de Competitividad Aplicado - Diamante de Porter

El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país o región genere y mantenga ventajas competitivas¹³.

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

En este aspecto es importante resaltar que Cartagena es una ciudad puerto, turística generadora de empleo en este sector, pero con muchos aspectos puntuales que resaltar ya que la podemos destacar también como una ciudad con unos altos niveles de pobreza y desempleo, se necesita de mucho trabajo en diferentes ámbitos, se requieren grandes esfuerzos en materia de construcción y mejoramiento de la infraestructura física, capacitación del recurso humano, reorganización de las instituciones, eliminación de tramites, inversión en ciencia y tecnología, investigación y desarrollo entre otras.

Es una ciudad muy rica es materiales para trabajar sin embargo el gobierno debe trabajar un poco mas en ella dándoles mas cabida a otros componentes para hacerla mas competitiva en cuanto a otras ciudades tales como Barranquilla y Bogota ya que disponemos de muchas cosas para hacerlo y disposición para crear las cosas que nos hacen falta.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

Cartagena tiene una estructura productiva y empresarial conformada por dos sectores económicos: la industria (30%) y los servicios (70%). Cartagena tiene

¹³ Las cifras y datos expresados en este apartado corresponden a los presentados por la Alcaldía de Cartagena de Indias en el documento titulado Determinantes de la Competitividad de Cartagena de Indias en las rondas de competitividad CARCES 2007.

un aparato productivo diversificado y menos vulnerable, lo que lo hace ventajoso frente a otras ciudades del caribe colombiano, a excepción de Barranquilla. Los servicios de construcción, el comercio, el transporte, el gobierno y la educación hacen los mayores aportes al PIB de la ciudad. El petróleo y las sustancias químicas aportan el 75.0% de la producción bruta manufacturera de la ciudad y la industria de plástico aporta el 4.4%, esto conforma aproximadamente el 80% de la producción fabril, lo que marca la especialización productiva y la necesidad de integrar la cadena petroquímica y el clusters del plástico en la ciudad. Comparando datos estadísticos tales como numero de empleos con ciudades como Barranquilla y Bogota, Cartagena queda por debajo de ambas, y demostrando que el coeficiente de internacionalización que es la suma de nuestras importaciones y exportaciones equivales a mas de la mitad del PIB local.

3. LOS SECTORES AFINES Y AUXILIARES

En la costa podemos resaltar que después de Barranquilla, Cartagena es la ciudad más competitiva y con diversos recursos a explotar dentro del Caribe Colombiano.

Posteriormente podemos decir que la falta de muchos aspectos lo ha llevado a tener relaciones con otras organizaciones para la planeacion de un sistema integrado en C, T & I, un CDT, y programas de I + D a nivel empresarial, para esto de esta haciendo un esfuerzo conjunto con organizaciones tales como COLCIENCIAS, ANDI, ACOPI, Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla Gobernación de Bolívar, Universidad de Cartagena, Universidad Tecnológica

de Bolívar, Cámara de Comercio de Cartagena, FENALCO, Alcaldía de Cartagena de Indias, entre otros.

En Cartagena se distinguen y se lucha por sectores tales como turismo, ciencia y tecnología entre otros.

4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑIAS.

Las variables en donde se posee ventajas competitivas son:

- Nivel de internacionalización de la economía de la ciudad su orientación, exportación y la dinámica y crecimiento de sus exportaciones
- La situación financiera de las empresas.
- El nivel de gasto público en salud y educación.
- El crecimiento del valor agregado per capita.
- La vocación industrial de la ciudad.
- Los elevados niveles de productividad laboral, factorial y del capital.
- El menor costo de mano de obra.
- El desempeño de algunos indicadores educativos, especialmente en el nivel básico, como la relación alumno-profesor y el índice de logros educativos.

La idea es llegar a ser una ciudad completamente competitiva llevando al 100% factores tales como:

- Fortaleza de la economía
- Internacionalización de la economía
- Gobierno e instituciones
- Finanzas
- Infraestructura

- Gestión empresarial
- Ciencia y tecnología
- Recursos humanos
- Medio ambiente.

La idea es romper muchos esquemas buscando e implementando estrategias que permitan encadenar los procesos productivos en cada uno de los sectores, se requiere demasiado en materia de inversión en ciencia y tecnología, investigación y desarrollo, reorganización de las instituciones, eliminación de tramites, entre otros.

5. EL GOBIERNO

El gobierno juega un papel muy importante ya que tiene influencia sobre las cuatros determinantes que ya mencionamos anteriormente ya sea de manera positiva o de manera negativa. Las posiciones y directrices de la administración pública van más allá de sentar posiciones en las mesas de trabajo sectorial y hace imperativo que tome un rol mas activo en una ciudad que se caracteriza por pretender ser multi especializada en sus ámbitos económicos, por lo que el gobierno ahora esta al tanto del crecimiento y mejoramiento continuo de nuestra ciudad llevándola a la competitividad deseada.

2.2 ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales¹⁴.

Esta fuerza esta determinada por el grado de desarrollo de las barreras de entrada y salida del sector. Se ha establecido que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es medio debido a que el desarrollo de estas fuerzas es medio, y están dada por (ver imagen N° 1.):



Imagen N° 1. Amenaza de Nuevos Competidores

- **Existencia de Economías de Escala:** Estas economías evitan la competencia obligando al aspirante, ya sea a competir a gran escala, o bien, aceptar una desventaja en costos. Para este sector en particular, el nivel de desarrollo de estas economías es medio, considerando la capacidad y nivel de servicio desarrollado por los participantes actuales.
- **Diferenciación de Productos/Servicios:** Considerada de nivel medio, la diferenciación de los servicios para este sector juega un papel

¹⁴ Adaptado del artículo Como las fuerzas competitivas le dan forma la estrategia, de M. Porter, publicado originalmente en la HBR (marzo-abril 1979) y compilado por H. Mintzberg en el Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Segunda edición 1993. Págs. 71-80.

fundamental, en la medida en que factores como el servicio al cliente, la calidad y confiabilidad de los servicios y la imagen de las empresas, crean barreras de entrada que obligan a los nuevos participantes a gastar mucho más para superar la lealtad de los clientes.

- **Necesidades de Capital:** Como se puede apreciar en la tabla N° 4, el nivel de activos del sector, a nivel general, para el 2006 se incrementó en un 75% con respecto al 2005. La necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, por lo cual esta fuerza se ha catalogado de nivel alto.

Tabla N° 4. Estructura Financiera General del Sector

| Balance General | | |
|----------------------------|-------------|-------------|
| <i>(en miles de pesos)</i> | | |
| | 2005 | 2006 |
| Total activo | 66.988.231 | 117.314.698 |
| Total Pasivo | 37.071.638 | 72.185.788 |
| Total Patrimonio | 29.916.593 | 45.128.910 |

Fuente: Desarrollada por el autor con datos obtenidos del portal de economía y negocios de portafolio.com

- **Ventajas en Costos:** Considerada de nivel medio, dadas las ventajas que pueden existir para las empresas actuales derivadas de los efectos de sus curvas de experiencia y aprendizaje.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios, o bien, reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Por lo tanto, los proveedores poderosos pueden exprimirle rentabilidad a una industria incapaz de recuperar incrementos de costos en sus propios precios.

El poder de cada proveedor importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas a la industria comparadas con sus negocios a nivel global.(ver imagen N° 2).



Imagen N° 2. Poder de Negociación de los Proveedores

2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden forzar una baja en los precios, exigir mayor calidad o más servicio, y los competidores luchan entre si, todo a expensas de las utilidades de la industria.



Imagen N° 3. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes en este sector es considerado alto, dadas las características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas a la industria comparadas con sus negocios a nivel global.(ver imagen N° 3).

En la actualidad los principales clientes de la empresa son ABOCOL, BRINSA y CEMENTOS ARGOS, estos tres clientes representan más del 60% de los ingresos de la compañía.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos



Imagen N° 4. Amenaza de Productos Sustitutos

Al fijar un máximo en los precios que puede cobrar, los servicios sustitutos limitan el potencial de una industria. A menos, como en este caso (ver imagen N° 4), en donde se ha podido mejorar la calidad de los servicios, palpable en la relación servicio – rentabilidad y el nivel de beneficios para los clientes, lo cual impulsa la rentabilidad y el crecimiento de la industria.

2.2.5 Intensidad de la Competencia

La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego de posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la

introducción de productos y el golpeo de la publicidad. En la imagen N° 5 se presentan los factores principales que influyen dentro de la rivalidad de la industria.

Rivalidad entre Competidores

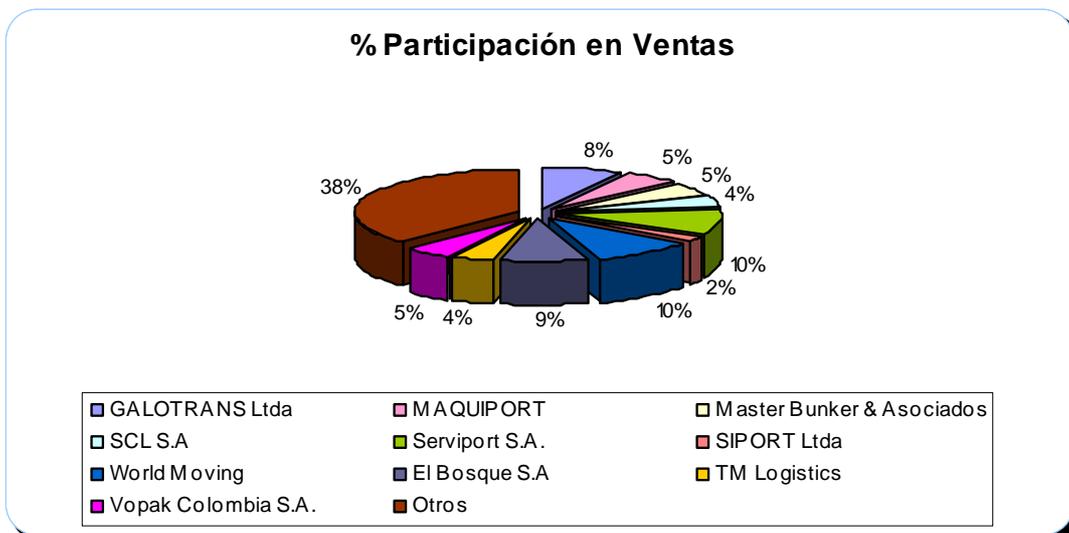
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES → Medio
BARRERAS DE SALIDA DEL SECTOR → Medio

Competidores iguales en tamaño y poder: **Medio**
 Productos sin diferenciación: **Medio**
 Costos fijos elevados: **Medio**
 Crecimiento del sector: **Alto**

Imagen N° 5. Rivalidad entre Competidores

Así mismo, en el gráfico N° 1 se puede observar la posición de las 10 primeras empresas del sector teniendo en cuenta la participación que tiene cada una de estas en el mercado, dado su nivel de ingresos para el año 2.006. Como se puede apreciar, estas diez empresas absorben el 62% del mercado.

Gráfico N° 1. % de Participación en Ventas Empresas del Sector (Ingresos Acumulados 2006)



Fuente: Elaborado por el autor con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartagena

2.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES – MATRIZ EFE

A continuación, en la tabla N° 5, se presentan las principales amenazas y oportunidades identificadas con las que se enfrenta el sector, ordenándolas según el grado de importancia y probabilidad de aparición.

Tabla N° 5. Matriz EFE

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Ubicación Estratégica de la Ciudad y las Empresas- Crecimiento de las inversiones en la Ciudad- Presencia de Nuevos Clientes- Crecimiento de la demanda de servicios de Outsourcing- Política comercial del Gobierno favorable- Producto competitivo internacionalmente- Crecimiento económico de la ciudad- Barreras de Entrada al sector- Bajo Poder Negociador de los Proveedores- Alta tradición y tendencia- Firma TLC | <ul style="list-style-type: none">- Conflicto armado- Competencia desleal- Altos niveles de tramitologías- Producción masiva a nivel internacional- Firma TLC- Cambio en los precios- Alto poder negociador de los clientes- Alto nivel de endeudamiento de las empresas del sector |

Fuente: Elaborado por el autor

3.0 ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

En SIPOR LTDA están comprometidos a actuar en forma responsable y ejemplar para garantizar que la calidad, la salud ocupacional, el control y la seguridad física sean inherentes al desarrollo de todos sus procesos, proyectos y servicios, cumpliendo la legislación, normas vigentes y excediendo los requisitos de sus clientes.

A su vez, buscan garantizar que la gestión del riesgo para las personas, procesos e infraestructura propia y de sus clientes, permita que este sea tolerable, y además previenen la ocurrencia de actividades ilícitas, soportados en un recurso humano competente y confiable, y en el apoyo permanente de la alta gerencia; logrando así, la satisfacción de sus clientes y el bienestar para sus empleados, a través del mejoramiento continuo de sus procesos y la generación de valor agregado en un marco de desarrollo sostenible.

De igual forma, SIPOR LTDA se encuentra certificado en su Sistema de Gestión de Calidad, a través del ICONTEC, desde el año 2004. En este aspecto, es de vital importancia para la empresa, mejorar continuamente las actividades realizadas con el fin de cumplir y sobrepasar las expectativas de sus clientes, a través de la utilización de maquinaria en óptimo estado, personal competente en las labores asignadas procedimientos estandarizados, y seguimiento permanente al desarrollo y resultado de los servicios prestados.

Así mismo, la empresa se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión BASC, con el propósito de contribuir de manera efectiva al mantenimiento y mejoramiento de los niveles de seguridad física y prevenir actividades ilícitas tales como el contrabando, narcotráfico, terrorismo, y hurto.

Para el 2008 SIPOR LTDA, con el fin de lograr la adecuación y mejoramiento continuo de en la Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, a través de un proceso de evaluación con estándares predeterminados, se implementará el SISTEMA RUC del Concejo Colombiano de Seguridad, a través del cual se recopilan los resultados del cumplimiento de los requisitos establecidos para los contratistas.

Conforme a estos preceptos, la estructura organizacional de la empresa ha sido diseñada para llevar a cabo su misión y cumplir con los objetivos planteados. En la figura N° 6 se presenta dicha estructura.

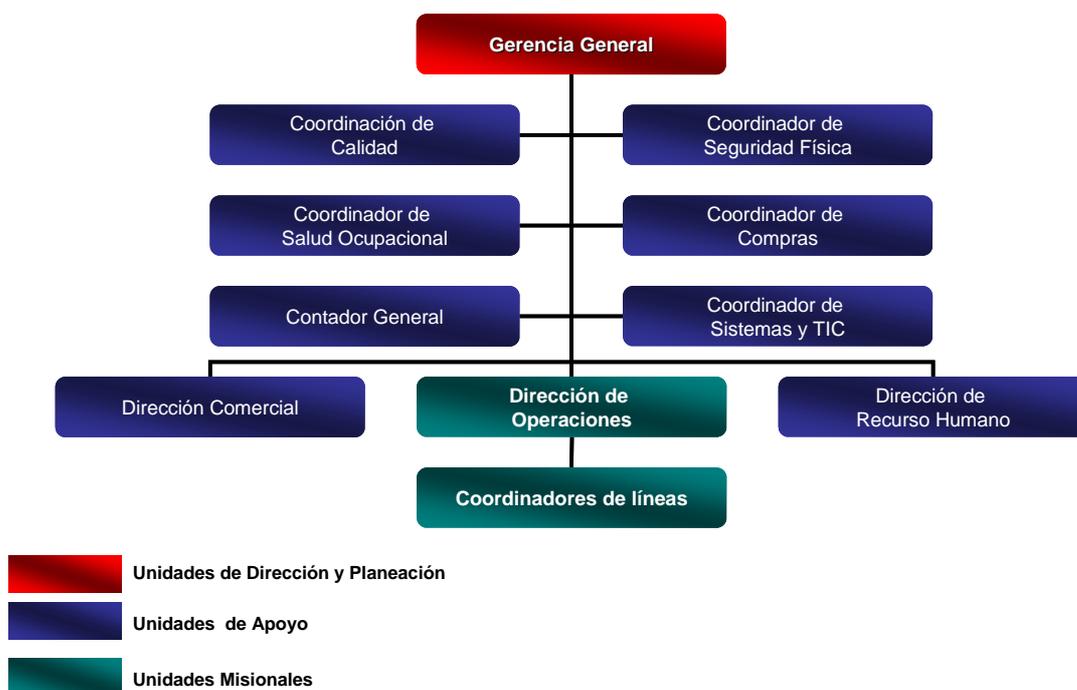


Imagen N° 6. Estructura Organizacional SIPOR Ltda.

En coherencia con su estructura organizacional, y con el propósito de asegurar la calidad de sus procesos, SIPOR LTDA. cuenta con el siguiente mapa de procesos (ver imagen N° 7):

MAPA DE PROCESOS

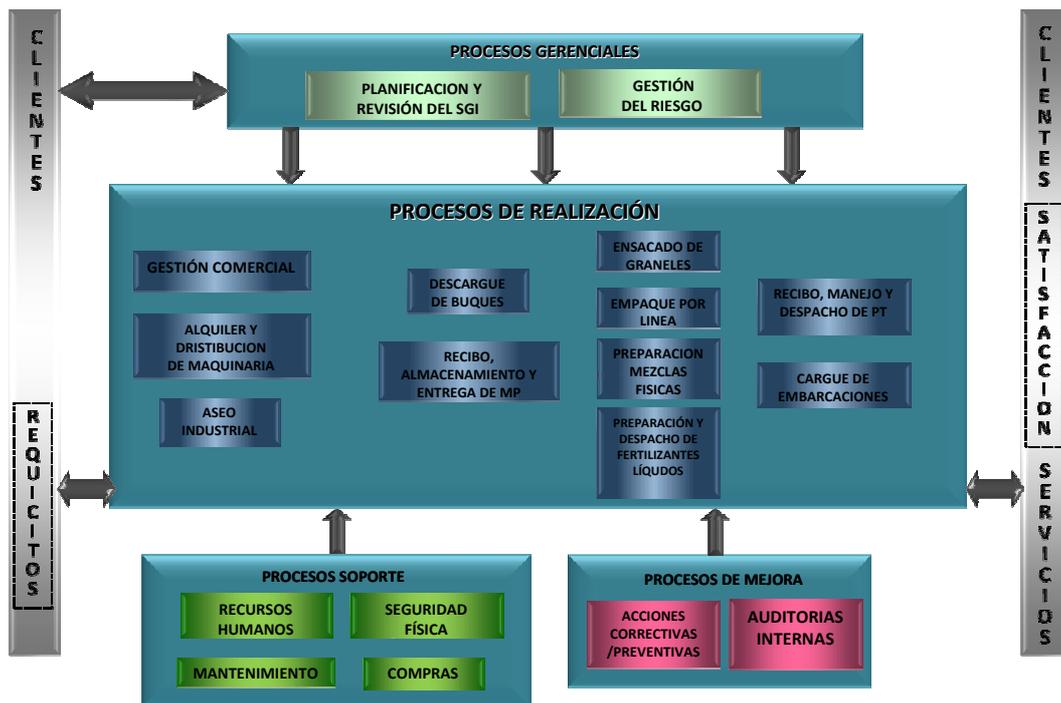


Imagen N° 7. Mapa de Procesos SIPOR LTDA.

3.1 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Con el fin de satisfacer las necesidades operativas del sector industrial y portuario, SIPOR LTDA soporta su gestión en dos pilares fundamentales para garantizar la prestación de un servicio oportuno y efectivo (ver imagen N° 8): un excelente recurso humano capacitado y con experiencia en cada área de operación y el soporte tecnológico y sistemas de información. Así mismo,

cuenta con unas capacidades dadas por su infraestructura física, maquinaria, tecnología de punta y sólidos recursos financieros



Imagen Nº 8. Pilares fundamentales de la gestión de SIPOR LTDA

La empresa posee una planta de personal fija de 425 empleados conformados por personal administrativo y operativo, los cuales son capacitados de manera permanente en lo referente a normas, tecnologías, operación y HSE. SIPOR LTDA, mantiene programas de capacitación de manera permanente tanto para el personal fijo como el temporal en lo concerniente a Normas de calidad y seguridad, Tecnología, y Operación.

La experiencia media del personal de planta es de ocho años y los índices de rotación de personal es inferior al 20%¹⁵

¹⁵ Datos obtenidos por fuentes internas de la empresa

SIPORT Ltda. cuenta con una infraestructura completa para el mantenimiento de los equipos que asegura la eficiencia del servicio y un software especializado para la administración de inventarios.

3.2 ANALISIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

La identificación de los puntos fuertes y débiles del producto hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquello que la compañía tiene que evitar o corregir.

A continuación se describen los principales puntos fuertes de la empresa: (ver tabla N° 6).

Tabla N° 6. Matriz EFI

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Prestigio de la empresa- Eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios- Cualificación del Talento Humano- Motivación del Talento Humano- Respaldo Económico- Alto nivel de desarrollo tecnológico- Conocimiento técnico de los servicios que ofrece- Credibilidad de los clientes- Responsabilidad en la prestación de los servicios | <ul style="list-style-type: none">- Alto nivel de endeudamiento- Bajos niveles de rentabilidad- Altos costos de funcionamiento- Iliquidez |

Fuente: Elaborado por el autor con en base en datos obtenidos de fuentes internas de la empresa

4.0 PROPUESTA ESTRATEGICA DE MERCADO

4.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Toda empresa persigue objetivos financieros y sus accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

La Gerencia General de SIPOR LTDA., quiere que cada línea de negocio proporcione un cierto tipo de rendimiento sobre la inversión y determinados beneficios, para lo cual se han establecido los siguientes objetivos financieros:

- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años por encima de la media del sector ubicada en 8,3 por ciento después de impuestos.
- Producir beneficios netos de 780 millones de pesos en 2009.
- Producir una generación de fondos de 850 millones de pesos en 2009.

4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere obtener 780 millones de pesos de beneficio y su objetivo de rentabilidad es del 8,5 por ciento sobre las ventas, debe establecer un objetivo de ventas de 9.200 millones.

Alcanzar los objetivos anteriores supone conseguir una cuota de penetración del 6 por ciento. Para mantenerla tendrá que establecer ciertos objetivos de notoriedad.

Los objetivos de marketing se expresan de la siguiente forma:

- Alcanzar unos ingresos por ventas de 9.200 millones de pesos en 2000, lo que representa un incremento del 8 por ciento sobre el último año.
- Alcanzar una cuota de mercado esperada del 6 por ciento.

4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

A continuación se muestra el plan de juego de SIPOR LTDA.:

- **Público objetivo:** Empresas del Sector Industrial y portuario de la Ciudad de Cartagena.
- **Posicionamiento:** Prestar un servicio de outsourcing por procesos y alquiler de maquinaria, apoyado en un excelente recurso humano y tecnológico, que garantice la prestación de un servicio oportuno, efectivo y confiable, que colme las necesidades y expectativas de sus clientes.
- **Líneas de Servicio:** Mejorando la eficiencia operativa aprovechando las tecnologías y capacidades existentes para generar economías de escala.
- **Precio:** Ligeramente superior al de la competencia.

- **Distribución:** Intensa en medios especializados; incrementar esfuerzos para penetrar en las nuevas plantas industriales que se están asentando en la zona de Mamonal.
- **Fuerza de ventas:** Maximizar la gestión de venta directa a través de los Coordinadores de líneas de servicios en un 10 por ciento e introducir un sistema nacional de gestión de ventas.
- **Servicios:** Mejorar la disponibilidad de maquinaria y equipo que se traduzca en mejores tiempos de respuesta.
- **Publicidad:** Desarrollar una nueva campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. Enfatizar las líneas de precio alto en la publicidad; incrementar el presupuesto de publicidad en un 20 por ciento.
- **Promoción de ventas:** Incrementar la participación en ferias y presencia en rondas de negociación de la industria

4.4 PROGRAMA DE ACCIONES

A continuación se muestra cómo va a desarrollar SIPOR LTDA, la estrategia de marketing:

- **Posicionamiento:** La base del posicionamiento de la empresa

CONCLUSIONES

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Los riesgos que una empresa, tiene planteados frente a la evolución tecnológica (suministros y mercados de venta) y la apertura al exterior, así como el abanico de tiempo necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos, hacen necesario (y lo harían si no existiese ya) que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David. Investigación de Mercado. 3ª edición. México: McGraw-Hill, 1989
- Alcaide, Juan Carlos. Tendencias en Marketing de Servicios. MK Marketing + Ventas N° 187 Enero de 2004.
- Conde Pérez, Ernesto Manuel. El marketing relacional: Una conceptualización necesaria.
- Eiglier P, Langeard ; E.servucción / El marketing de servicios, Madrid : McGraw-Hill,1991.
- Figueroa, Hermes. Industria, puertos y logística jalonan la inversión. Se crece Mamonal. El Universal 10 de abril 2008.
- Kottler, Philip. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. Madrid: McGraw-Hill,1992
- Kotler, Philip. Mercadotecnia. 8ª edición. México: Prentice-Hall, 1999
- Lambin, Jean-Jaques Marketing Estratégico. 2ª edición. Madrid: Mc. Graw Hill, 1991
- Ries, Al y Trout, Jack Posicionamiento. 2º edición. Madrid: Mc Graw Hill, 1989
- Santessmassen, M. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámides,1991.p.50-52.
- Porter, Michael Ventaja Competitiva. 8ª reimpresión. México: CECSA, 1992

- Porter, Michael Estrategia Competitiva. 15ª reimpresión. México: CECSA, 1991
- Schiffman, Leon y Lazar, Leslie Comportamiento del consumidor. 3ª edición. México: Prentice Hall, 1991
- Wilensky, Alberto Marketing estratégico. 5ª edición. Buenos Aires: Norma, 1994
- ISMI-International Service Marketing Institute. 43 Recetas del Marketing de Servicios. N° 181 Junio 2003.