



RENTAN DE ANTIOQUIA SAS ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

**EDNA PATRICIA GALINDO CASTRO
NATALIA GÓMEZ ALZATE**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2018**



RENTAN DE ANTIOQUIA SAS ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

**EDNA PATRICIA GALINDO CASTRO
NATALIA GÓMEZ ALZATE**

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

**Asesor
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE
Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de Mercados**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2018**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 9 enero de 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia mi esposo Álvaro por la paciencia, mi hijo Tomás porque a pesar que no tuvo a su mama siempre con él se sentía orgulloso de mí, a mis papás que muchas veces me vieron querer tirar la toalla y me motivaron, a mi tata que es un apoyo incondicional siempre, a Patri y Meli mis dos ángeles este año sin su apoyo cuando no podía más nada hubiera sido posible, a los profesores de este año que me aportaron un poquito para la construcción de este trabajo y a mis compañeros que hoy como yo, cumplen una meta más en su formación.

Natalia Gómez Alzate

Dedico este trabajo a mis amados hijos quienes fueron mi permanente motivación y el motor para que este sueño se hiciera realidad.

A mis amigas Nata y Meli, que estuvieron ahí incondicionalmente, brindándome su apoyo

Muchas gracias por permitirme entrar en sus vidas.

Edna Patricia Galindo Castro

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a la siguiente persona que colaboró durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo: Alejandro González nuestro asesor de trabajo de grado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	21
1.1. Justificación del plan	21
1.2. Reseña histórica de la empresa	22
1.3. Definición del sector en que compete la empresa	25
1.4. Reseña histórica del sector	27
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	30
2.1. Definición / revisión de la misión	30
2.2. Definición / revisión de la visión	30
2.3. Definición / revisión valores corporativos	31
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	33
3. MARCO TEÓRICO	35
3.1. Teoría sobre el tema técnico	35
3.1.1. Tendencias del marketing en el 2017	35
3.1.2. Diferencias entre leasing y renting	39
3.1.3. Segmentación de mercados para empresas de servicios	40
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	41
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo	41

	pág.
3.2.2. Investigación de mercados	45
3.2.2.1. Características de un plan de mercadeo	45
3.2.2.2. Diferencia entre los enfoques de investigación	47
3.2.2.3. Proceso de investigación de mercados	48
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	49
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	49
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	50
4.3. Análisis DOFA	51
4.3.1. Cruces DOFA	52
4.4. Análisis al interior del sector	53
4.4.1. Estructura del mercado en que se compite	56
4.4.2. Análisis de los competidores	56
4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	59
4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	60
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	61
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	62
4.6. Mapa de productos y precios	63
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	64
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	65
5.1. Ficha técnica	65
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	66
5.3. Definición del problema/oportunidad	66
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	66
5.5. Instrumentos de recolección de <u>información</u>	67

	pág.
5.6. Limitaciones	68
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	68
5.7.1. <u>Información variables</u> de clasificación	68
5.7.2. Resultados generales	69
5.8. Conclusiones de la investigación	75
5.9. Recomendaciones de la investigación	76
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	77
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	77
6.1.1. Objetivos de ventas	77
6.1.2. Objetivos de servicio	77
6.1.3. Objetivos de mercadeo	77
6.2. Formulación macro-estrategias	78
6.3. Formulación estrategias	79
6.4. Formulación del plan táctico	80
6.5. Presupuesto del plan de mercadeo	84
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	84
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	86
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	86
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87

	pág.
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	93

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Contratos por municipios	22
Figura 2. Organigrama organizacional	24
Figura 3. Organigrama de mercadeo	24
Figura 4. Etapas de la investigación de mercados	48

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diferencias entre leasing operativo y financiero	40
Tabla 2. Características de un plan de mercadeo	45
Tabla 3. Diferencias entre los enfoques de investigación	47
Tabla 4. Factores críticos de competitividad	49
Tabla 5. Fuerzas del entorno externo	50
Tabla 6. Análisis DOFA	51
Tabla 7. Cruces DOFA	52
Tabla 8. Estructura del mercado en la que se compite	56
Tabla 9. Cuadro comparativo competidores	59
Tabla 10. Estructura del mercado en la que se compite	60
Tabla 11. Análisis de fuerzas competitivas	61
Tabla 12. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	62
Tabla 13. Flujo de gastos punto de vista empresarial	63
Tabla 14. Mapa de productos y precios	64
Tabla 15. Análisis del cliente y del consumidor	64
Tabla 16. Ficha técnica de la investigación	65
Tabla 17. Objetivos de ventas	77

	pág.
Tabla 18. Objetivo de servicio	77
Tabla 19. Objetivo de mercadeo	77
Tabla 20. Macro-estrategias	78
Tabla 21. Estrategias	79
Tabla 22. Plan táctico variable producto	80
Tabla 23. Plan táctico variable precio	81
Tabla 24. Plan táctico variable plaza-ventas	81
Tabla 25. Plan táctico variable promoción	82
Tabla 26. Plan táctico variable servicio	83
Tabla 27. Presupuesto del plan de mercadeo	84
Tabla 28. Punto de equilibrio del plan de mercadeo	84
Tabla 29. Requerimientos para la implementación del plan	86
Tabla 30. Formulación indicadores de gestión	86

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Selección de las mejores bases de segmentación	41
Gráfica 2. Municipios a encuestar	69
Gráfica 3. Cargo	70
Gráfica 4. Conocimiento de la empresa	70
Gráfica 5. Satisfacción con el servicio	71
Gráfica 6. Categoría municipio	71
Gráfica 7. Tiempo que utiliza el servicio de Renting	72
Gráfica 8. Número de veces que ha utilizado el servicio de Renting	72
Gráfica 9. Cómo es nuestro servicio	73
Gráfica 10. Subregión a que pertenece su municipio	73
Gráfica 11. Grado de importancia en siguientes aspectos	74
Gráfica 12. Grado de satisfacción respecto a nuestro servicio Renting	74

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Instrumento de recolección de información usado en la investigación de mercados	93

GLOSARIO

RENTING: El arrendamiento operativo, es un contrato mediante el cual el propietario de un activo transfiere el derecho de uso a otra persona a cambio del pago de un canon periódico. Este es un arrendamiento común y corriente, en el cual no se incluye una opción de compra al finalizar el contrato de arrendamiento, como sí se hace en el contrato de arrendamiento financiero.

SECOP: Sistema Electrónico de Contratación Pública.

PAA: El Plan Anual de Adquisiciones.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

RENTAN: Renting de Antioquia SAS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado aplicado a la formulación del plan estratégico comercial de la unidad de negocio de Rentan SAS, la cual participa actualmente en el mercado de servicios financieros ubicada en la posición número 3 donde su captura de mercado es mínima dada su especialidad, las ventas actuales de la empresa se encuentran alrededor de los 5.000.000.000 para la línea de Renting operativo de servicios de transporte. Se encontrará todo un análisis del sector de servicios financieros, para llegar luego a una investigación de mercados de tipo cuantitativa real aplicada y luego encontrar el mayor valor agregado de este trabajo que es lograr diagnosticar y establecer estrategias que logren el posicionamiento de la empresa con un plan comercial para el año 2018 con objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y algunos indicadores para hacerle seguimiento al mismo.

Esta propuesta se plantea como una herramienta de investigación y posicionamiento para la empresa teniendo como finalidad formular las estrategias más acertadas. El plan propone desarrollar la unidad estratégica de negocio de Rentan alquiler de vehículos y fortalecer como tal el área comercial para lograr potencializar el portafolio de productos actuales.

Palabras clave: Renting, Municipio, Plan de Desarrollo, Plan Anual de Adquisiciones.

ABSTRACT

The present work of degree applied to the formulation of the commercial strategic plan of Rentan SAS business unit, which currently participates in the financial services market located in the position number 3 where its market capture is minimal given its specialty, Current sales of the company are around 5,000,000,000 for the line of operational Renting of transport services. You will find an analysis of the financial services sector, to then arrive at a real quantitative market research applied and then find the highest added value of this work that is to diagnose and establish strategies that achieve the positioning of the company with a commercial plan for 2018 with objectives, strategies, tactics, budget and some indicators to track it.

This proposal is a research and positioning tool for the company with the purpose of formulating the most appropriate strategies. The plan seeks to develop the strategic business unit of Rentan rental of vehicles and strengthen as such the commercial area to achieve potentialize current products.

Keywords: Renting, Municipality, Development Plan, Anual Adquisition Plan.

INTRODUCCIÓN

El presente plan comercial se elabora para RENTAN S.A.S, empresa de economía mixta, filial y liderada por el IDEA, es el resultado de un proceso de planeación e investigación mercados llevado a cabo por dos estudiantes de Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Institución Universitaria ESUMER, de Medellín - Colombia. El mismo se realizó durante los meses de marzo y diciembre de 2017 y se formuló básicamente para el periodo 2018.

Cabe agregar, que dicho plan es un punto de partida sobre el cual permanentemente se debe estar revisando la ejecución y realizando análisis, con el ánimo de irlo adaptando a las nuevas realidades del entorno, del mercado, de la empresa y especialmente del **portafolio de producto**, garantizando capacitación permanente para tener claridad de manera completa en los servicios que ofrece Rentan S.A.S. logrando con esto ampliar cobertura.

Este plan es un informe en el cual se recopiló el análisis de la situación actual de la empresa y se logró identificar hacia dónde debe dirigirse Rentan S.A.S en su unidad estratégica de negocios Renting de vehículos de transporte. En él se determinaron los objetivos del negocio y se plantearon las estrategias

Comerciales a implementar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este documento se encuentra un análisis de antecedentes y de situación actual, que permite al lector formarse una idea acerca del negocio de Renting de vehículos de transporte para las empresas e instituciones que requieren alternativas prácticas que solucionen obstáculos como endeudamiento, capital de trabajo y cargas administrativas y en particular una idea de la empresa, en la línea de negocio referida. Se encuentra también en él un análisis de la capacidad de reacción de la empresa, los que permitirán reconocer, en donde está la empresa, a que se enfrenta, con qué cuenta y para dónde va.

Se enuncian los objetivos planteados y las respectivas estrategias que deberán conducir al logro de aquellos. Se enuncian también los lineamientos, para que el área comercial de Renting vehículos de transporte realice los cronogramas, asigne los responsables de las estrategias y tácticas y para que fije los respectivos presupuestos de implementación. Igualmente se deja enunciada la forma de realizar el control y evaluación del plan.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

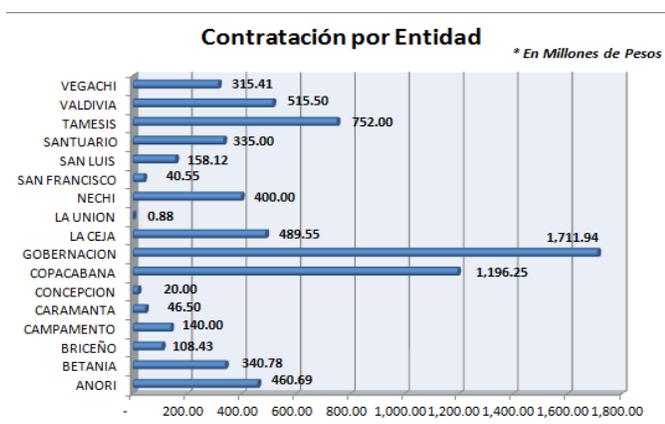
La presente propuesta de plan de mercadeo, se plantea como una herramienta de investigación y de apoyo para el posicionamiento de Rentan, con la finalidad de formular las estrategias para que, de manera acertada, se incursione en el mercado con un producto que cuenta con un alto número de competidores. De este modo la formulación del presente plan permitirá tener una visión mercadológica estratégica que permita darle un enfoque comercial adecuado al negocio.

Actualmente no se está cumpliendo con el objetivo comercial de captación de clientes en cada una de las líneas de negocio RENTING DE EQUIPO DE TRANSPORTE; en los municipios del departamento de Antioquia. Dentro de los planes de desarrollo, los municipios tienen determinadas las inversiones para atender las necesidades de la comunidad, RENTAN SAS puede apoyar a los municipios en esas inversiones por medio de la contratación directa y así optimizar los recursos para otras inversiones que quiera realizar la administración.

Sumado a esto, actualmente no se tienen indicadores de medición para el área comercial lo cual no permite medir la eficiencia en sus funciones.

RENTAN SAS no cuenta con una estrategia general definida que establezca una sinergia entre las áreas en la búsqueda de cumplimiento común de los objetivos de la organización.

Figura 1. Contratos por municipios



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Reseña histórica de la empresa

La sociedad Renting de Antioquia SAS RENTAN SAS nace fruto de la iniciativa de la fundación “Berta Arias de Botero” en el año 2009. En el mes de septiembre de 2009, la fundación le realiza al IDEA un ofrecimiento, consistente

en una oferta mercantil de Cesión de Acciones, la cual se formaliza en noviembre de 2009.

A partir de ese momento la empresa cambia de tipología y pasa de ser una Empresa Privada a una Empresa de Economía Mixta.

Principales Socios.

- Instituto para el desarrollo de Antioquia, IDEA con el 85%
- Fundación Berta Arias de Botero, FUNDARIAS con 15%

Es una empresa de economía mixta establecida en la ciudad de Medellín, con operación nacional, es Filial y liderada por el IDEA, especializada en arrendamiento operativo de maquinaria, vehículos, equipos tecnológicos, administración y ejecución de Obra a través de instrumentos y alternativas prácticas que solucionen obstáculos como endeudamiento, capital de trabajo, cargas y/o ineficiencias administrativas.

Estructura organización

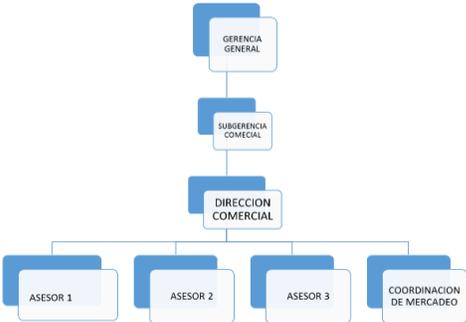
Figura 2. Organigrama organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Estructura del área de mercadeo

Figura 3. Organigrama de mercadeo



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

El sistema financiero colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades (artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

Establecimientos de Crédito: Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT´S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Son establecimientos de crédito:

Establecimientos Bancarios: Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Corporaciones Financieras: Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas, así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.

Compañías de Financiamiento: Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

Cooperativas Financieras: Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.

Sociedades de Servicios Financieros: Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización dentro de estas se encuentran las compañías de Renting y Leasing financiero

Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.

Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros.

Concretamente Rentan compete en el sector financiero, sub sector servicios financieros, específicamente con el portafolio de productos de Renting operativo.

1.4. Reseña histórica del sector

El comienzo del Leasing operativo o Renting como se conoce en España data de 1920 y se inició cuando la compañía Bell Telephone System de Estados Unidos se encontró con dificultades para vender sus teléfonos y decidió comenzar a alquilarlos.

Esta original idea enseguida fue seguida por otras empresas a nivel internacional como el gigante IBM que además de alquilar los equipos daba la oportunidad de sustituir los bienes tecnológicamente obsoletos por otros más vanguardistas.

La revolución del Renting se inició en los años 60 cuando la fórmula de alquiler a largo plazo comenzó a extenderse para tener acceso al uso de equipos de transporte de un coste elevado. Cabe destacar que por aquella época el

arrendador no cedía la propiedad al arrendatario hasta que no se hubiese pagado un importe elevado de las cuotas mensuales del alquiler

A esta fórmula de alquiler a largo plazo se denominó desde un principio “Leasing”, que su significado en español significa “arrendamiento”. Sin embargo, en España se optó por una fórmula que se distinguiera del Leasing tradicional, el cual no incluye los servicios ni aplica habitualmente un alto valor residual, denominándose finalmente Renting.

La palabra Renting se ha generalizado con el tiempo y en la actualidad es admitida, incluso por las administraciones públicas, como alquiler a largo plazo con servicios incluidos, en este caso de vehículos, mientras que el término leasing se aplica en España al arrendamiento financiero.

El Renting en España fue creado bajo la llamada Asociación Española de Renting de Vehículos (AER) y se creó el día 30 de octubre de 1995 por un conjunto de compañías dedicadas a esta actividad. Esta organización es el referente a nivel nacional del sector de alquiler de vehículos a medio y largo plazo conocido como Renting.

Actualmente la AER (esta sigla hay que llevarla a las definiciones) tiene más de 25 compañías asociadas entre las que se puede encontrar las más importantes del sector del Renting de vehículos y su volumen de negocio

representa más del 95% del mercado global a nivel nacional. Desde el inicio de la Asociación se han realizado varios cambios bajo la gestión de diversas personas que han realizado diversas labores como directivos de la AER, y han creado una referencia en el sector ante las administraciones públicas, así como diferentes entidades privadas, clientes, medios de comunicación, proveedores y diversas organizaciones de empresas.

Uno de los cambios más significativos dentro de la Asociación se realizó el primer trimestre del 2002. Se realizó una modificación de los Estatutos para poder dar la posibilidad a personas físicas ajenas a los miembros de las compañías asociadas la posibilidad de optar por el cargo de presidente, que hasta ese momento únicamente podían acceder los directivos de las empresas de Renting que estaba asociadas.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Definición / revisión de la misión

Mejoramos la infraestructura vial para acercar comunidades e integrar territorios, a través de servicios de administración y operación de maquinaria, arrendamiento operativo y ejecución de obra soportados en el conocimiento y la experiencia.

La misión actual tiene enfoque en mercadeo por lo cual no requiere realizar una propuesta alterna, ya que cuenta con la necesidad que satisface el producto.

2.2. Definición / revisión de la visión

Ser reconocidos en el 2019 como el principal proveedor de soluciones para el mejoramiento de [la prestación del servicio de transporte en los diferentes entes públicos del país por medio del servicio de arrendamiento operativo](#), sobresaliendo por su excelencia operacional, transparencia en su actuar y responsabilidad con los grupos de interés, los cuales están definidos en públicos y privados.

Propuesta de visión:

Ser el principal proveedor de soluciones en infraestructura vial y atención de emergencias viales en Colombia para el año 2019 en los sectores tanto público como privado, sobresaliendo por su excelencia operacional, transparencia en su actuar y responsabilidad con los grupos de interés, logrando el involucramiento con el cliente para conocer y satisfacer sus necesidades.

2.3. Definición / revisión valores corporativos

En la compañía existen valores que estaban definidos mas no explicados adicional consideramos importante incluir dos: Empatía e Involucramiento con el Cliente.

Respeto: Promover las relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores y trabajadores.

Excelencia: Buscar la excelencia en el día a día, alcanzando la calidad que exigen nuestros clientes ofreciendo una excelente atención distinguiéndonos como empresa.

Profesionalismo: Cumplir con los compromisos y retos diarios, realizando nuestro trabajo con responsabilidad, optimismo y entrega.

Trabajo en equipo: Buscamos el logro de los objetivos organizacionales, con el aporte de todos nuestros trabajadores.

Mejoramiento continuo: Mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas en el negocio.

Compromiso: Logramos que nuestros clientes confíen en lo que hacemos, porque logramos cumplir las promesas que hacemos.

Innovación: Seguiremos desarrollando productos y/o servicios que faciliten la vida a los ciudadanos de los mercados que servimos.

Pasión: Cada año nuestro trabajo es fuente de satisfacción y orgullo, es por eso que cada día mejoramos para ser los mejores en el mercado.

Empatía: Logramos receptividad a las necesidades de los empleados, los clientes y los proveedores; así como un deseo de participar activamente de cualquier situación que necesite solución.

Involucramiento con el cliente: para lograr una mayor competitividad y sostenibilidad de la empresa se hace necesario el involucramiento en los

proyectos a desarrollar por el cliente y la comunidad que se va a ver beneficiada con los mismos.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

De acuerdo a las estrategias competitivas de Michael Porter (2009): “liderazgo en costos, diferenciación y concentración (enfoque)”, Rentan tiene su estrategia basada en esta Última Concentración (Enfoque)

Para cumplir con la estrategia se está desarrollando un plan estratégico que incorpora líneas de acción como las que se detallan a continuación:

- Tener líneas de negocios parametrizables según la necesidad del cliente, las cuales puedan ofrecer soluciones integrales a la necesidad de las entidades públicas como privadas.
- Evaluar el potencial de los clientes Públicos y privados con el fin de determinar los productos a ofrecer antes de realizar la visita a estos.
- Analizar el potencial de la zona comercial a atender por cada representante con el fin de realizar selección de cada cliente.

- Realizar proyecciones de ventas. Que voy a vender y a quien.
- Establecer objetivos de ventas y planes de acción para el cumplimiento metas comerciales individuales y grupales.
- Realizar una actualización de la página web acorde a las nuevas tendencias digitales y lograr hacer una buena administración de esta para lograr que se tengan más visitas.
- Realizar medición de efectividad de presencia en las redes y lograr la consolidación de negocios por medio de estos.
- Realizar indicadores de medición para el área comercial lo cual permite medir la eficiencia en sus funciones y la efectividad de las visitas realizadas a los clientes.
- Definir la estrategia general que establezca una sinergia entre las áreas en la búsqueda de cumplimiento común de los objetivos de la organización.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico

Renting de Antioquia responde a las necesidades del mercado nacional en la actividad de RENTING DE VEHÍCULOS DE TRANSPORTE para las empresas e instituciones que requieren alternativas prácticas que solucionen obstáculos como endeudamiento, capital de trabajo y cargas administrativas con el propósito de mejorar su competitividad y desempeño.

3.1.1. Tendencias del marketing en el 2017

Básicamente exponemos tendencias del marketing para entregar herramientas de análisis para los emprendedores, estudiantes y empresarios, que necesitan conocer de primera mano la información real y actualizada sobre qué va a pasar con los mercados, el marketing y con los consumidores en el año 2017.

Es muy notorio que la realidad de los negocios cambia constantemente, los mundos tienen turbulencias económicas, sociales y culturales que hace que debemos estar preparados para afrontar nuevos retos. Los cambios no se deben ver como una amenaza sino como una oportunidad en donde la información, los

datos y las tendencias son pilares fundamentales para plantear estrategias exitosas de los productos y los servicios en el futuro.

Es importante conocer la categoría que hace parte los productos de su negocio en nuestro caso el sector servicios financieros y lograr definir cuál de estas tendencias que son las propuestas para el año 2017 pueden aplicar a nuestro modelo de negocios.

Experiencia del Usuario: Los clientes están reclamando productos o servicios que les permita vivir momentos memorables, los productos que ofrezca o diseño para el año 2017 deben estar cargados de innovación, diferenciación y valores agregados que hagan de su producto algo único.

Realidad Virtual: Esta tecnología ha ido penetrando gran variedad de productos y mercados como los inmuebles, tiendas, electrodomésticos y vehículos, éstos serán los que punteen en esta tendencia para convencer de manera diferente a los clientes de sus ofertas. Los usuarios serán cada vez más multi pantallas, saltan de un móvil a un CP o quieren ver qué sucede en Netflix, en el Apple Tv o la suscripción por cable en el Tv.

La Inclusión y la Base de la Pirámide: Las marcas han puesto sus ojos en un mercado inmenso que abarca grandes cambios y los productos dirigidos a los estratos bajos (la base de la pirámide) serán cada vez mayores, ya Apple hizo

sus primeros teléfonos Low Cost. También la publicidad tendrá mayor efectividad si utiliza personas y mensajes más inclusivos, personajes más reales que se identifiquen más con el común de la gente, tal como lo ha logrado la marca Dove y Natura.

Mercado virtual y Pagos Online: Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCE), éste ha tenido un aumento del 18% y crece exponencialmente, las personas cada vez confían más en estas transacciones y las ventas por este medio es más común, mercados como tecnología, viajes, tiquetes, zapatos, y accesorios tendrán gran demanda por su practicidad y facilidad de compra en el 2017. Los pagos online es un resultado del movimiento virtual ya que las personas han incrementado un 40% este servicio según la CCE, de tal manera que se convierte en un medio de pago que las empresas deben facilitar a sus clientes.

De tal manera que su negocio o producto debe estar presente en internet no solo con una página web sino incluir un carrito de compras y pagos online que le permitirá ampliar su mercado y sus ventas para el 2017.

Marketing de Contenido: Los usuarios estarán pendiente de toda aquella información que le genere valor, las marcas y los productos deben de establecer una buena estrategia de contenido que no es otra cosa que ofrecer al consumidor información importante y relevante para su vida, por eso los empresarios y

emprendedores deben utilizar los Blogs propios y de terceros para que las personas conozcan e interactúen con su producto o servicio de manera natural.

Co-Creación y Usuarios Prosumers: En el 2017 y por muchos años venideros las marcas y las empresas deben de involucrar a los clientes y consumidores a construir los productos o servicios que ellos demandan, es por eso que la Co-Creación seguirá siendo una herramienta efectiva para obtener información, mejorar los productos y generar innovación de nuevas propuestas al mercado. Según las tendencias del marketing Los clientes son seres sociales que quieren ser tenidos en cuenta, el cliente que no solo compra, sino que aporta, crea y comparte (Prosumers) será clave en la producción de nuevas mejoras en los servicios. El marketing voz a voz seguirá siendo estratégico, los consumidores están dejando los medios masivos y están pasando a medios personalizados, los clientes quieren personalización, quieren ver sus nombres en los productos que aman, como lo hace.

Definitivamente si sabes hacia donde van las cosas y los gustos de los consumidores, tendrás la capacidad de adelantarse para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Si aprovechas al menos una de estas tendencias del marketing tendrás mucha ganancia para tu modelo de negocio y lograrás que sus productos sobresalgan en un mercado competitivo que día a día crece más, pero con más oportunidades, solo los negocios disruptivos marcarán la tendencia y serán líderes en el año 2017.

3.1.2. Diferencias entre leasing y renting

La diferencia fundamental entre el leasing y el Renting está dada por el esquema con que la sociedad adquiere los bienes. En ese contexto, se debe precisar que la dinámica del leasing es esencialmente financiera y en el marco normativo propio de las compañías de financiamiento comercial la maquinaria o bienes se compran para destinarlos a operaciones activas de crédito. De diferente modo y totalmente apartado del arquetipo de financiación característico del leasing, el negocio del Renting está orientado a la explotación de bienes mediante el contrato de alquiler clásico por parte del propietario de los mismos, generalmente una sociedad especializada en ello, quien los retiene para destinarlos a su arrendamiento continuo (un ejemplo bastante conocido lo ofrecen las empresas que se dedican a la renta de vehículos).

Conforme a lo expuesto, se tiene que el negocio que se conoce con la denominación de Renting se equipara al contrato de alquiler, que ofrecen sociedades o personas especializadas en ese tipo de servicios.

Tabla 1. Diferencias entre leasing operativo y financiero

Diferencias entre Leasing Operativo y Financiero

Leasing Operativo	Leasing Financiero
El riesgo de la operación se encuentra en el bien	El riesgo de la operación recae sobre el arrendatario
El canon de arrendamiento constituye la totalidad del beneficio económico para el arrendador	El arrendador recibe como beneficio económico únicamente los intereses producto del financiamiento vía leasing
La cuota de arrendamiento es deducible tributariamente bajo ciertas condiciones	Son deducibles la depreciación del bien y los intereses del leasing
El arrendador es el proveedor del bien y es una persona natural o jurídica	El arrendador es una institución financiera o empresa de leasing
El bien debe ser asegurado por el arrendatario	El proveedor o arrendador tiene asegurado su bien
No existe la opción de compra	Sí existe la opción de compra
El bien es propiedad del arrendador	El bien es propiedad del arrendador pero el arrendatario registra contablemente el activo como suyo

Fuente: Trujillo Rius, 2015.

Mercadeo enfocado a la variable que queremos resolver:

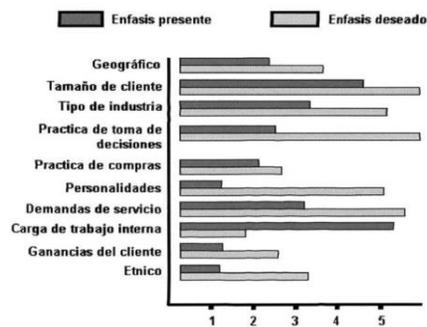
3.1.3. Segmentación de mercados para empresas de servicios

Un enfoque de mercadotecnia indiferenciada donde no hay reconocimiento de segmentos reconocibles en el mercado. Esto se puede denominar agregación de mercado.

Un enfoque de mercadotecnia diferenciada donde la compañía identifica, los segmentos de mercado y diseña programas de mercadeo para cada uno por separado.

Un enfoque de mercadotecnia concentrada, la compañía se enfoca en un segmento específico en nuestro caso el segmento específico sería el público.

Gráfica 1. Selección de las mejores bases de segmentación



Fuente: Chue Morales, 2012.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

3.2.1. Plan estratégico de mercadeo

Sobre la base de la primera parte de la formulación estratégica realizada, se llevó a cabo otra actividad grupal con el mismo equipo de trabajo para establecer los objetivos estratégicos que permitan lograr la visión y cumplir la misión actuando guiados en los valores corporativos. Como resultado del ejercicio se definieron los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas para lograrlos junto con acciones y/o programas claves para garantizar su sostenibilidad y mejoramiento continuo, los cuales se presentan a continuación.

- Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de Renting de Antioquia SAS.
- Incrementar periódicamente las utilidades de la organización.
- Optimizar el desempeño financiero de la organización.
- Incrementar la gestión comercial directa en el segmento público y privado.
- Renovar y complementar el portafolio de servicios de la organización ofreciendo productos que se complementen entre sí.
- Establecer alianzas comerciales con empresas proveedoras de productos y/o servicios complementarios a nuestras líneas de negocio para ofrecer servicios en conjunto a través de representantes de ventas, incrementando la oferta de valor al cliente, y pudiendo ofrecer líneas que actualmente no tienen como hacerlo ya que se requiere de equipos especializados con los que no se cuenta y que no están dispuestos a comprar por las inversiones tan altas que tendrían que realizar.
- Crear un plan de mercadeo para Renting de Antioquia SAS como marca.

- Posicionar la marca entre los clientes, proveedores y competidores.
- Establecer una línea de negocio de mantenimiento de parque automotor para el segmento público y privado donde se pueda ofrecer a los clientes la facilidad de realizar mantenimientos a sus equipos más rápidamente pues no se tiene que realizar por licitación en los públicos que tiene una demora promedio de 60 a 90 días.
- Participar en foros, congresos, encuentros empresariales y otras actividades.
- Fortalecimiento del área comercial.
- Fortalecimiento de las líneas estratégicas en ley 1150 (Contratos Interadministrativos).
- Creación de área de Licitaciones.
- Realizar capacitación básica sobre productos al personal operativo de Rentan dado que ellos tienen el primer contacto con los clientes a los cuales se les está realizando el mejoramiento de las vías.

- Afiliación a Cámara Colombiana de Infraestructura.
- Ampliación de servicios ofrecidos en la modalidad de Renting de Vehículos, Equipos, y Maquinaria.
- Fortalecimiento de venta de usados e inoperativos.
- Fortalecimiento de la relación con el IDEA como fuente de financiación
- Fortalecimiento de la relación con entidades bancarias (créditos de empréstito y leasing).
- Revisión de modelos de cotización (alianzas con proveedores de Renting).
- Cambios en el plan de colocación de servicios de largo plazo (más de 4 años).
- Registro como proveedores de bases de datos: La Sociedad, se pretende realizar la inscripción en la base de datos de empresas como ISAGEN, EPM y CCI, para ser reconocidos como proveedores de servicios de arrendamiento operativo, administración de maquinaria, y ejecución de obra.

3.2.2. Investigación de mercados

La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan recopilar información de manera sistemática para la toma efectiva de decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor.

3.2.2.1. Características de un plan de mercadeo

Tabla 2. Características de un plan de mercadeo

• Lógico	Su elaboración responde a planteamientos racionales.
• Progresivo	Cada parte depende de la anterior siguiendo una "cadena" en secuencia.
• Realista	Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la "realidad" de la empresa y sus potencialidades.
• Coherente	Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.
• Orientado a la acción	Todas las partes de un plan de negocios deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

Fuente: Elaboración propia.

En otras palabras, un plan de negocios no se nutre de sueños, deseos poco precisos, anhelos o corazonadas, ni de conclusiones forzadas.

Un plan de negocios constituye un proceso progresivo dado que su elaboración debe seguir una secuencia uniforme, en la que cada paso o etapa debe ser una consecuencia lógica del paso anterior, cada sección encadena, y a su vez es un derivado de lo anterior, lo que implica que, al momento de la elaboración del plan de negocios, no se puede alterar el orden básico que se recomienda:

- Misión de la Empresa
- Objetivos
- análisis DOFA
- Planes de Acción
- Presupuesto

3.2.2.2. Diferencia entre los enfoques de investigación

Tabla 3. Diferencias entre los enfoques de investigación

CUALITATIVA	CUANTITATIVA
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Fuente: Fernández y Petergas Díaz, 2002.

3.2.2.3. Proceso de investigación de mercados

Figura 4. Etapas de la investigación de mercados



Fuente: Curiel Rivera, 2017, s.p.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Tabla 4. Factores críticos de competitividad

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Calificación Empresa	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	0,2	1,5	0,3
	Innovación en el desarrollo de técnicas para elaboración de contratos inter-administrativos	0,1	0,5	0,05
Hacia el mercado de la organización	Marca respaldo	0,2	0,7	0,14
	Servicio de asesoría	0,3	0,7	0,21
	Respaldo financiero	0,2	1,5	0,3
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				1,000

Eliminado: empresa en

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Tabla 5. Fuerzas del entorno externo

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO		
FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	Se genera empleo ya que se realiza la compra de los vehículos y motos a empresas locales y se genera convenios con talleres de la zona donde vaya a estar el vehículo para que sean atendidos dentro del municipio y poder dejar esos recursos allí	
FUERZAS ECONÓMICAS	Los cambios en las tasas de interés generan variación en las cuotas que se tienen que pagar de los créditos. Por la estructura de la empresa la inflación también la golpea fuertemente; en la parte económica encontramos una restricción en los créditos de largo plazo debido a la baja calificación con la que se cuenta. La variación en las tasas de cambio también nos afecta ya que la maquinaria y los repuestos al ser importados son afectados por el precio del dólar.	
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES	La situación económica de Renting va en crecimiento gracias al cambio de gerencia y a la creación de la política de pago a proveedores. También con la regulación en los pagos de los créditos de consumo, y el plan de recuperación de cartera.	
FUERZAS TÉCNICAS		
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	Se deben realizar estudios de impacto ambiental y todo este tema se desarrolla con base a las normas técnicas que vienen implícitas en las licencias de acuerdo a la EIA (Tramites Implícitos de la licencia Ambiental) también se le informa a la comunidad el alcance del proyecto, el impacto y las medidas de manejo.	
FUERZAS LEGALES Y POLÍTICAS	Las políticas internas se rigen en el derecho público y en el derecho privado según manual contratación; En aras a una buena administración Rentan ha creado políticas financieras, contables, de cartera, para la depreciación de activos, y de inversión a corto plazo.	Por ser una empresa con capital del 85% público se limita a las políticas del gobierno de turno.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis DOFA

Tabla 6. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	
ANÁLISIS INTERNO (CAPACIDADES EMPRESA)	
Fortalezas	Debilidades
F1. Infraestructura tecnológica para soportar los procesos actuales de la Compañía.	D1. Las altas tasas de Interés que se están pagando en los créditos de corto plazo.
F2. Estabilidad que se le brinda al personal con miras a su desarrollo.	D2. Restricción de los créditos de largo plazo
F3. Tipo de contratación que ofrece la Compañía.	D3. El tiempo que dura el estudio de la oferta comercial. Desde el momento que llega a rentan hasta el momento de respuesta pasan varios días.
F4. Empresa que cumple con las regulaciones de los entes de control.	D4. Se necesita una fuerza comercial bien estructurada para poder responder a las necesidades del mercado
ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO)	
Oportunidades	Amenazas
O1. Implementar sistema de seguimiento satelital. Lo que permite generar informes en tiempo real de la gestión del vehículo, tanto en consumo como ubicación.	D1. Normativa regida por el gobierno de turno
O2. Impactar positivamente la marca con el desarrollo de la comunidad.	D2. El conflicto armado en Colombia afecta a Rentan a través de la presión que estos grupos al margen de la ley ejercen en los frentes de trabajo.
O3. Participar en eventos como ferias donde se puede trabajar de la mano de los proveedores.	D3 La variación en las tasas de cambio.
O4. Facilidad en la contratación pues no se tiene conocimiento de otra empresa de economía mixta en el sector de arrendamiento de maquinaria.	D4. La Inflación golpea fuertemente el mercado de Renting
O5. Firma de los tratados de paz.	D5. Normas Ambientales para el manejo de las carteras.
	D6. La disponibilidad de la mano de obra calificada, para los frentes de trabajo no es fácil de conseguir.
	D7. Estimaciones del crecimiento de la economía, la cual está estimada en el 2%.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Cruces DOFA

Tabla 7. Cruces DOFA

CRUCES DOFA	
FO - ESTRATEGIAS OFENSIVAS	FA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
EO 1. Para llevar a cabo todos los proyectos de tecnología se incorporó a la organización un ingeniero de sistemas y se creó el comité tecnológico, con el fin de incorporar todo en cuanto a infraestructura tecnológica y Sistemas de información, de esta manera se podrá garantizar la seguridad de la infraestructura tecnológica; Renting de Antioquia es una empresa pequeña y relativamente nueva, en este momento se encuentra en un proceso de reestructuración e implementación de nuevas tecnologías que permitan mayor productividad en su operación.	FD 1. Empresa regulada por diferentes entes de control conocidos como las <u>JAS Normativa</u> regida por el gobierno de turno; Normativa regida por el gobierno de turno
EO 2. Basados en el concepto que los empleados son lo más importante para Renting de Antioquia, queremos tener una gran ventaja competitiva a nivel organizacional, logrando que tengan una estabilidad, de manera que puedan desarrollarse personal y profesionalmente y así evitar la rotación de personal. Renting de Antioquia es una empresa pequeña y relativamente nueva, en este momento se encuentra en un proceso de reestructuración e implementación de nuevas tecnologías que permitan mayor productividad en su operación.	ED 2. La demanda en el sector público es grande y complicado entrar en él. Para rentan es un poco más fácil ya que por ser de economía mixta no tiene que realizar licitaciones, sino que se puede hacer una contratación directa. Normativa regida por el gobierno de turno; Normativa regida por el gobierno de turno
EO 3. En la información que tenemos, no hay otra empresa de Renting de economía mixta en Colombia. Pero si hay varias empresas de Renting las cuales puedes ser una competencia indirecta al momento de contratar con empresas públicas, pero se vuelven directas al trabajar el sector privado. Los clientes de Rentan son empresas del sector público que lleven desarrollo a la comunidad. El trabajo de mercadeo apenas se está implementando, se está creando un	

Eliminado: IAS Normativa

plan de mercadeo, la creación de bases de datos y los servicios PQR y POSTVENTA	
EO 4. La demanda en el sector público es grande y complicado entrar en él. Para rentan es un poco más fácil ya que por ser de economía mixta no tiene que realizar licitaciones, sino que se puede hacer una contratación directa. Es importante que rentan cree una política comercial para el manejo de las cotizaciones donde quede claro el tipo de negocio que se puede cotizar y tiempo de demora en la respuesta.	
DO - ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	DA - ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
ER 1. Renting de Antioquia es una empresa pequeña y relativamente nueva, en este momento se encuentra en un proceso de reestructuración e implementación de <u>nuevas estrategias es importante</u> que rentan cree una política comercial para el manejo de las cotizaciones donde quede claro el tipo de negocio que se puede cotizar y tiempo de demora en la respuesta.	ES 1. Generación de empleo con la contratación de la mano de obra (ayudantes) y con el alquiler de las volquetas; ya que se hace con personal del municipio y de las veredas a intervenir.
ER 2. <u>Restricción</u> de los créditos de largo plazo, Renting de Antioquia es una empresa pequeña y relativamente nueva, en este momento se encuentra en un proceso de reestructuración e implementación de nuevas	ES 2. Los clientes de Rentan son empresas del sector público que lleven desarrollo a la comunidad. El trabajo de mercadeo apenas se está implementando, se está creando un plan de mercadeo, la creación de bases de datos y los servicios PQR y POSTVENTA

Fuente: Elaboración propia.

Eliminado: nuevas

Eliminado: Es

Eliminado: 2.Restricción

4.4. Análisis al interior del sector

El sistema financiero colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades según el artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Establecimientos de Crédito: Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT´S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Son establecimientos de crédito:

Establecimientos Bancarios: Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Corporaciones Financieras: Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas, así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.

Compañías de Financiamiento: Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing. En este sector compite Renting de Antioquia el sector Financiero por medio del arrendamiento operativo en su línea principal de negocio.

Cooperativas Financieras: Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.

Sociedades de Servicios Financieros: Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización

Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.

Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros.

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Tabla 8. Estructura del mercado en la que se compete

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL				
ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA QUE SE COMPITE				
Monopsonio	Oligopolio indiferenciado	Oligopolio diferenciado	Competencia perfecta	Competencia monopolística
	X			
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN				
PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	ASOCIADOS	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Análisis de los competidores

En el análisis externo se estudia el atractivo del sector para obtener beneficios a corto y largo plazo. Se identifican las oportunidades y amenazas del sector.

Hay que considerar la segmentación del mercado, sus necesidades, las nuevas incorporaciones de productos, los competidores existentes y la rivalidad entre ellos, los competidores potenciales, el poder negociador de los clientes y

proveedores, las tecnologías clave del sector, las necesidades financieras del sector, y por último las barreras de entrada y salida del sector.

Aunque una empresa puede tener diversas fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva que llevan a la empresa a una posición competitiva relativa dentro del sector: costos bajos de sus productos y diferenciación de los mismos.

Para ser más competitivos, existen tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costes: Productos a costos más bajo que la competencia.
- Diferenciación de las líneas de negocios.
- Concentración o enfoque en un segmento del mercado, de forma que se pueda servir y abarcar mejor a los clientes, éste tiene dos variantes: El enfoque en costos y la concentración de diferenciación.

Se puede decir que el sector es atractivo para las líneas de negocios que tiene Rentan Actualmente. Por otro lado, en cuanto a la rentabilidad, aún y cuando el sector tiene delimitado los precios del alquiler, la empresa presenta una buena rentabilidad debido a sus bajos gastos en amortización.

De manera general, no se puede decir que la empresa tiene una ventaja competitiva en costos, dado que estos los delimita el mercado.

Por tanto, sí se puede decir que la empresa tiene una ventaja competitiva en cuanto al enfoque del mercado, ya que se especializa en la atención del cliente público.

Además de enfocarse en este segmento de mercado, se diferencia al resto de la competencia por los productos que ofrece de esta manera poder servir mejor a los clientes, y cubrir de mejor manera sus necesidades. La empresa se acomoda a las necesidades y presupuestos que tienen los municipios o las gobernaciones y de ahí se desarrolla el producto según esa necesidad y el plazo.

4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

Los principales competidores son:

Tabla 9. Cuadro comparativo competidores directos

CUADRO COMPARATIVO			
	RENANDES	EQUIRENT	RENTING COLOMBIA
<u>Fecha de Creacion</u>	2000	1993	1997
<u>Grupo de Respaldo</u>	Grupo Aurores (Londres)	Organización Casa Toro	Grupo Bancolombia
<u>Servicios de Renting</u>	*Renting de Automóviles y Camionetas. *Renting de Camiones. *Montacargas. Minixcavadoras. *Montacargas. *Maquinaria de Construcción pesada y colérica. *Electricas Eléctricas.	*Renting de Vehículo. *Administración de Flota *Servicios Empresarial. *Bienes. Agrícola, Industrial. *Construcción. Estatal. Usados	*Renting de Vehículo *Administración de Flota
<u>Sector</u>	Privada	Privada, Estatal	Privada
<u>Modalidad</u>	Persona Jurídica y Natural	Persona Jurídica y Natural	Persona Jurídica y Natural
<u>Ventas a 2013</u>	Ventas 2013 \$ 47.4 Mil	Ventas 2013 \$ 75.7 Mil	Ventas 2013 \$ 284.581 Mil
<u>Patrimonio</u>	34.200.000.000	103.000.000.000	2.288.969.089

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

Tabla 10. Cuadro de competidores directos e indirectos

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL			
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES			
DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas (\$MM)
RENTANDES	No pueden realizar contratos interadministrativos	Muy acorde a los valores (\$) del mercado	\$ 47,4
EQUIRENT	No pueden realizar contratos interadministrativos	Tienen una amplia gama de vehículos que ofrecer.	\$ 73,7
INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas
PERSONAS NATURALES	Puede generar desconfianza pues no es una empresa formal.	Se vuelven muy económicos, pues son más por favores políticos.	Sin definir
EMPRESAS INFORMALES	Puede generar desconfianza pues no es una empresa formal.	Muy económicos	Sin definir

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

Tabla 11. Análisis de fuerzas competitivas

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL		
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS		
No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
1	RIVALIDAD COMPETIDORES ACTUALES	Media se requieren procesos de licitación para que los competidores accedan a entregar ese equipo de transporte a el segmento de clientes objetivo
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	Los entes territoriales pueden crear una empresa que trabaje de forma similar a como trabaja actualmente renting de Antioquia, adicional pueden optar por realizar la compra directa a los distintos distribuidores
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Sustitutos distintos vehículos que se encuentran en el mercado
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Alto pues todos los proveedores quieren entrar a suplir la necesidad y obligan a que los precios los manejen ellos y la competencia sea desleal
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Bajo pues ellos establecen unos precios pero por ganar el negocio pueden bajarse al máximo de su oferta

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 12. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR				
	RENTING DE ANTIOQUIA	RENTING COLOMBIA	EQUIRENT	RENTANDES
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo)	publicos contrato interadministrativo	publicos y privados por medio de cotización directa o participación en procesos de contratación	publicos y privados por medio de cotización directa o participación en procesos de contratación	publicos y privados por medio de cotización directa o participación en procesos de contratación
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	1 dirección comercial y 2 asesores	Tiene departamento comercial y de desarrollo de productos con más de 50 personas y tiene regionales en donde el banco tiene sucursales o sea a nivel nacional	Tiene departamento comercial, un gerente comercial 3 directores y 15 asesores	Departamento comercial, un gerente comercial en dos regionales 2 directores y 20 asesores

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Mapa de productos y precios

Tabla 13. Flujo de gastos punto de vista empresarial

FLUJO DE GASTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL				
	LEASING	CRÉDITO	RENTING	CONTADO
CANON	(\$6,508,543)	(\$6,559,871)	\$3,945,119	138,900,000.00
SUMATORIA TOTAL	(156,205,037.16)	(157,436,904.61)	94,682,856.00	
DIFERENCIA EN CUOTAS	(\$2,563,424)	(\$2,614,752)		
AÑO 1	LEASING	CRÉDITO	RENTING	CONTADO
TRAMITES INICIALES	(275,000.00)	(275,000.00)		(275,000.00)
SEGURO	(2,778,000.00)	(2,778,000.00)		(2,778,000.00)
SOAT	(529,400.00)	(529,400.00)		(529,400.00)
IMPUESTOS	(4,051,250.00)	(4,051,250.00)		(4,051,250.00)
TRÁMITES ANUALES	(60,000.00)	(60,000.00)		(60,000.00)
MANTENIMIENTO	(249,680.00)	(249,680.00)		(249,680.00)
AÑO 2	LEASING	CRÉDITO	RENTING	CONTADO
SEGURO	(2,253,513.60)	(2,253,513.60)		(2,253,513.60)
SOAT	(553,223.00)	(553,223.00)		(553,223.00)
IMPUESTOS	(3,286,374.00)	(3,286,374.00)		(3,286,374.00)
TRÁMITES ANUALES	(60,000.00)	(60,000.00)		(60,000.00)
MANTENIMIENTO	(272,320.00)	(272,320.00)		(272,320.00)
OPCIÓN DE COMPRA	(1,389,000.00)			
TOTAL GASTOS	(15,757,760.60)	(14,368,760.60)	-	(14,368,760.60)
VENTA	80,020,290.00	81,409,290.00		81,409,290.00
COSTO DE VENTA	(8,002,029.00)	(8,140,929.00)		(8,140,929.00)
BENEFICIO TRIBUTARIO	\$ 6,362,543.44	\$ 6,323,260.30	23,670,714.00	
IMPUESTO POR VENTA EN ACTIVO	(8,002,029.00)			
TOTAL	(101,584,022.32)	(92,214,043.91)	118,353,570.00	

	LEASING	CRÉDITO	RENTING	CONTADO
CONTADO	-	-	-	138,900,000.00
FINANCIACIÓN *	156,205,037.16	157,436,904.61		-
VALOR TOTAL VEHÍCULO	156,205,037.16	157,436,904.61	94,682,856.00	138,900,000.00
GASTOS DEL VEHÍCULO **	15,757,760.60	14,368,760.60	-	14,368,760.60
TOTAL VEHÍCULO MÁS GASTOS	171,962,797.76	171,805,665.21	94,682,856.00	153,268,760.60
RECUPERACIÓN POR VENTA	80,020,290.00	81,409,290.00	-	81,409,290.00
GASTOS POR VENTA	8,002,029.00	8,140,929.00	-	8,140,929.00
IMPUESTO POR VENTA DE ACTIVO	8,002,029.00	-	-	-
SUBTOTAL DE GASTOS	107,946,565.76	98,537,304.21	94,682,856.00	80,000,399.60
BENEFICIO TRIBUTARIO	\$ 6,362,543.44	\$ 6,323,260.30	\$ 23,670,714.00	-
IVA A DESCONTAR	NA	NA	\$ 8,259,816.00	NA
TOTAL GASTADO	101,584,022	92,214,044	62,752,326	80,000,400
INVERTIR EL CAPITAL A 3 AÑOS EN UN CDT A 4,74%TA (COSTO DE OPORTUNIDAD)				13,800,027.52
AHORRO VS OTRAS ALTERNATIVAS	(38,831,696.32)	(29,461,717.91)		(31,048,101.12)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Mapa de productos y precios

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS					
Producto	Variables	RENTING DE ANTIOQUIA	RENTING COLOMBIA	EQUIRET	RENTANDES
Honda Pilot - RENTING DE VEHICULOS DE TRANSPORTE	PRESENTACIÓN	SERVICIO	SERVICIO	SERVICIO	SERVICIO
	TIPO DE EMPAQUE	SEGÚN LA NECESIDAD	SEGÚN LA NECESIDAD	SEGÚN LA NECESIDAD	SEGÚN LA NECESIDAD
	PRECIO	\$6.508.543	\$6.000.543	\$6.850.400	\$5.958.600
	OBSERVACIÓN	TRAMITES INICIALES SEGURO SOAT IMPUESTOS TRÁMITES ANUALES MANTEIMIENTO PREVENTIVO SIN OPCION DE COMPRA	TRAMITES INICIALES SEGURO SOAT IMPUESTOS TRÁMITES ANUALES MANTEIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO CON OPCION DE COMPRA	TRAMITES INICIALES SEGURO SOAT IMPUESTOS TRÁMITES ANUALES MANTEIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	TRAMITES INICIALES SEGURO SOAT IMPUESTOS TRÁMITES ANUALES MANTEIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 15. Análisis del cliente y del consumidor

ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR						
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
cliente segmento publico	racional búsqueda previa de información sobre el producto objetivo y un análisis que se exige dentro de cualquier contratación dentro del sector publico y diagnóstico de dicha información que determinan la ejecución de la acción de toma de decisión, antes de	extensiva: Alto involucramiento, compra poco frecuente, alto grado de riesgo percibido, búsqueda amplia de información, búsqueda interna y externa, inversión alta de tiempo. Se consideran muchas opciones, previo a la decisión, antes de involucrarse en un contrato interadministrativo el cliente busca las mejores opciones realizando el estudio de mercado	bajo	precio, plazo, facilidad de contratación, garantías	voz a voz, referidos, directrices gubernamentales	internet, redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Tabla 16. Ficha técnica de la investigación

EMPRESA CONTRATANTE:	ESTUDIANTES DE ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	GIA MARKETING
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Definir lo requerimientos que debe la empresa cumplir para que los municipios de Antioquia, elijan a Renting de Antioquia como primera opción al momento de requerir parque automotor para el desarrollo de sus actividades
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 15 preguntas.
ELEMENTO MUESTRAL:	Alcaldes, secretarios de gobierno y hacienda de 20 municipio del Departamento Antioquia
ALCANCE:	Municipios de Antioquia
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	10 personas Para encontrar diferencias significativas, se aplicó un cruce de variables por potencialidad de municipios, así: Municipios que se encuentren en categoría 3-2-1 y E (especial) según la clasificación del DNP
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 11 al 15 de septiembre de 2017.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

Es un método de investigación, en el cual se usan todos los pasos de la investigación cuantitativa, mediante técnica de encuesta, pero por manejar muestra no representativa, se considera sondeo y por tanto sus resultados son considerados como exploratorios, la investigación exploratoria no tienen cálculo de margen de error nivel de confianza; no es lógico calcularlos, darían valores muy altos. La investigación se realizó por medio de una encuesta personal y se registraron los datos en una encuesta manualmente, los datos fueron recolectados de 10 alcaldes y/o empleados administrativos de los municipios clasificados dentro de las categorías 3-2-1 y E (especial) los cuales pueden comprometer presupuestos para los rubros de servicios de transporte para el desarrollo de las actividades que los lleven a cumplir con los objetivos planteados dentro del plan de Gobierno.

5.3. Definición del problema/oportunidad

¿Qué elementos debe considerar Rentan de Antioquia para ser percibida como la primera opción al momento de una decisión de compra relacionada con necesidades de transporte para los municipios de Antioquia?

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

- Determinar de acuerdo al plan anual de adquisiciones de cada municipio, el valor de la inversión que tienen destinada para adquisición de parque automotor en cada municipio objetivo.
- Realizar un diagnóstico de cada municipio y determinar necesidades reales de adquisición de vehículos de transporte.
- Identificar las principales objeciones por las que los Municipios no eligen a Rentan de Antioquia como su primera opción.
- Establecer los principales requisitos que debe cumplir Rentan de Antioquia para satisfacer a necesidad de transporte en los municipios

5.5. Instrumentos de recolección de información

Metodología aplicada:

Se realiza una investigación de mercados de tipo cuantitativa, mediante la técnica de encuesta, por medio de 10 encuestas con entrevista (no representativa) personales a los alcaldes de los municipios que se encuentren en categoría 3-2-1 y E (especial) según la clasificación del DNP, para conocer sus principales necesidades y las variables que considera determinantes en la decisión de contratación del servicio de transporte para los Municipios. [La población que se elige se hace por conveniencia, con clientes reales o que son nuestros prospectos antes identificados.](#)

5.6. Limitaciones

Las principales limitaciones se evidenciaron en contactar a los [alcaldes](#). Finalmente, se cumplió con el objetivo. En términos generales se desarrolló sin ningún contratiempo y de acuerdo a lo establecido.

5.7. Hallazgos - resultados de la investigación

5.7.1. Información de las variables de clasificación

Investigación de mercado de tipo cuantitativa, con una metodología aplicada a través de la técnica de encuesta, con una muestra no concluyente (no representativa).

- 0.1 Tamaño de Municipio
- 0.2 Sub-región
- 0.3 Tiempo desde que utiliza los servicios de Renting en Vehículos de transporte
- 0.4 Cómo conoció nuestra empresa
- 0.5 Número de veces que ha utilizado los servicios de Renting
- 0.6Cuál es el grado de satisfacción general con nuestro servicio

0.7 En comparación con otras alternativas de servicios de transporte cómo considera nuestro servicio

0.8 Qué grado de importancia tiene cada uno de los siguientes aspectos a la hora de contratar un servicio de transporte, ya sea con servicios de Renting operativo o con otras opciones

0.9 Qué grado de satisfacción en esos mismos aspectos anteriores con respecto a nuestro servicio en Renting de Antioquia

0.10 Ha tenido alguna vez problemas con nuestro servicio

0.11 Quién toma la decisión final de con qué empresa contratar este tipo de servicios

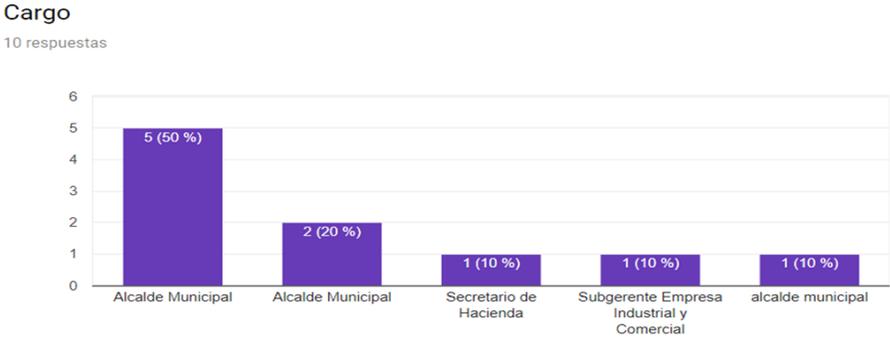
5.7.2. Resultados generales

Gráfica 2. Municipios a encuestar



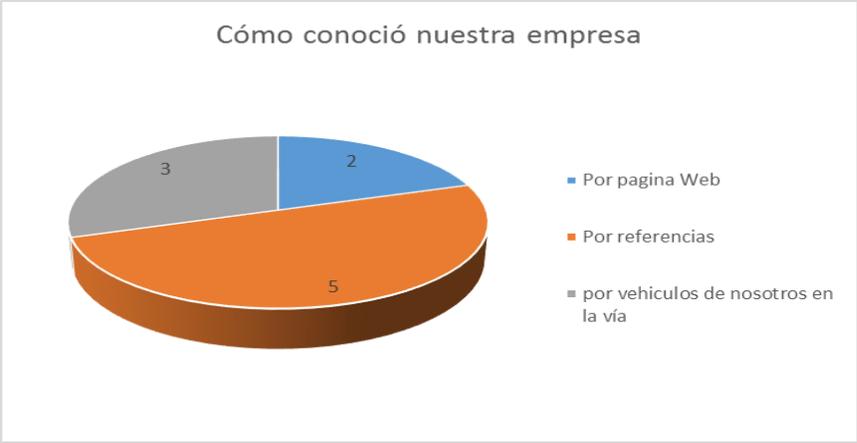
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Cargo



Fuente: Elaboración propia.

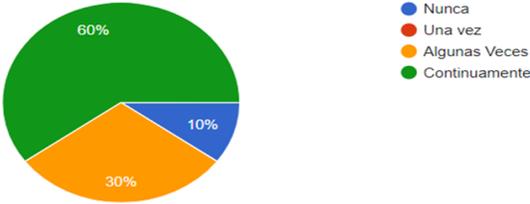
Gráfica 4. Conocimiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Satisfacción con el servicio

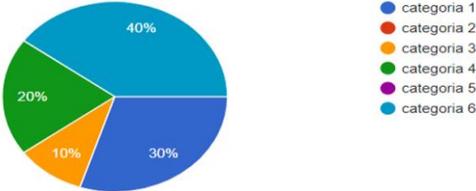
¿Ha tenido alguna vez problemas con nuestro servicio?
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. Categoría municipio

A que categoría pertenece su municipio
10 respuestas

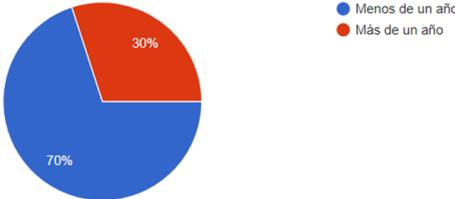


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. Tiempo que utiliza el servicio de Renting

Cuánto tiempo hace que utiliza nuestro Servicio de Renting de vehículos de transporte?

10 respuestas

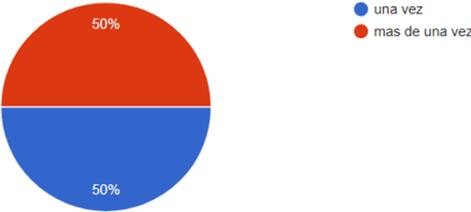


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Número de veces que ha utilizado el servicio de Renting

¿Cuántas veces ha utilizado nuestros servicios de Renting?

10 respuestas

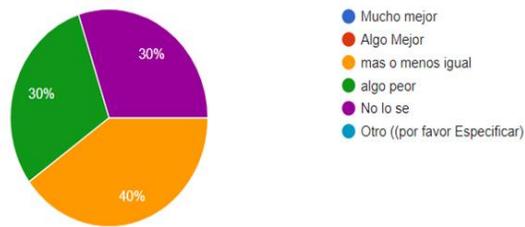


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Cómo es nuestro servicio

En comparación con otras alternativas de servicios de transporte ¿Cómo es nuestro servicio? Independientemente que no sea servicios de Arrendamiento Financiero, dentro de estos se encuentran los vehículos de alquiler de vehículos especiales.

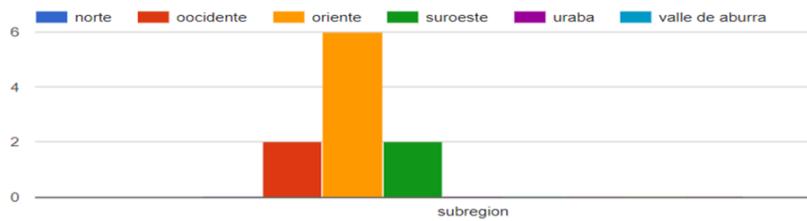
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10. Subregión a que pertenece su municipio

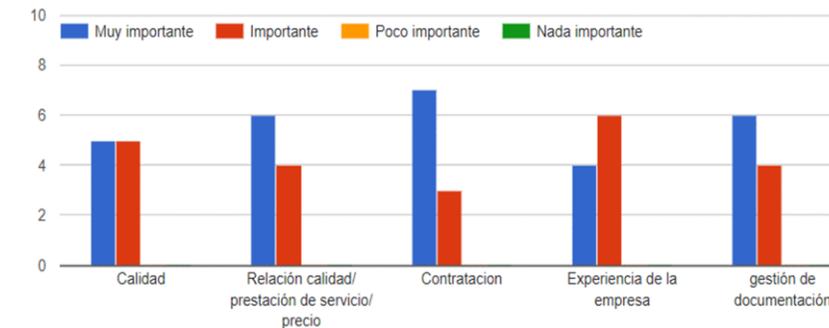
A cual subregion pertenece su municipio



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Grado de importancia en siguientes aspectos

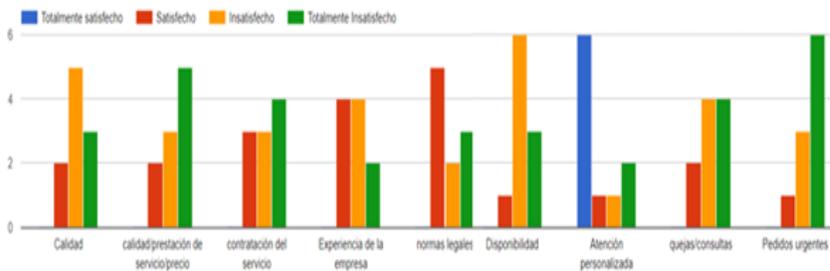
¿Qué grado de importancia tienen para usted cada uno de los siguientes aspectos a la hora de contratar un servicio de transporte, ya sea con servicios de Renting operativo o con otras opciones?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Grado de satisfacción respecto a nuestro servicio Renting

¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos anteriores con respecto a nuestro servicio en Renting de Antioquia?



Fuente: Elaboración propia.

5.8. Conclusiones de la investigación

El 80% de los encuestados fueron del cargo alcaldes de los municipios.

El 50% de los encuestados conocieron nuestra empresa por referencias.

El 90% de los municipios han tenido problemas con nuestro servicio.

El 70% de los municipios encuestados están ubicados en categoría 1 y 6.

7 municipios son nuevos con el servicio de Renting de vehículos de transporte.

El 100% de los municipios ha utilizado mínimo 1 vez el servicio de Renting.

Hay inexperiencia en el servicio de Renting puesto que el 70% no sabe diferenciar la calidad de servicio con respecto a las alternativas de transporte.

No hay municipios en el norte y Urabá ubicados en categoría 1, 2 y 3.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Para la variable “**producto**” se debe capacitar a los municipios en conocimiento de portafolio y beneficios del servicio de Renting para que entiendan de manera completa los servicios que cubre.

La variable “**precio**” no es relevante para los municipios puesto que se actúa dentro del presupuesto asignado para las diferentes contrataciones.

En cuanto a “**promoción**” se debe fortalecer en redes sociales e implementar un plan de fidelización para fortalecer cobertura por medio de los referidos.

Por último, la “**plaza**” de Renting se encuentra en municipios de Antioquia, debe aumentar cobertura a los demás municipios aledaños de otros departamentos desarrollando este público objetivo a través de las acciones y trabajo focalizado.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1. Objetivos de ventas

Tabla 17. Objetivos de ventas

PARTICIPACIÓN	Meta	MARGEN BRUTO	Meta
Aumentar la participación en el mercado actual a un 8%	8%	Mantener el margen bruto ponderado del 23%	23%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Objetivos de servicio

Tabla 18. Objetivo de servicio

Satisfacción	Meta
Alcanzar un índice de satisfacción superior al 60%. La medición se hará anualmente	60%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Objetivos de mercadeo

Tabla 19. Objetivo de mercadeo

	CLIENTES	Meta	POSICIONAMIENTO	Meta
OBJETIVOS DE MERCADEO	Impactar en el periodo 2018, 24 clientes nuevos	24	Lograr alcanzar el 20% en posicionamiento en su mercado objetivo	20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla con formato

Tabla con formato

Con formato: Izquierda

6.2. Formulación macro-estrategias

Tabla 20. Macro-estrategias

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Desarrollar una nueva línea complementaria de servicios para RENTAN S.A.S
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Mantener la mejor relación entre costo y presupuesto del municipio para inversión
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Diversificar hacia nuevos canales de distribución y venta.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Orientar la estrategia de comunicación hacia el incremento de preferencia de la marca RENTAN S.A.S
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Fortalecimiento de la empresa en el área comercial con personal calificado y suficiente

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Formulación estrategias

Tabla 21. Estrategias

MACROESTRATEGIA
Desarrollar una nueva línea complementaria de servicios para RENTAN S.A.S
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
1.1. Desarrollo de la línea de servicios de mantenimiento del parque vehicular.
1.2. Ampliación de servicios ofrecidos en la modalidad de Renting de Vehículos, equipos y maquinaria.
MACROESTRATEGIA
Mantener la mejor relación entre costo y presupuesto del municipio para inversión
ESTRATEGIAS DE PRECIO
2.1. Diseño de una propuesta de servicio, basado en el presupuesto asignado para inversión del municipio.
2.2. Conservación de tiempos inferiores de implementación del servicio con respecto a los tiempos utilizados a través de licitación.
MACROESTRATEGIA
Diversificar hacia nuevos canales de distribución y venta.
ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS
3.1. Incursión en el plan de licitaciones públicas.
3.2. Implementación del nuevo modelo de servicio a largo plazo mayor a 4 años.
MACROESTRATEGIA
Orientar la estrategia de comunicación hacia el incremento de preferencia de la marca RENTAN S.A.S
ESTRATEGIAS DE PROMOCION
4.1. participación activa a través de Show Room en las fiestas más importantes de los municipios de Antioquia.
4.2. Desarrollo de un plan de medios para la marca.
MACROESTRATEGIA
Fortalecimiento de la empresa en el área comercial con personal calificado y suficiente
ESTRATEGIAS DE SERVICIO
5.1. Mejoramiento del perfil de los representantes comerciales.
5.2. Incrementar el número de representantes comerciales acorde al número de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Formulación del plan táctico

Tabla 22. Plan táctico variable producto

Desarrollar una nueva línea complementaria de servicios para RENTAN S.A.S

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de una extensión de línea en la categoría Servicios de Mantenimiento en el portafolio del parque automotor que se logró negociar con el Municipio anteriormente.	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Junio-Dic de 2018 (180 días)	50.000.000

DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS
Matriz de necesidades
Matriz de los niveles de necesidad de mantenimiento
Definición del precio del servicio
Asignación de número de veces a revisar para su mantenimiento

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Ampliación del servicio ofrecido en la modalidad de Renting a otras clases de vehículos, equipo y maquinaria con diferentes alternativas de marcas y colores, supliendo la necesidad del directivo del municipio.	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Junio-Dic de 2018 (180 días)	90.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Negociación con otros proveedores nacionales o internacionales
Definir tiempos de entrega

SUBTOTAL PPTO.
MARGINAL
140.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Plan táctico variable precio

Mantener la mejor relación entre costo y presupuesto del municipio para inversión			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Revisión plataforma SECOP plan anual de adquisiciones para acogernos al presupuesto asignado	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Enero-Jun de 2018 (180 días)	5.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Conseguir la información anticipada con las personas contacto del presupuesto del Municipio			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Conservación de tiempos inferiores de implementación de servicio con respecto a los ofrecidos por nuestros competidores y lograr ganar la asignación	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Enero-Jun de 2018 (180 días)	10.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Conseguir información de tiempos en licitaciones ofrecidos por la competencia			
			SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
			15.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Plan táctico variable plaza-ventas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Incursión en el plan de licitaciones públicas.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Incursión en el plan de licitaciones públicas para aquellos municipios donde no se requiera agilidad en la toma del servicio	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Enero-Jun de 2018 (180 días)	15.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Implementación del nuevo modelo de servicio a largo plazo mayor a 4 años.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementación del nuevo modelo de servicio a largo plazo mayor a 4 años para aquellos municipios que logren tener continuidad en el período electoral	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Abril-Dic de 2018 (270 días)	10.000.000
SUBTOTAL PPTO. MARGINAL			25.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Plan táctico variable promoción

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN			
Orientar la estrategia de comunicación hacia el incremento de preferencia de la marca RENTAN S.A.S			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.1. participación activa a través de Show Room en las fiestas más importantes de los municipios de Antioquia.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se tomarán las fiestas de los Municipios de Antioquia	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Abril-Dic de 2018 (270 días)	100.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.2. Desarrollo de un plan de medios para la marca.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de un plan de medios para la marca	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Julio-Dic de 2018 (180 días)	100.000.000
		SUBTOTAL PPTO. MARGINAL	200.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Plan táctico variable servicio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Fortalecimiento de la empresa en el área comercial con personal calificado y suficiente			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Mejoramiento del perfil de los representantes comerciales.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Mejoramiento del perfil de los representantes comerciales a través de una selección estricta y ceñida al perfil del cargo	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Abril-Dic de 2018 (270 días)	1.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Se realizará una clasificación del personal actual de acuerdo a conocimiento y habilidades			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Incrementar el número de representantes comerciales acorde al número de clientes.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Incrementar el número de representantes comerciales acorde al número de clientes actuales y prospectos.	Dirección Comercial de Rentan S.A.S	Abril-Dic de 2018 (270 días)	10.000.000
			SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
			11.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

Tabla 27. Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRODUCTO	
SUBTOTAL	140.000.000
PARTICIPACION	36%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRECIO	
SUBTOTAL	15.000.000
PARTICIPACION	4%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Plaza y ventas	
SUBTOTAL	25.000.000
PARTICIPACION	6%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Comunicación	
SUBTOTAL	200.000.000
PARTICIPACION	51%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO	
SUBTOTAL	11.000.000
PARTICIPACION	3%
GRAN TOTAL \$ 391.000.000	
GRAN TOTAL % 100%	

Fuente: Elaboración propia.

Los pesos asignados en el presupuesto de mercadeo se ajustan la estructura de mercado en que compete la empresa, con lo cual se busca tener una mayor efectividad en el uso de los recursos.

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

Tabla 28. Punto de equilibrio del plan de mercadeo

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	\$ 391.000.000	\$ 1.700.000.000
	Margen Bruto	0,23	

Fuente: Elaboración propia.

Se deben colocar crédito por \$ 1.700.000.000= para subsidiar la inversión que supone el plan de marketing y para que el plan se financie así mismo, sin requerir recursos adicionales.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

Tabla 29. Requerimientos para la implementación del plan

PLANTILLA DE REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Ejecutivos comerciales (5) y un (1) community manager	Salarios de \$2.000.000 para cada comercial y comisiones del 0.5% por venta para cada uno, y salario de \$3.300.000 para el community manager. Plan de Mercadeo \$391'000.000=	Capacitación en ventas para todo el personal
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 30. Formulación indicadores de gestión

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Cerrar como mínimo 2 negocios al mes de renting de vehículos de transporte	Efectividad en clientes	%	Cientes visitados / clientes efectivos cerrados	25%	trimestre	Dirección comercial
Cumplimiento de ventas mensual	Efectividad en ventas	%	Ventas mensuales / ventas esperadas	60%	mes	Dirección comercial
Apertura de clientes nuevos	Cientes nuevos	%	Número de clientes nuevos cerrados / clientes nuevos esperados	25%	trimestre	Dirección comercial
Participación de ventas	Participación	%	Ventas trimestrales/ventas trimestrales del mercado	2%	trimestre	Dirección comercial

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Al término de la implementación del plan comercial la unidad estratégica de negocios Renting de vehículos de transporte RENTAN S.A.S, contará con una herramienta administrativa que cumple con los estándares establecidos para la ejecución de estrategias comerciales, de igual manera, esta unidad estratégica de negocios estará en la capacidad de atender el mercado en la totalidad de municipios de Antioquia, a la vez que le permitirá proyectarse y expandirse a otros departamentos aledaños, incluyendo la incorporación de nuevos productos y otros canales que masificarían su oferta comercial.

La aplicación de los conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas establecidas en la estructura del plan de mercadeo desarrollado, que en general obedecen a los estándares utilizados en el mercado, reducirán los niveles de riesgo y aumentará la probabilidad de éxito comercial en el 2018.

A continuación, se destacan los principales aspectos del presente trabajo:

La investigación de mercados realizada para la formulación de las estrategias del plan, arrojó que la estrategia principal y más importante del plan de mercadeo es lograr obtener el 20% del mercado de renting en Antioquia. La unidad estratégica de negocio Rentan realiza su aporte en la medida en que, con mejores productos, canales más dispuestos y creado un adecuado posicionamiento en la mente y corazón de sus clientes, ayudará a fortalecer esta relación.

Al recopilar y analizar los diferentes documentos técnicos, legislaciones y repasar la normatividad vigente, se logró poner de nuevo en contexto a la unidad de negocio sobre la necesidad de planear e innovar completamente ajustado a la legislación y de esta manera encontrar nuevas oportunidades y posibles salidas en el marco de la legalidad, a proyectos de productos que no parecían claros en su concepción.

El plan estratégico de mercadeo aportará al logro del objetivo estratégico de la organización Rentan S.A.S. “Alcanzar un índice de satisfacción superior al 60%” siendo este objetivo una de las iniciativas estratégicas de la empresa para el año 2018.

Hoy se encuentra una empresa Rentan dispuesta a satisfacer la necesidad de transporte en los municipios a nivel departamental, por un lado, por ser referente y contar con el respaldo del IDEA como socio principal y por otra, gracias a la apertura y dinámica que se está dando en el sector de renting en el país.

La formulación de objetivos, estrategias, tácticas e indicadores que aparecen en el plan estratégico, dan cuenta de un esquema y calendario comercial completamente realizable, el cual, con la adecuada disciplina operativa y táctica, permitirá que la unidad estratégica de negocio Rentan continúe con su buen desempeño al interior de la organización en el año 2018.

Es un plan que su ejecución tiene un costo de \$391'000.000=, por lo tanto y con base en el 23% de margen de utilidad que normalmente maneja Rentan en su portafolio, \$1.700'000.000 es nivel de ventas requerido para la financiación del plan el cual es totalmente viable.

Con este trabajo de tesis se evidencia que la plantilla de plan estratégico comercial que sigue Rentan S.A.S actualmente, es un instrumento de gran utilidad y que su correcta aplicación aumenta la probabilidad de éxito comercial.

Recomendaciones:

Realizar la implementación y puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo desarrollado a lo largo de este trabajo, pues el producto de haber surtido las etapas de diagnóstico con un análisis estratégico, una investigación de mercado con muestra más representativa para identificar la necesidad que tenían los municipios de Antioquia con relación al transporte a través de diferentes alternativas que no sean el endeudamiento y planteamiento de estrategias y tácticas encaminadas al crecimiento y posicionamiento del arrendamiento operativo de la unidad de negocio Rentan alquiler en vehículos de transporte en el año 2018.

Se recomienda capacitar a los municipios en conocimiento de portafolio y beneficios del servicio de Renting para que entiendan de manera completa los servicios que cubre y así lograr ampliar la cobertura de la empresa.

Es necesario lograr recuperar la credibilidad de rentan en los municipios la cual se ha visto afectada por los malos comentarios sobre que el producto por tener una connotación netamente financiera es demasiado costoso, para esto se debe realizar una labor comercial de visitas a los distintos influenciadores y tomadores de decisión (alcaldes y secretarios de despacho) donde se explique claramente la fortaleza y el beneficio del producto.

Se deben realizar constantemente monitoreos de los distintos planes de gobierno de cada municipio para mirar donde puede aplicar el producto y

empezar a ir más allá antes de que el municipio tenga la necesidad rentan estratégicamente tenga la solución.

Realizar seguimiento periódico (mes a mes) del cumplimiento de los objetivos y reforzar donde haya falencias, con el objetivo de plantear estrategias que logren estos cumplimientos.

Se sugiere la contratación de un Community Manager que logre diseñar estrategias para posicionar en redes sociales e implementar un plan de fidelización para fortalecer cobertura por medio de los referidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chue Morales, J. (2012). *Segmentación del mercado de servicios y posicionamiento (ubicación)*. Recuperado de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020133301/1020133301_04.pdf
- Curiel Rivera, C. (2017). *Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto en las unidades de información*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Fernández S., P. y Petergas Diaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. En Fistera. *Atención primaria en la red*. Recuperado de http://www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp#diferencias
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Félix Varela.
- Martín, E. (1998). *Metodología de la investigación*. Caracas. Júpiter.
- Menéndez, J. L. (2007). Mercadeo en estos tiempos. (Spanish). *Debates IESA*, 12(1), 18-22.

Ochoa Mejía, J. L. (2010). El renting una nueva alternativa para la empresa en Colombia. *Revista Derecho Privado*, (43), 3-16. Recuperado de https://derechoprivado.uniandes.edu.co/components/com_revista/archivos/derechoprivado/pri87.pdf

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Buenos Aires: Pirámide.

Quijano, G. (2017). *7 tendencias del Marketing para tener en cuenta en el 2017*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2016/12/tendencias-del-marketing-para-2017/>

Revista Auto Renting. (2011). *Historia del renting*. Recuperado de <http://www.autorenting.info/renting/historia-del-renting/>

Trujillo Rius, F. X. (2015). *Contabilidad y finanzas*. Recuperado de <http://rincondelsueko.blogspot.com.co/2015/10/el-leasing.html>

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN USADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ENCUESTA REALIZADA:

¿Cuánto tiempo hace que utiliza nuestro Servicio de Renting de vehículos de transporte?

1. Menos de un año
2. Más de un año

¿Cómo conoció nuestra empresa?

1. Por referencias
2. Por nuestra página web
3. Por ver vehículos de nosotros en las vías
4. Otro (por favor especificar)

¿Cuántas veces ha utilizado nuestros servicios de Renting?

1. una vez
2. más de una vez

¿Cuál es su grado de satisfacción general con nuestro servicio?

1. Completamente satisfecho
2. Satisfecho
3. Insatisfecho

4. Completamente insatisfecho

En comparación con otras alternativas de servicios de transporte ¿Cómo es nuestro servicio? Independientemente que no sea servicios de Arrendamiento Financiero, dentro de estos se encuentran los vehículos de alquiler de vehículos especiales.

1. Mucho mejor
2. Algo mejor
3. Más o menos igual
4. Algo peor
5. No lo sé
6. Otro (por favor especificar)

¿Qué grado de importancia tienen para usted cada uno de los siguientes aspectos a la hora de contratar un servicio de transporte, ya sea con servicios de Renting operativo o con otras opciones?

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Calidad de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación calidad prestación de servicio / precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de contratación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en la gestión de documentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Cumplimientos de normas legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamientos de quejas / consultas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respuestas ante pedidos urgentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos anteriores con respecto a nuestro servicio en Renting de Antioquia?

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Calidad de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación calidad prestación de servicio / precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de contratación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Cumplimientos de normas legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamientos de quejas / consultas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respuestas ante pedidos urgentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Ha tenido alguna vez problemas con nuestro servicio?

Nunca Una vez Algunas veces Continuamente

Muchas gracias por su colaboración.

Datos del cliente

Nombre y Apellido

Empresa

Fecha (dd/mm/aaaa)