

**EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA TRI ONE  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Gina Paola Cuesta Peña**

**Katerin Bonfante Ávila**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MINOR EN MARKETING ESTRATÉGICO  
CARTAGENA**

**2005**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA TRI ONE  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**GINA CUESTA PEÑA  
KATERIN BONFANTE AVILA**

**Monografía presentada para la obtención del título de Profesionales en  
Finanzas y Negocios Internacionales**

**MIGUEL LÓPEZ FUENTES  
Asesor de monografía**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MINOR EN MARKETING ESTRATÉGICO  
CARTAGENA  
2005**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar dedico esta investigación a Dios por regalarme la vida todos los días y haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios profesionales.

A mis padres quienes depositaron toda su confianza y apoyaron en todo momento para hacer de mí una persona íntegra y útil a la sociedad; dándome su cariño y amor incondicional.

A mi hermano por darme ejemplo y sobre todo su amistad en todos los momentos que lo necesité.

A mi novio quien estuvo ahí en todo momento presto a ayudarme en lo que necesitara, y a darme ánimo en las peores situaciones.

Dedico esto a todas las personas que hicieron posible que esto culminara de la mejor manera brindándome la oportunidad de cerrar un capítulo más de mi vida, en especial a mi Jefe que en ese momento prestó toda colaboración para que mi tiempo rindiera en la investigación y a mi amiga Dayana que siempre estuvo dispuesta a colaborar aún cuando estuviese ocupada.

**Gina Cuesta Peña**

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre 28 de 2005

Señores

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores:

Cordialmente nos dirigimos a ustedes con el objeto de informarles que hemos terminado la elaboración de la monografía titulada: " EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA" correspondiente al programa de Minor en Marketing Estratégico. Por tanto, lo presento a su consideración y estudio como requisito parcial para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Atentamente,

---

GINA CUESTA PEÑA

---

KATERIN BONFANTE AVILA

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **CONTENIDO**

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	1
0.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO	1
0.2 DISEÑO DEL TRABAJO	1
0.2.1 Identificación del Problema	1
0.2.2. Objetivo General	3
0.2.3 Objetivos Específicos	3
0.2.4. Justificación	3
0.3. Marco Teórico	5
0.3.1. Ventaja Competitiva	5
0.3.2 Barreras de entrada	8
0.3.3. Estrategias competitivas	13
0.4. Antecedentes de investigación	14
0.5. Metodología de trabajo	14
0.5.1. Primera etapa	14
0.5.2. Segunda etapa	15
0.5.3. Tercera Etapa	15
0.5.4. Cuarta etapa	15
0.6. Logros esperados	16
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD</b>	<b>17</b>

1.1. Generalidades de la empresa	17
1.2. Reseña histórica	17
1.3. Misión	19
1.4. Visión	19
1.5. Organigrama	20
1.6. Portafolio de servicios	20
1.7. Metamercados	22
1.7.1. El empresarial	22
1.7.2. El comercial	22
1.7.3. Gremial	23
1.7.4. Línea publicitaria	23
1.7.5. Meta Mercado Geográfico	23
1.7.6. Meta Mercado: grandes proyectos	24
1.7.7. Meta Mercados de necesidades específicas	24
1.8. Metamercados	25
<b>2. ASPECTOS RELEVANTES PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA</b>	<b>26</b>
2.1. Análisis estratégico del entorno para tri one.	26
2.1.1. El Sector Competitivo	26

2.1.2. Definición del Sector en el Cual Compite la Empresa	26
2.2. Análisis estructural - fuerzas competitivas - del sector en el cual compite la empresa.	27
2.2.1. Panorama Nacional del Sector	27
2.2.2. Impacto de los Nuevos Competidores para TRI ONE	30
2.2.2.1. Publicidad	34
2.2.3. Proveedores de Equipos	36
2.2.3.1. Proveedores de otros Insumos	36
2.2.4. Asesorías y Consultarías	37
2.2.5. Publicidad	38
2.2.6. Tendencias de Negociación de los Clientes	38
2.2.7. Tendencias Económicas, Legales y Sociales del Entorno.	39
2.2.7.1 Tendencias Económicas	40
2.2.8. Tendencias en las Variables Tecnológica	41
2.2.9 Tendencias del usuario final y Culturales	42
2.3 Plan Operativo de Marketing	43
2.3.1 Objetivos del plan de Marketing Tri One	43
2.4 Estrategias de crecimiento de mercado para el 2005	46
2.4.1 Antecedentes	46
2.4.2 Objetivos de estrategia de Crecimiento	46
2.5 Definición de estrategia para los metamercados	48

2.5.1 Estrategias de investigación de mercados	48
2.6 Estudios institucionalizados para el 2005 y 2006	49
2.7. EL CLIENTE.	51
2.8. Implantación y seguimiento al plan de mercadeo.	55
2.8.1. Proceso de marketing.	55
2.8.2. Estructura	55
2.8.3. A nivel financiero y presupuestal	57
2.8.4. A nivel de la infraestructura física y material	57
2.8.5. A nivel de procesos y de dirección	57
2.8.6. A nivel de cultura	57
<b>3. ANALISIS ESTRATEGICO</b>	<b>59</b>
3.1 Cadena de valor	59
3.2. La cadena del valor y la ventaja competitiva	60
3.3. Atlas de servicio estratégico	61
<b>4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA PARA</b>	
<b>    TRI ONE COMUNICACIONES</b>	<b>63</b>
4.1 Competencia de TRI ONE	63
4.2 Recolección de datos	64
4.2.1 Datos primarios	64
4.2.2 Datos secundarios	71
4.3 Fortalezas y debilidades competitivas de TRI ONE	72

<b>5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b>	<b>73</b>
5.1 Estrategias de productos	73
5.2 Estrategia a nivel de marca	75
5.3 A nivel de I+D	75
5.3.1 Los productos	76
5.4 Indicadores de medición de la estrategia de productos	77
5.5 Estrategias de distribución y comerciales	79
5.5.1 Acciones Iniciales Propuestas por esta política	79
5.5.1.1 Canal Directo Comercial	79
5.5.1.2 Canal directo al punto de venta	80
5.5.1.3 Canal Representantes	80
5.5.1.4 Canal electrónico virtual	80
5.5.1.5 Canal telemarketing	81
5.5.1.6 Canal distribuidores	81
5.6 Estrategias de comunicación	81
5.6.1 Relaciones Públicas	82
5.6.2 Marketing Directo	83
5.6.3 Marketing Digital	83
5.6.4 Merchandising	83
5.6.5. Publicidad	84
5.7. Estrategias de precio.	84

5.8. Estrategias de servicios.	86
5.8.1. Acciones a nivel de servicios para el plan.	86
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

### **LISTA DE GRAFICOS**

	<b>Pág</b>
Grafico 1. Proveedores	64
Grafico2. Producción	66
Grafico 3. Comercialización	67
Grafico 4. Cliente	68
Grafico 5. Competidores	69
Grafico 6. Equipos de emprendedores	70

## **ANEXOS**

**Anexo a. Modelo de test medidor de riesgo en factores de riesgo.**

## RESUMEN

**Título:**

EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

**Autor:**

Gina Cuesta Peña

Katerin Bonfante Avila

**Objetivo General:**

Evaluar el nivel de ventaja competitiva de la empresa **TRI ONE Comunicación Estratégica** por medio de una investigación sobre los factores internos y externos de la empresa para tener una noción de cuales estrategias se pueden implementar con miras al éxito en la gestión.

**Síntesis de Metodología:**

Evaluar el nivel de ventaja competitiva de la empresa tri one comunicación estratégica por medio de una investigación sobre los factores internos y externos de la empresa para tener una noción de cuales estrategias se pueden implementar con miras al éxito de la gestión.

**Síntesis de Resultados:**

Las empresas se encuentran en niveles medios de competitividad con respecto a sus proveedores, comercialización, competidores, equipos de emprendedores ya que no han puesto en marcha planes de diferenciación.

**Síntesis de Conclusiones:**

Concluimos que la empresa debe aplicar la teoría de la diferenciación por medio de su ventaja competitiva que es la asesoría personalizada, que si o se encuentra en una mal posición competitiva, tampoco es la posición óptima que aspirarían, las estrategias deben cumplirse a cabalidad con el plan establecido para que se puedan ver resultados mas favorables en su desempeño.

## **INTRODUCCIÓN**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Incide en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La competitividad se mide por medio de análisis competitivos; estas herramientas ayudan a cada organización a tener una noción clara de donde y como se encuentran frente a su competencia ya que salen a relucir las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores.

De nada serviría desarrollar un buen servicio o producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible al consumidor si no se comunica, en Cartagena el

sector de la comunicación incluye muchas empresas o agencias que ofrecen un amplio portafolio para el desarrollo de elementos de comunicación donde utilizan herramientas que día a día necesitan ser más competitivas frente a sus contendientes. La empresa TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA se encuentra dentro de esta área para especializarse en asesorías y consultorías como compañía comunicadora.

En un buen momento de su trayectoria en el mercado local se ha decidido revisar el nivel de competitividad de la compañía mediante una investigación, en miras del mejoramiento continuo y la corrección de falencias tanto internas como externas que se puedan presentar en dicha organización.

Los resultados presentados en el trabajo a continuación provienen de un estudio realizado para la empresa TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA.

Esta exploración incluye un análisis de la empresa, sus aspectos fundamentales tales como su historia, misión, visión, metamercados, el plan de marketing a utilizar, un estudio de competidores, sus fortalezas, debilidades y así mismo el análisis del entorno empresarial.

Los datos obtenidos permiten contribuir ideas para la mejora de sus debilidades y aumentos de fortalezas deshabilitando así el riesgo de perecer frente a las fuerzas competitivas que le amenazan constantemente y creando nuevas barreras para que la empresa robustezca su ventaja competitiva.

## **0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **0.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO.**

**Título del trabajo:**

**“EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA TRI ONE  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA”.**

**Nombre del Autor:**

Gina Cuesta Peña

Katerin Bonfante Avila

**Nombre del Asesor:**

Miguel Lopez Fuentes

### **0.2 DISEÑO DEL TRABAJO.**

#### **0.2.1 Identificación del Problema**

**¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene TRI ONE para tener éxito en el mercado de las comunicaciones?.**

TRI ONE Comunicación Estratégica es una empresa de consultoría y asesoría que intenta llenar el vacío existente en la ciudad de Cartagena de Indias en el campo del marketing estratégico y operativo.

Esta empresa aplica la estrategia de mercadeo ONE to ONE como promesa de marca, con el fin de establecer un contacto directo con los clientes, ya sean éstos personas jurídicas o naturales.

Sin embargo, después de once meses en el mercado cartagenero, desconoce sus potencialidades respecto a sus directos competidores.

Esto se debe, en un primer momento, al desconocimiento de las debilidades de las otras empresas en la rama, y en una segunda instancia, a las insuficiencias que todavía ostenta para poder liderar el mercado.

Para solucionar este problema, se divisa como primera necesidad la de realizar un análisis detallado del mercado y las ventajas competitivas que tiene la empresa al interior de éste para convertirse en referencia obligada cuando se hable del tema.

### **0.2.2. Objetivo General.**

Evaluar el nivel de ventaja competitiva de la empresa **TRI ONE Comunicación Estratégica** por medio de una investigación sobre los factores internos y externos de la empresa para tener una noción de cuales estrategias se pueden implementar con miras al éxito en la gestión.

### **0.2.3 Objetivos Específicos.**

- Analizar los objetivos, precios, publicidad y en general todo lo que sea relevante para determinar la situación competitiva de la empresa.
- Identificar de los competidores actuales y potenciales y su evaluación.
- Realizar un atlas.
- Proponer las estrategias necesarias para reforzarle a la empresa su ventaja competitiva y de esta manera se pueda favorecer la rentabilidad a largo plazo.

### **0.2.4. Justificación**

Al ser TRI ONE una empresa relativamente joven en el mercado de las comunicaciones, necesita conocer su nivel de competitividad respecto a las demás compañías existentes en el mercado.

Dicho conocimiento implica realizar un análisis detallado de las variables que influyen en el posicionamiento estratégico de las empresas del sector.

Es ahí donde radica la importancia de esta monografía, puesto que este nicho de mercado es altamente competitivo y el conocimiento de las debilidades de las otras empresas y las fortalezas de TRI ONE llevarán indudablemente al éxito en la gestión.

De igual forma, poder contribuir a fortalecer el acervo académico de la ciudad y la Universidad Tecnológica de Bolívar en el tema de las investigaciones de mercado se constituye en una oportunidad para las integrantes de este trabajo monográfico.

Esta contribución permite valorar los conocimientos académicos en el campo de las Finanzas y los Negocios Internacionales de las realizadoras del proyecto.

Finalmente, contribuye a la cualificación y cuantificación de lo estudiado en el minor de Marketing estratégico y se convierte en evaluador de los alcances de investigación que facilita la casa tecnológica.

### **0.3. MARCO TEÓRICO**

#### **0.3.1. Ventaja Competitiva**

Dentro del mundo empresarial las organizaciones, día a día se esfuerzan por crear o reforzar su ventaja competitiva pues esta a su vez es el centro de desempeño la cual brindará la oportunidad de que la empresa sea mas competitiva en el mercado.

La situación de competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas las cuales se dividen en Amenaza de entrada de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos y por último el poder de negociación de los compradores. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector.<sup>1</sup>

A continuación se explicarán brevemente cada una de las fuerzas mencionadas.

---

<sup>1</sup> Porter, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto S.A.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **La rivalidad entre los competidores**

Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para

una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva,

obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza. La gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector.<sup>2</sup>

### **0.3.2. Barreras de entrada**

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

#### **Economías de Escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

#### **Diferenciación del Producto**

---

<sup>2</sup> Porter, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto S.A

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

### **Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

### **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

### **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos

de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras

tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

### **0.3.3. Estrategias competitivas**

Para influir en las cinco fuerzas competitivas anteriormente mencionadas es necesario crear una estrategia competitiva la cual se define como aquella que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.<sup>3</sup>

Michael Porter ha establecido estrategias específicas para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa entre ellas se encuentra la estrategia de la diferenciación, la cual se basa en crear una forma única de valor de comprador. Siendo exclusivo en el servicio prestado.

“Una empresa puede con frecuencia aumentar su diferenciación general al explotar las fuentes de exclusividad en las actividades de valor adicionales”.<sup>4</sup>

Por otra parte encontramos la estrategia tecnológica, la cual implica encontrar todas las tecnologías distintas y las subtecnologías en la cadena de valor, tecnologías relevantes en otros sectores, y los cambios que son mas importantes en realizar para la ventaja competitiva.

#### **0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.**

---

<sup>3</sup> Porter, Michael. Ventaja competitiva. Compañía editorial Continental S.A

<sup>4</sup> Porter, Michael. Ventaja competitiva. Compañía editorial Continental S.A

- Informes aplicativos a la empresa TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA.
- VILLALBA ACUÑA Juan Pablo, Desarrollo de un plan estratégico de marketing en la empresa tri-one comunicación estratégica LTDA, Monografía. Cartagena. Universidad Tecnológica de Bolívar.

## **1.5. METODOLOGÍA DE TRABAJO.**

### **1.5.1. Primera etapa:**

Analizar los objetivos y metas de la empresa, de qué manera se llevarán a cabo, portafolio de servicios, marketing utilizado y respuesta de los clientes ante la calidad del servicio, aplicando encuestas estratégicamente diseñadas para analizar necesidades insatisfechas.

### **1.5.2. Segunda etapa.**

Realizar la debida investigación de quienes son mis competidores actuales y potenciales, analizar su portafolio de servicios y a su vez que parte del mercado abarca en la ciudad de Cartagena, donde actualmente se encuentra la empresa.

### **1.5.3. Tercera Etapa.**

Aplicar una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de la empresa realizando un análisis detallado del mercado identificando tanto aspectos de valor como críticos y posteriormente se procede a hacer una matriz en donde claramente se podrán ver las falencias y oportunidades que presenta la empresa en estudio para penetrar al mercado.

### **0.5.4 Cuarta etapa.**

Después de tener toda esta información y de haber establecido la evaluación de la competitividad de la empresa entonces se procederá a formular las estrategias correspondientes para que la empresa TRI ONE tenga el crecimiento esperado y pueda en caso de no estar cumpliendo sus objetivos satisfactoriamente, cumplirlos a cabalidad o mejorarlos según sea la exigencia del mercado en estos momentos.

## **1.6. LOGROS ESPERADOS.**

- Identificar, analizar y evaluar a los actuales y potenciales competidores de la empresa.
- Analizar cada uno de los factores claves de la ventaja competitiva de la empresa.
- Lograr la realización de un atlas de la empresa, que incluya un plan estratégico de servicios.
- Ofrecer propuestas a la empresa TRI ONE para satisfacer las necesidades de:
  - Crecimiento en ventas.
  - Participación en el mercado.
  - Diferenciación institucional.

# **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD**

## **1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA.**

TRI-ONE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, esta ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, Centro pasaje de La Moneda Local 2; inicialmente creada como empresa unipersonal el 08 de Octubre de 2003 conformada por los esposos Luis Fernando Torres y Claudia Riveros.

TRI-ONE fue conformada al encontrar en el mercado local una latente necesidad por tener soporte o ayuda, en asesoría y consultoría en compañías comunicadoras, imagen corporativa, identidad de marca, empaque, diseño grafico, publicidad, construcción de marca y otros servicios que aportaron a la competitividad de los negocios que pudieron facilitar los procesos de mejoramiento de los factores clave de éxito, en donde hay mucho por hacer y pocos con capacidad.

Los primeros clientes fueron Olano, Spectrum e Indupollo, quienes creyeron desde un principio en la calidad de los servicios de la empresa.

El 05 de Mayo de 2004, con la vinculación del señor Oscar Fernández, se hizo el cambio de empresa unipersonal a sociedad limitada.

Al ver la necesidad de seguir explorando el mercado, en busca de expandir el negocio y ampliar el portafolio de servicio desde la óptica de los clientes, no solo en Cartagena sino en el resto del país, se vincula a la empresa el señor

Miguel López quien con su formación y gran visión hacia los negocios se encargaría de darle la orientación estratégica a la empresa.

El nombre TRI-ONE nace de TRI, que es la trilogía del desarrollo evolutivo de las empresas que son del entorno, desarrollo estratégico y la implementación: ONE que es la mega tendencia del mercado a la individualización o personalización del servicio en el mundo global.

### **1.3. MISIÓN.**

TRI-ONE es una empresa asociada competitiva, rentable, en pleno crecimiento y desarrollo que ofrece servicios de calidad en el ramo de la publicidad, mercadeo, asesorías y consultorías, priorizando las necesidades de nuestros clientes, realizando su imagen corporativa y de marca, trabajando en equipo, con el propósito de generar prosperidad económica de empleo para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y empleados.

### **1.4. VISIÓN.**

La empresa tendrá en el 2008 con un alto posicionamiento en el mercado Cartagenero y proyectado a otras regiones del país y el exterior, con

reconocimiento de marca y estándares de calidad y cumplimiento en los servicios. Será en el 2008 una empresa destacada y por el compromiso con los clientes, empleados y la población de la ciudad y país, y en el mundo.

### 1.5. ORGANIGRAMA.

El organigrama general de la empresa **TRI-ONE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** Informes aplicativos de la empresa TRI ONE COMUNICACIÓN  
ESTRATEGICA.

## **1.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**

TRI-ONE permitirá a su empresa, disfrutar de herramientas enfocadas al público definido o potencial que requieren de un amplio portafolio de servicios en:

- Empaque: Diseño, diagramación y estructura de empaque.
- Multimedia y diseño de página Web: Desarrollo programación, texto, gráficos, logotipos, botones, menús, fotografías, enlaces externos.
- Desarrollo campañas publicitarias: Conceptualización, diagramación diseño y artes finales.
- Construcción de marca: Evolución, cambio de imagen.
- Identidad corporativa: Manejo y administración de manejo de marca.
- Material promocional y P.O: Display, flayers, impresos brochures
- Estimulación de fuerza de ventas: Capacitaciones, formación de vendedores.
- Eventos: Organización y logística de eventos.

- Consultores en identidad visual: Acompañamiento para que la empresa comunique sus productos y servicios a través de elementos visuales.

## **1.7. METAMERCADOS.**

El segmento al que la empresa esta dirigida es el de comercial y de consumo  
Hay para Tri One mercados meta específicos que son susceptibles de trabajar, así:

### **1.7.1. El empresarial.**

- Mantenerse y posicionarse en la gran masa empresarial de los distintos sectores industriales de la ciudad.
- Incursionar en medianas y pequeñas empresas.

### **1.7.2. El comercial.**

Orientar hacia este grupo de clientes esfuerzos para proveer acompañamiento desde la óptica de la asesoría integral con resultado comunicacional.

Llegar al segmento de distribuidores y mayoristas de la industria hotelera, hospitalaria, construcción, salud, educación, y demás segmentos poco atendidos

Buscar grandes oportunidades en eventos de talla local, nacional e internacional y poder promocionar los servicios con reconocimiento de marca.

### **1.7.3. Gremial.**

Enfatizar en el grupo de MIPYMES y PYMES, a través de oferta gremial, como un mercado de alta demanda potencial, el gremio como canal de grupos de empresas para compras por volumen y a escala y mantenerse los mercados industriales, comerciales e institucionales.

### **1.7.4. Línea publicitaria.**

Cartagena – ciudad de eventos: gremiales, distintas entidades publicas, centros de convenciones y eventos, hoteleros, etc.

Existen en Cartagena agendas de eventos que son manejadas por la corporación de turismo o los centros de convenciones que tienen al detalle las actividades por fecha y tipo, nivel económico, industrial, comercial, deportivo, cultural, educativo que permita visibilidad con presencia de empresarios.

#### **1.7.5. Meta Mercado Geográfico.**

Hay un mercado medular y unos mercados colaterales, así:

Mercado medular: Cartagena

Colateral: Barranquilla, Santa marta, excepcionalmente, internacionalmente el mercado centroamericano.

#### **1.7.6. Meta Mercado: grandes proyectos.**

Orientarse a los proyectos de gran escala de empresas con nuevos desarrollos, ampliaciones de plataforma productiva y personal. Los Juegos Centroamericanos en Cartagena nuevos proyectos de industrias ensambladoras, hoteleras y de grandes obras de infraestructura, que llegarán a la región.

### **1.7.7. Meta Mercados de necesidades específicas.**

MIPYMES y PYMES de la ciudad de Cartagena, principalmente, del Caribe y el país, como actuales y potenciales compradores de los servicios de Tri One: hospitales, restaurantes, sector alimenticio, sector químico, medicamentos, hoteles.

Asociaciones y gremios aprovechando sus actividades promocionales y de valor agregado dirigidas a sus afiliados o asociados como clientes, para la línea publicitaria de estampación.

### **1.8. METAMERCADOS**

SECTOR HOSPITALARIO: Hospital Bocagrande, Hospital Naval, Hospital San Pablo.

SECTOR CLINICO: Rafael Calvo, Madre Bernarda, Blas de Lezo, Enrique de la Vega ISS, Maternidad Bocagrande, Medihelp.

SECTOR HOTELERO: Almirante Cartagena Estelar, Capilla del Mar, Caribe, Charlestón Cartagena, Decameron Cartagena, El Dorado, Hilton, Novotel , Las Americas, Santa Clara.

## SECTOR EDUCATIVO.

Universidades: Tecnológica de Bolívar, San Buenaventura, Unisinu, Universidad de Cartagena, Tecnológico de Comfenalco, Rafael Núñez, IAFIC, Tadeo Universidad Libre

## SECTOR INDUSTRIAL.

Subsector Metalmeccanico: Angulo López & Cia Ltda., Metal Prest, Servicios Industriales y Metal mecánicos, Servitec, Taller-Ferretería Ignacio Sierra Sucesores, Taller Industrial Coal.

Subsector Ferretero: Construtodo, Ferrielectricos, Ferretoledo, Agofer Ltda., Americana.

## **2. ASPECTOS RELEVANTES PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

### **2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO PARA TRI ONE.**

### 2.1.1. El Sector Competitivo.

### 2.1.2. Definición del Sector en el Cual Compite la Empresa

Tri One compete en el sector de la PRESTACION Y COMERCIALIZACION DE SERVICIOS en el campo de la asesoría y consultaría con énfasis en mercadeo, ventas, imagen corporativa, identidad de marcas, investigación, capacitaciones empresariales.

También contiene en la industria de la imagen visual, con énfasis en el subsector de la publicidad, la señalética y los avisos empresariales, como también en el campo de la impresión.

## 2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL - FUERZAS COMPETITIVAS - DEL SECTOR EN EL CUAL COMPITE LA EMPRESA.



Fuente: Ventaja Competitiva Michael E. Porter

El análisis proyecta la panorámica futura y tendencias de los factores externos del entorno e impacto del cambio y de la dinámica competitiva del sector.

### **2.2.1. Panorama Nacional del Sector**

#### **ENTORNO COMPETITIVO PARA TRI ONE**

##### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de la futura presencia de nuevos competidores al sector servicios de asesorías y publicitario y de grandes empresas nacionales y multinacionales que prestan este tipo de servicio, que poseen un gran posicionamiento de marca y trayectoria en el mercado. Esto girará en torno a la proliferación de negocios que día a día aparecen compitiendo en el mercado de la asesoría y consultoría especializándose cada uno en el mercado que atiende, así mismo hay que entender la dinámica del entorno y al cliente el cual se convierte en el agente crítico y conocedor, que hoy por hoy exige los más altos niveles de satisfacción por la prestación de excelentes servicios como de productos finales. Los Nuevos competidores del sector llegarían de otras regiones con

tradición en el país y empresas internacionales con un know how de altos perfiles para competir, estos llegarán con:

- a) Alta innovación en cuanto a los diseños generando creatividad en las propuestas para cada cliente con un servicio y producto en particular, y a la medida de acuerdo con sus especificaciones y requerimientos.
- b) Consultando las Tendencias de los clientes, cada vez observamos que los colores juegan un papel importante en el acabado final de un producto de esta tipología, ya que con eso se transmite un mensaje con la cual se quiere proyectar una imagen o significado e inclusive un lenguaje propio que le de identidad a la organización.
- c) Con importantes fuentes de insumos y materia prima, los cuales deben cumplir con las normas de calidad establecidas para la elaboración de los productos.
- d) Con la maquinaria y equipos necesarios base para la definición del producto total que en conjunto reúna el proceso y los procedimientos que determinen para la empresa la capacidad para responder y poder superar las expectativas que tiene el cliente.

- e) Con proveedores que deben poseer estándares mínimos de calidad para así ofrecer servicios y productos de excelencia, determinando así las garantías de cumplimiento y del producto terminado.
- f) Las compañías llegarán con una mayor capacidad productiva, tiempo, mayor rapidez de respuesta, eficiencia y un alto know how, mejor tecnología, mejor maquinaria, una estructura de gestión diseñada para el aumento de la productividad.
- h) Las nuevas empresas llegarán con fuerza de marca, prestigio, una cartera de clientes de alto reconocimiento nacional e internacional y mucha agresividad comercial.
- i) Entrarán al mercado con estructuras organizacionales consolidadas en todas sus áreas, con un alto enfoque de mercadeo y cultura comercial.

### **2.2.2. Impacto de los Nuevos Competidores para TRI ONE**

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.<sup>5</sup>

- a) La llegada de nuevos competidores obliga a desarrollar productos y nuevos servicios, a refinar y a modelar procesos y diseños exclusivos, innovar y desarrollar la creatividad para la oferta de los servicios.
- b) Exige un talento humano altamente capacitado y con habilidades, destrezas y competencias que cumplan con estándares y tendencias mundiales en el sector
- c) Los nuevos mecanismos de los procesos de gestión de la calidad que permitirán a los clientes tener criterio de selección y a la empresa ser mas competitiva.
- d) Los persona naturales independientes que ofrecen este tipo de servicios competirán en la medida de su prestigio, reconocimiento y oportunismo, tendrán un fuerte impacto en la captura de importantes nuevos clientes, posicionando su portafolio de productos y servicios, en sus ámbitos locales donde han desarrollando su mercado medular.

---

<sup>5</sup> Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental

- e) Retan a un establecimiento de alianzas estratégicas con clientes, proveedores, competidores que permiten el desarrollo evolutivo y rápido de la empresa con aliados comerciales, asesores expertos, que permiten generar barreras de entrada en el sector, crear a su vez ventajas competitivas que puedan contrarrestar el poder de las marcas reconocidos con características de diferenciación de alto valor.

Numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos mediante alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con sociedades que tienen los mismos u otros escollos para llegar al blanco que sus proyectos les propone. Las políticas de cooperación entre compañías son una forma – no la única – de resolver los cuellos de botella al desarrollo pleno de las metas que persigue la actividad empresarial. Es esta una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito.<sup>6</sup>

- f) Diseño, capacidad productiva, costos, nos obliga a crear una estructura de mercadeo y comercial.

Es altísima y la tendencia marca una cada vez mayor intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores, con diferentes posiciones

---

<sup>6</sup> Porter, Michael.. *Revista Facetas No. 91*•1/91

competitivas y presentación de nuevas propuestas de valor para los clientes.

## **TENDENCIAS EN LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

**La intensidad competitiva reside en la actualidad y a futuro con:**

- Una fuerte guerra de precios y de descuentos como plazos ampliados para los pagos.
- Altos niveles de cumplimiento en entregas y calidad final del producto elaborado.
- Capitalización de la trayectoria y presencia en el mercado y en especial de las empresas más antiguas y reconocidas.
- Ampliación de la base de mercados geográficos nacionales e internacionales introduciéndose al mundo de la competitividad global.
- Actualización de equipos especializados y en software de última tecnología.
- La conformación de un talento humano altamente capacitado y entrenado, con vasta experiencia en las distintas funciones propias de la actividad.
- Plantas de personal completas en todas las áreas en especial en el ámbito comercial y de mercadeo, con fuerzas de ventas estructuradas y especializadas.

## **RIESGOS Y TENDENCIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Cada vez son mayores los riesgos de sustitutos, matizados con los cambios rápidos y constantes en los gustos, patrones de consumo y políticas que establece el gobierno en el tema del comercio internacional, por ejemplo ATPA, ALCA y TLC.

Para el sector de las asesorías, consultorías y la publicidad encontramos como riesgo de sustitutos:

- Personas independientes a gran escala a precio más bajo.
- Grupos de asociados especializados en cada ramo del conocimiento.
- Grandes y pequeñas agencias de publicidad y mercadeo.
- Gurus internacionales con alto prestigio de nombre.

### **2.2.2.1. Publicidad**

Los demás elementos que denotan identidad corporativa a través del impacto visual aparte de la publicidad, generan fuertes presiones para todos en el sector, como:

- a) Empresas que se dedican a la impresión con técnicas modernas y de mayor tecnología, de ahí que la ampliación de fuerzas de ventas propias de las diferentes empresas, que concentrarán sus esfuerzo de mercadeo en una relación personalizada con los clientes, limitando presupuestos de publicidad actuales.
- b) Empresas dedicadas a promociones y ofertas especiales, como opción comunicacional, que hacen menor la inversión en publicidad, generadas por las empresas de consumo masivo y financieras, enfatizando las promociones.
- c) Más merchandising y material publicitario en el punto de venta, que son otra alternativa que genera propuestas de mercadeo y de venta, aplicado por las propias empresas o por empresas especializadas y dedicadas a la comercialización.
- e) El e´commerce y el e´business que permitirá el mayor desarrollo de la red, el Internet, y la Virtualización con múltiples opciones de orden global

para los clientes que constituyen un gran vehículo publicitario en los millones de portales mundiales.

- f) El marketing directo y el Telemarketing, que ofrecen una comunicación directa con los clientes por parte de las empresas, sin tener que acudir a la publicidad masiva; cada vez hay más empresas especializadas en la elaboración de ofertas y propuestas en este tema y representa una alternativa comunicacional menos costosa que las tradicionales.
  
- g) El patrocinio o sponsor que hacen las empresas a grandes, medianos y pequeños eventos deportivos, culturales y lúdicos, disminuyen el presupuesto en inversión publicitaria especialmente en radio y prensa.

### **2.2.3. Proveedores de Equipos**

Proveedores con distintos grados de poder de negociación, y con niveles de impacto para todas las empresas del sector. Estos mismos tienen un alto poder de negociación, colocan las condiciones de pago y plazos. Pero con altas condiciones de confiabilidad y calidad.

Unificación de precios y condicionamiento de entrega del producto.

Los proveedores actuales de la empresa TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA se encuentran en la ciudad de Cartagena tales como FAENZA y al interior del país en Bogotá, DQC PRINTER y DIGIT PRINT.

#### **2.2.3.1. Proveedores de otros Insumos**

En insumos tales como papelería, corte, grafados y refileados, existe alto poder de negociación en cuanto a plazos, productos, condiciones comerciales.

Importante desarrollar nuevos proveedores que trabajen bajo conceptos de competitividad, con características como la calidad, el tiempo, costos e innovación que permitirán fidelizar al proveedor y vincularlo como asociado externo a la compañía quien también proyecta la imagen del negocio.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es alto. Por imagen, por necesidad de posicionamiento, direccionamiento estratégico, las empresas se ven obligadas a solicitar este tipo de servicios.

#### **2.2.4. Asesorías y Consultarías.**

## **Clientes de Asesorías y Consultorías.**

**a.** De alta exigencia: son aquellas empresas que necesitan de un soporte estratégico externo con la condición de invertir y genera resultados en términos económicos y de acuerdo a la capacidad que tenga el cliente para invertir en este tipo de servicio. En este caso son clientes con un poder de negociación alto ya que poseen una idea muy clara de que quieren, que precios les convienen, además de cómo presionar para llegar a acuerdos que los beneficien directamente.

**b.** De baja exigencia: son aquellas empresas que no tiene una cultura que se adapte a las tendencias o no tienen experiencia en el tema de acompañamientos o outsourcing y que le han dado un manejo administrativo tradicional a su negocio. Son empresas con un poder de negociación bajo, las cuales no se encuentran en la posición de exigir bajas de precios, servicios más amplios y condiciones de pago más favorables ya que su necesidad en este área es amplia y estarán hambrientos de una buena gestión en el momento que necesiten.

### **2.2.5. Publicidad.**

#### **Clientes de publicidad visual.**

Son clientes con un nivel de exigencia bastante alto, en cuanto a: presentación, calidad, diseño, nitidez, precio, duración, tiempo de entrega; ya que con estos productos buscan dar a conocer la empresa, denotar marcas, líneas de productos, que generen un gran impacto visual, determinando resultados retribuíbles a la empresa.

#### 2.2.6. Tendencias de Negociación de los Clientes.

Cada vez serán mayor las exigencias en contratación, y lo que nuestros clientes requieren por la tendencia a los cambios en los diseños y características de los servicios ; ellos requerirán también, que la cadena de proveedores de igual forma estén certificados en cuanto a calidad, conocimientos, estandarización y normalización de procesos, procedimientos, tendencias a los cambios comportamentales de compra y la exigencia por parte de los compradores por el cumplimiento de la responsabilidad social.

#### **2.2.7. Tendencias Económicas, Legales y Sociales del Entorno.**

- a. Cercado, globalizado e internacionalizado, una economía cada vez más aperturista a la llegada de empresas del exterior, y a la vez a la apertura de nuevos mercados en el exterior a través del ATPA, ALCA y el TLC.
- b. Proceso continuo de ajuste hasta el año 2006 en la economía colombiana con un alto nivel inflacionario, devaluación paulatina y controlada del peso, que hace perder poder adquisitivo.
- c. Fuerte concentración y depresión de carácter recesivo de la economía nacional, con alto impacto en todos los sectores, generando quiebra de empresas, y supervivencia de las más grandes, incremento del no empleo, pérdida del poder de compra, que bajan el consumo de los productos derivados de la publicidad.
- e. Estado crítico, agudizado en lo social, por la situación general del país: negociaciones prolongadas para la paz, guerra entre varios sectores fuertemente enraizadas, descomposición social, inestabilidad económica e injusticia social difícilmente atenuable en un periodo de corto plazo.
- f. Inseguridad creciente que incide en el comercio, afectando además las políticas monetarias, trayendo como consecuencias incrementos en los costos.
- g. Existen variables como la demanda (oportunidades y crecimiento de nuevas fuentes de trabajo que requieran el uso de uniformes), la inflación que incrementa los costos y disminuye el poder adquisitivo.

- h. El panorama económico que rodea a Tri One es en al grado incierto, ante la desaceleración de la moneda extranjera, donde es más fácil comprar a otros niveles mundiales de oferta.

#### **2.2.7.1 Tendencias Económicas**

La apertura e integración económica que genera cada vez más acuerdos y permitirá un comercio abierto, plural y libre de aranceles, prevé con temas como el ATPA, ALCA y TLC, la llegada de más competidores y empresas globales, altamente posicionadas que retarán a las locales. Estas políticas tendrán ventajas ya que permitirá ampliar mercado, incrementado las ventas, ampliando la capacidad productiva y fomentando la cultura de calidad, a la vez estas políticas permiten que las empresas que derivan sus sustentos de la publicidad y la asesoría exporten su talento creativo, abandonando el mercado local.

#### **2.2.8. Tendencias en las Variables Tecnológica.**

Hay grandes y muchos avances en el sector al nivel de la tecnología, en maquinaria especializadas, lo que permitirá contar con talento humano capacitado, cambiando hábitos y cultura de los operarios del sector.

De acuerdo al funcionamiento de la empresa las maquinas especializadas las produce la empresa Apple con altas capacidades en memorias y plano gramas, que cuenta cada día con revoluciones tecnológica en estas áreas.

Al mismo tiempo en Colombia de la nueva familia de productos para la oficina, compuesta por los escáners Lide 20 y Lide 30; las impresoras de inyección de tinta i320, S330 y S530 D; y los multifuncionales MFP F80.

Los nuevos productos, que hacen parte de las últimas novedades de la multinacional japonesa, fueron anunciados en el marco del Canon Day, el primer gran evento que reúne a los profesionales y aficionados en el manejo de la imagen en el país.

Esta gama está inspirada, según ejecutivos de Sysentec, en conceptos futurísticos por lo que se caracteriza, además de por una serie de ventajas técnicas, por una línea de diseño muy estilizada y moderna.

La nueva línea de productos marcará sin duda las tendencias tecnológicas en materia de manejo de la imagen digital, ya que trae ventajas nunca antes vistas.

Dentro de los principales atractivos de los productos se encuentran las nuevas impresoras Bubble Jet: S330, S530D, y la i320 que ofrecen calidad de impresión a color a 2400 x 1200 dpi; tecnología de gotas microfinas, que permite impresiones con mínima granulación, inclusive en papel regular; alta velocidad de impresión; impresión sin Bordes a altas velocidades; tecnología Vivid Photo, para excelente reproducción de colores; compatibilidad con Exif Print; y la última innovación de Canon en tecnología, la aplicación Easy-Photo print.<sup>7</sup>

### **2.2.9. Tendencias del Usuario Final y Culturales**

El usuario final de Tri One Comunicación Estratégica son las empresas o empresarios y/o microempresarios que pertenecen a los gremios expresados en los metamercados.

Los consumidores en materia de publicidad y asesoría son:

- a. Más exigentes en cuanto a calidad, cumplimiento, precios y condiciones comerciales.
- b. Exigen materias primas de alta calidad y durabilidad.

---

<sup>7</sup> [www.terra.com.co/tecnologia/mundo/20-11-2002/nota72827](http://www.terra.com.co/tecnologia/mundo/20-11-2002/nota72827)

- c. Poca fidelidad referente a clientes de bajas exigencias ya que sus preferencias las marcan los precios y muchas veces la no calidad del producto.
- d. Poca organización y planeación en la compra de parte de los clientes, disponibilidad inmediata de los servicios.

### **2.3. PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA TRI ONE**

#### **2.3.1. Objetivos Generales del Plan de Marketing de TRI ONE 2004**

1. Incrementar la cuota de ventas en servicios 21% con respecto al año 2005 en el mercado de clientes actuales.
2. Lograr la introducción en mercado geográfico de la región, diferente a Cartagena con los productos publicitarios. Estos mercados son: Barranquilla, por su tamaño y potencial de mercado, preferentemente.
3. Aumentar las utilidades en línea de publicidad en 15% respecto de 2004.

4. Lograr un rápido reconocimiento de mercado y posicionamiento para la marca en el 2005.
5. Alcanzar a conformar y consolidar el área de mercadeo y comercial y dejarla totalmente estructurada en el año 2005.
6. Lograr la cobertura de clientes de otros sectores con el actual portafolio, una ampliación de base de segmentos.
7. Alcanzar negocios en el exterior, incursionando con el caudal productivo en países vecinos del caribe.
8. Lograr el rescate de clientes que se han perdido, en un porcentaje mayor al 20%, en el 2005.

**Desarrollar la mezcla de las variables del marketing mix sobre los siguientes ejes:**

- Producto: Ampliar portafolio de productos actuales que atienden el numero de necesidades empresariales; en servicios tales como producción fotográfica, y pautas en medios masivos de publicidad. Prensa, Universal, tiempo nacional, Revista Portafolio, Revista cromos, Revista jet- set.

- Posicionamiento: Alta calidad y diferenciación frente a la competencia. Posicionar a la empresa como la mejor organización especializada en la personalización de los servicios de asesorías y consultorías en el área de publicidad.
  
- Distribución: Ampliar cobertura, y conformar fuerza de ventas local.
  
- Comercialización y ventas: Crear y confirmar la estructura de ventas de la empresa. Crear una dirección comercial que estimule una fuerza de ventas varias personas que vendan los servicios a los diferentes segmentos.
  
- Comunicación: En la medida de lo posible, pagina Web, brochoures, carpetas, tarjetas de presentación, mail personales, presentación corporativa, papel comercial impreso. Eventuales canjes publicitarios en medios como prensa y radio, más una fuerte tarea de relaciones públicas.
  
- Precios: Por paridad competitiva.

## 2.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO PARA EL 2005

### 2.4.1. Antecedentes.

Todas las fórmulas de crecimiento se plantean sobre las capacidades competitivas de Tri One, relacionada con su Knowhow y capacidad de respuesta, además de las oportunidades que ofrece el mercado.

### 2.4.2. Objetivos de las estrategias de crecimiento.

Lograr la ampliación de mercados geográficos, alcanzar una mayor cuota de mercado local, más colocación de productos, actuales y nuevos, en clientes ya habituales, conquistar nuevos clientes y hacer revitalización del portafolio actual.

#### Estrategias de crecimiento de mercados recomendadas para el plan de marketing Tri One

	PRODUCTOS	
Mercados	Productos actuales	Productos nuevos
<b>Mercados Actuales</b>	<b>Penetración de mercados</b>  <b>Asesorias</b> - Mayor venta a clientes actuales (paquetes) y conseguir nuevos	<b>Desarrollo de productos</b>  - *Ampliar la gama de productos para el mercado empresarial en

	<p>clientes. Atender otros sectores: Construcción, educativo, salud ,deportes, turismo</p> <p><b>Publicidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Más ventas a clientes actuales y dirigimos al segmento de eventos.</li> </ul>	<p>las líneas de publicidad, asesorías y consultorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetes publicitarios</li> </ul>
<p><b>Mercados nuevos</b></p>	<p><b>Expansión de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar base geográfica de clientes en publicidad, asesorías y capacitación.</li> </ul>	<p><b>Diversificación concéntrica de producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de productos para el mercado masivo.</li> <li>- Incluir otros productos en el portafolio para desarrollar clientes: Líneas publicitarias, de asesoría , consultaría y capacitación</li> </ul>

## **2.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LOS METAMERCADOS.**

- Obtener base de datos completas de estos mercados objetivos.
  
- Aplicación de mercadeo directo:
  - Correo directo: Carta dirigida al director(a) para presentación del portafolio de servicios.
  - Telemercadeo para seguimiento cartas dirigidas
  - Análisis de la receptividad de la oferta
  - Consecución de la visita personalizada

### **2.5.1. Estrategias de Investigación de Mercados**

#### **Objetivos.**

- Lograr un conocimiento constante acerca de la percepción de los clientes, externos e internos, su nivel de satisfacción, evaluación de aspectos críticos de producto, servicio e imagen corporativa.
- Mantener una permanente inteligencia de mercado, con el objetivo de recopilar información en cantidad y calidad óptima, para la toma de decisiones mercadológicas y comerciales.

Para efectos del plan de marketing se deben desarrollar los siguientes estudios:

**A Clientes actuales.**

Estudio dirigido para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de Tri One.

**A Clientes internos.**

Estudio dirigido para conocer la percepción de los coequiperos de la empresa sobre los productos y servicios de Tri One. Estudio que debe ser realizado semestralmente.

**2.6. ESTUDIOS INSTITUCIONALIZADOS PARA EL 2005 Y 2006.**

Se institucionaliza para cada año la investigación de clientes concentrándose en:

- a. Empresariales (estudio de nivel de satisfacción y oportunidades de mercados y productos -2005).
- b. Usuarios de los servicios (trabajadores de empresas – cliente final real) – 2005.

c. Hacer cada 18 meses un estudio de imagen corporativa dirigido a los siguientes públicos:

1. Público empresarial en general.
2. Público proveedores.
3. Público interno.

d. Estudios de mercados potenciales, exploración de oportunidades en otros mercados y para nuevas líneas de producto:

- Potencial de demanda.
- Productos en estado de demanda latente.
- Competidores.
- Perfil de clientes.
- Proveedores.
- Canales comerciales.

e. Para estudio a clientes: que productos compran, niveles de demanda, cada cuanto compran, porque le compran a Tri One y porque le compran a otros proveedores, la percepción sobre Tri One, como las expectativas de proyecciones de las empresas en cuanto a crecimiento o reducción de personal en el corto plazo.

Estudios programados, de satisfacción a:

- Clientes empresariales
- Clientes internos

Estudios, programados, de imagen a:

- Proveedores
- Empresas
- Clientes internos

## **2.8. EL CLIENTE.**

El objetivo es desarrollar en todo el personal, una actitud positiva hacia el cliente, que sea la razón de ser en cada uno de los funcionarios. Toda persona miembro de la empresa deberá preguntarse constantemente ¿Cómo contribuye mi trabajo en la satisfacción de nuestros clientes? Y para atenderlo como se merece debemos cumplir los siguientes principios de **SERVICIO AL CLIENTE**:

1. Ayudar a un **CLIENTE**, siempre prioridad sobre cualquier otra tarea. Concéntrate 100% en él.

2. Todos estamos en la empresa para satisfacer CLIENTES, las otras razones de nuestra presencia son secundarias.

3. Relacionarse personalmente con el CLIENTE, para resolver sus inquietudes y problemas para incrementar el VALOR que él espera obtener.

4. Usar el sentido común y ser prácticos para entender la política de la empresa y las prioridades de cada cliente, como punto de partida de cada acción.

5. Un CLIENTE estará satisfecho cuando reciba VALOR AGREGADO SUPERIOR, en rapidez, agilidad, calidad de servicios, cumplimiento, buen trato, calidez y respeto, por su dinero, por su tiempo, por sus necesidades y prioridades.<sup>8</sup>

6. Cuando un CLIENTE insatisfecho aparezca o llame, él nos está diciendo que no le entregamos el VALOR AGREGADO que él esperaba.

Allí debemos estar todos para su rescate y emprender acciones que corrijan el error y atenúen la insatisfacción.

---

<sup>8</sup> Berry, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Editorial Norma

7. Esta persona no es un PROBLEMA es una OPORTUNIDAD. En lugar de irse y decírselo a otra gente está dando la oportunidad de hacer un buen trabajo, de corregir a tiempo, de mejorar siempre y afianzar relaciones con la empresa.

8. Si un cliente está insatisfecho NO ES SUFICIENTE con darle lo que él esperaba la primera vez, hay que darle algo extra. La meta es superar siempre sus expectativas en todo lo que es valorado por parte del cliente.

9. Cuando trate un CLIENTE insatisfecho concéntrese en salvar el cliente y no la venta, no la defensa de las disculpas y posiciones individuales o de área, vea el problema a través de sus ojos.

10. Siempre trate al CLIENTE como si toda la vida fuera a ser cliente, no como si fuera la primera o última vez que lo veremos.

**FINALMENTE. Pensar que al cliente hay que cautivarlo, conseguirlo, conquistarlos, casarse con el, corresponderles Y SOBRE TODO CONSERVARLE.**

- Determinar el mapa de los puntos de contacto con el usuario durante los ciclos de servicio.
- Definir los momentos críticos de los puntos de contacto con el usuario

- Investigar la percepción que los clientes tienen de la calidad del servicio que brinda la empresa.
- Suplir las necesidades de capacitación identificadas.
- Establecer el calendario de capacitación del servicio.
- Diseño del material de apoyo.
- Elaboración del sistema de información sobre la calidad del servicio.

### **Acciones**

- Definir métodos de evaluación y control de la calidad del servicio.
- Diseñar diversos enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio, que le sirvan a la empresa para determinar criterios de decisiones.
- Impartir mensajes con alta frecuencia, que generen hábitos de servicio a través de material de apoyo publicitario interno, de alta visibilidad y la intranet de la empresa, como por ejemplo:
  - Afiches
  - Cartillas
  - Concursos
  - Publicación de acciones de servicio destacadas

## **2.8. IMPLANTACION Y SEGUIMIENTO AL PLAN DE MERCADEO.**

### **2.8.1. Proceso de marketing.**

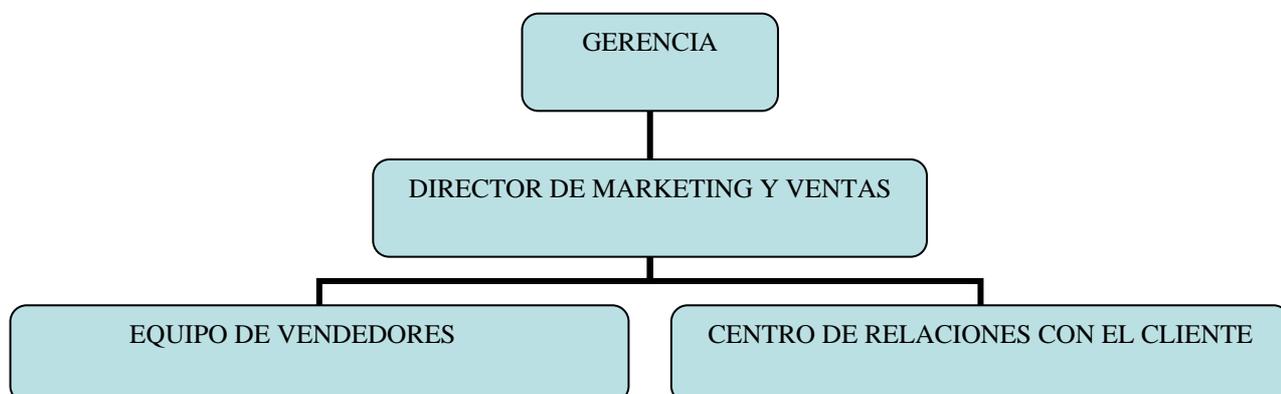
La alta dirección (gerencia) deberá responder por la elaboración y ejecución del plan de Marketing en una etapa inicial con el grupo asesor y luego por su etapa de ejecución, ya que este plan que prepara las acciones para la oferta de productos, comerciales, comunicacionales y de servicios de Tri One.

Para la implantación se debe llevar a cabo a nivel de:

**2.8.2. Estructura:** crear y consolidar la estructura del área de marketing y comercial, su mapa organizacional, cargos definidos, líneas de autoridad, personal requerido y perfiles.

Acorde con la situación económica de Ti One:

- a. Nivel 1 Gerencia – con funciones de marketing.
- b. Nivel 2 Director comercial.
- c. Nivel 3 Equipo de vendedores: un asesor y una persona para el centro de relaciones con el cliente.



Fuente: Empresa Tri One Comunicación Estratégica.

- **Recursos:** contratar e integrar el equipo de personas que estarán trabajando en el área, con los requerimientos del cargo y humanos. Se debe tener el personal idóneo, suficiente, apto y con actitud tanto de vínculo directo como los representantes externos.
  
- **La gerencia** Direcciona marketing y el coordinador de ventas lo comercial, además de manejar una importante cartera de clientes, quien responde a un perfil profesional que ejecute ambas funciones y sea gerente de ventas.
  
- **Vendedores:** Dos (2) personas vinculadas directamente con experiencia comercial y ojala en el campo de la publicidad.

**2.8.3. A nivel financiero y presupuestal:** asignación del recurso para este montaje y ejecutar el plan, vía préstamos, aplicación de otras fuentes de financiamiento, los tres (3) vendedores, el Director, del área tendrán un costo mes de \$10.000.000 fijos sin contar comisiones sobre resultados de ventas, incluyendo parafiscales.

**2.8.4. A nivel de la infraestructura física y material:** Establecer el lugar y montaje del punto de venta, oficinas de ventas y mercadeo con su dotación.

El departamento de ventas debe estar en zonas de fácil acceso inicialmente y eventualmente como concesiones flotantes en negocios comerciales de gran superficie.

**2.8.5. A nivel de procesos y de dirección:** Quien lidere el plan, desde la gerencia, la dirección comercial y la articulación de procesos al interior para que en unión de las áreas de marketing y de diseño se ejecute el plan en función del cliente.

**2.8.6. A nivel de cultura:** Trabajar sobre la cultura del servicio, unidad organizacional de todas las personas y áreas, cultura del cumplimiento, cultura de velocidad de respuesta y de competitividad, Para esto alta sensibilización, programas de motivación y de capacitación paralelos al personal.

**Los puntos estratégicos generales de Evaluación de este proceso serán:**

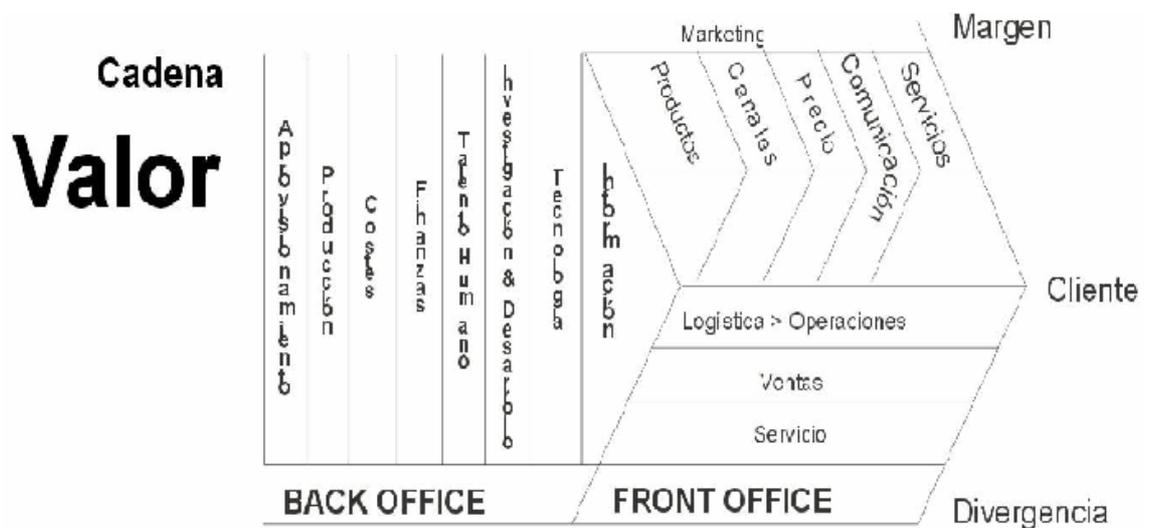
- El número y la cantidad de productos vendidos.
- El conocimiento permanente de los servicios que el cliente espera recibir de Tri One, a través de encuestas de seguimiento.
- Número de clientes cautivados en el año y numero de clientes conquistados
- Número de clientes retirados en el año.

- Número de productos vendidos y efectuadas a través de otros canales como Tele-Mercadeo, correo directo y agente.
- Número de ventas efectuadas vía Visitas Personales.
- Número de ventas efectuadas como resultado de información y comunicación vía página Web, correo electrónico.

De igual forma se podrá evaluar de acuerdo con los conocimientos de la campaña de Marketing que los empleados tengan y utilizan para generar valor agregado.

### 3. ANALISIS ESTRATEGICO

#### 3.1 CADENA DE VALOR



Fuente: Porter, Michael. Ventaja Competitiva

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

### 3.2. LA CADENA DEL VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo; cada uno puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.<sup>9</sup>

La cadena del valor refleja la historia, estrategia y éxito en implementación de una empresa.

*Actividades de valor.* En Tri One Comunicación Estratégica las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña emplean:

- Insumos comprados: Tales, como papelería, corte, grafados y refilados.
- Recurso humano: En el cual existen falencias de índole comunicacional, fallas en la pertenencia del verdadero enfoque de la empresa.
- Tecnología. Tales como programas especializados para la óptima prestación de los servicios presentados en su portafolios, pero día a día es necesario la adquisición de mayor tecnología para estar al nivel de la competencia.

---

<sup>9</sup> Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Ediciones Continental S.A.

Las Actividades de valor crean y usan la información; también crean activos fijos.

### 3.3. ATLAS DE SERVICIO ESTRATEGICO

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS/INTERNOS	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO (SOPORTES) Y/O FUNCIONES CRÍTICAS	DESCRIPCION DE NUDOS CRITICOS PARA LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD	NUCLEOS DE VALOR PARA LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD
1. Calidad del Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño</li> <li>- Compras</li> <li>- Producción</li> <li>- Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en entregas de cotizaciones, por depender de terceros.</li> <li>- La falta de liquidez, atrasa la adquisición de los insumos.</li> <li>- No hay una política para reclamos y devoluciones, ni tampoco la formalidad del proceso que permita hacer un diagnostico de errores que se cometen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad de la empresa ante el cliente</li> </ul>

<p>2. Identidad y posicionamiento de marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo.</li> <li>- Estrategia de Segmentación.</li> <li>- Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil posicionamiento en los distintos servicios.</li> <li>- Carencia en estrategias comunicacionales y poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en el mercado de Cartagena a mediano y largo plazo, se busca la expansión.</li> <li>- Buscar la fidelización por servicio.</li> </ul>
<p>3. Cumplimiento total con el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño</li> <li>- Aprovechamiento (Proveedores)</li> <li>- Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una clara política de comunicación.</li> <li>- Insatisfacción de clientes, por proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Organización y planeación</li> <li>- Equipos.</li> </ul>
<p>4. Asesoría integral oportuna y nivel de atención al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo.</li> <li>- Fuerza de Ventas.</li> <li>- Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada Fuerza de Ventas</li> <li>- Compromiso de la operación comercial sin tener apoyo de las partes.</li> <li>- Organización.</li> <li>- Inexperiencia.</li> <li>- Limitado cuerpo laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de Coopmamonal de ser acompañantes en el proceso desde el pedido del cliente hasta su entrega y poder personalizar sus reclamos.</li> </ul>
<p>5. Cobertura Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo</li> <li>- Logística</li> <li>- Política de Precios</li> <li>- Estrategia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco esfuerzo de marketing</li> <li>- Limitada fuerza de Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado cautivo de la diferentes zonas.</li> </ul>

	segmentación -Estructura de segmentación/canales	- débil estructura comercial  - Alianzas estratégicas	
6. Costos ( interno )	- Aprovechamiento (Proveedores) - Administración y Finanzas - Logística - Procesos Internos - Sentido de Pertenencia - Potencialización del talento humano	- Resultados ineficientes por descoordinación e incomunicación - Altos costos administrativos - No poseer información al día en todas las áreas	- Conocimiento del mercado - Know How

Fuente: Esta Investigación

<p>7. Organizacional y Compromiso</p>	<p>Cultura y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación del Personal</li> <li>- Inducción y Capacitación</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada Capacitación del talento humano</li> <li>- Incertidumbre y desmotivación del personal</li> <li>- Limitada estructura organizacional</li> <li>- Poco estímulo e incentivos a las labores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad Humana del Personal</li> <li>- Compromiso con el trabajo desempeñado.</li> </ul>
<p>8. Comunicación ( Interno )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de Información</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Delegación de autoridad y definición con claridad de Funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanentes improvisaciones</li> <li>- Decisiones poco planificadas</li> <li>- Falta de Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adecuación de los canales internos de comunicación</li> </ul>
<p>9 . Salud Financiera ( Interno )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamiento</li> <li>- Liderazgo mercado</li> <li>- ventas</li> <li>- Motivación</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Sistema de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas deficientes</li> <li>- Débil estructura comercial</li> <li>- Pérdida de clientes</li> <li>- Repetición de errores y fallas en el proceso productivo</li> </ul>	
<p>10. know how (saber hacer) del negocio en todo el personal ( Interno )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal no tiene suficiente información sobre el proceso cara al cliente</li> <li>- No hay cultura de planificación en el personal</li> <li>- No todo el personal tiene la capacidad y el deseo de adquirir información sobre los procesos</li> </ul>	

11. Precios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamiento (Proveedores)</li> <li>- Mercadeo</li> <li>- ventas</li> <li>- Inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia informal</li> <li>- Saturación de ofertas independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos en algunas líneas del negocio.</li> </ul>
--------------------------	--	--	---

#### 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA PARA TRI ONE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

##### 4. 1 COMPETENCIA DE TRI ONE.

Las empresas que compiten directamente con Tri One son las siguientes:

TECNISCREEN E.U.

DESTINO CARTAGENA LIMITADA.

HOMO & SAPIENS LTDA

COMPRA EN COLOMBIA LIMITADA

MYBO LTDA.

SAGA PUBLICIDAD LIMITADA

ATENCIA COMUNICACIONES E.U.

ALMA MATER E.U.

MI PUBLICISTA E.U.

AMERICAN PRODUCTIONS EMPRESA UNIPERSONAL

GRAN PUBLICIDAD LIMITADA

CALIOPE SENALIZACION LTDA

OPE AMOBLAMIENTO URBANO

ANDIGIT PRODUCCIONES LTDA      ANDIGIT LTDA

CAMO PUBLICIDAD LTDA

CPM PUBLICIDAD Y MARKETING

IMPULSO & MERCADEO

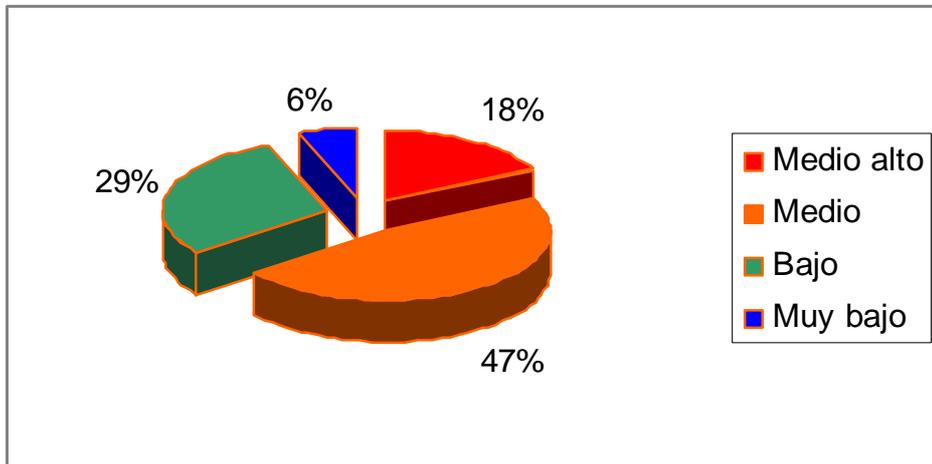
ONU AND PARTNERS

3A PUBLICIDAD Y MERCADEO

## **4.2 RECOLECCION DE DATOS.**

**4.2.1 Datos Primarios: Test Organización y Competitividad,** el cual se aplicó a las empresas relacionadas anteriormente y guías de entrevistas para saber datos preliminares de las empresas. Anexo No. 2 Formato de Test.

Grafica1. PROVEEDORES.



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados que arrojó el test realizado, se puede ver que el mayor porcentaje en el grado de riesgo de competitividad con los proveedores es el 47%. Quiere decir que la mayoría de las empresas se encuentran en un nivel de riesgo medio con respecto a poder de negociación, número de proveedores, su financiamiento y relaciones públicas con ellos.

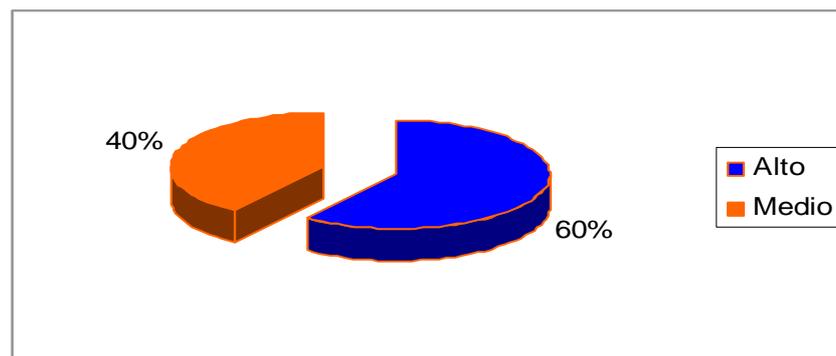
El 29% de las empresas estudiadas se encuentran en un nivel de riesgo bajo, en cuanto los ítems analizados en el área de competidores. No poseen mayores preocupaciones en cuanto a la volatilidad de los precios, relaciones públicas, o número de proveedores que poseen. Son empresas que pueden encontrar esto como una fuerza competitiva positiva que incide en su nivel de competitividad.

El 18% de las empresas se encuentra en un nivel de riesgo medio alto, el cual

muestra que en estas organizaciones los proveedores inciden de forma negativa ya que al realizar negocios ellos, tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Y por último solo un 6% de las empresas poseen un nivel de riesgo muy bajo, lo cual las pone en posiciones ventajosas frente a su competencia. Pues tienen el poder para ofrecer calidad a unos costes que ya han sido cuidadosamente analizados para el beneficio de la empresa, un buen número de proveedores y unas buenas relaciones con ellos.

GRAFICA 2. PRODUCCION



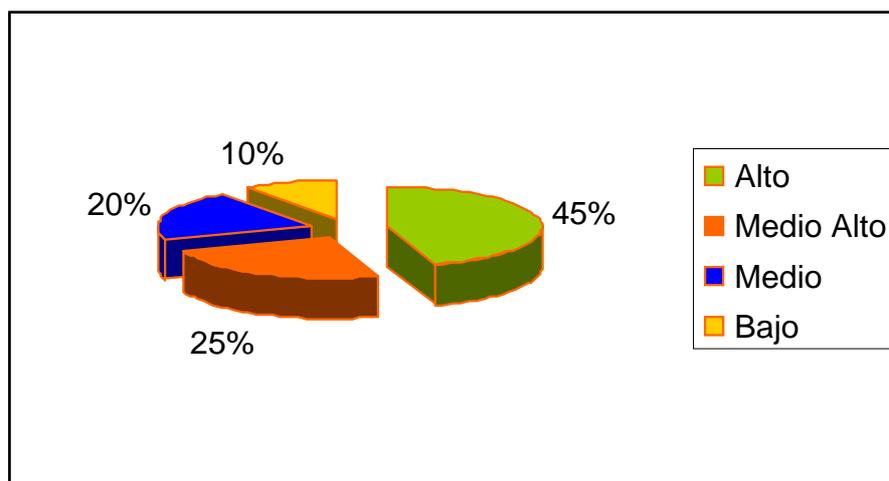
Fuente: Esta Investigación

El 60% de las empresas se encuentran en un nivel de riesgo alto con respecto a su producción, es decir la mayoría de estas poseen poco

dominio de tecnología, la inversión requerida es alta, y se forman constantes cuellos de botella.

El 40% de las empresas no se encuentran en un nivel óptimo, pero tampoco están en el mas bajo frente al riesgo que corren en su competitividad frente a las demás empresas en cuanto al ítems de productos, esto hace que exista una gama de oportunidades en mejoras para aumentar las ventajas en cuanto al domino de elementos tecnológicos, complejidad en el proceso de producción, logística y la inversión requerida.

Grafico 3. Comercialización

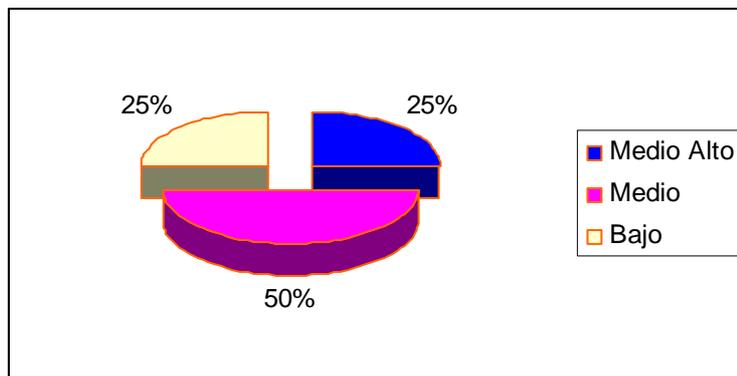


En cuanto a la parte de comercialización el 45% de las empresas se encuentran en un nivel alto de riesgo en cuanto al poder de negociación frente al cliente, pocos establecimientos, costos altos de vendedores y la capacidad de estos para cumplir las metas de la empresa.

El 25 % le sigue con un nivel medio alto, el cual es igualmente peligroso porque dice de las empresas que su estrategia de comercialización no está bien estructurada para la óptima comercialización de su bien o servicio, equivalentes a una gran porción de empresas y de ahí se puede partir a enfatizar en este punto para crear ventaja competitiva frente a los contendores.

El 20 y el 10% se encuentran en niveles medio y bajo respectivamente, lo cual indica que son empresas en las cuales las estrategias de comercialización empleadas poseen de cimientos aceptables y óptimos en cuanto al poder de negociación, la fuerza de ventas, la capacidad de sus vendedores y el costo que estos generan a la empresa para alcanzar a ubicar y posicionar el producto en el mercado meta.

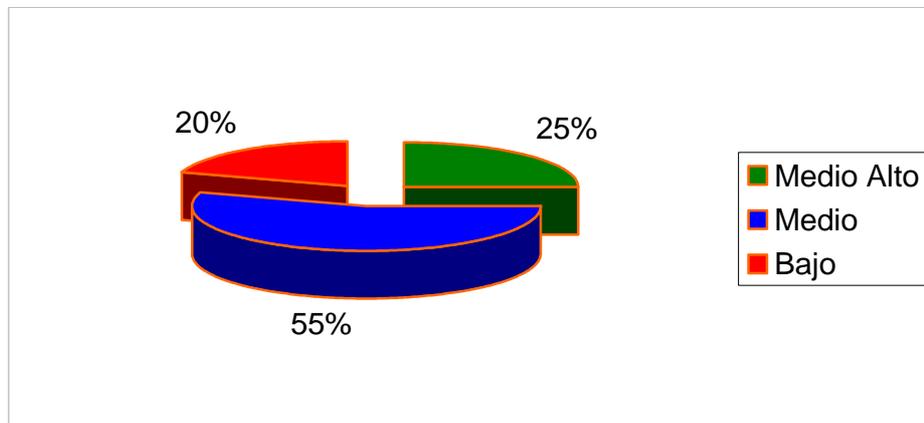
Grafico4. Clientes



En cuanto a las empresas en riesgo competitivo por estrategias de Mercado con respecto a los clientes, se puede observar que la mitad de las empresas, se encuentran en un nivel medio.

Este nivel se interpreta como un nivel intermedio en el grado de efectividad en las estrategias utilizadas para satisfacer al cliente, y sus necesidades. Intermedio quiere decir normal, pues no es el inferior pero tampoco el superior que se debería tener. De la misma manera el nivel se manifiesta en que tanto poder de negociación tiene el cliente, como crece el mercado de los clientes, en conclusión a todo lo referente con este importante personaje que es en torno al cual giran las organizaciones.

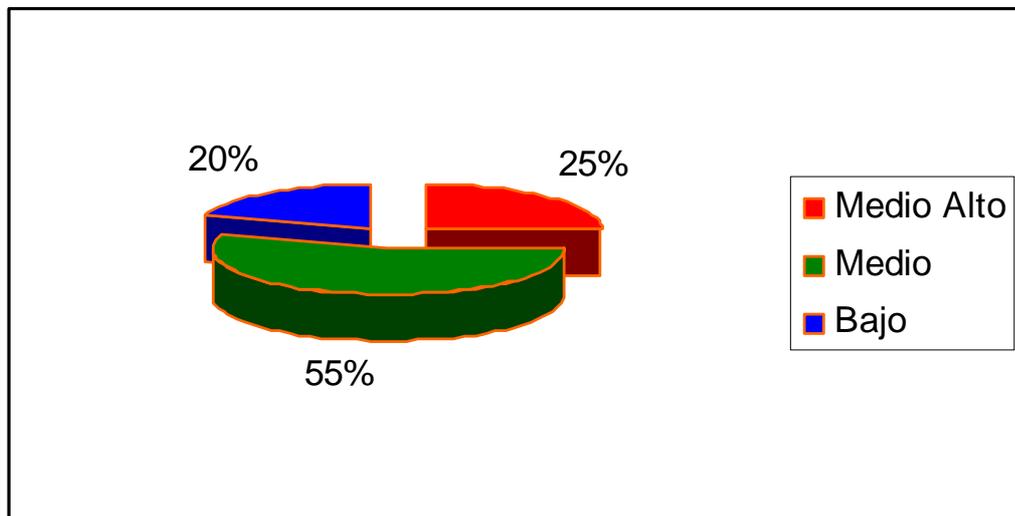
Grafico 5. Competidores



Fuente: Esta Investigación

Los resultados arrojan un porcentaje del 55% para las empresas que se encuentran en el nivel medio con respecto al riesgo que corren por competencia frente a sus contendientes en el mercado, quiere decir que la mayoría de las empresas se encuentran casi al mismo nivel en cuanto a precios, calidad, imagen, marketing por lo tanto el riesgo frente a la competencia no es muy alto, esto brinda posibilidades de llegar a la cima fáciles o difíciles de acuerdo a las estrategias específicas que se empleen para esto, puesto se requiere saber exactamente se debe actuar y en que momento.

Grafico 6. Equipo de Emprendedores



Fuente: Esta Investigación

Por equipos de emprendedores el porcentaje mas alto según los resultados arrojados es el 55% que ocupa el nivel medio, el cual indica que en áreas como relaciones públicas en general, capacidad de marketing y capacidad de planeación se están implementando las estrategias pero no están funcionando de un todo, talvez esto implique tener que realizar cambios y proponer nuevas estrategias que lleven a la empresas a incrementar su competitividad.

El 25% de las empresas se encuentran en un nivel medio alto de riesgo quiere decir que en materia de capacidad de ventas, capacidad de finanzas, planeación existen grandes falencias las cuales no permiten aumentar el grado

de competitividad ya que las estrategias formuladas en dicho campo no están dando buenos resultados.

El 20% de las empresas se encuentran en un nivel bajo de riesgo, son empresas que imprimen mucho esfuerzo en mantenerse en constante crecimiento, pues tienen una buena fuerza de ventas, una buena capacidad de operaciones, buen conocimiento del mercado lo que les posibilita aventajarse un poco delante de la competencia en lo que respecta a los factores nombrados como equipos de emprendedores.

**4.2.2. Datos Secundarios:** Información suministrada por la Empresa TRI ONE comunicaciones, recopilación de libros sobre marketing y publicidad e información extraída de la Web.

### **4.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPETITIVAS DE TRI ONE.**

Fortalezas Competitivas.

- Ubicación estratégica en la zona centro de Cartagena, por facilidad de acceso y proximidad a las diferentes empresas.
- Mayor calidad en el acabado final de las piezas graficas.
- Manejo de la publicidad con concepto mercadologico y comercial.

- El ser empresa conformada por diferentes talentos en áreas idóneas a la naturaleza del negocio.

#### Debilidades Competitivas.

- Inexistencia de estructura comercial, limitada en personal y cobertura.
- Incumplimientos en entregas
- Condiciones de pago comerciales y plazos
- Menor posicionamiento de marca y reconocimiento de mercado que la competencia.
- Nulas actividades promocionales y de publicidad para los servicios de la empresa.

## **5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

### **5.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS.**

#### **Objetivos.**

- Lograr reconocimiento en el mercado y con un posicionamiento de marca superior, de las distintas líneas de servicio, frente a la competencia.
- Alcanzar la presentación de una ampliación en la gama de productos y servicios, en las distintas líneas de la mezcla de Tri One.
- Lograr una fuerte cultura de investigación y desarrollo de productos entre todos los miembros de la empresa, para la propuesta de nuevos productos y mejoramiento de actuales.

#### **Se proponen acciones iniciales, como:**

- Determinar los productos a mantener y a comercializar por cada línea de negocio sobre la base de volúmenes de ventas, productos rentables, costos estratégicos y capacidad de diseño y producción.
- Establecer que productos se van a anexar para ampliar longitud de la línea publicitaria y la línea de asesorías, consultorías, buscando un portafolio más competitivo que permitan entrar en varios frentes de batalla y no depender de un solo producto: Conceptos publicitarios.

- Sobre la base de lo más comercializable, buscar y desarrollar productos complementarios para ofrecer un paquete integral con el portafolio a los clientes y poder competir fuertemente por ejemplo en licitaciones y contratos grandes, donde buscan un proveedor con múltiples productos y servicios.
- Darle una presentación unificada en cuanto a la simbología corporativa a todos los productos de Tri One. Que las señales de identidad tengan su propia huella digital, enmarcados en un elemento común para todos los productos y solo diferenciada en términos de cada especialidad (línea), con su logo, su color distintivo, nombre, etc.
- También la creación de nuevas marcas como unidades estratégicas de negocio, sería el caso de una marca llamada "Print One" la marca de impresiones de la empresa Tri One Comunicación estratégica, la cual ofrecería las mejores resoluciones en impresiones, implementadas a través de la impresora Docucolor 240/250, cuyas características son:

Imprime y copia en una resolución de 2400 x 2400 ppp. Escanea en una resolución de hasta 600 x 600 ppp.

Color: hasta 40 / 55 ppm

Negro: hasta 55 / 65 ppm

Capacidad máxima de carga de papel: 5.260 hojas y 5 bandejas, incluida la bandeja de desvío.

Se puede cargar papel de cubierta de hasta 300 gramos por metros cuadrados/110 lb y tiene un valor de \$30000 millones de pesos.<sup>10</sup>

## **5.2. ESTRATEGIA A NIVEL DE MARCA.**

Definir un elemento identificador para los productos publicitarios y para los uniformes industriales.

La propuesta de la estrategia se sustenta de la necesidad de mostrar nuestra marca en todos los espacios posibles por encontrarnos en el ciclo de introducción al mercado, la cual nos permite mayor visibilidad y gran oportunidad de generar nuevos contactos – negocios.

## **5.3. A NIVEL DE I+D (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO).**

Además de las actividades de investigación de mercados programadas, la empresa debe tener un acento especial en el tema de innovación, creatividad, nuevos desarrollos, en las propuestas de productos y soluciones para los clientes.

---

<sup>10</sup> [http://www.office.xerox.com/perl-bin/product.pl?product=DC240\\_DC250](http://www.office.xerox.com/perl-bin/product.pl?product=DC240_DC250)

El eje del I+D, está dado por el diseño como fundamento del que hacer de la empresa. Por lo tanto se requiere de un comité permanente de nuevos productos y mejoramiento de productos, en el que se involucre a todos el colectivo humano de las empresas y se integra el comité con gente de áreas de, diseño, mercadeo, ventas, y los propios clientes.

### **5.3.1. Los Productos**

- Empaque: Diseño, diagramación y estructura de empaque.
- Multimedia y diseño de página Web: Desarrollo programación, texto, gráficos, logotipos, botones, menús, fotografías, enlaces externos.
- Desarrollo campañas publicitarias: Conceptualización, diagramación diseño y artes finales.
- Construcción de marca: Evolución, cambio de imagen.
- Identidad corporativa: Manejo y administración de manejo de marca.
- Material promocional y P.O: Display, flayers, impresos, brochoures
- Estimulación de fuerza de ventas: Capacitaciones, formación de vendedores.
- Eventos: Organización y logística de eventos.
  
- Consultores en identidad visual: Acompañamiento para que la empresa comunique sus productos y servicios a través de elementos visuales.

- **U. I (uniformes).**

- Lanzar la marca y sus servicios en eventos especiales y presentación en sociedad.
- Ampliar la gama de opciones de productos con el concepto “a la medida” en todos los productos, tanto en la línea publicitaria como en el de asesoría y consultoría y buscar la individualización y particularización por cliente.
- Recomendar nombres o marcas, colores, estilos y responder a todas las tendencias de globales.

#### **5.4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

- Lanzamiento de la empresa

$$= \frac{\text{\# de presentaciones totales}}{\text{\# de presentaciones programadas}} \times 100 = \%$$

- Rentabilidad de líneas

- Línea Asesorías =  $\frac{\text{Ingresos totales} - \text{costos totales}}{\text{Ingresos totales}} \times 100 = \%$

- Línea publicitaria =  $\frac{\text{Ingresos totales} - \text{costos totales}}{\text{Ingresos totales}} \times 100 = \%$

- Top of mind (nivel de recordación) de marca
  - Para productos publicitarios
  - Para las asesorías y consultorías Corporativa
  
- Ranking de participación de productos
  - Producto uno \_\_\_\_\_ %
  - Producto dos \_\_\_\_\_ %
  - Producto tres \_\_\_\_\_ %
  - Producto cuatro \_\_\_\_\_ %
  - Producto cinco \_\_\_\_\_ %

## **5.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALES.**

### **Objetivos.**

- Lograr una mayor cobertura geográfica y presencia de la empresa en Cartagena y en la zona caribe.

- Alcanzar a dinamizar el canal propio con una fuerza de ventas propia totalmente instalada y con know how.

### **5.5.1. Acciones Iniciales Propuesta por esta Política.**

#### **5.5.1.1. Canal directo – comercial.**

Se refiere al montaje del canal propio directo, con una estructura de ventas definida, con personal vinculado a la tarea comercial institucionalmente. Inicialmente podría pensarse en 1 persona que desarrolle esta labor de visita a los clientes de acuerdo a una zonificación y Territorialización definida, acorde con la segmentación establecida.

Perfil del vendedor (director comercial, asesor júnior o consultor): Dinámico, proactivo, con capacidad comunicacional, con preparación especializada en el área de mercadeo y ventas, con alta experiencia en negociaciones, profesional de áreas administrativas, con mentalidad innovadora en la consecución de clientes y experiencia en la gestión comercial.

#### **5.5.1.2. Canal directo-punto de venta.**

Venta de servicios publicitarios en un punto de venta propio, El montaje de este punto de venta, debe obedecer al concepto de vitrina de todo lo que la empresa realiza y los resultados con los clientes.

#### **5.5.1.3. Canal representantes.**

Abrir el canal representantes en las plazas de Barranquilla y Santa Marta, principalmente y eventualmente agentes en otras capitales del Caribe. Son agentes comerciales encargados de las ventas, sin vínculo laboral, en cada zona, pero con una tabla de comisiones atractiva.

#### **5.5.1.4. Canal Electrónico-virtual.**

Desarrollar una página Web de la empresa y sus productos, promover y vender la totalidad de líneas comercializables y las nuevas por desarrollar. El montaje de este canal virtual, permitiría tener en tiempo real pedidos y atención a clientes en ventas a través de la web.

#### **5.5.1.5. Canal Telemarketing.**

Venta por Teléfono, enfatizada a las MIPYMES, además como puerta de entrada o puente para la actividad comercial de los representantes.

**5.5.1.6. Canal distribuidores:** Tanto para publicidad como el de asesoría y consultoría general.

## 5.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

### Objetivos.

- Contribuir al logro de un posicionamiento fuerte y diferente de las marcas competitivas de Tri One.
- Alcanzar un alto impacto en los públicos objetivos de compañías de los diferentes sectores económicos como también esfuerzos en el target Pymes.
- Lograr ruido de marca en los medios masivos, tradicionales y electrónicos y una gran consistencia en la unidad comunicacional.
- Construir una identidad de marca para el total de servicios del portafolio de Tri One en sus diferentes líneas.

El eje de la estimulación de la demanda debe ser el esfuerzo en la implementación del **ONE “la personalización del servicio”**, venta directa, interacción cara a cara con clientes, con el equipo comercial propio a través de visitas a clientes actuales y potenciales.

Además deben enfatizarse las herramientas de comunicación con los siguientes programas:

#### **5.6.1. Relaciones Públicas.**

- Boletines a medios de comunicación.
- Boletín a empresas y gremios.
- Invitación al lanzamiento de la marca y eventos especiales (1 vez al año) a clientes, medios y proveedores.
- Visitas a planta de manufactura de nuevos clientes.
- Programas de capacitación y sensibilización a clientes sobre el tema de uniformes industriales y publicidad impresa.

#### **5.6.2. Marketing Directo.**

- Trabajar el correo directo a clientes y telemarketing para promover la empresa, sus marcas, sus logos.

#### **5.6.3. Marketing Digital.**

- Un sitio en la web, pagina de la fundación y de sus marcas para estar en vitrina y ofertar servicios a través de este medio.

#### **5.6.4. Merchandising.**

- Tanto en punto de venta, si se logra abrir, como en la sede, stand en ferias, participación en eventos del sector laboral y de relaciones humanas, con la simbología corporativa y una gran identidad visual.

### 5.6.5. Publicidad.

- Un brochure, catálogo para promover los productos y servicios de Tri One.  
En razón del presupuesto, participación en medios impresos y audiovisuales, en los que en carácter informativo, sin pagar por espacios se pueda proyectar la empresa y sus productos.

### 5.7. ESTRATEGIAS DE PRECIO.

#### Objetivos

- Establecer una clara política de precios y los descuentos máximos permitidos de acuerdo con cada segmento y canal a atender.
- Definir estrategias de precio en mercados actuales y potenciales, así como precios diferenciales de acuerdo con la competencia en cada línea de negocio, pero manteniendo como eje la paridad competitiva.

**Esta política propone acciones iniciales, como:**

#### Mezcla ideal de precios para el plan

	A NIVEL LOCAL (CARTAGENA)	A NIVEL NACIONAL (RESTO DEL PAÍS)	A NIVEL INTERNACIONAL (FUERA DEL PAÍS)
--	------------------------------	--------------------------------------	---

PRECIO POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA	En servicios estratégicos de Tri One únicamente.		
PRECIO IGUAL AL DE LA COMPETENCIA	En productos de poca diferenciación		
PRECIO POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA		X	X

Aquí la estrategia central muestra el tener una política de precio de paridad competitiva, los mismos precios de la competencia, no por debajo, en el ámbito del mercado medular.

Se debe definir una tabla de precios con descuentos especiales para quienes utilicen las 2 líneas de producto, ofreciendo un paquete integral.

## 5.9. ESTRATEGIAS DE SERVICIOS.

### Objetivos

- Lograr un posicionamiento de diferenciación por calidad de servicio integral superior frente a los competidores, altamente visibles para los clientes.

- Alcanzar un nivel de satisfacción total de clientes del 80% en adelante.
- Alcanzar un nivel de cumplimiento superior al 85% en entregas de pedidos.

#### **5.9.1. Acciones a nivel de servicios para el plan.**

- Programa de atención inmediata al cliente. Respuesta al instante a los requerimientos del cliente en materia de reclamos, garantías, cotizaciones, cotizaciones 24 horas, visita la misma semana del llamado.
- Plan entregas 100%, desarrollo de acciones que lleven al cumplimiento total de entregas de solicitudes, basados en la racionalidad de fechas propuestas al cliente y no comprometerse en una fecha específica, sino un rango de días en casos de impresión, previamente aprobado por el cliente, como un intervalo riguroso pero flexible, que permita margen de maniobra.
- Capacitación permanente para todos los empleados que tienen que ver con la atención del cliente directa e indirectamente, un personal de contacto homologado en:
  - Comunicación
  - Capacidad de expresión
  - Capacidad de escucha
  - Habilidades de ventas

- Estabilidad de negociación
  - Atención y cortesía
  - Elementos financieros para la venta
  - Aspectos técnicos de diseño, pertinentes del servicio.
- Los asesores comerciales o representantes de Tri One deben administrar la relación con los clientes atendiendo de manera ágil y oportuna cualquier requerimiento que de ellos pueda resultar y además indagar con ellos después de adquirir el producto, es decir servicio postventa como valoración al cliente.
- El nivel de cortesía, amabilidad y trato al cliente constituye una campaña bandera no solo a nivel externo sino a nivel institucional.
  - Cuando un cliente nuevo o actual llame se le debe responder inmediatamente desde gerencia, mercadeo o el área respectiva, llamarle vía telefónica o enviarle por e-mail o fax bajo un formato único institucional lo que requiere.
  - Cuando ingrese un nuevo cliente se le debe dirigir una carta de bienvenida de gerencia, que represente un elemento institucional.
  - La campaña del respeto, el buen trato, la inmediatez, de respuesta, un servicio sin aplazamiento es el plan de excelencia en servicios administrativos. Se busca "O" quejas por desatención, mala actitud, falta de

cortesía, lentitud, desinformación, trato inadecuado, falta de celeridad administrativa ante el cliente en todas las áreas de administración que tienen contacto con ellos.

- El programa se une a los procesos de calidad, estandarización de los mismos y una sensibilización general hacia la cultura de servicio en todo el personal de administración.

## **6. CONCLUSIONES**

Las teorías de Michael Porter hoy en día pueden seguir poniéndose en práctica y gracias a estas muchas empresas que necesitan ser estudiadas o simplemente quieren conocer su estado nivel competitivo frente a las demás pueden recurrir a dichas herramientas a sabiendas que los resultados le serán de gran ayuda y sin duda le aportarán mecanismos para desarrollar ideas innovadoras y aplicables para el sostenimiento y rentabilidad a largo plazo.

Las tendencias tecnológicas cada día van evolucionando y sin darse cuenta dejan atrás a cualquier empresa que no se encuentre a la vanguardia cuando de innovación se trata.

Definitivamente la personalización del servicio es fundamental para una empresa hoy en día porque el cliente quiere sentirse mas amo y dueño de la organización que le preste algún tipo de servicio, quiere más atención y seguridad, donde depositar su confianza y su dinero.

Tri one comunicación es una empresa joven en este mercado, por tanto se enfrenta a un ambiente cambiante, dinámico, discontinuo e incierto y esto es lo que ha llevado a muchas empresas a perder las ventajas que las hicieron exitosas en años pasados.

Este nuevo ambiente en el cual se mueve la empresa es básico para su objetivo el cual es obtener rentabilidad, crecimiento y adquisición de mas clientes, es una ventaja ya que inicia con nueva tecnología y se amolda fácilmente al mercado, lo que desfavorece a empresas antiguas ya que el cliente de hoy busca productos novedosos que no encontraría en aquellas empresas que se les hace difícil adaptarse al cambio.

La mayoría de empresas que laboran en este sector se ven estancadas cuando hablamos de credibilidad ante el cliente, ya que muchas empresas prefieren contratar empresas fuera de Cartagena.

Al final de este trabajo es la pregunta entonces cual es la ventaja competitiva de tri one comunicación estratégica? Por que se desempeñara mejor en el mercado? Y que propuesta hará que tri one sea sustentable durante los años? A lo que nos respondemos, que esa empresa compite según la teoría de las competencias distintivas y recursos de la organización, la principal ventaja competitiva de Tri one son las asesorías y consultorías personalizadas lo que establece la diferencia, y puede posicionar a la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Crear nuevas marcas en la empresa con el fin de crear unidades estratégicas, las cuales sirvan para ampliar el portafolio de servicios y ofrecer nuevas opciones para el cliente.
- Enfatizar mas en la estrategia de personalización del servicio, incrementar esto por medio de las herramientas del marketing one to one, posicionándose en la mente de los consumidores como la empresa que personifica el servicio.
- Realizar lo más pronto posible un portal interactivo en la Web, donde se puedan realizar transacciones empresariales, es decir producir también por medio de la web pudiendo llegar a mercados que no se pensaban gracias al alcance de esta valiosa herramienta.
- Darle a la locación física de la empresa un aspecto mas adecuado de oficina, preparándola de manera óptima para la recepción de futuros clientes.

- Poniendo en práctica las estrategias señaladas en las páginas anteriores del trabajo en miras de mejoras continuas en la competitividad de la empresa.
  
- Ante la expectativa del TLC, procurar investigar empresas postuladas para establecer alianzas estratégicas con el fin de mantenerse en el mercado y luego poder expandirse pudiendo enfrentar a la competencia del exterior que viene con nuevas tecnologías y menores costos de producción.
  
- Replantear la línea de uniformes en el sector industrial ya que existe poca demanda de este servicio, y el mercado está inundado de ofertas de esta índole, hoy en día los uniformes son diseñados por las propias empresas y la mayoría de ellas solo requieren la organización encargada de confeccionarlos en lo que TRI ONE COMUNICACIONES definitivamente no debe especializarse, por salirse completamente de sus actividades.

## BIBLIOGRAFIA

- LOPEZ Miguel, Asesor Comercial, Plan de Mercadeo Tri One
  
- PORTER Michael, Ventaja Competitiva, Editorial Continental S.A.
  
- PORTER Michael, Ser Competitivo, Ediciones Deusto S.A.
  
- PORTER Michael, La ventaja Competitiva de las naciones, Buenos Aires: J. Vergara, 1991.
  
- PORTER Michael, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Ediciones Deusto S.A.
  
- VILLALBA ACUÑA Juan Pablo, Desarrollo de un plan estratégico de marketing en la empresa tri-one comunicación estratégica LTDA, Monografía. Cartagena. Universidad Tecnológica de Bolívar.
  
- KOTLER Philip Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall

- ICONTEC. Normas para la elaboración de tesis de grado y otros trabajos. Bogota 2004.
  
- **Test de Análisis de riesgos en la actividad competitiva,**  
[www.esmas.com/emprendedores/emprendedores/402644.html](http://www.esmas.com/emprendedores/emprendedores/402644.html)
  
- **Estudio de mercado,**  
[www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias)

## ANEXO A.

Programa de Asesoría Estratégica						
Empresa:						
Entorno, Organización y Competencia						
Nivel de riesgo (1 al 6, 6 = Bajo, 0 = No aplica)						
No llenar nada en estas columnas						
Llenar las casillas en blanco de la columna "C" ↓	Muy alto	Alto	Medio alto	Medio	Bajo	Muy bajo
<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>#</b>					
<b>Proveedores</b>	<b>0</b>					
Poder de negociación del proveedor (Alto=1, Bajo =6)						
Número de proveedores (Pocos=1, Muchos=6)						
Canal de distribución de proveedores (Complejo=1, Sencillo=6)						
Financiamiento de los proveedores (Innecesible=1, Accesible=6)						
Relaciones públicas con proveedores (Malas=1, Muy buenas=6)						
Volatilidad del precio de insumos (Alta=1, Baja=6)						
<b>Producción</b>	<b>0</b>					
Dominio de tecnología (Poco=1, Mucho=6)						
Uso de información tiempo real (Importante=1, No importante=6)						
Complejidad del proceso (Complejo=1, Sencillo=6)						
Inversión requerida (Alta=1, Baja=6)						
Logística (Compleja=1, Sencilla=6)						
Cuellos de botella (Frecuentes=1, Pocos=6)						
<b>Comercialización</b>	<b>0</b>					
Poder de negociación del comerciante (Alto=1, Bajo =6)						
Número de establecimientos (Pocos=1, Muchos=6)						
Adaptabilidad de producto al comerciante (Baja=1, Alta=2)						
Competencia in situ (Alta=1, Baja=6)						
Costo de vendedores (Alto=1, Bajo=6)						
Capacidad de vendedores (Baja=1, Alta=6)						
<b>Estrategia de Mercado</b>	<b>0</b>					
<b>Cientes</b>	<b>0</b>					
Poder de negociación de cliente (Alta=1, Baja=6)						
Necesidades actuales (Satisfechas=1, No satisfechas=6)						
Satisfacción actual (Alta=1, Baja=6)						
Sofisticación (Baja=1, Alta=6)						
Crecimiento de mercado de clientes (Bajo=1, Alto=6)						
Poder de compra (Baja=1, Alta=6)						
Número de clientes (Bajo=1, Alto=6)						
Impulso de compra (Bajo=1, Alto=6)						
Relaciones públicas con clientes (Baja=1, Alta=6)						
<b>Competidores</b>	<b>0</b>					
Poder de mercado de competidores (Alto=1, Bajo=6)						
Precio en relación al nuestro (Bajo=1, Alto=6)						
Calidad (Alta=1, Baja=6)						
Imagen (Alta=1, Baja=6)						
Capacidad de reacción (Alta=1, Baja=6)						
Sustitutos (Muchos=1, Pocos=6)						
Nuevos entrantes (Muchos=1, pocos=6)						
Marketing (Caro=1, Barato=6)						
<b>Estrategia de administración</b>	<b>0</b>					
<b>Equipo de emprendedores</b>	<b>0</b>					
Capacidad de implementación (Poca=1, Alta=6)						
Relaciones públicas en general (Pocas=1, Muchas=6)						
Conocimiento del mercado (Poco=1, Mucho=6)						
Capacidad de Administración (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Operaciones (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Marketing (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Ventas (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Compras (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Logística (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Finanzas (Poca=1, Mucha=6)						
Capacidad de Planeación (Poca=1, Mucha=6)						

**INSTRUCCIONES**

Llenar las casillas que se encuentran en la columna "C".

No tocar, borrar, escribir nada extra en ninguna otra casilla.

Llenar sólo las casillas de la columna C en blanco, no tocar las azules.

Llenar la casilla con un número, que va del 1 al 6, según las instrucciones de cada pregunta.

**Ejemplo:**

Si tus proveedores tienen bajo poder de negociación:

Si hay pocos proveedores.

Si el canal de distribución de proveedores es medianamente complejo:

Etc...

Estrategia Organizacional						
<b>Proveedores</b>						
Poder de negociación del proveedor (Alto=1, Bajo =6)	6					
Número de proveedores (Pocos=1, Muchos=6)	2					
Canal de distribución de proveedores (Complejo=1, Sencillo=6)	3					
Financiamiento de los proveedores (Innacesible=1, Accesible=6)						
Relaciones públicas con proveedores (Malas=1, Muy buenas=6)						
Volatilidad del precio de insumos (Alta=1, Baja=6)						

**Ejemplo:**

Si tus proveedores tienen alto poder de negociación:

Hay muchos proveedores:

Estrategia Organizacional						
<b>Proveedores</b>						
Poder de negociación del proveedor (Alto=1, Bajo =6)	1					
Número de proveedores (Pocos=1, Muchos=6)	6					
Canal de distribución de proveedores (Complejo=1, Sencillo=6)						
Financiamiento de los proveedores (Innacesible=1, Accesible=6)						
Relaciones públicas con proveedores (Malas=1, Muy buenas=6)						
Volatilidad del precio de insumos (Alta=1, Baja=6)						