

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
IMPORTADORA CARBOR**

DIANA CAROLINA TRUJILLO TULANDE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
IMPORTADORA CARBOR**

DIANA CAROLINA TRUJILLO TULANDE

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director Académico
GUSTAVO PRETTEL
Economista y Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ROBERT TRIANA

Jurado

EDGAR VELASCO

Jurado

Santiago de Cali, 27 de Julio de 2009

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Descripción del problema	13
1.1.2 Formulación del problema	13
1.2 JUSTIFICACIÓN	14
1.3 MARCOS DE REFERENCIA	15
1.3.1 Marco Teórico	15
1.3.2 Marco conceptual	17
1.3.3 Marco contextual	18
2.1 ANTECEDENTES	20
2.2 OBJETIVOS	23
2.2.1 Objetivo general	23
2.2.2 Objetivos específicos	23
2.3 METODOLOGÍA	23
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	24
2.4.1 La empresa y su función	24
2.4.2 Estructura de la empresa	24
2.4.3 Aspectos legales	26
2.4.4 Reseña histórica	26
2.4.5 Definición del negocio	27
2.4.6 Misión	27

2.4.8 Compromiso social	27
2.4.9 Objetivos corporativos	27
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	29
3.1.1 Análisis del medio ambiente externo	29
3.1.2 Análisis de los clientes	32
3.1.3 Factores de la categoría	33
3.1.4 Competidores	39
3.1.4.1 Descripción principales competidores	39
3.1.4.2 Matriz de comparación de atributos	41
3.1.4.3 Matriz comparación estratégica del producto	42
3.1.4.4 Habilidades de Marketing	43
3.1.4.5 Deseo de tener éxito en la categoría	43
3.1.5 Proveedores	44
3.1.6 Perspectivas del sector	44
3.2 ANÁLISIS INTERNO	47
3.2.1 Diagnóstico de desempeño	47
3.2.2 Matriz DOFA	50
3.2.3 Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)	52
3.2.4 Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)	53
3.2.5 Factores claves de éxito	53
4.1 SEGMENTO OBJETIVO	55
4.1.1 Micro segmentación del mercado	55
4.2 MEZCLA DE MERCADEO ACTUAL	56
5.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	60
5.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	60

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS	60
5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	61
5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	64
5.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE	64
5.7 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	69
5.8 PLAN DE ACCIÓN	70
5.9 ESTADOS FINANCIEROS	74
5.9.1 Proyección de ventas	74
5.9.2 Estado de resultados proyectado	75
6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	76
6.1 INDICADORES DE GESTIÓN	76
6.2 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuando compran los clientes	33
Tabla 2. Como seleccionan los clientes el producto	33
Tabla 3. Análisis de 5 fuerzas competitivas de la industria automotriz en Colombia	39
Tabla 4. Ranking de empresas-ventas 2006	40
Tabla 5. Crecimiento y participación competidores	40
Tabla 6. Matriz comparación de atributos	42
Tabla 7. Matriz comparación estratégica del producto	43
Tabla 8. Habilidades de Marketing	44
Tabla 9. Deseo de tener éxito en la categoría	45
Tabla 10. Lista de proveedores	45
Tabla 11. Evaluación desempeño interno	49
Tabla 12. Matriz DOFA	52
Tabla 13. Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)	54
Tabla 14. Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)	55
Tabla 15. Matriz de factores claves de éxito (M.A.F.E)	56
Tabla 16. Portafolio de productos y servicios	58
Tabla 17. Escala de descuentos	61
Tabla 18. Cronograma capacitación	71
Tabla 19. Presupuesto implementación de las estrategias	71
Tabla 20. Plan de acción	72
Tabla 21. Proyección de ventas por línea de productos	76
Tabla 22. Estado de resultados proyectado	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	26
Figura 2. Mercado Objetivo resultante	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Resultados estudio de mercado 2008	86
Anexo B. Propuesta mejora logo	89
Anexo C. Tarifas revista motor	90
Anexo D. Perfil cargos importadora carbor	91
Anexo E. Catálogo de productos para automóviles y motos	97

INTRODUCCIÓN

Importadora Carbor es una empresa dedicada a la importación y comercialización de repuestos y partes eléctricas para carros y motos Coreanos y japoneses, con 48 años de experiencia en el mercado; se encuentra ubicada sobre la carrera 1ª donde funcionan las oficinas administrativas, bodega, centro de despacho y punto de venta para atender a los consumidores finales.

La compañía atiende actualmente diferentes grupos de clientes, clasificados de la siguiente manera: importadores, mayoristas, minoristas, intermediarios y consumidor final. Comercializa sus productos mediante la fuerza de ventas, la cual se encuentra ubicada en las principales regiones del país y es coordinada por la administración central ubicada en Cali. Sus modelos de ventas son: venta directa al cliente (visita asesor comercial), Venta por mostrador, por teléfono y venta por página WEB (en desarrollo).

Tiene la distribución exclusiva en Colombia de la línea de cuatrimotos DINLI, la cual comercializa en mostrador, eventos del sector, subdistribuidores y pagina WEB.

Actualmente es una empresa percibida en el sector de autopartes y motopartes por la calidad de sus productos y es líder en la comercialización de partes eléctricas.

El presente plan de mercadeo se realiza con el propósito de que Importadora Carbor, conozca los aspectos relevantes de su mercado objetivo, y todos los factores que se deben tener en cuenta para llegar a ellos de la manera más eficiente y satisfactoria posible. Lo anterior se lograra con el estudio, análisis y planteamiento de las estrategias más apropiadas para que el consumidor conozca todos los productos, los adquieran y pueda satisfacer sus expectativas, haciéndose la empresa cada vez más competitiva y posicionada en el mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadeo estratégico se desarrolló para “**Importadora Carbor**”, empresa legalmente constituida y conocida como Carlos H Otálora, nombre de su fundador. Es una compañía importadora de autopartes, motopartes y otras líneas, japonesas, coreanas, europeas, vehículos diesel, motos japonesas, hindúes, brasileras y chinas, está en el mercado desde el año 1958. Atendiendo ventas al mayor y detal en el mercado nacional en todos los puntos cardinales de la geografía colombiana.

La empresa cuenta con un portafolio extenso, varias líneas de productos (repuestos, accesorios, lujos para vehículos y motos, cuatrimotos) y siempre se ha caracterizado por la variedad y calidad de sus productos.

El tipo de clientes que compran los productos y servicios de la empresa son Importadores, Almacenes minoristas y mayoristas dedicados a la comercialización de repuestos para autos y motos en el país, los cuales buscan productos de buena calidad y precios competitivos.

En el desarrollo del trabajo se realizó inicialmente un análisis externo en donde se evaluaron cada una de las variables externas (económica, social, tecnológica y política) que pueden favorecer o afectar la empresa, posteriormente se realizó un análisis competitivo, en donde se observó que los principales competidores (Importadora Cali, Obyco, Peláez hermanos) se encuentran posicionados en el mercado y realizan estrategias de comunicación de marketing más agresivas (publicidad y promoción de ventas).

El análisis interno determinó que la empresa carecía de un programa de estrategias, lo que conlleva a no realizar una comercialización eficaz de sus productos. Otro de los aspectos en que se debe mejorar es la distribución, se presentan deficiencias en los tiempos de entrega y mercancía en mal estado.

En el análisis DOFA, se concluye que la empresa debe reestructurar el departamento de mercadeo, mejorar la distribución de sus productos y tener una mayor organización en su fuerza de ventas, por otra parte debe aprovechar la experiencia que tiene en el mercado y la amplia cobertura a nivel nacional.

Después del análisis interno y externo, se seleccionó el mercado objetivo y se elaboró una síntesis de la mezcla de mercadeo actual de la empresa, en la que se encontraron muchas falencias en la distribución a pesar de tener presencia en la mayoría de ciudades del país, y la escasa promoción.

Luego se formularon las estrategias, indicando los objetivos de cada estrategia, las tácticas y acciones que se deben ejecutar, los responsables, indicadores que se tendrán en cuenta, la fecha de ejecución y costo.

Para terminar, se definieron los diferentes indicadores de gestión y desempeño que se tendrán en cuenta para medir la implementación del plan de mercadeo; como también el proceso de ejecución de las estrategias; implementación, control y evaluación, para cumplir con cada una de las estrategias formuladas en el plan de mercadeo. Por último se realizó una proyección de ventas totales y por línea de productos y se estudian los resultados del aumento de las ventas con un estado de resultados proyectado.

Se concluye que la empresa debe mejorar sus actividades y efectividad de marketing, implementando estrategias de mercadeo para el departamento comercial tenga una guía básica que le permita lograr todos los objetivos.

1. FASE I – CONCEPTUAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. El sector de autopartes ha presentado una tendencia creciente, entre 2003 y 2006 las ventas crecieron 157% al pasar de US\$448 millones a US\$1,150 millones. El crecimiento acelerado en las ventas nacionales y en las exportaciones de vehículos de automóviles en Colombia en los últimos 6 años incidirán significativamente en el aumento de la demanda por autopartes tanto en Colombia como en el mercado regional, garantizando un crecimiento sostenible¹.

Importadora Carbor es una empresa con larga experiencia en el mercado de autopartes y motopartes, sin embargo, en los últimos años la empresa ha perdido posicionamiento debido a la fuerza que han ido ganando sus competidores. Entre los que se puede mencionar: Obyco, Abin, Coéxito, Importadora Cali, Hermanos Peláez, cada uno logro ventas a nivel nacional superiores a 10.000 millones en el 2006 en comparación con Importadora Carbor que no superaron los 5.000 millones². Ante el incremento del parque automotor en el país con vehículos nuevos, la empresa no conoce exactamente las tendencias del mercado. Por otra parte la empresa no tiene la infraestructura y capacidad comercializadora para abastecer este amplio mercado. Lo anterior se origina por la falta de un estudio que identifique: 1. El crecimiento que ha tenido este sector; 2. Sus tendencias en términos de repuestos tanto para autos como para motos; 3. La capacidad de respuesta de sus competidores.

Por otra parte, carece de un plan de direccionamiento que identifique estrategias y tácticas para satisfacer sus clientes actuales, ganar nuevos clientes, mejorar los niveles competitivos y establecer diferenciadores que contribuyan a desarrollar el posicionamiento.

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cómo podría importadora Carbor, lograr un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado de repuestos automotores del país?

¹ Sector autopartes en Colombia. Bogotá: Proexport. Artículo pdf. Disponible en internet. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7395.PDF>

² Revista la nota económica. Sector Automotor 2008. Publicación de Mundo Biz S.A. Bogotá, Colombia. Noviembre 2007

1.2 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el sector de autopartes y motopartes colombiano viene presentando un fuerte ritmo de crecimiento, en concordancia con el dinamismo de la industria automotriz, la cual ha mantenido tasas positivas de crecimiento en los últimos 6 años. Las buenas condiciones macroeconómicas que favorecen el consumo y las bajas tasas de interés que permiten una mayor facilidad de financiamiento son los principales factores que repercuten en las ventas de la industria. Otros elementos como la revaluación del peso frente al dólar y los acuerdos comerciales con otros países (Mercosur y G3) han incentivado la importación de vehículos³. Es por ello, que el mercado de repuestos automotores ha generado expectativas de inversión, apareciendo más empresas interesadas en ingresar al negocio. Por consiguiente, surge la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo estratégico que permita a importadora Carbor: generar mayor y rápida respuesta al mercado, incidiendo esto en: la satisfacción a sus clientes, logro de nuevos clientes, mejorar sus niveles competitivos y por derivación posicionamiento en el mercado.

Importadora Carbor es consciente que no se han aprovechado las oportunidades que presenta este sector. Por lo tanto, se hace necesario elaborar un plan de marketing que permita el aprovechar esta coyuntura.

³ Sector autopartes en Colombia. Bogotá: Proexport. Artículo pdf. Disponible en internet. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7395.PDF>

1.3 MARCOS DE REFERENCIA

1.3.1 Marco Teórico. El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación en la que nos encontramos, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Así pues se puede definir, como la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período determinado, así como se detallan las estrategias y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto⁴.

El primer plan de marketing lo desarrolló en 1951 Clarence Eldridge de General Food, en un memorándum que especificaba que se debía preparar anualmente un plan de acción de mercadeo. El **Plan Eldridge** se convirtió en un ejemplo clásico. Naturalmente ha evolucionado radicalmente, desde sus inicios. Algunos preferimos llamarlo **Plan Flexible de Mercadeo**, para dar a entender que debe adaptarse a las necesidades reales de las cambiantes circunstancias del mercado⁵.

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado. Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de la empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar con base en un plan de marketing, ya que es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los

⁴ MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Madrid (España). Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/presentacion-del-plan-de-marketing-137.htm>

⁵ El plan de mercadeo. Pereira: Mercadeo en línea. Disponible en internet: http://www.mercadeo.com/01_plan.html

distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Para la realización de un plan de marketing debemos seguir los siguientes pasos: Contestar a la pregunta: *¿dónde estamos?* Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la compañía, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma, esto es, ¿estamos en condiciones de realizar un análisis DAFO! La segunda pregunta a la que debemos contestar es: *¿a dónde queremos ir?* Responderla supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: *¿cómo llegaremos allí? o ¿cómo vamos a alcanzarlos?* La respuesta a éste interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del marketing *mix*. Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario⁶.

⁶ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Madrid (España). Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/presentacion-del-plan-de-marketing-137.htm>

1.3.2 Marco conceptual

- **Estrategia:** Es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados de una organización con los mercados, sus competidores y otros factores del ambiente.

- **Táctica:** Es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- **Macroentorno:** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: fuerzas demográficas, económicas, ambientales, tecnológicas, sociales, políticas y culturales.

- **Microentorno:** Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: la empresa, proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.

- **Plan de mercadeo:** Es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación.

- **Plan de acción:** Los planes de acción son documentos debidamente estructurados, el cual compromete el trabajo de una gran parte del personal de la organización, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

- **Matriz DOFA:** Método que permite analizar el entorno de la empresa tanto interno como externo, para de esta forma diseñar estrategias mucho más eficientes para alcanzar las metas planteadas.

- **Competencia:** Es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes.

- **Posicionamiento:** Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

- **Repuestos:** Son piezas de recambio con una serie de descripción y características que poseen los equipos y maquinarias.

1.3.3 Marco contextual

Repuestos para automotores. La industria automotriz es jalonadora de diferentes actividades económicas en el país. Dentro de las principales actividades que dependen del comportamiento de este sector se encuentra el mercado de combustible, llantas y autopartes que tiene una gran importancia en el crecimiento de la economía nacional y regional debido a que además de generar ingresos es un dinamizador del empleo.

La industria de autopartes a nivel nacional se encuentra compuesta por 45% de productos importados y 55% de producción nacional. Teniendo en cuenta la dinámica que ha presentado el sector automotriz a través de los años y debido a su fuerte relación con el mercado de autopartes. Este mercado ha presentado un sostenido crecimiento desde hace varios años.

En el caso de repuestos, accesorios y partes de automóviles tuvo un crecimiento de 5% en el 2006 al lograr ventas por 4.150 millones de dólares. Durante el primer bimestre del año 2007 el comercio en el sector subió 10% comparado con el mismo periodo del año anterior. De esta manera, las expectativas para el crecimiento del sector durante el año se encuentran entre 8 y 10%⁷.

Exportaciones de Autopartes. Según las últimas cifras entregadas por Proexport Colombia las exportaciones de autopartes crecieron 12%, entre enero y octubre de 2008, y alcanzaron 428,7 millones de dólares con relación a los 384,3 millones de dólares de similar tiempo de 2007.

En lo referente a las autopartes, la oferta de Colombia de partes originales y reemplazos no solamente abastece la demanda nacional sino que está supliendo a países como Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia, en donde cuenta con una significativa participación en los mercados locales. El principal destino de las exportaciones del sector de autopartes es

⁷ Sector automotor. Valle del cauca: Información preparada por el Departamento Económico de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO Valle del Cauca. Disponible en internet: www.fenalcovalle.com/resource/download/res=334&id=339&n=1

Venezuela, seguido por Ecuador y Estados Unidos. A estos mercados se destina el 52% de las autopartes exportadas.

Las principales partes que Colombia exporta son neumáticos para camiones; acumuladores eléctricos; partes y accesorios como transmisiones y partes de bastidores de chasis; neumáticos para vehículos y vidrio contrachapado.

Importaciones de Autopartes. En los últimos años las importaciones colombianas de autopartes habían presentado un crecimiento promedio del 25%. Sin embargo, las últimas cifras entregadas por las entidades de comercio exterior afirman que las compras de vehículos se desaceleraron considerablemente; En los primeros cinco meses del 2008, la venta al público de vehículos importados en Colombia se redujo en 10,7% respecto de igual período del 2007.

Las mayores importaciones del sector de autopartes en Colombia provienen de Estados Unidos, Japón, China y Brasil. En el 2006, el valor de las importaciones CIF de los países mencionados correspondió a 115.3\$ millones, US\$ 106 millones y US\$ 99.7 millones, respectivamente.

Los productos con mayor participación dentro del total de importaciones de autopartes fueron: neumáticos, chasis, partes y accesorios para las partidas 8301 a 8705 y amortiguadores de suspensión. Durante el 2006 las importaciones de neumáticos tanto para automóviles como para autobuses y camiones representaron el 50%.

Mercado local. El sector de autopartes cuenta con 104 establecimientos, que equivalen al 1.3% de los 7.524 que registra el sector manufacturero en Colombia.

El 60% de las empresas del sector se encuentran ubicadas en el departamento de Cundinamarca, el 14% en Valle del Cauca y el 12% en Antioquia.

Las compras totales de autopartes nacionales de las ensambladoras colombianas en los últimos 4 años ha crecido a una tasa promedio de 56%⁸.

⁸ Sector autopartes en Colombia. Bogotá: Proexport. Artículo pdf. Disponible en internet. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7395.PDF>

2. FASE II – INFORMACIÓN

2.1 ANTECEDENTES

La industria automotriz nace en Colombia con los talleres de mantenimiento, incursionando luego en la reposición de partes y piezas, hasta llegar al proceso de ensamblaje. En ese sentido actualmente en Colombia se identifican varios nichos de negocio dentro de la cadena productiva: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos, y servicio de posventa.

Los primeros pasos para constituir una industria automotriz en el país se dieron a mediados de la década de los cincuenta, pero solo en las décadas siguientes fue un hecho la existencia de tres compañías ensambladoras, por lo demás muy representativas del esfuerzo industrializador colombiano dentro de las políticas de sustitución de importaciones, en las que se pensaba en promover sectores con apreciables y dinámicos encadenamientos productivos hacia delante y hacia atrás. Así, a fines de los sesenta, la compañía terminal Colmotores, vinculada con la General Motors, comenzó una producción estable de vehículos; por la misma época se estableció Sofasa, relacionada con la francesa Renault, y a partir de la infraestructura comercial de la firma Leónidas Lara se fundó la Compañía Colombiana Automotriz, CCA, con participación accionaria de la japonesa Mazda. Ligada a este desarrollo, y también dentro del modelo de protección, se estableció la industria de Suministros en donde, a cargo de la empresa privada y con base en un esquema normativo gubernamental, se elaboraban componentes intensivos en trabajo.

La política de protección determinó el funcionamiento de estas compañías terminales y de las autopartistas, ocasionando una situación de baja productividad y sobrecostos, que en los años ochenta, y más claramente a inicios de los noventa, situaron a esta industria por debajo de los niveles de competitividad internacionales. Con el suministro de componentes estratégicos restringido a las casas matrices, unos bajos volúmenes de producción elaborados en muchos modelos y, en general, el monopolio asegurado en el mercado nacional, no había muchas posibilidades de ser más productivos.

Después de varias décadas de crecimiento del mercado interno, la demanda bajó en la década de los ochenta y las compañías se vieron precisadas a reducir costos, despedir personal y plantearse seriamente tareas de mejora administrativa y eficiencia productiva. En consecuencia, desde comienzos de los noventa, muchos aspectos internos y externos de las compañías

automotrices experimentaron una ruptura notable con la forma como se venía trabajando y el cambio referido a las condiciones externas de competencia y mercado comenzó a ser una constante⁹.

Desde la década de los 90's, el sector autopartes - automotor se ha ido transformando, en razón de la revolución tecnológica dada por la inclusión de sistemas computarizados en los vehículos, lo cual, además de modificar la maquinaria, equipos e implementos de trabajo, ha generado cambios en las competencias del talento humano que se demanda, en especial, en el área de posventa y fabricación de repuestos, quienes han tenido que actualizar sus conocimientos, profesionalizar su que hacer, e incorporar conocimiento nuevo en el área de la eléctrica y la electrónica automotriz.

Aunque los servicios ofrecidos en Bogotá, en términos de mantenimiento y repuestos, cuentan con representantes de marcas, que se han preocupado por ofrecer un servicio profesionalmente estructurado, algunas zonas de la ciudad se caracterizan por tener un servicio informal y muy artesanal, lo que genera entre otras problemáticas, la copia de partes y piezas fabricadas en Colombia, que son etiquetados como "made in USA" o "made in Japan", ocasionando la pérdida de competitividad del Sector, y en particular de la industria nacional. Por lo tanto la ética se convierte en una competencia importante, para el desarrollo de estas actividades¹⁰.

En la actualidad, el mercado y el sector automotor colombiano son pequeños en el contexto latinoamericano, del mismo modo que su sector fabricante y sus plantas autopartistas no han alcanzado niveles de sustitución de componentes tan avanzados.

Las presiones del mercado mundial que afrontan las matrices se reflejan de distintas formas en las estrategias de competitividad que aplican en las filiales locales. En este contexto, tanto las metodologías de producción y abastecimiento de los autopartistas como sus prácticas en materia de gestión y relaciones laborales se han transformado, estimulando importantes avances en productividad y calidad. Así, el 90% de las 150 principales firmas autopartistas cuentan con certificaciones de calidad y varias han evolucionado en el proceso de constituirse en proveedores de carácter global o internacional. Dentro de este sector más avanzado se destaca el grupo Chaid Neme, mediano consorcio de capital colombiano que, trabajando desde los años cincuenta, ha alcanzado una sólida posición.

⁹ Edgar Augusto Valero, Innovar, Nuevas relaciones laborales en la industria automotriz colombiana, Revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2007.

¹⁰ IVONNE Astrid Albán Gómez Talento humano, principio para la promoción de la competitividad en el sector autopartes- automotor, Noviembre 25 de 2008.

Desde sus inicios hasta la fecha Importadora Carbor no ha desarrollado un plan estratégico de mercadeo que impulse su crecimiento.

Al percibir la importancia que tiene para la empresa conocer los aspectos relevantes de su mercado objetivo, y todos los factores que se deben tener en cuenta para llegar a ellos de la manera más efectiva, surgió la necesidad de elaborar un plan de mercadeo que permita a Importadora Carbor establecer las estrategias adecuadas para lograr un posicionamiento en el mercado y una comercialización eficaz de sus productos.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 objetivo general

Lograr para la empresa Carbor un crecimiento del 8% en el mercado y el posicionamiento como importadora y distribuidora de autopartes y motopartes con cubrimiento nacional.

2.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de Marketing Estratégico.
- Analizar los factores internos y externos para determinar la situación actual de la empresa.
- Diseñar las estrategias más adecuadas que permitan a importadora Carbor crear un valor diferenciador y ganar posicionamiento en el mercado de repuestos automotores de Cali.
- Determinar un plan de acción que permita llevar a cabo las estrategias planteadas en el plan de Marketing Estratégico.

2.3 METODOLOGÍA

2.3.1. Como soporte para el desarrollo de este plan, se realizará un estudio exploratorio, con el cual se espera obtener razones que originan el problema de la empresa.

2.3.2. Igualmente se hará una evaluación tanto interna como externa que permita identificar con mayor claridad la situación de la empresa.

2.3.3. Fuentes de información. Fuentes: el mercado, directivos de la empresa y bibliografía.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.4.1 La empresa y su función. Importadora carbor es una empresa familiar, de segunda generación, ubicada en el sector servicios en la parte de comercio exterior y realiza una actividad comercial como es la importación y comercialización al por mayor y detal en todo el territorio nacional de autopartes, motopartes, de vehículos livianos como cuatrimotos, buggys y productos varios en general.

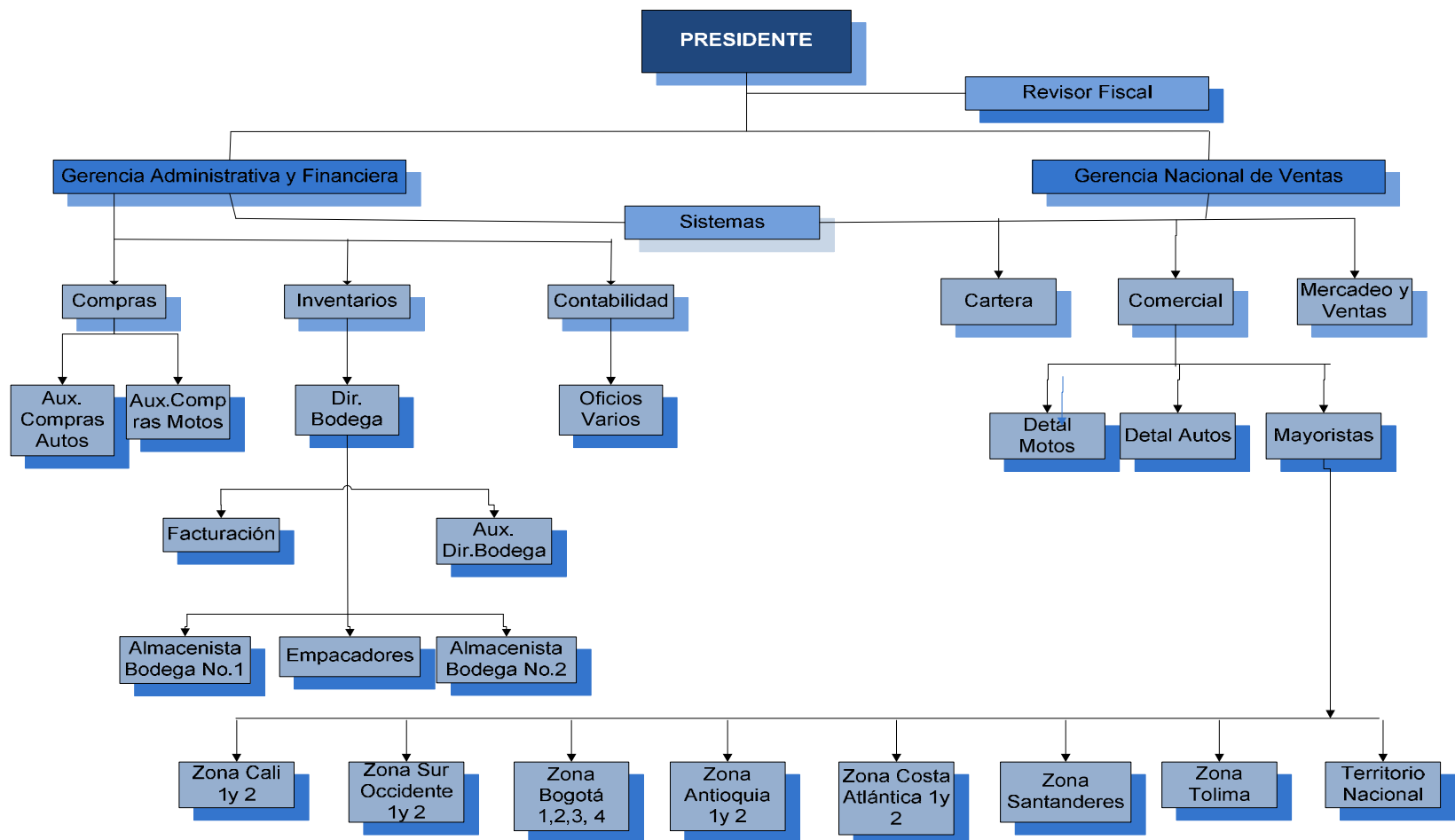
2.4.2 Estructura de la empresa.

PRESIDENTE: Dueño de la empresa, es quien supervisa todas las actividades de la empresa.

GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO: Es el encargado de administrar y supervisar las áreas de compras, importaciones, Bodega-inventarios, facturación y contabilidad.

GERENTE NACIONAL DE VENTAS: Es el encargado de dirigir el área comercial, servicio al cliente, dirigir la fuerza de ventas de todo el país, y cartera. Del área comercial se desprenden las diferentes zonas que cubre la empresa en todo el país.

A continuación Organigrama de la empresa.



Fuente: OTÁLORA, Carlos Iván. Gerente administrativo y financiero. Información interna de la empresa IMPORTADORA CARBOR S.A. Santiago de Cali, 2008.

2.4.3 Aspectos legales. La empresa está constituida como sociedad anónima con un total de cinco socios. Está registrada en la cámara de comercio bajo la denominación de importadora carbor S.A.

Es vigilada por la superintendencia de sociedades como grandes contribuyentes y debe reportar informes al DANE. En la parte de importaciones reporta información ante la DIAN

2.4.4 Reseña histórica. El fundador es el señor Carlos Hernando Otálora, la empresa comenzó en el año 1958 como Martínez y Otálora en la cra 1ª No. 22 – 73, vendiendo accesorios importados para carros americanos. Diez años después se disolvió la compañía y quedó como Carlos H. Otálora hasta el año 1969 que se hizo una modificación en la estructura de la empresa y entraron a participar los hijos con el nombre de Carlos H. Otálora e hijos Ltda. Ya en esta época comenzaron a vender a escala nacional llevando la mercancía que se importaba en camionetas para atender directamente a los clientes. También en este año se importaban accesorios en general para las estaciones de servicio y todo tipo de accesorios para aplicarlos en automóviles y camiones de marca japonesas, coreanas, americanas y europeas que hasta la fecha todavía se están atendiendo algunos de estos.

Posteriormente en el año 1971 se formó una sociedad que se llamaba importadora carbor Ltda y se fusionó con Carlos H Otálora e hijos, ya en esa época se comenzó a traer mercancías de los países asiáticos especialmente de Taiwán, Japón; también de Alemania, Francia, Italia, España y Estados Unidos, para atender las diferentes marcas de vehículos principalmente Renault, Fiat para automóviles como también los carros japoneses y americanos. En este tiempo también se hizo una inversión en la industria de plásticos que era totalmente independiente a Carlos H Otálora e hijos.

En los años 1982 viendo el volumen de oferta que había en el mercado de carros coreanos se comenzó la importación para la marca Daewoo y posteriormente para kia, Asia, Hyundai llegando a atender estas marcas a nivel nacional con éxito por que se llegó a ser los primeros en importación de repuestos para este tipo de vehículos.

Los repuestos para moto se comenzaron a importar en el año 1985 trabajando principalmente las marcas japonesas : Suzuki, honda, Kawasaki, Yamaha; atendiendo en su mayoría todo el surtido de este tipo de vehículos a escala nacional.

Hasta finales del 2001 había dos razones sociales Carlos H Otálora e hijos y Importadora Carbor Ltda que en el 2002 se fusionaron como Importadora Carbor S.A. La empresa el 26 de noviembre de 2008 cumple 50 años en el mercado.

2.4.5 Definición del negocio. El negocio está centrado en la comercialización de repuestos importados desde países como Corea, Japón, Taiwán, Alemania, etc., para el sector automotor a nivel nacional. El mercado específico es el de partes eléctricas para autos que se encarga de atender el mercado de reposición. Usando un canal de distribución a través de almacenes de repuestos mediante los cuales hacen llegar el producto (repuesto) al usuario final.

2.4.6 Misión. Contribuir al óptimo desarrollo y bienestar del sector transporte en el territorio colombiano vendiendo piezas garantizadas y ejecutando una actividad comercial bajo los principios de seriedad, honestidad y respeto ante el cliente final.

2.4.7 Visión. Llegar a ser una empresa que comercialicé y fabrique productos para el sector transporte (autopartes-motopartes), sea concesionario de vehículos y fabricante de piezas con un objetivo final de exportar a diferentes países.

2.4.8 Compromiso social. Carbor se proyecta al compromiso social, comercializando productos de calidad y brindando apoyo técnico además de garantía constante. Para ello Carbor negocia con proveedores que puedan respaldar su calidad y soportar garantías, para de este modo transmitir seguridad y compromiso a sus clientes y usuarios finales. Además de esto Carbor brinda más de 30 empleos a nivel nacional y conserva a sus empleados bajo la política del respeto y buen trato hacia ellos para que lo proyecten también a los clientes.

2.4.9 Objetivos corporativos.

- ✓ **Satisfacer las necesidades de los clientes.** Es la razón de ser de nuestra organización, satisfacer las necesidades y las expectativas de los consumidores.
- ✓ **Responsabilidad Social.** La responsabilidad social es nuestra prioridad, hacemos lo posible para alcanzar los mejores resultados a

largo y mediano plazo al operar de manera económica, social y ambientalmente sostenible.

- ✓ **Mejoramiento continuo.** Consolidar y reforzar la calidad de nuestros servicios y procesos con el fin de asegurar una filosofía y una cultura de CALIDAD en toda la empresa.

- ✓ Desarrollar un sistema de administración del talento humano que estimule la innovación y las oportunidades de desarrollo orientado hacia la consolidación de una calidad de vida laboral.

3. FASE III – ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Análisis del medio ambiente externo

- **Entorno Tecnológico**

Diversos informes de la industria automovilística indican que no han existido cambios fundamentales en los componentes básicos de un vehículo en las últimas dos décadas. Esto significa que la demanda de materiales no varía por los avances tecnológicos, sino por el aumento de la demanda y el número de unidades producidas. Esto ocurre a pesar de los enormes cambios experimentados en la industria en la última década, que incluyen mayor computarización del automóvil, sistemas de información sobre transporte, avances en tecnología híbrida, entre otros, que hacen que los sistemas avanzados electrónicos en un vehículo constituyan aproximadamente el 35% del costo actual. . Fabricar un automóvil requiere de 10 mil piezas, más de 800 personas trabajando en equipo y décadas de investigación y desarrollo.

Esto implica que en un automóvil pequeño, que cuesta aproximadamente 15 mil dólares, sólo el 20% es materia prima básica, mientras que entre 30 y 40% son componentes avanzados producidos en países desarrollados; el resto del costo corresponde a gastos de comercialización y promoción¹¹.

La industria autopartista tiene poca autonomía para diseñar sus productos ya que son las ensambladoras quienes definen las especificaciones de las piezas requeridas para un nuevo modelo automotor.

En las empresas autopartistas como en las ensambladoras los procesos productivos y de mecanizado han sufrido cambios relacionados con la inclusión de tecnologías en: Programación de la producción a través de máquinas de control numérico, Diseño Asistido por Computador –CAD-, Manufactura Asistida por Computador -CAM-, Ingeniería Asistida por Computador –CAE¹².

¹¹ La industria automotriz: desarrollos en China y sus implicancias para Latinoamérica (en línea). Disponible en internet: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32017488_ITM

¹² Seminario “Competitividad y capital humano en sectores estratégicos para la Bogotá del futuro. Bogotá, Noviembre 25 de 2008

- **Entorno legal**

Se destaca el importante desarrollo de la industria autopartista, promovido por la definición e implementación del sistema de gestión de calidad propio del sector, conocida como la norma ISO/TS 16949. Este sistema reúne y sustituye las diferentes normas de calidad automotriz existentes en el ámbito mundial, como la norma norteamericana QS 9000, la norma italiana AVSQ, la norma francesa EAQF, y la norma alemana VDA 6.1. Las cuales fueron establecidas por las ensambladoras de cada uno de estos países. De esta forma, se busca mejorar la cadena de suministro de las ensambladoras, quienes han generado mecanismos de transferencia de conocimiento y tecnologías, hacia las empresas autopartistas, que son y buscan convertirse en sus proveedores. En este sentido, existe un aumento en los estándares de calidad del proceso de manufactura de autopartes, lo que origina un ambiente competitivo entre las empresas autopartistas. Así pues, el cumplimiento de los estándares de calidad dados por la normatividad del Sector, está a cargo del Auditor Interno de Calidad; igualmente las exigencias ambientales para el Sector, que son cada vez mayores, han propiciado la creación de un nuevo puesto de trabajo: El Auditor Ambiental.

El producto colombiano tiene gran reconocimiento de calidad, la industria de autopartes cuenta en 90% con certificados de aseguramiento de la calidad y, adicionalmente, se implementan procesos globales de just-in-time y lean manufacturing, entre otros.

- **Entorno Político**

Esta industria es también considerada estratégica por los gobiernos promotores de políticas industriales. En Asia, donde la industrialización es responsabilidad conjunta del Estado y las empresas privadas, países como Malasia, Indonesia, India y China han privilegiado la creación de una industria automotriz nacional. En Latinoamérica, Argentina y Brasil compiten en este campo, y especialmente este último ha defendido el desarrollo de la industria de vehículos y autopartes desde los años 50.

Países como Japón, Corea del Sur, Estados Unidos y miembros de la Unión Europea respaldaron, en mayor o menor medida, el desarrollo de esta industria. El intervencionismo ha sido mayor en el caso de las automotrices japonesas y coreanas, y menor en el caso de las fabricantes de Estados Unidos, pero hoy cualquier política que afecte la industria automotriz es parte de las negociaciones de los gobiernos, que la consideran estratégica para el desarrollo y elemento componente de la seguridad nacional¹³.

¹³ La industria automotriz: desarrollos en China y sus implicancias para Latinoamérica (en línea). Disponible en internet: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32017488_ITM

- **Entorno económico**

La desaceleración de la economía colombiana también se refleja en el comportamiento del sector automotor. Sin embargo las proyecciones se mantienen. De acuerdo con la firma "Econometría", la venta de carros nuevos cayó 17,5% durante el primer trimestre de 2009, al compararse con el mismo periodo del año pasado. La consultora indica que en enero, febrero y marzo los colombianos adquirieron 44.798 autos, lo que representa una disminución de 9.527 al compararse con el primer trimestre de 2008. A pesar de la caída, analistas del sector se muestran optimistas y mantienen la proyección de vender unas 185 mil unidades este año. "A pesar de la incertidumbre y de la tendencia a la baja del crecimiento económico nacional y en contraposición a la crisis vivida por el sector automotor en otros países, en Colombia el mercado muestra una situación estable que permite a Econometría mantener las previsiones realizadas a comienzos de este año".

Frente al reciente anuncio del Gobierno de Venezuela de comprar 10 mil vehículos colombianos en 2009, especialistas del sector se mostraron cautos, pues todavía no se conocen los alcances de la medida y algunos temen que la cuota vaya amarrada a condiciones de inversión en ese país.

De acuerdo con cálculos de la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi, de ponerse en práctica la venta de los 10 mil autos al vecino país, las ensambladoras nacionales aumentarían su producción entre un 10% y un 13%¹⁴.

- **Entorno social**

El gran aumento de vehículos circulantes ha traído grandes inconvenientes para la ciudad y su población, pues implica la ocupación de gran parte del área urbana y esto parece no estar acorde con la cantidad de espacio que queda en lo que se refiere a áreas por construir para el transporte.

A pesar de la ineficiencia e inseguridad que el transporte público ofrece y que además ha producido un alto interés de la población por tener vehículo particular. Se produce a nivel mundial una tendencia a desincentivar el uso del carro privado por los cambios ambientales que la tierra está viviendo. Aunque este reto no es fácil para los gobiernos y entidades ambientales ya que el interés cultural y la representación de estatus que genera un vehículo particular es muy importante en los individuos.

¹⁴ Sector automotor mantiene proyecciones para este año. Bogotá: Elespectador.com. Sección negocios. Abril 16 de 2009. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso136320-sector-automotor-mantiene-proyecciones-ano>

3.1.2 Análisis de los clientes. Importadores y Almacenes minoristas y mayoristas dedicados a la comercialización de repuestos para autos y motos en el país, ubicados en la zona comercial de repuestos automotores de las principales ciudades del país. Que buscan productos de buena calidad y precios competitivos.

¿Qué compran y cómo usan el producto?

Compran repuestos y accesorios para su vehículo con atributos de calidad, garantía y buen precio. El uso de los productos varía de acuerdo con la utilidad de cada uno, el promedio de uso es de 6 meses a 1 año.

¿Dónde compran?

Compran en importadoras, almacenes mayoristas, almacenes minoristas, punto de venta propio.

La coordinación de las compras o despachos está a cargo de la gerencia comercial, la cual se encarga de las entregas oportunas y de las respectivas garantías en productos y servicios, así como de las inquietudes que se presenten durante el proceso de entrega.

Estos despachos se realizaran en el perímetro de la ciudad, en tiempo promedio de 8 horas hábiles y para las entregas a nivel nacional en un promedio de entre 24 a 48 horas teniendo en cuenta la distribución geográfica de la ciudad de destino.

¿Cuándo compran?

Tabla 1. Cuando compran los clientes

CANAL	CICLO DE COMPRAS
Importadoras	Quincenal
Mayoristas	Quincenal
Minoristas	Cada 8 días
Consumidor final	Cada 3 o 6 meses

¿Cómo seleccionan?

Tabla 2. Como seleccionan los clientes el producto

CANAL	COMO LO SELECCIONAN
Importadoras	Referencias de alta rotación y demanda por parte de mayoristas, minoristas, cliente final

Mayoristas	Referencias de alta rotación y demanda por parte de minoristas, y cliente final
Minoristas	Productos que mas demande el usuario final
Consumidor final	De acuerdo a su necesidad en el momento y beneficios en la compra.

¿Por qué prefieren un producto?

Prefieren el producto de acuerdo con el precio y calidad del mismo: que sea un producto que otorgue todos los beneficios que el cliente busca en el cómo calidad, durabilidad, garantía y buen precio.

En la empresa todos los productos tienen garantía del ciento por ciento (100%) por desperfectos de fabricación y acabados de los mismos. Esta misma se perderá por el manejo inadecuado que se le dé a cada una de las piezas suministradas.

3.1.3 Factores de la categoría

Amenaza de Nuevos participantes. Los posibles nuevos participantes son: Nuevas importadoras que surjan en el país, ingresos de repuestos chinos, almacenes mayoristas que se establezcan como importadoras, ingresos de productos por contrabando.

La industria china, cada vez más globalizada en la manufactura de productos, es una gran amenaza ya que las autopartes chinas tienen precios más bajos y sus estándares de calidad van en aumento, pero no tienen un sistema logístico de distribución internacional adecuado.

Las Barreras de entrada que afectan el sector son:

- **Requerimientos de capital.** La necesidad que tienen las empresas de invertir alto capital para poder establecerse en el mercado como importadoras. Para este tipo de negocios es necesario disponer de alto capital ya que para generar utilidades se debe adquirir altos volúmenes de compra disminuyendo así los costos de importación y distribución del producto.
- **Acceso a la distribución.** Los canales del producto ya han sido acaparados por las empresas establecidas, los nuevos participantes suelen persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios y

asignaciones para publicidad compartida, esto conlleva a que las utilidades de la competencia se reduzcan. Cuando más limitados sean los canales para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, será más difícil el ingreso de nuevos participantes.

Para las ensambladoras e importadoras es importante mantenerse a la vanguardia, apoyados de un buen canal de precios, promoción, comunicación, y un estilo de marketing innovador, establecer un calendario de promociones acorde a la estacionalidad del producto.

- Políticas gubernamentales. Entre los aspectos gubernamentales que pueden afectar el ingreso de nuevos participantes es el tema del contrabando. Hasta el momento no se ha creado ni aprobado leyes anticntrabando para el sector de autopartes pero se crearon mecanismos para controlar el ingreso de contrabando al país, estos son la operación navidad y la operación triángulo:

Operación Navidad: La "Operación Navidad" es la estrategia que se puso en marcha con una meta de \$150.000 millones, el programa se propone promover una lucha integral contra este flagelo que tanto golpea la economía del país.

La "Operación Navidad" incluye más de 4.000 operativos en los que participarán 2.500 funcionarios de la entidad y la Política Fiscal y Aduanera. Para tal fin además, se hará presencia institucional en las denominadas "zonas primarias", es decir, puertos, aeropuertos, pasos de frontera, depósitos, carreteras, bodegas y establecimientos de comercio.

Además, específicamente se reforzará el cuerpo disponible en los aeropuertos para frenar todo lo que tiene que ver con la entrada de divisas ilegales al país, un fenómeno que se presenta con frecuencia en Colombia.

Operación Triángulo: En cuanto a la Operación Triángulo, esta cerró con un balance positivo. De esta forma, de la meta que se había fijado la DIAN de \$250.000 millones, los resultados en materia de contrabando, evasión e infracciones fueron de \$363.947 millones.

Las principales aprehensiones se dieron de la siguiente forma:

Aparatos electrónicos, computadores y electrodomésticos	\$13.514 millones.
Vehículos, autopartes y otros accesorios	\$10.521 millones
Confecciones y textiles	\$4.091 millones
Licores y cigarrillos	\$1.964 millones
Combustibles	\$1.293 millones
Calzado	\$980 millones
Productos alimenticios	\$900 millones

Igualmente, gracias a las labores de inteligencia y a las denuncias, se logró determinar que el perfil No 1 de las prácticas ilegales, fue el de contrabando abierto.

Desde hace unos tres años los autopartistas buscan la manera de contrarrestar el accionar de la delincuencia. En 2006 firmaron el Pacto por la Convivencia y la Seguridad Ciudadana sobre el Mercado de Autopartes, a éste se suscribieron además de la Alcaldía, la Policía Metropolitana, Cámara de Comercio, los aseguradores con Fasecolda y la Fiscalía, entre otros.

Poder de negociación de los compradores. En el caso de los compradores del sector automotriz el poder de negociación es individual por que el individuo u organización es quien decide realizar la compra además hoy en día el cliente tiene conocimiento sobre el sector, calidad, tecnología, garantías, precios y financiación.

- Grado de concentración. Los compradores se dividen en mayoristas y minoristas.
El poder de negociación de los compradores mayoristas es alto debido a los volúmenes de compra y su cubrimiento del mercado.
El poder de negociación de los compradores minoristas es medio debido a los bajos niveles de compra, sin embargo tienen una gran oferta de productos.
- Costos de transferencia. El poder de los compradores mayoristas o minoristas es medio alto, debido a que el cambio de proveedor no les afecta en gran medida las ventas. La oferta excesiva logra que los compradores puedan “jugar” con los precios y exigir mejores condiciones a cada opción de proveedor.
- Posibilidad de integración hacia atrás. La posibilidad de que los mayoristas o minoristas se integren hacia atrás es baja porque requiere de una alta inversión en capital que muchos no poseen.
- Información sobre el proveedor. El poder de negociación de los compradores es alto, porque tienen conocimiento de las listas de precios y conocimiento mínimo de los costos de fábrica.
- Volumen de compra. Los compradores tienen poder cuando sus compras son en grandes volúmenes y representan una alta relación en las ventas totales de la empresa, esto permite que los compradores reduzcan costos y se vuelvan importantes para el crecimiento de la empresa.
En el caso de Importadora Carbor uno de los clientes que tiene este poder es Motores Japoneses que representa un alto porcentaje de las ventas de

la empresa. Los clientes especiales que compran volúmenes grandes exigen plazos hasta de 60 a 90 días.

- Sensibilidad del precio. Los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si compran productos no diferenciados y costosos para sus ingresos, o de una clase en donde la calidad no es de particular importancia para ellos.
Aunque en el sector autopartes la calidad es un factor decisivo al momento de la compra, el precio nunca deja de ser el más importante es por ello que en este sector la competencia mayor se da en la guerra de precios.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores manejan volúmenes grandes de producción, los precios son bajos y sus entregas son cumplidas. La condición que imponen es; exige pagar un porcentaje con giro anticipado dependiendo del total de la importación.

En Colombia existe la agremiación de fabricantes de autopartes ACOLFA principal proveedor del sector el cual interviene en el precio de las autopartes presionando al alza por su poder de negociación, especialmente cuando el dólar sufre graves caídas.

Criterio de selección

- ✓ Precio
 - ✓ Calidad
 - ✓ Volúmenes de despacho
 - ✓ Posicionamiento de Marca
 - ✓ Costo de logística de importación
-
- Grado de concentración. La cantidad de fabricantes de repuestos automotores es alta, pero con relación a la cantidad de clientes es medio, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores en el precio, volúmenes y forma de pago es bajo.
 - Presión de sustitutos. La presión de sustitutos no es fuerte en relación a productos que sean igualmente funcionales sino a la procedencia y marcas de los productos, donde existe un alto grado de poder de los productos de origen Japonés y Coreano.
 - Nivel de diferenciación. La diferenciación de los productos de un proveedor a otro es mínima porque la calidad de los productos es estándar, son fabricados con procesos y estándares similares.

- Amenaza de integración hacia adelante. La oportunidad para que los productores de autopartes incursionen en el mercado de la distribución es alta ya que algunos venden directamente a los mayoristas.

Amenaza de productos sustitutos. En la actualidad no existen productos sustitutos que puedan afectar el mercado.

Rivalidad entre las empresas de la industria existentes. La rivalidad está dada por los precios, se presenta en el momento de selección del proveedor y del producto.

El mercado automotriz colombiano tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa, debido a que éste es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo.

Las ensambladoras y el sector en el futuro tendrán que especializarse en determinadas referencias y no producir tantos modelos como sucede actualmente. Las plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional y abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela.

- Costos de cambio. La competencia está centrada en el precio ya que la calidad es estándar. Los clientes son fieles al precio más que a la marca, por lo tanto los competidores siempre están estudiando las listas de precios de los competidores para no perder participación en el mercado.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes. El producto se percibe sin diferenciación, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- Barreras de salida. Las principales barreras de salida que pueden afectar el sector son:
 - ✓ Barreras emocionales: El deseo de las empresas del sector de tener éxito en la categoría; lo que origina una competencia más agresiva. La reacción de las empresas cuando sus competidores intenten robar participación en el mercado.
 - ✓ Restricciones sociales y gubernamentales: Los problemas políticos entre países, muchas veces se solucionan creando restricciones

arancelarias que afectan a los distribuidores y al cliente final. Esta situación obliga a empresas legalmente establecidas a intentar abandonar mercados; anteriormente competitivos.

La tendencia al deshuso del vehículo familiar; causado por políticas y acciones ambientalistas que frenan el deseo de los clientes. Adicionalmente la proliferación de repuestos usados influye en la comercialización de repuestos nuevos.

- Grado de competitividad. La rivalidad de los competidores es alto en cuanto a los precios de venta y las condiciones comerciales para ganar una participación más alta en el mercado.

Tabla 3. Análisis de cinco fuerzas competitivas de la industria automotriz en Colombia.

Cinco fuerzas	Calificación	Razón de ser
Rivalidad entre los competidores presentes	La rivalidad es alta: moderadamente desfavorable	Gran número de competidores posicionados en el mercado.
Amenaza de nuevos participantes	La amenaza de nuevos participantes es media: moderadamente favorable	Entrada de productos chinos al mercado y aumento de contrabando.
Poder negociación proveedor	El poder del proveedor es alto: moderadamente desfavorable	Capacidad de distribución directa.
Poder negociación comprador	El poder del comprador es alto: moderadamente desfavorable	Conocimiento del sector y no les afecta el cambio de proveedor.
Productos sustitutos	La amenaza de los sustitutos es baja: muy favorable	No existen productos sustitutos que puedan afectar el mercado.

Fuente: HILL, Walker y LARRECHE Mullins. Marketing estratégico. Cuarta edición. Mc Graw Hill. 2005

Análisis: Solo dos de las cinco fuerzas son favorables, mientras que 3 son desfavorables. Así pues, la industria automotriz no es particularmente atractiva al momento de este análisis.

3.1.4 Competidores. Los competidores presentan niveles de ventas superiores según lo muestra la tabla 3.

Tabla 4. Ranking de empresas-ventas 2006

Numero	Empresas	Ventas miles de millones
19	Coexito S.A	207.798
34	Chaneme	106.333
85	Peláez Hermanos	68.733
101	Importadora Cali	40.023
172	Obyco S.A	23.413
193	Multipartes S.A	20.010
273	Motores Japoneses	11.092
285	Abin	10.358
371	Niponautos de Occidente	6.695
389	Filtros y Filtros	5.947
413	Importadora Carbor	5.323

Fuente: Las empresas que conforman este cuadro fueron tomadas del "Vademécum de Mercados 2008" entre aquellas con ventas superiores a \$2.000 millones en 2006.

Tabla 5. Crecimiento y participación competidores

EMPRESA	VENTAS (MILLONES)	CRECIMIENTO VENTAS	PARTICIPACIÓN SECTORIAL
Importadora Cali	40.023	12.2%	0.9%
Peláez hermanos	68.733	30.5%	1.6%
Obyco S.A	23.413	8.2%	0.5%

3.1.4.1 Descripción principales competidores. Los competidores más fuertes son Obyco, Peláez hermanos, Importadora Cali, importadora celeste:

Importadora Cali

Tiene 40 años en el mercado, se dedica a la importación y distribución mayorista de autopartes y motopartes, aunque su sede principal es en Cali, cuenta con una planta de vendedores ubicados en las principales regiones del país.

Los productos que esta importadora distribuye son: frenos y partes clutch, suspensión y dirección, partes de refrigeración, rodamiento, partes de motor, parte eléctrica, cables, partes de caucho, pernos y tuercas. La forma de a crédito es a 30 días y ofrece un 10% de descuento si paga de contado.

Importadora Celeste

Esta importadora se dedica a la comercialización y distribución de repuestos Chevrolet y Daewoo. Está ubicada en algunas de las principales ciudades del país como lo son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Cartagena. Los valores agregados que tienen son: Despachos a cualquier lugar del país, rápido servicio a domicilio y sin costo adicional, ágil reconocimiento de garantías, asesores de ventas altamente capacitados.

Importadora Celeste tiene alianzas comerciales con marcas como: Chevette, Daewoo, Acdelco, Bomen s.a, Incolbest, Gabriel, Dana, Imal, AYG, Franco, Tkn, Wagner cofre (liquido para frenos), Interfil, CRC y comet.

Importadora Obyco

Importadora Obyco tiene 40 años en el mercado, obtuvo la certificación de ICONTEC bajo la norma ISO 9001:2000 desde enero del 2.006. Los productos que maneja obyco son autopartes para suspensión, soportes y bujes instalaciones de alta, cables de control, embragues, resortes helicoidales, bocines, guías de válvulas, multiusos, partes para frenos, guarda polvos, amortiguadores, cojines de motor, anillos de motor, aros de sincronizador, crucetas de cardan, partes de carburador, bombas de gasolina, partes eléctricas, termostato, partes para motor, retenes y empaques, correas de tiempo.

Están ubicados en varios puntos en las zonas de mayor afluencia de autopartes, y tienen un centro de distribución a veinte minutos de la ciudad en el Parque Industrial Arroyohondo en Yumbo.

Importadora Peláez Hermanos

Importadora de repuestos con más de 80 años de actividad, los productos que importadora Peláez hermanos distribuye y comercializa son, baterías y accesorios, autopartes para bajo chasis, bajo capo, frenos de suspensión.

Peláez hermanos es una importadora que tiene presencia física en un gran número de ciudades como lo son: 10 puntos de venta en Bogotá, y 1 punto de venta en Chiquinquirá, Duitama, Espinal, Melgar, Girardot, La dorada, Villavicencio, Ibagué, Bucaramanga, Medellín, Pereira, Armenia , Manizales, Barranquilla, Santa marta, Cartagena, Montería, Sincelejo , Valledupar, Cali, buenaventura, pasto , Popayán y Tulúa.

En base al trabajo de campo realizado en mayo de 2008, lo analizado en el mercado, permite concluir las siguientes matrices para hacer comparaciones entre Carbor y la competencia.

3.1.4.2 Matriz de comparación de atributos.

Tabla 6. Matriz de comparación de atributos.

La calificación se da de 1 a 4, del cual 4 es muy bueno, 3 bueno, 2 regular, y 1 malo.

ATRIBUTOS	IMPO CARBOR	IMPO CALI	IMPO CELESTE	IMPO OBYCO	IMPO PELÁEZ H.
CALIDAD-GARANTÍA	4	4	4	4	4
ATENCION-SERVICO AL CLIENTE	3	3	3	3	4
TIEMPO DE ENTREGA	2	4	4	4	4
PORTAFOLIO	4	4	2	4	4
TOTAL	13	15	13	15	16

Fuente: OTALORA, Carlos Iván. Gerente administrativo y financiero, información interna de la Empresa IMPORTADORA CARBOR S.A. Santiago de Cali, junio-2008.

Análisis: En los atributos encontramos que Carbor está al nivel de la categoría en calidad y garantía esto es bueno ya que va de la mano con los factores de éxito que maneja la empresa.

En el atributo de servicio al cliente se puede destacar que importadora Carbor, tiene que hacer esfuerzo en su fuerza de ventas ya que en el estudio se pudo observar que las visitas de los vendedores son en tiempos irregulares no se tiene un cronograma, ni rutero de trabajo que permita que las visitas sean más frecuentes o según el tipo de agotados. Los competidores por su presencia cercana al cliente pueden ofrecer un mejor servicio al cliente aunque no tengan vendedores que visiten.

En tiempos de entrega importadora Carbor demostró que su estrategia tiene muchas falencias ya que el estudio arrojó que la mayoría de sus clientes tienen inconformidad con los tiempos que se demora entre la toma del pedido y la entrega del mismo.

En el portafolio se puede ver que Carbor tienen un surtido eficaz y completo para ofertar, el único problema es que cuando presenta agotados se demora un poco en volver a tener existencias de algunas referencias.

3.1.4.3 Matriz comparación estratégica del producto.

Tabla 7. Matriz comparación estratégica del producto.

La calificación se da de 1 a 4, del cual 4 son estrategias efectivas, 3 estrategias regulares, 2 estrategias no efectivas, y 1 no tiene estrategias.

ESTRATEGIAS	IMPO CARBOR	IMPO CALI	IMPO CELESTE	IMPO OBYCO	IMPO PELÁEZ H.
PRECIO	2	2	2	2	2
DISTRIBUCIÓN	2	4	4	4	3
PROMOCIÓN	3	4	2	4	4
SERVICIO AL CLIENTE	3	4	3	4	4
TOTAL	10	14	11	14	14

Fuente: OTALORA, Carlos Iván. Gerente administrativo y financiero, información interna de la Empresa IMPORTADORA CARBOR S.A. Santiago de Cali, junio-2008.

Análisis: En la matriz anterior se puede observar que las estrategias de precio no son efectivas en la categoría el estudio realizado en 2008 mostro que , los clientes en su mayoría compran en base al precio más bajo y este al ser un mercado tan competido tiende a generar guerras de precios.

En la distribución se puede observar que importadora Carbor tiene serios inconvenientes este se puede notar con el atributo de tiempos de entrega descrito anteriormente y también se genera por las inexistencias de mercancías que suelen suceder. La competencia tiene mejores puntajes ya que por la cercanía a la zona de afluencia del mercado los tiempos de entrega son más cortos.

En promoción de ventas Carbor maneja descuentos por escala de compras, las otras importadoras hacen promociones en el punto de ventas y concursos, además manejan material publicitario.

En el servicio al cliente no hay una persona encargada directamente del departamento. Y la competencia tiene líneas gratuitas a nivel nacional 018000, además en la página web hay un link de servicio al cliente y devoluciones.

3.1.4.4 Habilidades de Marketing.

Tabla 8. Habilidades de Marketing

IMPO CARBOR	IMPO CALI	IMPO CELESTE	IMPO OBYCO	IMPO PELÁEZ H.
material POP, bochure, catalogo	Eficientes estrategias de posicionamiento	Descuentos por compras grandes	Poder de distribución	Mayor participación en el sector
Descuentos por compras grandes, niveles de compra-descuento	Promociones de ventas	Segmentación clara del mercado (marcas Daewoo y chevrolet)	Impulso por material POP	Habilidad en la fuerza de ventas

3.1.4.5 Deseo de tener éxito en la categoría.

Tabla 9. Deseo de tener éxito en la categoría.

IMPO CARBOR	IMPO CALI	IMPO CELESTE	IMPO OBYCO	IMPO PELÁEZ H.
Es alto por su trayectoria y liderazgo en parte eléctrica	Es alto por su liderazgo y posicionamiento en el mercado	Es alto ya que es exclusivo en dos marcas (daewoo y chevrolet) estas marcas son especialistas en vehículos taxis.	Es alto por su presencia en varias zonas de afluencia del mercado	Es alto por su trayectoria en el mercado

3.1.5 Proveedores.

Tabla 10. Lista de proveedores

Líneas de productos	proveedor	procedencia
PARTE ELÉCTRICA	HELLA	ALEMANIA
	NARVA	ALEMANIA
	EAGLEYE	COREA
	TORICA	JAPÓN
	HERKO	ESTADOS UNIDOS
PARTE MECÁNICA AUTOS	BASSO	ARGENTINA
	AUTOEQUIPAMENTOS	BRASIL
	AUTO TECK	CHINA
	WINSTAR	CHINA
	PARSMALL	KOREA
PARTES MOTOS	VEE RUBER	TAILANDIA
	MOTOTEC	CHINA
	GAMANA	VIETNAN
CUATRIMOTOS	EASTMAN	INDIA
	DINLI	TAIWAN

3.1.6 Perspectivas del sector. El sector de los automotores ha registrado una caída importante desde el último trimestre de 2008, arrastrando consigo el segmento productivo de fabricación y ensamble de autopartes; causas de esto son el bajo poder adquisitivo que se registra en la actualidad, las dificultades para la movilidad, la falta de claridad en los programas que incluyen tasas de interés y el efecto Pico y Placa en Bogotá, son los principales flagelos que afectan la dinámica de producción automotriz.

En el marco de la Mesa Sectorial dedicada a este segmento, se resaltó que las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para incentivar la compra de automóviles nacionales, no han tenido el efecto esperado, pues las entidades financieras han ofrecido en el mercado porcentajes inferiores. El consumo se ha reducido y esto ha generado un efecto proporcional en la venta de estos bienes durables, alcanzando las autopartes y a su vez, labores alternas como la comercialización de llantas, vidrios, frenos, etc. Así mismo, el Pico y Placa extendido se muestra como un problema que afecta al sector de las autopartes, pues mientras los carros se usen menos, se disminuye la comercialización de accesorios, repuestos, baterías, entre otras.

Para el sector, la movilidad es un factor importante para el crecimiento de las empresas que dependen económicamente de esta actividad, pues está comprobado que los colombianos ya no utilizan el automóvil como en épocas anteriores, pues las restricciones y falta de buenas vías, ha desencadenado el efecto de “no utilizar el carro”.

Este segmento de producción representa 2,6 por ciento del total del sector manufacturero, 0,4 por ciento del PIB nacional y 2,5 por ciento del personal ocupado dentro de la industria con 23.000 empleados. La principal fortaleza de este sector se basa en contar con tecnología americana representada en GM Colmotores, la europea con Sofasa y la asiática con la CCA. Igualmente, Colombia provee a plantas de Ecuador y Venezuela para las marcas Ford, Mitsubishi y Chrysler. Estas tres ensambladoras son las más representativas en el mercado colombiano y registraron una producción total para el cierre de 2008 de 116.406 unidades, importaciones por 34.480 vehículos y exportaciones de 22.272 carros¹⁵.

La transformación productiva encaminada a que la industria se convierta en competidora en el ámbito internacional, es el principal objetivo de los productores de autopartes. De esta manera, es importante resaltar que se tienen convenios con la Confederación de la Industria Latina de Autopartes, mediante intercambios comerciales con Venezuela, Ecuador, Argentina y Brasil.

En las Autopartes, la mano de obra es realizada por personal calificado, lo cual permite la transferencia de nuevas tecnologías.

¹⁵ Industria de autopartes apunta hacia objetivo global. Bogotá: La República.com.co.

Disponible en internet:

http://www.tormo.com.co/resumen/6719/Industria_de_autopartes_apunta_hacia_objetivo_global.html

El sector de autopartes se desaceleró en 2008 luego de una significativa expansión durante 2004-2007. La pérdida de dinamismo de las exportaciones a países vecinos, así como un desalentado mercado interno, fueron determinantes en este desempeño. Sus perspectivas en el inmediato futuro están estrechamente relacionadas con las del sector automotor, el cual está atravesando por un período de contracción¹⁶.

Evolución del Mercado de Motocicletas en 2007 y 2008

Según la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI, las ventas de motocicletas producidas por las ensambladoras nacionales cayeron 25 por ciento durante el primer trimestre del año, mientras que el mercado total, que incluye las nacionales e importadas, registró una disminución del 11 por ciento durante todo el 2008 en comparación con el 2007.

La motocicleta se ha consolidado en Colombia como un medio de transporte eficiente y económico que se constituye en herramienta de trabajo para miles de colombianos, principalmente de los niveles socio económicos 1, 2 y 3, que viven en ciudades grandes, intermedias y pequeñas del país.

El sector automotor es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. La cadena productiva del sector automotor está compuesta por la industria de autopartes y la industria de ensamble de vehículos.

Algunas cifras sobre el sector automotor

Vehículos	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	62.816	93.547	109.333	138.690	178.340	106.278
Exportaciones	9.357	28.396	41.899	48.654	70.964	26.334
Importaciones	34.707	55.688	78.196	112.173	165.469	137.268
Consumo aparente	88.166	120.839	145.630	202.209	272.845	217.212

¹⁶ Ranking empresas de autopartes de Colombia. Bogotá: LaNota.com. Mayo 20 de 2009 Disponible en internet: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-empresas-de-autopartes-de-Colombia.html>

En Colombia se encuentran operando las siguientes ensambladoras de vehículos automotores:

- Compañía Colombiana Automotriz (marcas Ford, Mazda y Mitsubishi)
- General Motors Colmotores (marca Chevrolet)
- Sofasa (marca Renault)
- Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen)
- Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan)
- Didacol (Hino)
- Monoblock (marca Mercedes Benz)
- Navitrans (marca Agrale)

Las tres primeras empresas concentran el 98% de la producción, en términos de unidades. Los principales autopartistas colombianos son más de 90 empresas.

En lo corrido del 2009, los precios tienen una marcada influencia del comportamiento del dólar, el gerente de Medellín Motors, plantea de cara a este 2009 una recomposición en la estructura del mercado automotor. Así, el año pinta como una buena oportunidad para los modelos ensamblados en el país, que deben cargar con una menor incidencia en la cotización del dólar al contar con algún nivel de integración nacional.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Diagnóstico de desempeño

Tabla 11. **Evaluación desempeño interno**

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Organización legal	x		5	La empresa se encuentra registrada legalmente en forma debida. Y tiene diseñada su misión, visión y objetivos claros.	
Organización funcional		x	1	No existe una asignación puntual de las funciones y procedimientos a desempeñar en cada área y cargo. El personal en ocasiones desempeña funciones muy diferentes o adicionales a las relacionadas con su cargo.	La gerencia debe hacer una organización y descripción clara de las funciones a realizar por cada integrante de las diferentes áreas. Estudios de sistemas, procesos y procedimientos.
Recurso humano	x		4	El talento humano en su gestión, debe contribuir al crecimiento institucional.	
Recurso financiero	x		3	La empresa en ocasiones no cuenta con todos los recursos necesarios para funcionar correctamente y para realizar las inversiones necesarias hacia su mejoramiento.	La empresa debe hacer una mejor administración de sus recursos financieros para poder disponer de ellos en el momento que los necesite.
Recurso tecnológico	x		4	En el momento se cuenta con todos los elementos necesarios para prestar el servicio.	
Definición del negocio	x		4	La definición de negocio está clara y establecida.	
Mercado objetivo	x		4	El mercado objetivo son almacenes minoristas	
Precio	x		5	El precio está establecido de acuerdo con la competencia.	
Producto	x		5	El producto y el servicio están claros y establecidos, y se Desempeñan adecuadamente.	

Promoción	x		4	Se realizan algunas promociones de los productos más vendidos, se efectúan descuentos.	
Distribución	x		3	La distribución de los productos hacia el cliente no es eficiente porque muchas veces los pedidos no llegan a tiempo.	La empresa debe hacer una organización más eficiente de las rutas y del personal, una cadena de distribución de abastos de los productos a todos los clientes de las diferentes ciudades.
Publicidad, Relaciones publicas		x	1	La empresa nunca ha contado con elementos publicitarios ni maneja relaciones públicas.	La empresa debe manejar herramientas de comunicación para dar a conocer sus diferentes productos y empezar a establecer relaciones públicas con aliados importantes.
Plan de mercadeo estratégico		x	0	La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estratégico para llevar a cabo sus acciones de mercadeo.	La empresa debe elaborar un plan de mercadeo para plantear las estrategias adecuadas para comercializar sus productos.
Clima organizacional interno	x		4	Se manejan adecuadamente las relaciones interpersonales.	
Servicio y atención al cliente	x		3	No tiene un buen servicio al cliente.	Desarrollar actividades tendientes a mejorar el servicio al cliente porque muchos no están conforme con el servicio que se les brinda.
TOTAL PROMEDIADO			3.33		

Fuente: OTÁLORA, Carlos Iván. Gerente administrativo y financiero, información interna de la Empresa IMPORTADORA CARBOR S.A. Santiago de Cali, julio-2008.

Análisis: Tomando en cuenta todos los factores internos del departamento se evaluó cada uno de ellos obteniendo un promedio de calificación de 3.33, el cual está por debajo del promedio ideal. Las calificaciones más bajas fueron la carencia de un plan de mercadeo estratégico, poca publicidad y relaciones públicas, no existe una asignación puntual de las funciones, ineficiencia en la distribución; en estos aspectos la empresa debe enfocarse para mejorar su desempeño.

3.2.2 Matriz DOFA. Tabla 12. Matriz DOFA

<p>ANÁLISIS DOFA</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta implementar una política de mercadeo • No hay comunicación de los productos • Deficiente logística en la distribución de los productos • No existe una organización de la fuerza de ventas • Capacidad de almacenamiento es muy poca para los volúmenes esperados en el plan de mercadeo • La empresa no tiene claro los objetivos y metas • No hay unas políticas comerciales establecidas • No existe una asignación puntual de las funciones y responsabilidades de cada área y cargo. • No maneja ningún tipo de promociones que incentiven a nuevos clientes • No existe estrategia competitiva clara 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía permanente para los clientes • Experiencia en el mercado • Tiene buenas relaciones con los proveedores • Cobertura amplia del mercado a nivel nacional • Portafolio de productos amplio y de buena calidad • Respaldo y calidad en sus productos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado está en aumento, las expectativas del sector crecen un 8% • Cubrimiento del mercado a nivel nacional • Alianzas con proveedores estrategias de integración vertical 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa publicitario a través de material POP • Ganar participación y posicionamiento en el mercado • Reorganizar la dirección de la fuerza de ventas • Generar programas de posicionamiento 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos novedosos de acuerdo con las exigencias del mercado • Incentivar ventas de gran volumen • Mantener una amplia línea de productos para satisfacer las necesidades de los

<p>hacia atrás</p> <ul style="list-style-type: none"> • importante desarrollo de la industria autopartista, promovido por el sistema de gestión de calidad propio del sector • El mercado muestra una situación estable a pesar de la desaceleración de la economía 		<p>cliente</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores poseen canales de comercialización más ordenados y eficientes • Los tiempos de entrega de los competidores son más cortos • Ingreso de competidores cada vez más fuertes y posicionados en el mercado • Entrada de productos chinos a menor precio • La rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa • El mercado se rige por los precios, no hay una lealtad de marca • Los principales destinos de exportación de la industria han disminuido las compras. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para los vendedores • Generar programa de relaciones publicas • Generar programa de servicio al cliente 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de servicio al cliente • Mejorar los canales de distribución • Mantener buenas negociaciones con los proveedores para que estos nos den buenos precios de costo y así podernos adaptar mejor al mercado

3.2.3 Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)

Tabla 13. Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)

Los valores se asignaron de acuerdo a la siguiente calificación:

DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RES. SOPESADO
Falta implementar una política de mercadeo	0,05	2	0,10
No hay publicidad ni comunicación de los productos	0,10	2	0,20
Deficiente logística	0,15	1	0,15
No hay organización de la fuerza de ventas	0,20	1	0,20
Garantía permanente	0,05	3	0,15
Experiencia en el mercado	0,20	4	0,80
Buenas relaciones con los proveedores	0,10	3	0,30
Cobertura del mercado amplia	0,15	4	0,60
RESULTADOS	1,00		2,50

Análisis: según los resultados de la matriz, la fortaleza más importante para Importadora Carbor es la experiencia y cobertura del mercado, estos dos factores corresponden al mayor peso relativo. La debilidad más importante es la deficiente logística y falta de organización de la fuerza de ventas.

El resultado sopesado es de 2.50 lo que nos indica que la empresa no cuenta con una posición estratégica interna de marketing.

3.2.4 Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)

Tabla 14. Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)

Los valores se asignaron de acuerdo a la siguiente calificación:

AMENAZA MAYOR 1
 AMENAZA MENOR 2
 OPORTUNIDAD MENOR 3
 OPORTUNIDAD MAYOR 4

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
El sector está en crecimiento	0,20	4	0,80
Segmento mercado amplio	0,20	4	0,80
Apoyo del fabricante para campaña promocional	0,10	3	0,30
Los competidores poseen canales de comercialización mas ordenados y eficientes	0,10	2	0,20
Los tiempos de entrega de los competidores son más cortos	0,10	2	0,20
Entrada de competidores mas fuertes	0,20	1	0,20
Entrada de productos chinos a menor precio	0,10	2	0,20
RESULTADOS	1,00		2,70

Análisis: según los resultados de la matriz, la mayor amenaza es la entrada de competidores más fuertes y posicionados en el mercado y la mayor oportunidad es que es un segmento mercado amplio. El resultado sopesado es de 2.70 lo que nos indica que la empresa compite en una industria que posee muy poco atractivo general.

3.2.5 Factores claves de éxito. Después de haber efectuado el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Importadora Carbor, se puede decir que los factores claves de éxito son:

Garantía: Dada la calidad de los productos que Carbor comercializa se puede identificar como una compañía que puede garantizar sus productos, contando con algunos repuestos que tiene garantía inmediata como es el caso de Eaglite una marca de bombillos que la empresa comercializa.

Confianza: Por la trayectoria de casi 50 años en el mercado de repuestos.

Calidad: Los proveedores de Importadora Carbor tienen reconocimiento en muchos países, por las características de sus productos, ya que tienen la más alta calidad en sus procesos de producción.

Tabla 15. Matriz de factores claves de éxito (M.A.F.E)

Los valores de las calificaciones son los siguientes: los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4), los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (los que están cerca de la calificación 2), y los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Factores claves de éxito	IMPORTADORA CARBOR			IMPO CALI		IMPO OBYCO		IMPO CELESTE		IMPO PELÁEZ H	
	Peso	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond
Presencia en el mercado	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Servicio al cliente	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Garantía	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad productos	0.25	4	1	4	1	4	1	3	0.75	4	1
Precios competitivos	<u>0.25</u>	2	<u>0.5</u>	2	<u>0.5</u>	2	<u>0.5</u>	2	<u>0.5</u>	2	<u>0.5</u>
Total	1.00		2.95		3.35		3.05		2.6		3.2

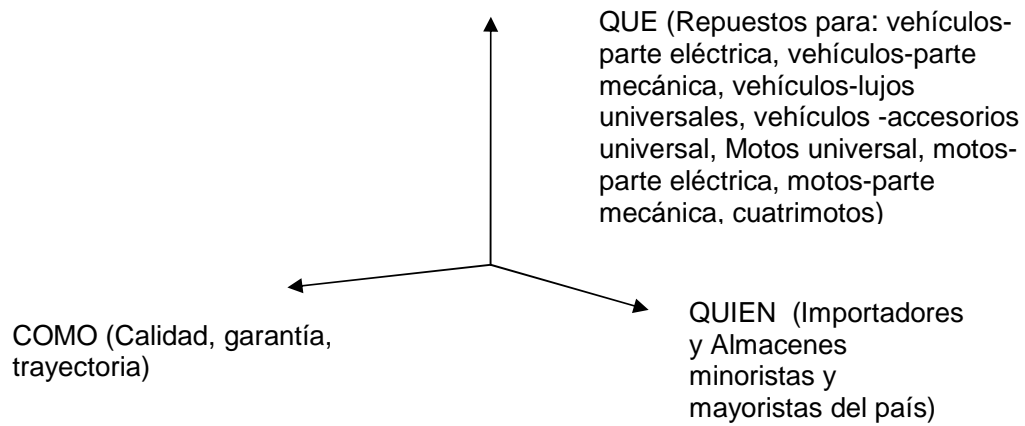
Análisis: La calidad y precio son los factores claves de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.25. El factor que obtuvo una valoración superior para Importadora Carbor es la "Presencia en el mercado" y "calidad de los productos", como lo destaca la calificación de 4; los "precios competitivos" es el factor con la calificación más baja, como lo señala la calificación de 2. La empresa más fuerte en general es Importadora Cali, como lo indica el total ponderado de 3.35.

4. FASE IV – DIAGNÓSTICO

4.1 SEGMENTO OBJETIVO

Importadores y Almacenes minoristas y mayoristas dedicados a la comercialización de repuestos para autos y motos en el país, ubicados en la zona comercial de repuestos automotores de las principales ciudades del país.

Figura 2. Mercado Objetivo resultante



4.1.1 Micro segmentación del mercado.

Geográfica: Las zonas geográficas son todas las principales ciudades del país; y las regiones ubicadas en el suroccidente, en el centro y la costa, que son las zonas que actualmente comprende la empresa.

Demográfica: Importadores y Almacenes minoristas y mayoristas dedicados a la comercialización de repuestos para autos y motos.

Psicográfica: Los productos que comercializa la empresa son usados para varias funciones como: reparación de motor, por desgaste de trabajo entre piezas para evitar ruidos y mejorar el rendimiento del motor, reparación del sistema de frenos como resortes, pastillas, campanas para tener una frenada segura, reparación del sistema de suspensión para mejorar el confort y estabilidad del vehículo cuando se maneja por terrenos muy fuertes si desea personalizar su automóvil adicionándole lujos u accesorios como rines, exploradoras luces de mayor potencia de iluminación, reemplazo de repuestos

eléctricos como mecánicos dando respaldo de mantenimiento preventivo, partiendo de seguridad activa y seguridad pasiva.

Conductual: Los productos de la empresa son adquiridos principalmente por personas y empresas con intereses enfocados a estos beneficios y dispuestos a invertir en repuestos y Accesorios para su vehículo. Se presenta una alta competencia en el sector por lo tanto la empresa maneja precios competitivos para que sus productos sean elegidos por sus clientes.

4. 2 MEZCLA DE MERCADEO ACTUAL

4.2.1 Producto. La empresa maneja varias líneas de productos, entre los que están repuestos para autos, repuestos para motos y cuatrimotos.

Líneas de producto

Vehículos-Parte Eléctrica

Vehículos-Parte Mecánica

Vehículos-Lujos Universales

Vehículos-Accesorios Universal

Motos Universal

Motos-Parte Eléctrica

Motos-Parte Mecánica

Cuatrimotos: Dinli

Tabla 16. **Portafolio de productos y servicios**

ACCESORIOS PARTE ELÉCTRICA AUTOS UNIVERSALES				
Abrazaderas	Encendedor cigarrillos	Medidor (manómetro) aceite	Puntera exosto	Switche palanca
Acidómetro	Espejos	Medidor (manómetro) Aire	Purificador aire	Switche parqueo
Alarmas	Estabilizadores	Medidor(manómetro) gasolina	Ramales	Switche pito
Alternadores	Exploradoras	Medidor(manómetro) temperatura	Rectificador	Switche tráiler
Amperímetros	Farolas	Medidor(manómetro) triple	Reflectivos	Switche ventilador

Antenas	Flasher	Modulo distribuidor	Regulador	Tacómetro
Automático arranque	Fusibles	Modulo encendido	Relay	Tanque deposito radiador
Balinera	Gancho remolque	Motor arranque	Reloj tablero	Tanque limpiabrisas
Bendix	Ganchos capot	Motor elevavidrios	Resistencia	Tapa aceite
bobinas	Gatos hidráulicos	Motor limpiaparabrisas	Rotor	Tapa distribuidor
Bola palanca cambios	Kit bloqueo puertas	Motor ventilador	Seguro llanta repuesto	Tapa gasolina
Bola remolque	Kit bombillo HID	MP3	Seguro palanca cambio	Tapa radiador
bombillos	Lámpara adhesiva	Neumáticos	Sensor	Tapa válvula neumático
Bujías precalentamiento	Lámpara direccional	Pedales lujo	Sirena	Tester
Cable alta	Lámpara extensión	Peras	Soporte medidores/manómetros	Trompos/peras
Cable batería	Lámpara lateral LED	Pill kit pro shift	Soquette bombillo	Unidad sellada
Cinturón seguridad	Lámpara lectura	Pistolas sincronizar	Soquette encendedor	Vacuum
Clips batería	Lámpara licuadora	Pito reversa	Soquette estabilizador	Válvula neumático
Condensadores	Lámpara placa	Pitos disco	Switche batería	Ventilador cabina
Conectores eléctricos	Lámpara stop	Platinos	Switche cortesía	voltímetro
Cornetas	Lámpara stop LED	Plumillas	Switche elevavidrios	Portafusibles
Cruceta pernos	Lámpara strober	Portacelulares	Switche encendido	Distribuidor
REPUESTOS AUTOS KOREANOS - JAPONESES – EUROPEOS				
Motor	Parte eléctrica	Frenos	Retenes-obturadores	Guayas
Carburación-inyección	Clutch	Accesorios y lujos	Balinera-rodillos	Filtros
Caja de cambios-transmisión	Suspensión-dirección	Carrocería	Cauchos	Llantas y neumáticos
Refrigeración	Empaquetaduras	Lubricantes		
REPUESTOS MOTOS JAPONESAS - INDUES – CHINAS				
Motor	Carburación	Caja /transmisión	Suspensión /dirección	accesorios
Embrague	Sistema eléctrico	Rueda trasera	Rueda delantera	balineras

Guayas	Retenes	Llantas	Carrocería	neumáticos
--------	---------	---------	------------	------------

Los repuestos que comercializa la empresa son para vehículos Europeos, Coreanos, Americanos; entre los que encontramos diferentes marcas como: Mazda, Kia, Chevrolet, Renault, Peugeot, Hyundai, Daewoo, Mitsubishi, Ford, Toyota. Y para motos de las siguiente marcas: AUTEKO, SUZUKI, YAMAHA, AKT, JIALING, JINCHENG y AYCO.

4.2.2 Precio. Según sondeos realizados por la fuerza de ventas, los precios de los productos se encuentran entre los promedios del mercado.

4.2.3 Distribución. En su distribución tiene falencias pues hay muchas demoras en las entregas de los pedidos y en que los pedidos llegan con faltante no anunciados donde el cliente.

Local: Cali: Cra 15 entre Calles 8-22, Cra 1 entre calles 18 -21, Autopista sur transversal 13 y 14.

Nacional: Tolima, Neiva, Caquetá, Pereira, Armenia, Manizales, Villavicencio, Arauca.

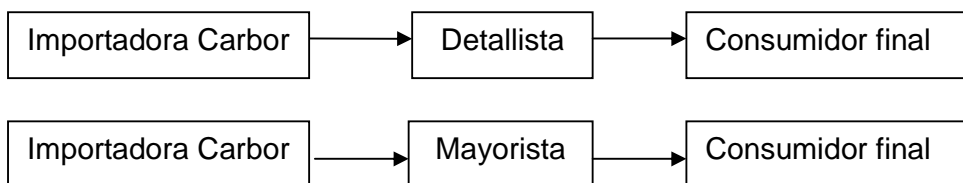
Antioquia: Medellín, Itagüí, envigado, montería, Sincelejo

Zona centro: Bogotá, Boyacá, Meta y Casanare

Zona costa: Barranquilla, Santa Marta, Cartagena

Zona sur: Santander de Quilichao, florida, pradera, Pasto.

Los productos se distribuyen así:



Desde hace tiempo se ha venido insistiendo en mejorar el tiempo de recolección de cartera, lo cual se ha ido logrando poco a poco en algunas zonas del país, pero en otras zonas siguen con problemas de cartera. Por tal razón la empresa se está viendo afectada seriamente en el aspecto de liquidez, pues en la mayoría de los casos deben buscar apalancamiento financiero con una tasa de interés alta, ya que los clientes no están pagando a tiempo según el convenio de la venta.

4.2.4 Promoción de ventas. Solo se realiza a los almacenes, los cuales se les brindan descuentos de acuerdo a una escala de compra.

Tabla 17. Escala de descuentos

PEDIDO MÍNIMO PARA FACTURAR

ESCALA	DSCTO PARA REPUESTOS EN GENERAL	DESCUENTOS EN LLANTAS Y NEUMÁTICOS
\$1 – 300.000	10%	5%
\$300.001 – 600.000	15%	10%
\$600.001 – 3.000.000.00	20%	12%
\$3.000.001 – 6.000.000.00	23%	15%
\$6.000.001 – 12.000.000.00	25%	17%
\$12.000.001....	27%	17%

NOTA: OBLIGACIÓN DEL VENDEDOR PEDIR AUTORIZACIÓN PARA UN MAYOR DESCUENTO.

5. FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

5.1.1 Objetivo. Lograr un reconocimiento y una identificación de marca por parte de los clientes.

5.1.2 Tácticas. Importadora CARBOR aspira lograr el reconocimiento en el mercado con el diferenciador calidad de sus repuestos y la garantía representada en: devolución por imperfectos.

5.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

5.2.1 Objetivo. Mantener una amplia línea de productos, para satisfacer todas las necesidades de los clientes.

5.2.2 Tácticas. Importadora Carbor, tratará de mantener siempre una amplia línea de repuestos: vehículos- parte eléctrica, vehículos-parte mecánica, vehículos-lujos universales, vehículos -accesorios universal, Motos universal, motos-parte eléctrica, motos-parte mecánica, cuatrimotos. Para lo cual existe una comunicación constante con todos los proveedores.

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

5.3.1 Objetivo. Obtener y mantener buenas negociaciones con los proveedores para lograr precios bajos para los clientes.

5.3.2 Tácticas. Generar condiciones especiales, como descuentos con beneficios de economías de escala para los detallistas.

Objetivos política de precios

- ✓ Precios igual que la competencia
- ✓ Rentabilizar el capital invertido
- ✓ Conseguir rentabilidad sobre las ventas
- ✓ Conseguir una participación relevante en el mercado

5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

5.4.1 Objetivo. Implementar programas estratégicos, que generen amplia difusión de los productos y la empresa, y contribuyan notoriamente al posicionamiento.

5.4.2 Publicidad. Debido a las condiciones económicas de la empresa y a la dimensión de la misma, el programa publicitario se limitará a:

- ✓ Programa publicitario mediante material POP: llaveros, lapiceros, agendas, afiches, mugs. Dirigido a los clientes para que ellos promuevan el producto ante el usuario final.
- ✓ Propuesta mejora logo actual. Ver anexo B.

5.4.2.1 Medios. Táctica: Medios impresos, páginas Web y eventos especializados en el sector automotriz.

Justificación: Esta estrategia permitirá que el producto sea conocido por más personas y así generar una mayor comercialización.

Se toma la decisión de pautar en este medio de comunicación puesto que este medio llega a sectores definidos lo cual permite segmentar la publicidad de acuerdo con las necesidades que se tienen en el momento, llegando directamente al Target siendo efectivos y directos.

Programas:

- **Pautar en la revista auto & estilo:** Es una publicación especializada en la industria automotriz nacional e internacional. Su calidad de contenido dinámico y actual, sumado a un diseño de vanguardia, la convierten en la primera publicación de su tipo en Colombia, en un punto de referencia del sector y en un medio de consulta para aquellos que desean estar al día en los temas automovilísticos y orientar su decisión de compra. Gracias a su excelente presentación, AUTO & ESTILO tiene gran afinidad con lectores de estratos 4, 5 y 6 con edades entre los 22 y los 60 años. Iniciando el año 2006 con 35.000 ejemplares en circulación mensual y con una base de datos de 3.632 suscriptores, nos hemos convertido en la publicación especializada colombiana con mayor proyección. Y dentro de las publicaciones de automóviles nacionales, la de preferencia entre los lectores con capacidad de compra.

- **Pautar en la revista motor:** La revista Motor es la publicación líder del sector automotriz en Colombia, con la más completa y confiable información del sector. Referente por excelencia para el comercio de nuevos y usados. Cuenta con la más completa y respetada lista de precios. Los Beneficios son: Es la revista de prensa número 1 del país ya que es la más consultada del sector automotor. Audiencia: Lecturabilidad **922.000**.
- **Pautar en el portal www.motor.com.co:** Es el portal más importante del país en todo lo relacionado con el sector automotriz, contiene temas de mucho interés y aceptación para un grupo importante de consumidores que en su mayoría tiene un alto poder adquisitivo y resulta muy atractivo para sus intereses comerciales. Este portal le ofrece: Todo lo relacionado con compra y venta de vehículos, noticias de nuevos lanzamientos, Fórmula 1 y automovilismo en general, curiosidades, historias, información general, asesoría legal para impuestos y financiación.
- **Motorshow 2009 Bucaramanga Colombia:** Es el evento más completo de la Industria Automotriz en la región, en donde las distintas marcas a través de los concesionarios de la ciudad anfitriona realizan la mejor muestra de espectáculo de exhibición. El evento es capaz de reunir a las principales marcas de autos convirtiendo el evento en una gran exhibición para los visitantes en donde se hace viable la compra de un nuevo automóvil dado que la feria es utilizada por las marcas para el lanzamiento de nuevos productos con agresivas campañas y ofertas, reúne compradores, proveedores y grandes empresarios de la Industria Automotriz.
- **Eje Motor 2009 - Pereira – Colombia:** lleva una trayectoria de 7 exitoso años realizado en Expofuturo Centro de eventos y exposiciones de Pereira del 4 al 6 de septiembre, regido por la excelente organización de FENALCO – Risaralda y Caracol Radio. El evento es una muestra comercial, y asistencial, convirtiéndose en un gestor económico local y regional ya que el evento incentiva la inversión en el Departamento de Risaralda, consolida la asistencia grupal de todas las marcas del sector automotor que en esta ocasión se establecieron en Risaralda destacando la expansión y el potencial Risaraldense.
- **Mecani-K 2009:** Evento especializado dirigido al sector automotriz que convoca las empresas más representativas de los subsectores de mantenimiento, reparación automotriz y seguridad vial, con las últimas tecnologías, equipos, herramientas, insumos y servicios aplicables a redes de concesionarios, centros y talleres de servicio autorizado, centros de diagnóstico, talleres de latonería y pintura, servitecas y estaciones de servicio. El certamen presenta en un solo espacio las últimas tecnologías en: equipos, herramientas, insumos y servicios relacionados con el sector,

permitiendo intercambiar conocimientos para el mejoramiento continuo y la optimización de los diversos procesos de la industria automotriz, generando mayor seguridad, rentabilidad y competitividad.

- **Expopartes:** Es la feria especializada para el gran Sector automotor, industria y afines, es un espacio para realizar negocios y contactos comerciales, para el lanzamiento de nuevas tecnologías, de nuevos productos y para impulsar el acceso a nuevos mercados. En la feria hacen presencia expositores del sector automotor, nacionales, internacionales y está dirigido a los compradores, distribuidores, mayoristas, minoristas, talleres y al consumidor final, para afianzar las relaciones comerciales y realizar negocios.

5.4.3 Promoción de ventas. Esta se desarrollará tratando participar en las diferentes ferias nacionales, y cuyo objetivo será, incrementar clientes e incentivar ventas de gran volumen.

Paralelamente se implementará un programa de capacitación a nivel nacional para: vendedores y distribuidores mayoristas.

De igual manera se capacitarán en la ciudad de Cali vendedores de mostrador y minoristas.

Este programa incluirá, conferencias, talleres, videos, clínicas de ventas entre otras.

Se mejorarán las rutas de ventas y visitas del vendedor para que estas sean ágiles y eficientes.

5.4.4 Mercadeo directo.

5.4.4.1 Objetivo. Generar estímulos para el incremento en ventas

5.4.4.2 Tácticas

- **WEBSITE:** Entre las actividades a desarrollar, incluye el rediseño del sitio web con el fin de utilizarlo como soporte a la venta y contar con un portal que pueda ayudar a negociar de manera nacional e internacional.
- Se diseñarán folletos con una amplia lista de los repuestos comercializados por la empresa, los cuales serán entregados en los diferentes puntos de ventas.

5.4.5 Relaciones Públicas

5.4.5.1 Objetivo. Establecer excelentes relaciones públicas con los clientes y con los proveedores.

5.4.5.2 Tácticas.

- Establecer una base de datos completa que permita desarrollar un buen CRM.
- Promover la identidad global corporativa.
- Se tendrán en cuenta los días especiales de cada cliente como: cumpleaños, día de la madre, día del padre entre otros, para generar estímulos especiales en estas celebraciones, proveedor más representativo.

5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

5.5.1 Objetivo. Usar los canales de comercialización convenientes para la empresa que le permitan otorgar una mayor satisfacción a sus clientes en la entrega a tiempo, en el lugar que el cliente exija y acorde con la mercancía solicitada.

5.5.2 Tácticas.

- Mantener excelentes relaciones con los distribuidores.
- Definir sistemas de comunicación a fin de lograr Re-alimentación diaria de información importante para las partes.
- Intervención sensata e inmediata en el evento de presentarse discrepancias.
- Crear un canal interno de comunicación que sirva como generador de satisfacción a través de "Just in time" y "postventa"; analizando el deseo oportuno del cliente.

5. 6 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

5.6.1 Objetivo. Lograr a través de la implementación de un programa de servicio al cliente, la mayor satisfacción.

5.6.2 Programa de servicio al cliente

Perfil del cliente. Importadores y Almacenes mayoristas y detallistas dedicados a la comercialización de repuestos para autos y motos de la ciudad de Cali.

Exigen productos de buena calidad y precios competitivos.

Tienen un ciclo de compras mensual, seleccionan el producto por Referencias de alta rotación. Prefieren el producto de acuerdo a la garantía que se le otorgue.

Perfil de la competencia. Los competidores son importadoras y comercializadoras mayoristas que venden sus productos en las zonas más importantes de las principales ciudades del país. Entre los competidores directos se pueden mencionar: Importadora Cali, Obyco, Celeste, Peláez hermanos.

Importadora Cali: Es una empresa comercial dedicada a la importación y distribución mayorista de autopartes y moto partes con sede en Cali- Colombia, con 40 años de experiencia cuenta con un cubrimiento nacional con una planta de vendedores localizados en las principales regiones del país.

Peláez hermanos: Importadora de repuestos con más de 80 años de actividad, los productos que importadora Peláez hermanos distribuye y comercializa son baterías y asesorios, autopartes para bajo chasis, bajo capo, frenos de suspensión. Peláez hermanos tiene presencia directa en las principales ciudades del país, y cuenta con una línea gratuita nacional de servicio al cliente.

Importadora celeste: Nace de un grupo empresarial especializado en la comercialización y distribución de repuestos Chevrolet y Daewoo, en los almacenes ubicados en las principales ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Cartagena. Como fortalezas tienen Completo surtido de repuestos.

Obyco: La Sede Administrativa de OBYCO S.A al igual que el Punto de Venta CASAREPUESTOS se encuentran ubicados en la ciudad de Santiago de Cali en el centro de la ciudad, siendo esta zona de gran afluencia para el sector de la comercialización de autopartes para vehículos, y a veinte minutos de la

ciudad en el Parque Industrial Arroyohondo en Yumbo se encuentra el Centro de Distribución de la organización.

Falencias del servicio. En la actualidad el servicio que ofrece importadora Carbor es un servicio estándar sin valor agregado, sin estrategias planeadas, sin indicadores de control, por lo que no es el adecuado para los clientes que tiene la empresa, limitándose a lo que haga el vendedor en sus visitas, las cuales no son controladas, ni evaluadas por ningún ente de la compañía.

Otro elemento negativo en el servicio está relacionado con los tiempos de entrega.

Según un estudio realizado en julio del 2008, en la zona de mayor afluencia de repuestos de la ciudad de Cali, la calle 15; se tomo una muestra de 100 clientes, organizado y dirigido por el gerente de la compañía, el estudio se realizó para dar paso al posicionamiento de una de las marcas exclusivas que importadora Carbor ofrece. En dicho estudio se pudo observar muchos aspectos negativos: Uno de ellos es las escasas y no controladas visitas por parte del vendedor.

En resumen las principales falencias del servicio identificadas por los clientes son:

- El vendedor no tiene periodos, ni horarios fijos de visita.
- No hay un departamento de servicio al cliente estructurado, que controle ese desajuste y desequilibrio entre la visita del vendedor y el tiempo que el comprador se queda con inexistencias, dando pie al ingreso de la competencia y posterior la pérdida del cliente.
- La mercancía en muchas ocasiones no llega completa al cliente.

Otro factor que los clientes resaltaron en el estudio de julio de 2008 fue el hecho de que las mercancías no llegaban completas y cuando se miro el ¿por qué?, pudimos observar que no hay un manejo de la información de inventarios apropiados entre la empresa y el vendedor lo cual genera que el vendedor crea que el producto está en existencias en Carbor , pero sucede que otro vendedor lo ha pedido entonces cuando ya se pasa el pedido del vendedor resulta que ya está agotado y se tiene que enviar al comprador lo que quedo y esperar la próxima importación.

- Cada vendedor ofrece un servicio al cliente propio, no hay unas políticas comerciales para que manejen los vendedores en el momento de presentarse ante el cliente.
- Las falencias que se están presentando en cuanto el servicio es que no se entregan los pedidos en el tiempo acordado, muchas veces llega la mercancía en mal estado, se hacen muchas devoluciones, y no hay una respuesta inmediata a las quejas que se presentan.

Departamentos que inciden en el servicio. Departamento de facturación, según la rapidez con la que el proceso de facturación se efectúe así mismo será el despacho; departamento de compras, le corresponde estar pendiente de la existencia de inventarios y estar organizada y alineada con el departamento de ventas para evitar los pedidos incompletos; departamento de cartera, si el departamento de cartera hace bien su trabajo de cobro, habrá disponibilidad de fondos para que el departamento de compras tenga sus presupuestos al día y no haya inexistencias de mercancías y agotados; el departamento administrativo, debe encargarse de que el clima laboral sea el adecuado ya que cuando un empleado se encuentra en condiciones óptimas puede ofrecer un mejor trato y servicio a los clientes, además debe encargarse de capacitar a los empleados en cuanto al servicio y trato de los clientes y velar para que los otros departamentos cumplan con sus tareas y no retrasen el proceso de servicio; el departamento de mercadeo y ventas, no lleva un control en su fuerza de ventas y la distribución con los tiempos de entrega, cada vendedor maneja políticas de ventas diferentes y no ofrecen todo el portafolio de productos.

Tecnología y sistemas de información. La tecnología que se tiene para atender al cliente es línea telefónica, bases de datos de clientes, clasificación de los clientes, el programa SAI OPEN el cual contiene toda la información acerca de los clientes, maneja nómina, cartera, facturación, inventarios, contabilidad.

Perfil de los empleados. La persona que atiende el teléfono es una mujer, muy amable, que siempre está dispuesta a escuchar a la persona que está en la línea y a resolver las inquietudes de la misma, ella cumple con las funciones de recepcionista, asistente de gerencia y tramitadora de importaciones.

El vendedor de Cali es una persona alegre, amable, con conocimientos del tema de repuestos, sus funciones son visitar a los clientes y pasar los pedidos, el inconveniente es que es único vendedor para toda la zona y al ser los almacenes de repuestos una zona tan amplia y que en cada visita el tiempo promedio es de 20 minutos aproximadamente, el vendedor no tiene el tiempo ni la disposición para hacer sus visitas más constantes.

Los vendedores del mostrador son personas amables con conocimientos de repuestos con años de experiencia en la empresa, estos se limitan a los clientes usuario final que vayan al punto de venta. Con poco conocimiento de técnicas de servicio al cliente.

Necesidades de capacitación. Capacitación para los empleados en general y para el personal que tiene un contacto directo con el cliente.

Las necesidades de capacitación son:

- Manejo de inventarios
- Técnicas de ventas
- Atención a los cliente
- Logística y distribución con énfasis en cronogramas y tiempos de entrega.
- Conocimiento técnico de los productos

Diseño del programa de servicio al cliente.

Perfil de los cargos: Propuesta definición de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos de Importadora Carbor. Ver Anexo D.

Objetivos programa de capacitación:

- Capacitar a los vendedores para lograr una eficiencia y satisfacción en el servicio al cliente de Importadora Carbor.
- Realizar un plan de capacitación de servicio al cliente.
- Realizar una presentación para la capacitación, material de apoyo y talleres prácticos para los vendedores.
- Concientizar a los vendedores la gran importancia que tienen los clientes para Importadora Carbor.
- Actualizarlos en las nuevas tendencias que tiene la estrategia de servicio al cliente.
- Ampliar los conocimientos de los vendedores de Importadora Carbor acerca del servicio al cliente y técnicas de comunicación.

La capacitación se hará con los vendedores y el Gerente de ventas en la cual se ilustraran temas concernientes a servicio al cliente mediante el uso de diapositivas, videos y documento de soporte para cada vendedor. Después de enseñar el material anteriormente descrito se realizara un taller aplicativo, práctico donde cada integrante de la capacitación podrá acercarse a los conceptos según su propio criterio y experiencia.

El tiempo programado para la capacitación es de 4 horas, según el desarrollo de las actividades que se proponen en el cronograma:

CRONOGRAMA

Tabla 18. Cronograma capacitación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CAPACITACIÓN	
HORA	ACTIVIDADES
8:00 - 8:10	Saludo de bienvenida
8:10 - 8:15	Introducción Capacitación
8:15 - 8:20	Entrega del material
8:20 - 9:30	Presentación de la capacitación
9:30 - 9:50	Presentación de videos sobre servicio al cliente
10:00 - 10:15	Comentarios adicionales, aclaración de dudas
10:15 - 10:30	sección de preguntas
10:30 - 11:30	Talleres prácticos
11:30 -12:00	Sugerencias e inquietudes

5.7 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 19. Presupuesto implementación de las estrategias

CONCEPTO	COSTO
Material POP	\$ 3.500.000
Pautar en medios impresos	\$ 2.900.000
Banner pagina Web	\$ 690.000 mensual
Patrocinar en eventos sector automotriz	\$ 5.000.000
Rediseño pagina web	\$ 1.500.000
Programa de Capacitación	\$ 1.200.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 14.790.000

5.8 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 20. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA	COSTO
Implementar programas estratégicos, que generen amplia difusión de los productos y la empresa, y contribuyan notoriamente al posicionamiento	Comunicación-Publicidad Pautar en medios impresos especializados en el sector automotriz	2. Pautar en la revista <i>AUTO & ESTILO</i> , publicación especializada en la industria automotriz. Su contenido y diseño la convierten en la primera publicación de su tipo en Colombia, como punto de referencia del sector y en un medio de consulta para quienes desean estar al día en los temas automovilísticos y orientar su decisión de compra	Diseño del aviso: Imagen y texto. Contactar con la directora ejecutiva; acordar las condiciones, forma de pago, y publicación en la revista.	Diseñadora Grafica Gerente comercial	Los indicadores a tener en cuenta son: * Tirada: número de ejemplares que se imprimen. * Difusión: número de revistas que realmente se han vendido. * Cobertura * Alcance * El número de lectores de revistas podemos obtenerlo de la organización AIMC que publica el Estudio General de Medios.	Revista AUTO & ESTILO • Edición: Octubre- Noviembre/09	\$ 2.900.000 ¼ PAGINA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA	COSTO
Implementar programas estratégicos, que generen amplia difusión de los productos y la empresa, y contribuyan notoriamente al posicionamiento	<p>Comunicación</p> <p>Participar en eventos, congresos, seminarios orientados al sector automotriz.</p>	<p>Patrocinar en los eventos del sector que se realizaran este año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecani-K 2009 • Expopartes 	Diseño de material POP para entregar a los asistentes de los eventos	Gerente comercial	* N° de personas que asisten a cada uno de los eventos los que se participara	Los meses en que se llevaran a cabo los eventos son: Septiembre, Octubre 2009	\$ 5.000.000 Stand y material POP
	<p>Pautar en páginas Web especializadas en el sector automotriz con Banners publicitarios.</p> <p>Promoción de ventas Se trata de lograr la prueba del producto y alcanzar mayor penetración</p>	<p>Banner publicitario en el portal www.automotriz.net</p> <p>e-mail marketing: correo electrónico que se envía al email del público para mantenerlo informado, proponer ofertas y otras alternativas.</p>	<p>Diseño del banner: Imagen y texto</p> <p>Preparar información que se quiere comunicar en el e-mail</p>	<p>Gerente Comercial</p> <p>Gerente Comercial</p>	<p>*Costo-por-click (CPC-cuántas personas hacen click en un banner)</p> <p>*Costo-por-impresión (veces que se visualiza un banner)</p> <p>Se tendrán en cuenta los siguientes indicadores: *Tasa de apertura * Tasa de clicks * Tasa de rebote * Tasa de conversión</p>	<p>Mensual</p> <p>Cada mes</p>	<p>\$ 690.000 banner lateral</p> <p>\$ 200.000 costo por mil envíos</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA	COSTO
Mantener una amplia línea de productos, para satisfacer todas las necesidades de los clientes.	Producto Importadora Carbor, tratará de mantener siempre una amplia línea de repuestos: vehículos- parte eléctrica, vehículos- parte mecánica, vehículos-lujos universales, vehículos - accesorios universal, Motos universal, motos-parte eléctrica, motos-parte mecánica, cuatrimotos.	Establecer buenas relaciones publicas	Mantener una comunicación constante con todos los proveedores	Compras e importaciones	Tipos de descuento y beneficios que el proveedor ofrece a carbor	Cada quince días, máximo cada mes	
Usar los canales de comercialización que le permitan a la empresa una mayor satisfacción de sus clientes en la entrega a tiempo, en el lugar que el cliente exija y acorde con la mercancía solicitada.	Distribución Mejorar canales actuales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener excelentes relaciones con los distribuidores. • Definir sistemas de comunicación a fin de lograr Re-alimentación diaria de información importante para las partes. • Crear una vía de comunicación que sirva como generador de satisfacción a través de "Just in time" y "postventa"; analizando el deseo oportuno del cliente. 	Desarrollar programas de distribución y logística, con formatos de tiempos de entrega, toma de pedido. control de inventarios	Jefe de bodega	# de pedidos entregados a tiempo # de quejas de pedidos no entregados a tiempo e incompletos	Revisar cada mes	\$ 800.000 Salario de jefe de bodega

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA	COSTO
Lograr a través de la implementación de un programa de servicio al cliente, la mayor satisfacción.	Servicio al cliente implementación Programa de servicio al cliente	Diseño programa de capacitación.	Definir perfiles de cada cargo. Recursos para la capacitación: persona encargada, temas, material, convocar colaboradores que recibirán capacitación.	Gerente comercial Recursos humanos	Nivel de satisfacción clientes	Anual	\$1.200.000 Incluye: Persona que dará la capacitación, material, refrigerio.
Obtener y mantener buenas negociaciones con los proveedores para lograr precios bajos para los clientes.	Precio Generar condiciones especiales, como descuentos con beneficios de economías de escala para los detallistas.	Definir lista de precios por tipo de clientes	Comunicar la equidad que tienen los productos de Carbor con la relación precio vs calidad	Gerente administrativo y financiero	precio promedio de categoría Nivel de satisfacción del cliente con el precio Ventas en pesos y en unidades	Mensual	

5.9 Estados financieros

5.9.1 Proyección de ventas

Pronostico de la demanda

Ventas de 2008 = \$ 6.289.501.119

Crecimiento proyectado de PIB para el 2009 = 3%

Inflación proyectada para el 2009 = 5%

Proyección de ventas de 2009

$(\$ 6.289.501.119 + 3\%) = 6.478.186.153 + 8\% = \$ 6.996.441.045$

Tabla 21. Proyección de ventas por línea de productos

LÍNEAS	2008	2009
Parte eléctrica vehículos	\$ 3.186.261.267	\$ 3.544.397.033
Parte mecánica vehículos	\$ 2.204.281.459	\$ 2.452.042.695
Parte mecánica motos	\$ 467.938.883	\$ 520.535.213
Parte eléctrica motos	\$ 7.736.086	\$ 8.605.622
Accesorios	\$ 423.283.425	\$ 470.860.482
TOTAL	\$6.289.501.119	\$ 6.996.441.045

Parte eléctrica vehículos: $3.186.261.267 + 3\% + 8\% = \$ 3.544.397.033$

Parte mecánica vehículos: $2.204.281.459 + 3\% + 8\% = \$ 2.452.042.695$

Parte mecánica motos: $467.938.883 + 3\% + 8\% = \$ 520.535.213$

Parte eléctrica motos: $7.736.086 + 3\% + 8\% = \$ 8.605.622$

Accesorios: $423.283.425 + 3\% + 8\% = \$ 470.860.482$

La línea más vendida por Importadora Carbor es la parte eléctrica para autos que representa el 50.66% de las ventas, seguida por la parte mecánica que represento el 35.04% de las ventas totales a nivel nacional, parte mecánica motos 7.43%, parte eléctrica motos 0.122% y accesorios 6.72%.

5.9.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 22. Estado de resultados proyectado

IMPORTADORA CARBOR S.A.
Estados de Resultados 2.008
Proyectado año 2.009

	2008	2009
Ingresos operacionales	6.289.501.119	6.996.441.045
- Costo de ventas	4.717.125.839	4.967.473.142
Utilidad bruta	1.572.375.280	2.028.967.903
Gastos operacionales		
- Administración	850.969.501	946.618.473
- Ventas	393.093.819	437.277.565
Utilidad neta en operaciones	328.311.960	645.071.865
Ingresos no operacionales	38.994.906	43.377.934
- Gastos no operacionales	215.729.888	239.977.927
Utilidad antes de impuestos	153.463.828	448.471.872
- Impuestos	12.264.527	13.643.060
Utilidad neta	\$141.199.301	\$434.828.812

6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN

6.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Diseño de indicadores de gestión y del sistema de información para seguimiento y control de la implementación del plan de mercadeo.

Indicadores de desempeño

- ❖ % participación en el mercado
- ❖ Volumen de ventas en pesos
- ❖ TIR
- ❖ Nivel de satisfacción del usuario
- ❖ Nivel de satisfacción del proveedor
- ❖ Participación en el mercado

Para asegurar que lo planteado en cada fase se cumpla, los indicadores de desempeño serán:

- Estado de las ventas mensuales
- Se medirá el impacto de las estrategias ejecutadas, identificando la viabilidad de cada una de ellas.
- Analizaremos el estimado de crecimiento proyectado de las ventas anuales frente al cierre en ventas del periodo proyectado, igualmente ocurre Con el crecimiento o desarrollo de clientes nuevos.
- Se controlara el porcentaje de clientes descontinuados y del mantenimiento de clientes
- Se medirá la solicitud de pedidos
- Analizaremos el porcentaje de devoluciones que se presenta en línea mes a mes.

Datos secundarios. Que los datos recolectados sean sintetizados y arrojen información coherente y útil para seguir.
Poder evaluar los análisis completos y detallados de la información actual acerca de: Mercado, categoría, ventas, producto, marca y distribución, precios promoción, servicio al cliente.

Datos primarios. Información de ventas de los competidores obtenida en la cámara de comercio de Cali.

Realizar focus groups con los clientes seleccionados para conocer los resultados de las estrategias planteadas.
Los datos de ventas se consiguen a través del sistema contable SAI OPEN que maneja la empresa Carbor, allí podemos encontrar las ventas del producto mensuales, la compra de cada cliente.

6.2 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para cumplir con cada una de las estrategias formuladas en el plan de mercadeo, se debe seguir los siguientes pasos:

6.2.1 Implementación. Se debe realizar una evaluación de desempeño y medir el compromiso de los empleados de la empresa.

Asignar las actividades de mercadeo a las personas encargadas y responsabilizar a cada una de la ejecución de las actividades correspondientes y en las fechas programadas.

Se debe realizar una inversión de capital en el departamento comercial y de Mercadeo para contratar personal con experiencia y competente, adquisición de equipos, ya que uno de los principales problemas de la empresa se encuentra en el departamento de mercadeo y ventas porque no cuenta con las herramientas necesarias para implementar las estrategias eficazmente.

6.2.2 Control. Para llevar un control de las actividades que se realizan en la implementación de las estrategias del plan, se creara un cronograma de actividades para hacer un seguimiento del plan.

Controles operativos:

- Realización de controles y retroalimentación cada dos meses
- Medición de indicadores trimestralmente

Controles estratégicos:

Los siguientes indicadores se medirán semestralmente con dos evaluaciones anuales generales, con los siguientes períodos de tiempo:

- Período Enero 02 - Junio 30
- Período Julio 01 - Diciembre 30

6.2.3 Evaluación. Para realizar una evaluación eficaz se harán encuestas telefónicas y visitas personales a los principales clientes para saber su opinión

acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa y cuáles son sus recomendaciones.

También se analizarán las ventas y acciones para evaluar su efectividad y crecimiento.

Índices de evaluación: La ejecución del plan de mercadeo estratégico requiere contar con indicadores que aporten información acerca del comportamiento de las variables que intervienen en la ejecución del plan. Estos indicadores deberán medir la efectividad, de tal manera que si es necesario se pueda introducir cambios durante el proceso de ejecución.

El índice básico de gestión será:

- ✓ Comparación de las ventas antes y después de la ejecución de las estrategias.

Para llevar a cabo lo anterior se realizarán cortes semestrales, para comparar las ventas reales con las ventas proyectadas, y evaluar el porcentaje de cumplimiento que debe ser como mínimo un 90%.

La venta proyectada anual es un incremento del 8% sobre las ventas reales del año 2008 que corresponden a **\$ 6.996.441.045** para el año 2009.

Este total de ventas se reparte en 2 semestres, que nos sirve de base para evaluar la eficiencia de las estrategias propuestas.

CONCLUSIONES

Importadora Carbor cuenta con un portafolio de productos amplio y de buena calidad; el problema es que los clientes no conocen el portafolio completo que maneja la empresa ya que no se realiza publicidad de las diferentes líneas de productos.

Para obtener éxito en la implementación del plan de mercadeo estratégico es necesario tener claro los objetivos y metas de la empresa, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Las reducidas ventas que se efectúan por mostrador se deben a que no existe un servicio de entrega rápido a domicilio, limitando la penetración en talleres y minoristas y conlleva a que no piensen en la empresa como su aliado estratégico.

Se observo que cuando llegan los pedidos, la facturación se hace de forma directa sin confirmar la existencia física en bodega.

No hay un departamento de servicio al cliente estructurado, que atienda las diferentes quejas y solicitudes de los clientes, como también que tenga en cuenta las sugerencias.

No hay unas políticas comerciales establecidas, para que manejen los vendedores en el momento de presentarse ante el cliente.

Las falencias que se están presentando en cuanto el servicio es que no se entregan los pedidos en el tiempo acordado, muchas veces llega la mercancía en mal estado, se hacen muchas devoluciones, y no hay una respuesta inmediata a las quejas recibidas.

El crecimiento de la China y la fuerza con que ha entrado a competir en el mercado es un factor a tener en cuenta, ya que este país maneja costos muy bajos, dándole la posibilidad de ofrecer los precios más bajos del mercado como la marca de bombillos Visión originado en este país.

El plan deberá concentrarse en cuidar los clientes actuales y ofrecer un servicio mejorado, agilidad en los procesos de entrega y variedad en el portafolio para que los nuevos participantes no puedan entrar quitando los clientes actuales y potenciales.

RECOMENDACIONES

Invertir capital necesario para implementar las estrategias planteadas en el plan de mercadeo.

Definir claramente la ventaja competitiva y diferenciadora de la empresa para que sea más fácil su posicionamiento en el mercado y distinción entre sus competidores.

Mantener al día un control de inventarios, para tener registrado los productos en existencia y los que no tenerlos en cuenta para la próxima importación.

Realizar los perfiles de cargo, clarificando funciones y especializando a las personas en su área para lograr los mejores resultados y el máximo del compromiso.

Ofrecer capacitaciones y asesorías a los empleados, más que a todo a la fuerza de ventas de la empresa.

Realizar zonificación y redistribución de zonas, pensando en la equidad de las mismas para todos los asesores y encaminándolos a que manejen todo el portafolio de la compañía.

Revisar el sistema de contratación de los asesores, para iniciar una unificación de criterios en sus pagos, de tal manera que sus ingresos estén al 100% limitados a los logros en las ventas, los recaudos y las metas de la compañía.

Estandarización del portafolio a mostrar, que todos los asesores manejen el mismo portafolio, con su índice, presupuestos y formatos.

Política de descuentos comerciales de acuerdo a las tendencias del mercado, competencia y estado de la empresa.

Elaboración de formatos de seguimiento y control a los asesores: (visitas semanales, visitas diarias, ventas perdidas, número de pedidos).

Realizar procedimientos de despachos, almacenaje y facturación con tiempos establecidos.

El sistema nos debe dar los clientes reales por asesor, zona y el total de las ventas, de tal manera que logremos equilibrar las zonas y lleguemos a un promedio mínimo de 50 millones en los asesores de bajo rendimiento.

Implementar el sistema de CARBOR EXPRES entregas a domicilios y a corto plazos, tratando de penetrar en los talleres y distribuidores con una entrega eficiente y disponibilidad del producto. La persona que entregue el producto puede ser manejado a manera de contratista y se le paga por entregas.

Segmentar la mercancía de baja rotación y accesorios quedados, especializando a un asesor (puede ser externo) para que las venda a un precio especial tasado.

Implementar el formato de evaluación de rendimientos comerciales mes a mes, permitiendo evaluar mejor a los asesores y detectar a tiempo y concretamente las falencias y oportunidades de mejora.

Implementar el formato de evaluación de proveedores buscando socios estratégicos que permitan reducir los tiempos de entrega, costos y ampliar las posibles oportunidades de negocio.

Tener estandarizado el lead time de las importaciones y su rotación para programar mejor las existencias de mercancía.

Luego del análisis de las condiciones del mercado, y las consideraciones expuestas a lo largo del presente plan de mercadeo, se sugiere la aplicación de las diferentes estrategias propuestas, para obtener efectividad en las actividades de mercadeo de la empresa. Para lo cual, la empresa debe contratar una persona encargada directamente del área de mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

ENTREVISTA con Carlos Iván Otálora, gerente administrativo y financiero de IMPORTADORA CARBOR S.A. Santiago de Cali.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Sexta edición. Adaptación a Latinoamérica. Prentice Hall. 2001

HILL, Walker y LARRECHE Mullins. Marketing estratégico. Cuarta edición. Mc Graw Hill. 2005

PRIDE Willian y Ferrel O.C. Marketing: conceptos y estrategias. Novena edición. Mc Graw Hill. 2003

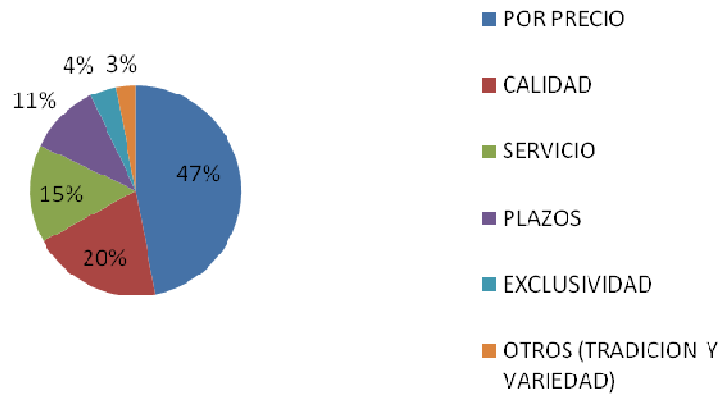
Sector autopartes en Colombia. Artículo pdf. Disponible en internet. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7395.PDF>

Revista la nota económica. Sector Automotor 2008. Publicación de Mundo Biz S.A. Bogotá, Colombia. Noviembre 2007.

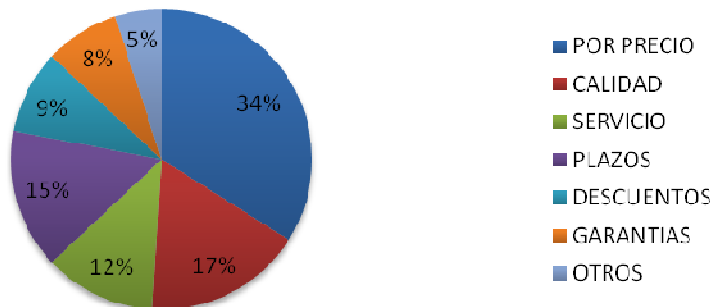
ANEXOS

Anexo A. Resultados estudio de mercado

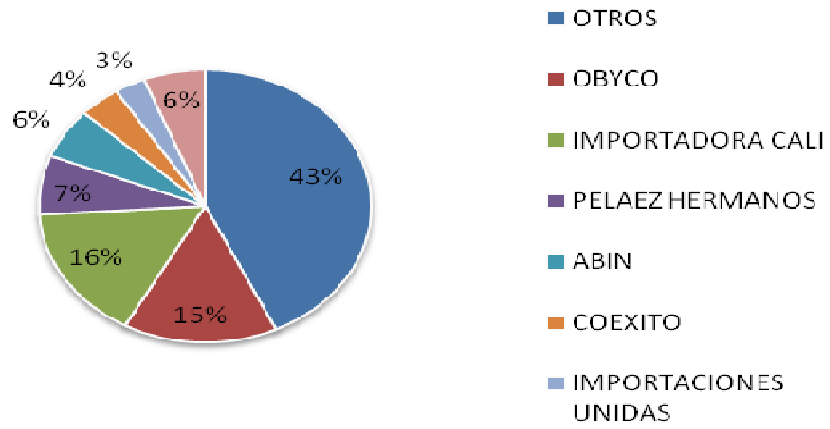
1. ¿POR QUE COMPRA A CARBOR?



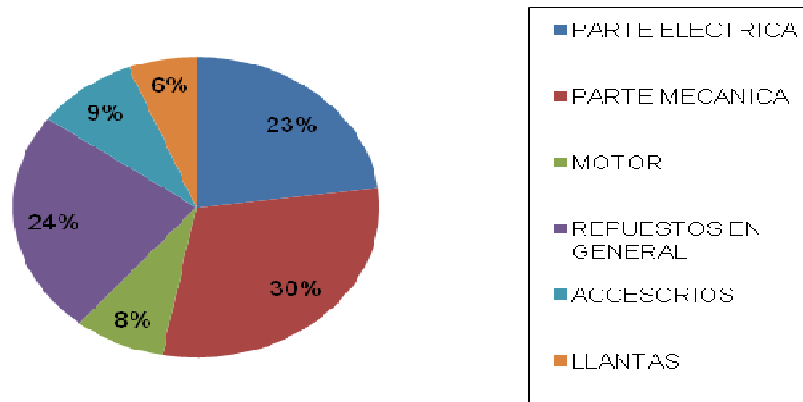
2. ¿POR QUE COMPRA A OTROS PROVEEDORES?



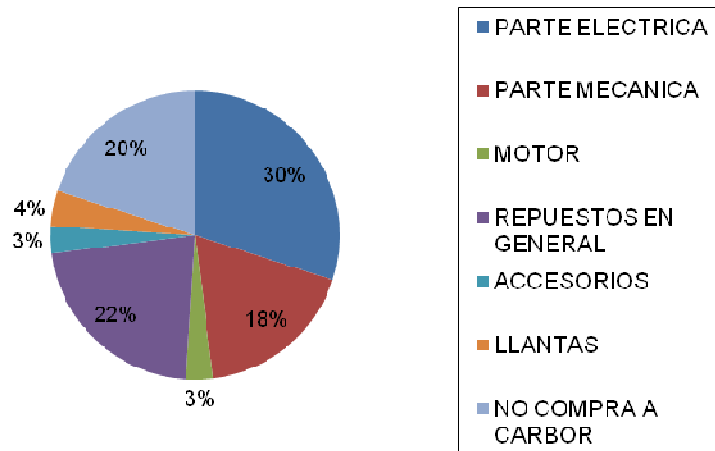
3. ¿PROVEEDORES MAS REPRESENTATIVOS?



4. ¿PRODUCTOS MAS REPRESENTATIVOS?



5. ¿PRODUCTOS QUE COMPRA A CARBOR?



Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta permiten tomar como base los clientes actuales satisfechos y cuales no, ya que por medio de la encuesta se pudo observar que piensan de las productos y servicios, y determinar los elementos puntuales en los que la empresa presenta fallas y en cuales no, las inquietudes, quejas y sugerencias de cada uno de ellos, las opiniones sobre los otros proveedores, para que de esta manera la empresa pueda tomar decisiones y aplicar acciones de mejora en cuanto a su servicio y productos.

ANEXO B. Propuesta mejora Logo

LOGO ACTUAL



¡Importamos Progreso!

PROPUESTA LOGO



¡Importamos progreso!

Anexo c. Tarifas revista motor

Tarifas

	Policromía
1/2 página	\$ 8,200,000
Contraportada	\$ 17,600,000
Doble página	\$ 24,200,000
Página 3	\$ 14,300,000
Página corriente	\$ 13,680,000
Portadas interiores	\$ 15,500,000


» A estas tarifas se les debe aplicar el 16% de I.V.A.


» Estas tarifas se rigen por las políticas comerciales de Casa Editorial El Tiempo.

Fuente: Tomado del EGM (estudio general de medios) segunda ola 2008.

Anexo D. Perfil cargos Importadora Carbor

PERFIL DE CARGO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Asesor de ventas
Propósito del Cargo	
Presentar, asesorar y comercializar los productos y servicios ofrecidos por la empresa, logrando el desarrollo y crecimiento de las ventas.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes y del mercado con respecto al portafolio de productos de la empresa • Mantener Presentaciones de los productos actualizadas y consistentes (Portafolio). • Diseñar material y herramientas de apoyo para las demostraciones, entrenamiento y respuestas a clientes. • Identificar clientes potenciales y establecer el primer contacto. • Preparar la información comercial y técnica de las propuestas a clientes, dando respuesta a los requerimientos de negocios. • Ser soporte permanente de a las demás áreas en la presentación de las soluciones de la empresa • Realizar las actividades necesarias para garantizar la satisfacción de los clientes • Realizar seguimiento ante el cliente de la información comercial y propuestas, con el fin de medir su interés en los productos y servicios de la empresa y/o asesorarlo con el fin de absolver inquietudes o dudas respecto al portafolio. • Visitar a los clientes • Realizar seguimiento postventa de servicio y productos de la empresa 	
Responsabilidades	
<u>Documentos</u> - Pedidos <u>Información:</u> - Presupuesto de ventas - Postventa y satisfacción al cliente - Requerimientos de información de productos - Portafolio de productos - Estado de los clientes - Indicadores del proceso <u>Comunicación</u> - Estrategias comerciales - Políticas comerciales <u>Equipos</u> - Computador - Teléfono celular	
Competencias Necesarias	
<i>Educación:</i>	
Profesión: Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Mercadeo, Carreras afines.	
<i>Experiencia:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo un año de experiencia como asesor comercial. - Mínimo dos años de experiencia en áreas relacionadas con el sector automotriz 	
<i>Formación</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al Cliente - Técnicas de ventas 	

PERFIL DE CARGO	
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo	Gerente de ventas
Propósito del Cargo	
<p>La misión del cargo es establecer, planear y dirigir las actividades y políticas de mercadeo y ventas de la compañía, velando siempre por garantizar los recursos para su operatividad. El objetivo es planear y direccionar de manera estratégica las labores de su área, informándose siempre sobre las tendencias actuales de mercadeo y ventas, analizar la competencia, lograr que los productos tengan buena aceptación, y procurar que su rentabilidad y participación en el mercado sean los esperados.</p>	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo y los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. • Calcular la demanda y pronosticar las ventas • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. • Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor en sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente. • Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza. • Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas. • Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan. • Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros. • Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos. 	
Competencias Necesarias	
<i>Educación:</i>	
<p>Profesión: Profesional en áreas de mercadeo y ventas. Conocimientos en administración y áreas afines. Dominio de hojas de cálculo, presentaciones en power point, internet, correo electrónico.</p>	
<i>Experiencia:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo dos años de experiencia en el área comercial. - Mínimo dos años de experiencia en áreas relacionadas con el sector automotriz 	
<i>Formación</i>	
<p>Dominio de hojas de cálculo, presentaciones en power point, internet, correo electrónico.</p>	

PERFIL DE CARGO	
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo	Gerente administrativo y financiero
	Propósito del Cargo
	<ul style="list-style-type: none"> - Responder por el buen funcionamiento y cumplimiento del plan estratégico de la empresa - Responder por la gestión administrativa, financiera, productiva y comercial de la empresa.
	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar y evaluar las actividades de todo el personal vinculado a la compañía con el apoyo de los responsables de los diferentes procesos. • Administrar en forma efectiva los recursos humanos, financieros y logísticos • Guiar y fortalecer el trabajo del proceso Comercial • Revisar, retroalimentar y hacer seguimiento a la labor desarrollada por el personal a su cargo • Aprobar la contratación del personal • Cumplir y hacer que se cumplan todos los requisitos y exigencias legales que se relacionen con la existencia y funcionamiento de la sociedad y de los clientes. • Hacer seguimiento al cumplimiento de Objetivos de toda la Compañía • Proponer mejoras a los procesos • Establecer en conjunto con la Junta Directiva el presupuesto de la empresa. • Dirigir y aplicar el conjunto de estrategias, políticas generales y comerciales establecidas para el funcionamiento de la empresa. • Responder por el cumplimiento del plan establecido • Hacer seguimiento al cumplimiento de metas y tomar acciones correctivas en caso de necesitarlas • Revisar y aprobar las políticas, estrategias y planes en conjunto con cada responsable del proceso • Decidir la Vinculación o retiro de funcionarios y la contratación de terceros. • Realizar las compras relacionadas con el buen funcionamiento de la Oficina
	Responsabilidades
	<p><u>Documentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación de la reglamentación legal - Política de calidad y objetivos de calidad - Plan estratégico - Plan de mejora <p><u>Información:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados financieros y de gestión - Revisión gerencial - Indicadores del proceso <p><u>Comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Política y objetivos de calidad <p><u>Equipos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadores
	Competencias Necesarias
	<i>Educación:</i>
	Profesión: Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines
	<i>Experiencia:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo un año de experiencia en áreas relacionadas con el sector automotriz - Preferiblemente 5 años en cargos similares y/o otros cargos en la Empresa
	<i>Formación</i>
	Técnicas gerenciales

PERFIL DE CARGO	
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo	Jefe de Cartera de Clientes
Propósito del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la cobranza, desarrollando nuevas estrategias de gestión - Mantener al día la información y la relación con los clientes, efectuando el control diario de cobranza - Optimizar la gestión de control, incentivo y entrega de información relacionada con la cobranza, manteniendo una constante relación con call center (cobradores) 	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de cartera: Generar estrategias operacionales para el área de call center Efectuar revisiones periódicas de la gestión de cobranza efectuadas por vendedores Realizar negociaciones específicas con deudores a solicitud de clientes o de jefaturas 2. Administración y gestión: Participar y colaborar con la jefatura en aquellas actividades orientadas a establecer y consolidar una fluida y adecuada relación laboral entre la empresa y los clientes Planificar y coordinar las funciones del cargo con la jefatura correspondiente, asignando tareas específicas y fijando las prioridades de los trabajos a ejecutar Promover las políticas formuladas para el área, el reglamento interno y toda disposición atingente al cargo 3. Gestionar y coordinar acciones de post venta. Mantener y normalizar cartera de clientes. Llevar el control de gestión de la cartera. 	
Competencias Necesarias	
<i>Educación:</i>	
Profesión: Ingeniero Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.	
<i>Experiencia:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo dos años de experiencia en área administrativa y servicio al cliente - Experiencia de al menos 1 año en cargos comerciales. 	
<i>Formación</i>	
manejo de Word, Excel, power point y similares a nivel intermedio	

PERFIL DE CARGO	
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo	Jefe de Sistemas
Propósito del Cargo	
<p>Tendrá como objetivo principal: crear Plataformas que ayuden a optimizar procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar y desarrollar el área de Sistemas. • Manejar el presupuesto del área. • Desarrollar sistemas que ayuden a integrar las diferentes áreas. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir, coordinar y gestionar, los requerimientos de servicios informáticos • Desarrollar, implementar y resguardar la política de seguridad informática de la institución acorde con los estándares existentes. • Apoyar y asesorar a todas las áreas de la empresa en el desarrollo de herramientas informáticas específicas para su gestión interna. • Administración y control de la Web corporativa y de la Intranet. • Definir, evaluar, desarrollar y controlar proyectos del área de informática y tecnologías. • Entregar servicios de tecnologías de la información a usuarios. • Mantener y soportar la infraestructura tecnológica de la organización. • Asegurar que todos los sistemas, comunicaciones y telecomunicaciones funcionen correctamente. • Potenciar a las regiones en lo que se refiere a la adquisición de equipos, integración a redes y capacitación. • Administrar y controlar la operación de equipos, herramientas y materiales. • Investigar nuevas tecnologías de sistema de software y hardware y evaluar el impacto de éstas en la tecnología actual. • Autorizar, evaluar y negociar las adquisiciones de bienes informáticos de la organización. 	
Competencias Necesarias	
<i>Educación:</i>	
Profesión: Ingeniero de sistemas	<i>Experiencia:</i>
Mínima de 2 años en área de sistemas	<i>Formación</i>
Contar con experiencia en SQL, Server, Plataformas e Infraestructuras.	

PERFIL DE CARGO	
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo	Contadora
Propósito del Cargo	
<p>Realizar y mantener al día toda información relacionada con los estados financieros de la compañía en forma eficiente y transparente. Coordinar el área contable en todos sus aspectos, análisis y revisión de ventas, compensaciones de IVA y declaraciones de impuestos.</p>	
Funciones	
<p>Notas contables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ provisiones ✓ diferidos ✓ amortizaciones ✓ depreciaciones <p>Reporte estado de cartera el día viernes de cada semana Informe mensual los días 5 de cada mes a la gerencia Declaración de impuestos Informes a entidades de control Revisión de documentación legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ resolución de facturas ✓ renovación cámara de comercio <p>Responder solicitudes de los clientes en cuanto a impuestos Revisión de las facturas realizadas por el asistente de contabilidad. Revisión de las conciliaciones realizadas por el asistente de contabilidad. Suspensión y revisión de todas las actividades, documentos y demás funciones realizadas por el asistente contable. Responder a todas las solicitudes del revisor fiscal en cuanto a reportes mensuales del movimiento contable. Realizar, contabilizar y entregar a compras la nomina (quincenal).</p>	
Responsabilidades	
Competencias Necesarias	
<i>Educación:</i>	
Profesión: contador público titulado	
<i>Experiencia:</i>	
se requiere de una experiencia de un año desempeñándose en el cargo.	
<i>Formación</i>	
Actualizaciones en materia tributaria, contable.	

Anexo E. Catalogo de productos para automóviles y motos

CARBOR

Parte Electrica y Accesorios

 Bombillos	 Bombillos	 Parte Electrica	 Parte Electrica
 Arranques Alternadores	 Manometro	 Parte Electrica	 Accesorios

Partes Motor

 Valvulas	 Correas	 Sellos/Retenes
 Casquetes	 Empaquetaduras	

Cra. 1 No. 22 50 - PBX: 57 (2) 883 9780 - FAX LINEA GRATUITA 018000 512260
www.carbor.com - gerencia@carbor.com

CARBOR

GRUPO PRODUCTOS CARROS

MARCAS

CARBOR.COM

- 1-Motor
- 2-Carburacion/Inyeccion
- 3-Caja de Cambios
- 4-Parte Eléctrica
- 5-Clutch
- 6-Suspension / Dirección
- 7-Frenos
- 8-Accesorios y Lujos
- 9-Carroceria
- 10-Retenes/Obturadores
- 11-Balineria/Rodillo
- 12-Cauchos
- 13-Guayas
- 14-Filtros
- 15-Llantas y Neumaticos
- 16-Refrigeracion
- 17-Empaquetaduras
- 18-Lubricantes y Multiusos

CARBOR

CARBOR

MARCAS IMPORTADAS

 Performance Tires   LLANTAS	  MICHIBA  BOMBILLOS
 NEUMATICOS	NSR PIÑONES Y CATALINAS
THD ANILLOS DE MOTOR	 PITOS ALBEX
THD PISTONES DE MOTOR	ARS RETENES
 BALINERAS	INF SHICHES ENCENDIDO
 CADENAS	 MISCELÁNEAS
NEMESSES UNIFORMES	 LINEA MULTIPARTES
 MARCA PROPIA	

Cra. 1 No. 22 50 - PBX: 57 (2) 883 9780 - FAX LINEA GRATUITA 018000 512260
www.carbor.com - gerencia@carbor.com