

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
VEHIMOTORES 2006 - 2007**

JAVIER A. HERRERA RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
VEHIMOTORES 2006 - 2007**

JAVIER A. HERRERA RODRÍGUEZ

**Pasantia para optar al
Titulo de profesional en mercadeo y negocios internacionales.**

**Director académico:
JESÚS MARIA PLATA FRANCO
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en de los requisitos exigidos por la universidad autónoma de occidente para optar el título de mercadeo y negocios internacionales.

Dr. SANTIAGO ROLDAN

Jurado

Dr. EDUARDO CASTILLO COY

Jurado

Santiago de Cali, 14 de diciembre de 2006

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. FASE I – CONCEPTUAL	14
1.1. TEMA GENERAL	14
1.2. TEMA ESPECIFICO	14
1.3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	15
1.4. MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1. Marco teórico	17
1.4.2. Marco Legal	18
1.5 METODOLOGÍA	18
1. FASE II – INFORMACIÓN	21
2.1. ANTECEDENTES – HISTORIA	21
2.2. MATRIZ DE INFORMACIÓN	22
2.2.1. Las 4p's de la empresa VEHIMOTORES	22
2.2.1.1. Producto	22
2.2.1.2. Plaza	23
2.2.1.3. Precio	23
2.2.1.4. Promoción	24
2.2.2. LAS 4 C'S DE LA EMPRESA VEHIMOTORES	27
2.2.2.1. Compañía	27
2.2.2.2. Clima organizacional	27
2.2.2.3. Clientes	28
2.2.2.4. Competencia	29
3. FASE III – ANÁLISIS	30
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	30
3.1.1. La empresa y su función	30
3.1.2. Definición del negocio	31
3.1.3. Misión	32
3.1.4. Visión	32

3.1.5.	Valores	32
3.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	33
3.2.1.	Análisis del medio ambiente externo	33
3.2.1.1.	Económico y social	33
3.2.1.2.	Cultural	35
3.2.1.3.	Político legal y reglamentario	36
3.2.1.4.	Tecnológico	38
3.2.2.	Descripción de la competencia	39
3.2.3.	Análisis del medio ambiente competitivo	44
3.2.4.	Barreras de entrada	49
3.2.5.	Productos sustitutos	50
3.2.6.	Análisis de clientes / usuarios	53
3.3.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA DE VEHIMOTORES	55
3.4.	ANÁLISIS DOFA DE VEHIMOTORES (Enlace 4c's y 4p's)	62
3.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO Y EXTERNO	65
4.	FASE IV – DIAGNOSTICO	67
4.1.	PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	67
4.1.1.	Formulación del problema	69
4.1.2.	Justificación	69
4.2.	OBJETIVOS	70
4.2.1.	Objetivo general	70
4.2.2.	Objetivos específicos	71
4.2.3.	Alcance	71
4.2.4.	Meta	72
5.	FASE V – FORMULACION DE ESTRATEGIAS	73
5.1.	BASES DE FORMULACIÓN	73
5.1.1.	Formulación del problema	74
5.1.2.	Objetivo general	74
5.1.3.	Alcance	75

5.1.4.	Conclusión DOFA	75
5.1.5.	Ventaja competitiva	75
5.2.	PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	77
5.2.1.	Alternativas	78
5.2.2.	Selección y definición del mercado objetivo resultante	85
5.2.3.	Micro segmentación del mercado	86
5.2.3.1.	Geográfica	86
5.2.3.2.	Demográfica	86
5.2.3.3.	Psicografica	86
5.2.3.4.	Conductual	86
5.3.	OPCIONES ESTRATÉGICAS	87
5.3.1.	Esquematzación de las opciones estratégicas	
	Corporativas	87
5.3.1.1.	Selección y justificación	89
5.3.2.	Esquematzación de las opciones estratégicas	
	Operativas	89
5.3.2.1.	Selección y justificación	91
6.	FASE VI – GESTION DEL PLAN	96
6.1.	PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	96
6.1.1.	Implementación	96
6.1.2.	Control	97
6.1.3.	Evaluación	97
6.1.4.	Costos / presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas	99
6.2.	P & G – proyección de resultados	100
6.2.1.	Resultados financieros	102
7.	CONCLUSIONES	104
8.	RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación en el mercado – competencia	39
Tabla 2. Matriz de participación relativa	45
Tabla 3. Matriz DOFA – análisis	55
Tabla 4. Análisis DOFA – enlace 4 p's	62
Tabla 5. Análisis DOFA – enlace 4 c's	63
Tabla 6. Análisis competitivo	76
Tabla 7. Selección de alternativas	84
Tabla 8. Índices de evaluación de ventas	98
Tabla 9. Índices de evaluación de clientes	98
Tabla 10. Presupuesto implementación de estrategia	99
Tabla 11. P & G – proyección de resultados	101
Tabla 12. Proyección de clientes	102

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de Boston	47
Figura 2. Dimensiones del mercado de referencia	78
Figura 3. Vertientes y opciones estratégicas Básicas	88
Figura 4. Marketing mix	90
Figura 5. Estructuras de los canales de distribución	92

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Historia del motor diesel	108
Anexo B. Fotos de la empresa vehimotores	110
Anexo C. Planos e información acerca del nuevo centro comercial Mundo motor	111
Anexo D. Lista de precios de productos	112
Anexo E. Publicidad que ha realizado la empresa	113
Anexo F. Información amplia y detallada acerca del Sector de repuestos	117
Anexo G. Organigrama administrativo y funcional	118
Anexo H. Fotografías de los cambios tecnológicos que esta sufriendo la ciudad de Cali, (MÍO)	119
Anexo I. Recorte del periódico el País, donde se muestra el caos que vive la ciudad por obras del MÍO.	123
Anexo J. Información financiera acerca de la competencia.	126
Anexo K. Esquema de la división de los clientes	127
Anexo L. Informe de ventas por clientes (2005 – 2006)	128
Anexo M. Evaluación del desempeño interno y externo	130
Anexo N. Selección del Mercado de referencia	133
Anexo Ñ. Construcción de estrategias corporativas	134

RESUMEN

La empresa VEHIMOTORES en sus primeros cuatro años a experimentado un alto crecimiento en el mercado, pero a su vez esta enfrentando muchos retos tanto en su estructura interna como externa. La continua evolución del sector repuestero de la ciudad de Cali, los diferentes cambios tecnológicos que se esta sufriendo en la ciudad, y entre otros factores externos como políticos, legales, culturales y económicos que se ven a profundidad a lo largo de el informe hacen que VEHIMOTORES tenga una alta preocupación e incertidumbre por el futuro de la empresa. Esto hace que VEHIMOTORES se vea en la obligación de lograr mayor competitividad y buscar alternativas como la implementación y desarrollo de estrategias para la penetración de nuevos mercados en la ciudad de Cali y su periferia, empleando nuevos conocimientos de mercadeo estratégico que ayuden a la empresa a tener éxito en el mercado. A lo largo del informe se vera un análisis profundo y conciso de la empresa en su entorno interno y externo lo cual me llevaron a realizar un diagnostico donde plasmo la formulación del problema, el objetivo general, y los objetivos específicos, Esenciales para poder llegar a determinar la formulación de estrategias para la penetración del nuevo mercado. El nuevo mercado es el resultado de un arduo estudio y selección de alternativas plasmadas en el informe.

A continuación el informe completo del plan de mercadeo estratégico realizado a la empresa VEHIMOTORES.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado de productos y servicios es cada vez mas dinámico y competitivo, con un sin numero de herramientas tecnológicas, de mercadeo, financieras, entre otras, las cuales hacen que las empresas tengan que diversificar y comenzar aplicar una nueva mentalidad de negocio competentes para la búsqueda de calidad por medio del diseño e implementación de estrategias de mercadeo bien definidas relacionada con la asignación de recursos que sean escasos para la empresa y de los que se desean obtener un rendimiento o utilidad.

Es importante aprovechar valiosas herramientas como el mercadeo estratégico, pues su finalidad es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas que ofrecen un potencial crecimiento y rentabilidad de la organización. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico, para que empresas como VEHIMOTORES, crezcan y sobreviva en un escenario cada vez mas competitivo.

La empresa VEHIMOTORES ha aceptado y desea implementar un plan estratégico donde se vincula una análisis completo en cada uno de los entornos que integran y rodean a la organización, con el fin de obtener oportunidades atrayentes y con estas realizar estrategias efectivas y eficaces que logren a futuro un sostenimiento, o mejor aun crecimiento de las ventas y utilidades de la empresa.

1. FASE I CONCEPTUAL

Para la realización de este proyecto de pasantía se tuvieron en cuenta los conceptos básicos del mercadeo.

1.1 TEMA GENERAL

Mercadeo estratégico. En función del mercadeo estratégico, cuya finalidad es aumentar la base de clientes orientando a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad de la organización.

El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta, y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto y servicio específico.

1.2 TEMA ESPECIFICO

Plan de mercadeo estratégico. Mercadeo estratégico coloca al consumidor en el centro de la organización, es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo y con crecientes de posibilidades.

Para ser exitoso en la implementación de un plan de mercadeo estratégico hay que ser muy claros en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial.

La adecuada segmentación de objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conllevan a la adecuado seguimiento del desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden, son clave de éxito del proyecto de pasantía que vamos a llevar a cabo.

1.3 DEFINICION Y DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Los tipos de motores. Existen tres tipos de motores clasificados a partir del tipo de combustible que se utiliza: los de gasolina, diesel y gas LP. Es probable que estés familiarizado con los tres.

De gasolina son prácticamente todos los automóviles convencionales. Los motores Diesel se utilizan básicamente en camiones, autobuses y, en general, en máquinas que requieren de mucha fuerza. Finalmente, los motores por gas LP son lo que hoy utilizan o deberían utilizar por ley los micros en todo el mundo, aunque algunas camionetas e incluso automóviles utilitarios ya están utilizando este tipo de motor por algunas de sus virtudes ecológicas.

Hay diferencias básicas entre un motor Diesel y un motor de gasolina, en lo que se refiere a gasto y mantenimiento. De entrada, el consumo de diesel es inferior, lo que unido a su menor precio es una de las razones por la que son preferidos para el transporte de mercancías. Adicionalmente, la duración de la vida del motor es superior en el diesel, que en el de gasolina (hasta 3 veces) y su valor residual es también mayor. Otros puntos favorables son: la facilidad de puesta en marcha a bajas temperaturas, que es menor.

Sin embargo, el equipamiento de los motores diesel es más pesado que los motores de gasolina; más caro y su mantenimiento más laborioso, por lo que prácticamente no se utiliza en automóviles. Además, el motor diesel, pese a los avances conseguidos, es más ruidoso.

En cuanto a los motores que utilizan gas LP, la característica negativa es que existe una pérdida de potencia de entre el 10 y el 20% con respecto a los motores de gasolina. En contraste, tiene ventajas en lo que se refiere a expulsión de gases y menor utilización de lubricantes. Por supuesto, su mayor ventaja es que, sin duda, reducen significativamente la expulsión de algunos

contaminantes, mejorando sensiblemente la relación entre el uso del automóvil y la conservación de la calidad del aire.

Por último, entre los motores de gasolina también existen algunos tipos. Los más comunes son los motores de cuatro cilindros y los de ocho cilindros, cuya diferencia esencial es la potencia del motor. Es claro, por supuesto, que los motores de ocho cilindros son más poderosos que los de cuatro, por lo que se utilizan más en automóviles grandes y en algunos deportivos.

El Producto. El producto que comercializa VEHIMOTORES es repuestos para motores Diesel. Los repuestos para motores Diesel varían dependiendo de la marca del motor, en donde encontramos Nissan, Isuzu, Ford, Dodge, Hino, etc. Además los repuestos tiene una línea demasiado extensa donde comprende alrededor de mas de 1500 items; en donde encontramos por ejemplo camisas, pistones, anillos, casquetes, empaques, etc.

Ver anexo A. historia del motor Diesel.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco teórico. Se toma como textos guías para la elaboración del proyecto los libros de, Marketing Estratégico del autor de Walter Boyd Mullins Larreche, y Marketing conceptos y estrategias del autor William M. Pride. Donde sus conocimientos y conceptos participan a conducir a un nuevo significado del marketing estratégico, donde el plan estratégico de Marketing se enfoca a la elaboración de estrategias útiles para la toma de decisiones, captación de nuevos clientes y nuevos mercados que ayudan a conseguir el éxito de la empresa.

1.4.2. Marco legal. Se refiere a la indicación de los aspectos de orden legal.

El sector de los repuestos es de libre importación y comercialización en el país, excepto en el caso que se incumplan los reglamentos de entrada a nuestro país de los productos, la entrada de productos a nuestro país se determina por los siguientes estados:

- Libre importación
- Previa exportación
- Prohibida importación

1.5. METODOLOGIA

Para la realización del presente estudio, se toma en cuenta algunas fases de gran importancia, para el desarrollo del plan de mercadeo estratégico; las cuales esta divididas en fases, de la fase I hasta la fase VI.

- **FASE I.** Se denomina fase conceptual, allí se describe aspectos generales de conceptos significativos para la empresa, la cual desea aplicar un plan de

mercadeo tomando como base marcos de referencia, teóricos, legales y conceptuales.

- **FASE II.** Se denomina fase de información, donde se indaga sobre aspectos generales de la empresa, recopilando datos históricos y actuales, y analizando el marketing mix de manera general lo cual nos conduce a conocer falencias y fortalezas que presenta la empresa actualmente.

- **FASE III.** Se denomina, la fase de análisis, se encuentra dividida en tres escenarios. El primero es un análisis profundo sobre el ambiente interno de la compañía, el segundo es un análisis completo del ambiente externo de la compañía, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural. El tercero se hace un análisis comparativo de ventas de la empresa frente a la competencia. (Matriz de participación relativa), se evalúan las barreras de entrada, productos sustitutos y descripción de la competencia.

- **FASE IV.** Se denomina la fase de diagnóstico, en esta fase se encuentra un análisis global sobre el problema en general, los antecedentes y causas que llevan a la especificación del problema principal que enfrenta la compañía de allí se determinara tanto las consecuencias actuales como las futuras. También se enmarcan el objetivo general como los específicos para la solución del principal problema que tenga la compañía, acompañado de alcances y metas.

- **FASE V.** Se denomina fase de formulación de estrategias, donde se hace un planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las diferentes alternativas, la viabilidad, la segmentación y las esquematizaciones de las opciones estratégicas corporativas como operativas.

- **FASE VI.** Esta fase se denomina gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias allí se determinan, la implementación, el control, la evaluación, costo, y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias.

- Por ultimo se plantean conclusiones y recomendaciones para la empresa con los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo estratégico, se exponen las referencias bibliograficas y se anexan cuadros y figuras resultantes del trabajo desarrollado.

2. FASE II – INFORMACIÓN

Etapa informativa. Esta etapa es la etapa informativa, donde se tendrá en cuenta la recopilación de datos informativos acerca de la empresa y su entorno.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA (ANTECEDENTES):

AUTOMAQ LTDA., es una empresa familiar, dedicada a la importación y comercialización de repuestos para vehículos con motores Diesel.

La empresa se encuentra legalmente constituida, con trayectoria y experiencia de 4 años en el mercado de repuestos en la ciudad de Santiago de Cali (Colombia).

AUTOMAQ LTDA fue fundada en Agosto del año 2.000 por el señor Jorge Darío Pardo, quien vio una oportunidad de negocio al observar el incremento que venia experimentando los vehículos con motores Diesel.

El joven Julián Andrés Pardo fue el encargado de realizar los estudios pertinentes para analizar la viabilidad del negocio, tales como: investigación del mercado, estudio de demanda y oferta, posibles compradores, posibles proveedores en el exterior, competencia, costos, precio de venta, rentabilidad, entre otros. Luego que culmino sus investigaciones concluyo que el negocio era viable y rentable, y fue en ese momento cuando se inició los tramites para realizar la primera importación de repuestos en Noviembre del año 2002.

En Enero del año 2003 se dio apertura al punto de venta de AUTOMAQ LTDA ubicado en la Calle 10 # 42 – 32 con nombre de establecimiento **VEHIMOTORES**, donde se abrió las puertas al público y se realizo la primera venta.

AUTOMAQ LTDA., hoy por hoy cuenta con una buena participación en el mercado y reconocimiento por ofrecer productos de excelente calidad, con un servicio personalizado.

En el Anexo B Se Puede Observar Fotos De La Empresa.

2.2. MARKETING MIX

2.2.1. Las 4P'S de la empresa Vehimotores. A continuación se realizara el Marketing Mix para VEHIMOTORES, que consiste en la combinación de las variables conocidas como elementos del Marketing o también llamadas “las 4P’s: Producto, Plaza, Precio y Promoción”

2.2.1.1 Producto. Repuestos para vehículos de maquinaria semipesado con motores Diesel en la línea de Nissan e Isuzu.

2.2.1.2 Plaza. Las plazas que atiende VEHIMOTORES son: Santiago de Cali y sus periferias, entre las que encontramos, Jamundi, Palmira, Buenaventura y Popayán. El Norte del Valle; tales como Caicedonia y La Unión, y ciudades como Armenia, Cajamarca, Ibagué y Pasto.

Dentro de la plaza VEHIMOTORES tiene solo un punto de venta que es el que se encuentra ubicado en la Calle 10 con Carrera 42, no obstante existe la posibilidad que VEHIMOTORES para aumentar su cobertura dentro de la ciudad, cuente con la alternativa de obtener un local en el nuevo centro comercial MUNDO MOTOR, este sitio es un centro comercial que esta en planos, es un proyecto que se encontrara ubicado en la Carrera 1 con Calle 46 y estará ubicado el sector automotriz y repuestero de la ciudad.

Ver anexo C para ver planos y más información acerca de este centro comercial MUNDO MOTOR.

2.2.1.3 Precio. El precio de los productos varían dependiendo del tipo de repuesto, la marca y la procedencia, por ejemplo: si es un Pistón, Anillo, Camisa (hablamos de tipo de repuestos), si es Rik, Izumi, Npc (hablamos de Marca) y si es japonés, Taiwanes, chino (hablamos de Procedencia).

La asignación en el precio de los productos se realiza dependiendo del factor de importación, en el cual tiene relación con el precio de compra en el exterior, la tasa de cambio, los gastos de transporte y nacionalización, con su respectiva rentabilidad; luego se realiza una paridad competitiva, es decir, se evalúa el precio asignado a los productos Vs el precio de la competencia. Además al finalizar el año se realiza un pequeño incremento dependiendo de la inflación.

Cabe a notar que el precio de los productos lo da el comportamiento de la demanda y la competencia.

Por otra parte los precios de los repuestos para motores Diesel son mas económicos que los repuestos para motores a gasolina y con mayor durabilidad.

Ver anexo D lista de precios

2.2.1.4 Promoción:

- **Publicidad.** La compañía ha realizado publicidad a través de la emisora antena 2 durante la transmisión de los partidos dominicales de fútbol, por

intermedio del directorio telefónico de Publicar y a través de los clasificados de la prensa local (EL PAÍS), además el día 4 de Noviembre de 2006 se pauto por primera vez en AUTO PARTES, revista que es distribuida con el periódico EL PAÍS y únicamente habla temas del sector automotriz.

Además VEHIMOTORES invierte en publicidad directa, donde se realizan pendones, carteles, pasacalles, volantes, los cuales son pegados y distribuidos dentro de los controles de buses de las empresas clientes y potenciales, en las calles, talleres de mecánica, entre otros.

El presupuesto de publicidad que asigna la empresa anualmente es de \$8'000.000 (ocho millones de pesos), los cuales son distribuidos en lo anteriormente mencionado.

Ver anexo E. donde se muestra alguna de las publicidades que ha realizado la empresa VEHIMOTORES.

- **Propaganda.** La propaganda que utiliza VEHIMOTORES es el **voz a voz** por medio de calidad de sus productos y su servicio.

- **Promociones.** la empresa realiza descuentos por motivos especiales tales como: Mes del conductor y Aniversario, donde se obsequia bonos y regalos sorpresa.

Además se realiza Promociones cuando un producto se encuentra con un alto stock y se necesita que allá rotación.

- **Relaciones Públicas.** Las relaciones públicas son la herramienta clave dentro del Marketing Mix de VEHIMOTORES, ya que esta se ha convertido en una herramienta diferenciadora. Consiste en realizar visitas a los clientes potenciales y actuales donde se les ofrece los productos y beneficios adicionales que tiene la empresa, se les pregunta acerca de la calidad de los

productos y el trato que ha recibido por parte de los vendedores y se analiza el desempeño de estos, además VEHIMOTORES apoya y acompaña a estas empresas en eventos especiales que estas realicen.

- **Fuerza de Venta.** Actualmente la compañía cuenta con dos (2) asesores comerciales, los cuales se encuentran dentro de la compañía, estos son los encargados de promover y realizar las ventas por mostrador, los cuales tienen un salario básico, sin comisiones de ventas.

A parte de los dos vendedores, existen dos (2) personas quienes son las encargadas de realizar la logística de distribución de los productos vendidos por mostrador.

2.2.2 Las 4 c's de la empresa Vehimotores. A continuación mostraremos el análisis de las 4 c's de la empresa que consiste en la combinación de las variables de la “compañía, clima organizacional, clientes, competidores”.

2.2.2.1. Compañía. AUTOMAQ LTDA. Es una empresa en proceso de desarrollo de estrategias y tecnologías en comparación con su competencia que lleva muchos años mas de trayectoria. Su organización es integral, competente, e identificado con los objetivos de la empresa ya que todas las operaciones son realizadas conjuntamente con las diferentes áreas funcionales que la componen. Su nombre comercial es VEHIMOTORES.

La compañía durante estos cuatro (4) años ha logrado un alto crecimiento interno, es decir, que las ventas y la rentabilidad de un año a otro han aumentado considerablemente, además en el mercado se ha dado a conocer,

a fidelizando a clientes, incluso el mercado le ha pedido que aumente su compañía, ya que le piden que ofrezca un taller de reparación y mantenimiento.

2.2.2.2. Clima organizacional. VEHIMOTORES es una empresa familiar, donde se maneja unas buenas relaciones intra personales, pero, a pesar que es una empresa familiar, donde labora mucha familia; el clima organizacional cuenta con poca motivación. No obstante la empresa goza de un buen animo por parte de cada uno de los integrantes de la empresa.

2.2.2.3. Clientes. VEHIMOTORES cuenta con una amplia base de datos, pero para efectos de este trabajo, los clientes se han dividido de la siguiente manera:

- **Cliente directo.** Persona natural, propietaria de un vehículo o más con motor Diesel.

- **Cliente intermediario.** Persona que no es propietario de vehiculo, pero hace las veces de Mecánico para su vehiculo, es decidor en la compra.

- **Cliente Corporativo.** Empresas de transporte de buses que tienen vehículos con motores Diesel o que sus asociados lo tienen. Por ejemplo:
 - Compañía transportadora verde bretaña
 - Transportes alameda
 - Transportes blanco y negro
 - Amarillo crema

2.2.2.4. Competidores. VEHIMOTORES posee mucha competencia, ya que el sector repuestero en Cali sea caracterizado por tener gran dinamismo y concentración en zonas específicas de la ciudad como es el caso de la Carrera 15.

Actualmente el negocio de comercialización de repuestos se encuentra en crecimiento, debido a la alta demanda de motores Diesel en el país.

En la ciudad de Santiago de Cali nuestros principales competidores son:

- COMERCIALIZADORA LOS AMIGOS CREAMIGOS LTDA.
- MOTORES JAPONESES S.A.

Consideramos que estas empresas son uno de los más fuertes del mercado debido a su antigüedad, posicionamiento en el mercado, a que todos los productos son importados en grandes volúmenes, lo que le genera costos inferiores y manejan un stock de inventario amplio con disponibilidad inmediata, entre otras características las cuales lo hacen fuertes en el mercado de repuestos.

3. FASE III – ANALISIS

ETAPA DE ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Esta etapa es la introducción al conocimiento de la empresa con su estructura interna.

3.1.1. La Empresa y su función. La empresa VEHIMOTORES durante los últimos años se ha encargado de proveerle al mercado repuestos de excelente calidad, con precios asequibles y con tiempos de entrega eficientes, gracias a que ha mejorado, ampliado y aumentado su stock de inventario, ya que actualmente a tendemos al mercado Diesel en dos (2) líneas NISSAN e ISUZU, lo que nos ha llevado a tener un mejor cubrimiento de la demanda en el mercado local e incluso nacional, logrando una buena participación en el mercado y un alto crecimiento de la compañía.

En el anexo F se dará información amplia y detallada acerca del sector de repuestos

- **Organigrama administrativo y funcional.** VEHIMOTORES cuenta con 11 trabajadores, los cuales se encargan del buen funcionamiento de la empresa y se encuentran repartidos en los diferentes de departamentos. VEHIMOTORES por ser una mipyme los empleados que tiene cumplen con diferentes funciones en diferentes departamentos.

Para más información ver el anexo G donde se encuentra el organigrama administrativo y funcional.

- **Actividades comerciales o unidades de negocio.** La empresa VEHIMOTORES actualmente en su negocio que es la de comercializar repuestos de motores diesel, tiene dos unidades de negocio que son:

- Nissan
- Izusu

Que son las líneas con las cuales VEHIMOTORES provee a los diferentes clientes, dependiendo del tipo de motor que tenga en su vehículo.

3.1.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO. VEHIMOTORES se dedica a la importación y a la comercialización en el mercado interno de repuestos para vehículos de motor Diesel, dirigidos a personas naturales o jurídicas, suministrándoles productos de alta calidad.

3.1.3. Misión. Ofrecer productos y servicios de alta calidad, brindando a nuestros clientes respaldo y confiabilidad en nuestra organización.

Complementado con el desarrollo integral de nuestro recurso humano generando procesos de crecimiento sostenible en beneficio de nuestra organización, con responsabilidad, honestidad y compromiso social.

3.1.4. Visión. Ser para el año 2007 la comercializadora de repuestos con mayor posicionamiento y reconocimiento en el sur occidente Colombiano, ofreciendo servicios integrales y cumpliendo con las expectativas y necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

3.1.5. Valores. Brindarle a nuestros compañeros de trabajo equidad, respeto y compromiso; haciendo de las necesidades de nuestros clientes una guía para trabajar y superar las necesidades y expectativas del día a día.

3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis Del Medio Ambiente Externo. Durante este campo se describirá cada una de las variables macroeconómicas que intervienen e influyen dentro del desarrollo y buen funcionamiento del sector de los repuestos.

3.2.1.1. Aspecto Económico y Social. A continuación analizaremos los aspectos económicos y sociales que intervienen en el funcionamiento de VEHIMOTORES.

Un aspecto económico relevante y positivo para el importador, es la reevaluación del peso. La empresa VEHIMOTORES, que es una empresa importadora de todo el inventario que posee, se ha visto beneficiada con la reevaluación del peso, ya que al realizar una importación, los productos llegan a un costo mas bajo, lo que se ve reflejado en el precio al publico es mucho mas económico y asequible. Pero esto es un arma de doble filo donde esta en juego el precio al público y la fidelizacion hacia la empresa, ya que cuando haya una reevaluación del dólar, los productos van a llegar al país con un costo mas alto y por ende el precio al publico no va hacer el mismo y para ese momento el cliente va a estar acostumbrar a comprar los repuestos con precios bajos, y va buscar en la competencia encontrar precios bajos.

El cliente no va entender los diferentes factores por los cuales hubo un aumento de precio, por lo tanto a la empresa le tocaría sacrificar su utilidad para no perder fidelizacion por parte de sus clientes y para que el precio sea competitivo.

Por otra parte, otro factor económico relevante es el alza constante del precio de los combustibles, ya que lastimosamente Colombia, es un país que cuenta

con pocos yacimientos petrolíferos y en cada uno de ellos los recursos ya son escasos, esto quiere decir que Colombia no cuenta con los recursos suficientes para satisfacer la demanda interna del país, lo que lo obliga a importar.

En Colombia de cada terreno explorado hay la factibilidad de encontrar petróleo en un 15%, y en Venezuela por cada terreno explorado hay la factibilidad de encontrar petróleo en un 85%.

Esto conlleva a que Colombia le toque importar petróleo para satisfacer su demanda, pero lo más grave es que el precio del barril de petróleo es cada vez más costoso lo que sobrelleva al alza del precio de los combustibles en Colombia.

Cada vez que hay alza de los combustibles en Colombia, genera un rechazo absoluto por parte de los usuarios, a lo que conlleva buscar nuevas alternativas como la implementación del gas en automotores ya que es un producto sustituto más económico y menos dañino para el medio ambiente.

Socialmente los motores Diesel son dañinos para el medio ambiente, y genera rechazo en la sociedad por su efecto nocivo con los gases que emana, el motor Diesel genera un daño alto al medio ambiente tanto tóxico como auditivo.

3.2.1.2. Aspecto Cultural. La cultura de preservación del medio ambiente es una cultura que se está promoviendo cada vez más en todo el mundo.

En América latina dado que los países que han ratificado en el Protocolo de Kyoto que tiene que cumplir con ciertas obligaciones en relación a sus emisiones de CO₂, y que en otros foros internacionales se han comprometido a reemplazar en un 20% el uso de gasolina y diesel por otras fuentes sustentables hasta el año 2020. en países como estados

unidos y México, la preservación del medio ambiente es una prioridad, donde los controles auditivos y de emisión de gases son controlados estrictamente por el gobierno, en países de sur América cada vez los gobiernos se concientizan más del problema que genera el exceso de la emisión de gases, y cada vez hay más control sobre el por parte del gobierno y de sus habitantes. En Colombia el reemplazar el 10 % de la gasolina por el etanol es un paso a contribuir a la preservación del medio ambiente, pero no es suficiente, el gobierno debe presionar más sobre el control de la emisión de gases de los automotores, y culturizar a la ciudadanía.

3.2.1.3. Aspecto Político, legal y reglamentario. En Colombia la parte legal y política es uno de los aspectos más cambiantes y con mayor fluctuabilidad, estos factores influyen de manera determinante en las empresas colombianas.

Los reglamentos legales como la norma que expide el gobierno, que se hace efectiva casi siempre en los últimos meses de cada año, para el control de mercancías entrantes por época de Diciembre, esta norma la rige la DIAN, donde toda mercancía entrante o saliente debe ser inspeccionada y aforada para su debido control, esto genera mucha demora y a su vez un sobre costo en la mercancía. Por otra parte una iniciativa del gobierno, fue la que toda importación o exportación que se realice desde o hacia Panamá deberá realizarse, si es vía marítimo por el puerto de Cartagena y si es vía aérea por Bogotá, esta reglamentación causó tanta expectativa negativa para los importadores y exportadores que la norma no alcanzó a entrar en vigencia.

Otros cambios como los constantes cierres por el mal estado de la carretera Cali – Buenaventura por distintas razones como la tragedia que sucedió en

Marzo del año 2006 que afectó la vía por más de 2 semanas, con el cierre total de la carretera y actualmente aún se ve afectado, ya que la carretera continúa con cierres parciales, además el puerto todavía está afectado ya que está saturado de mercancía dentro del puerto, lo que ha generado que las grandes navieras del mundo cancelen la ruta hacia Colombia llegando por puerto Buenaventura, ya que el buque en tránsito se demora mucho tiempo, debido a la congestión y todo esto se ha reflejado en el cierre de las importaciones y exportaciones desde y hacia puerto Buenaventura por la falta de logística. El gobierno debe ser más consciente que Colombia es un país que está en vía de globalización y la infraestructura logística de sus carreteras no son la mejor.

En cuanto a la nacionalización de los productos de importación antes se realizaba en un tiempo máximo de 5 días, ahora pasó a 3 días, esto quiere decir que si antes no cumplían con el tiempo ahora menos, por consiguiente habrá que pagar costo de bodegaje que a su vez genera un sobre costo de la mercancía (este costo se cancela en dólares).

El tráfico en que se encuentra el puerto de Buenaventura ocasionado que las importaciones deban llegar a puerto de Cartagena para evitar congestión, que a su vez significa que el flete interno de transporte hasta las bodegas aumente el costo.

Por último el caos en que se encuentra constantemente el país gracias a la situación por orden público como los paros camioneros y el paro que ocasiona la guerrilla al impedir la movilización de los vehículos de las carreteras hacen que el flete interno del país se encarezca y lleva a que el producto llegue al consumidor final más costoso y en extra tiempo.

Estos factores hacen que la empresa VEHIMOTORES se vea afectada y el proyecto tenga que buscar estrategias para contrarrestar su impacto para el sector y en especial para la organización, porque sabemos que son variables

Macroeconómicas que no son controlables, pero si se puede utilizar herramientas que ayuden a que no afecten de manera directa a la organización.

3.2.1.4. Cambios Tecnológicos. El principal cambio tecnológico, que compromete las ventas de la empresa VEHIMOTORES, es la modernización del parque automotor por la implementación del sistema de transporte masivo MÍO, hará que el la cliente cambie de decisión de compra y lo haga por un servicio comparativo, es decir, debido al cambio en el sistema de transporte, hará que las personas en vez de utilizar los buses tradicionales, utilice el MÍO, ya que se será mas económico y rápido.

Debido a esta decisión los buses no van a tener el mismo desgaste y la compra de repuestos se disminuirá y la empresa se vera afectada.

Por cada bus articulado de MÍO, deben salir aproximadamente cinco buses de mercado, lo cual lleva a una disminución en las ventas de repuestos para motores Diesel, puesto que ya no habrán tantos buses en el mercado y el desgaste de los que quedan será menor, es decir, la demanda de repuestos para motores Diesel en la ciudad de Santiago de Cali disminuirá.

Por otra parte las obras de MIO han generado diferentes cierres de establecimientos que se encuentra sobre la carrera 15 , y la calle 5, donde han perdido totalmente contacto con el usuario, viéndose afectado las ventas y por consiguiente las utilidades.

Unos de los cierres parciales por obras del mío se hará, al frente de la empresa VEHIMOTORES, creando total hermetismo e incertidumbre por parte de la organización.

Anexo H. fotografías de los cambios tecnológicos que esta sufriendo la ciudad de Cali (Sistema de Transporte Masivo MIO)

Anexo I. recorte de periódico EL PAÍS, donde se muestra el caos que vive la ciudad por las obras del transporte masivo MIÓ.

3.2.2. Descripción de la competencia. Para describir la competencia de VEHIMOTORES, primero la vamos a analizar y estudiar.

- **Principales competidores:**

1. Comercializadora los amigos creamigos Ltda.
2. Motores japoneses s.a.

Tabla 1. Participación en el Mercado

EMPRESA	VENTAS POR AÑO			
	2004	%	2005	%
VEHIMOTORES	466.554.296	4	556.996.171	4
MOTORES JAPONESES	8.098.483.946	74	9.382.903.500	70
CREAMIGO	2.398.142.822	22	3.475.569.307	26
TOTAL	10.963.181.064	100	13.415.468.978	100

Anexo J. Información financiera acerca de la competencia.

Fuente. Cámara De Comercio De Cali.

- **Comercializadora los amigos creamigos ltda. Creamigos.**

CREAMIGO es un buen competidor en el mercado, se caracteriza por la trayectoria que tiene en el mercado, es decir, los años de experiencia (mas de 30 años); lo que lo hace gozar de muy buena recordación en la mente de los usuarios. Además ofrece repuestos de muy buena calidad con precios buenos, no tan bajos como Motores Japoneses.

Crecimiento. El crecimiento de COMERCIALIZADORA LOS AMIGOS CREAMIGOS LTDA. En el mercado de repuestos para motores Diesel ha sido muy bueno.

Si se observa la tabla 1, en el año 2004 CREAMIGO tuvo ventas anuales por \$ 2.398.142.822 con una participación del 22%, mientras que para el 2005 las ventas aumentaron a \$ 3.475.569.307 anuales con un crecimiento del 26%, es decir que fue la única que además de aumentar sus ventas aumento la participación, esto se debe a que supo mantenerse en el mercado y aprovechar que para el año 2005 no se vio afectado por la obras del MIO, pues CREAMIGO no se encuentra ubicado en la Carrera 15

Mercado meta. El mercado objetivo de CREAMIGOS es todos aquellos hombres, mujeres, y/o empresas que tengan vehiculo con los motores Diesel y gasolina.

Productos. Repuestos para motores Diesel y gasolina en muchas líneas.

Fortaleza. CREAMIGOS cuenta con tres (3) grandes fortalezas que son:

- Disponibilidad de stock de inventarios.
- Recordación en la mente del usuario.

- Antigüedad en el mercado.

Debilidades. Creamigo tiene una gran debilidad en cuanto al servicio que le ofrece al cliente, su ambiente interno no es el adecuado, la falta de cordialidad de sus vendedores y el servicio post venta, hace que creamigo presente una debilidad.

Capacidad de marketing. La capacidad de marketing de la empresa no es la mejor, ya que ellos no realizan marketing, lo único que se puede resaltar es:

- Descuentos
- Publicidad

- **Motores japoneses s.a.**

MOTORES JAPONESES es la empresa líder en el mercado, sus ventas son superiores a los demás competidores, se caracteriza por ofrecer precios bajos, pero la calidad de sus productos no es la mejor.

MOTORES JAPONESES ofrece además de repuestos para motores Diesel Hino, Isuzu, Nissan, Mazda, entre otras, también ofrece repuestos para motores a gasolina.

Crecimiento. El crecimiento de motores japoneses en el mercado de repuestos para motores Diesel ha sido muy bueno, en el sector es el que mas vende.

Podemos observar que las ventas en el año 2004 de motores japoneses representan el 74% de las ventas totales, mientras que para el año 2005 representa tan solo el 70%, es decir, que a pesar que las ventas aumentaron, la participación disminuyo.

A pesar que esta empresa venia presentando un crecimiento rápido y alto en el mercado durante los años 2003 y 2004 por sus precios bajos, para el año 2005 Motores Japoneses disminuyo su crecimiento debido a las dificultades que presento con el inicio de las obras del transporte masivo MIO a finales del año 2005.

Mercado meta. Hombres y mujeres, y/o empresas que tengan vehículos con motores Diesel o gasolina.

Productos. Repuestos para motores Diesel y a gasolina originales y genuinos.

Fortalezas. Entre las fortalezas de Motores Japoneses encontramos las siguientes:

- Precios bajos
- Disponibilidad de inventarios
- Disponibilidad de repuestos a gasolina
- Antigüedad en el mercado.

Debilidades. Entre las debilidades de Motores Japoneses encontramos las siguientes:

- Sus productos no son de la mejor calidad, genuinos.
- Mal servicio post venta y / o garantías.

Capacidad de marketing fundamentales. Motores Japoneses realiza poco marketing, entre lo que encontramos lo siguiente:

- Precios bajos
- Distribución eficiente

- Poca publicidad
- Bastantes paquetes promocionales.

3.2.3. Análisis del Medio Ambiente Competitivo. Para desarrollar la matriz de participación relativa, fue necesario tomar las ventas anuales de los años 2004 y 2005 tanto de la empresa como de la competencia.

Para determinar el crecimiento en el mercado y la participación relativa, fue indispensable la aplicación de formulas las cuales arrojaron datos útiles para determinar en que posición se encontraba la empresa con respecto al mercado.

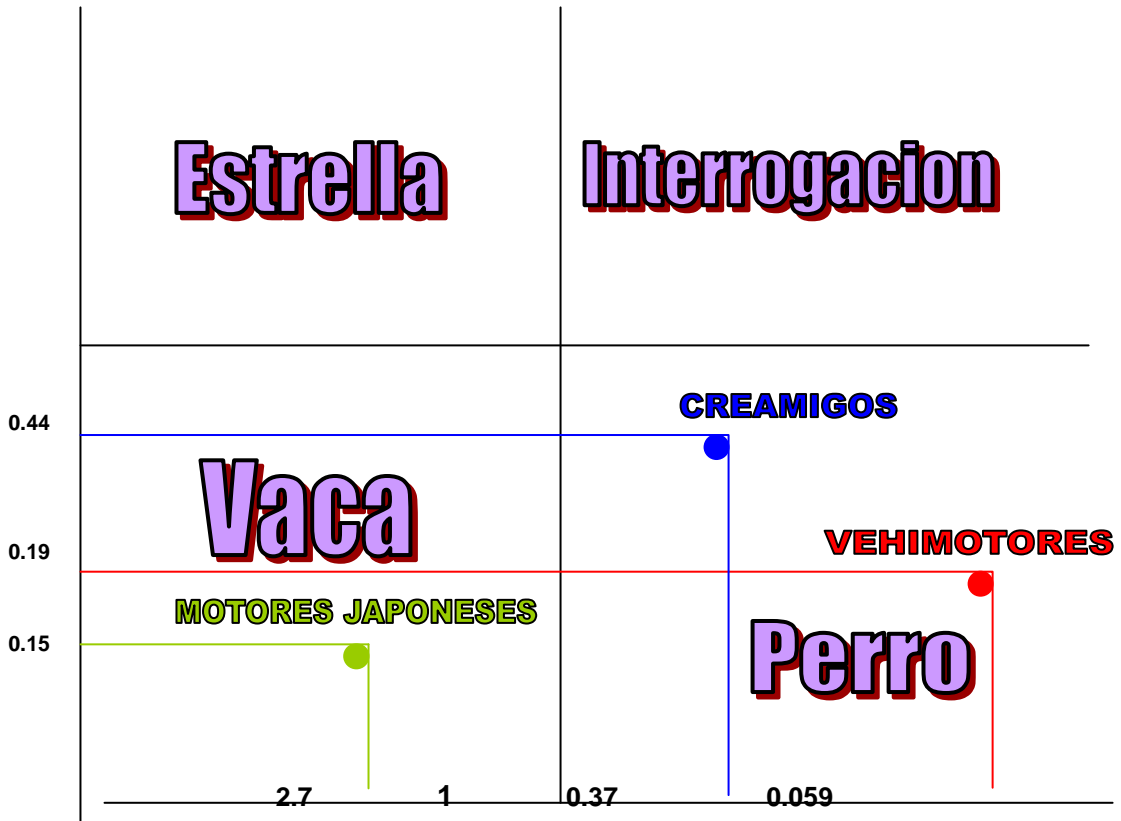
A continuación se presenta la tabla comparativa de las ventas de VEHIMOTORES frente a sus competidores CREAMIGOS Y MOTORES JAPONESES, en los periodos del 2004 y 2005.

Tabla 2. Matriz de Participación Relativa

EMPRESA	AÑO		Crecimiento Mercado	Participación Relativa
	2004	2005		
VEHIMOTORES	466.554.296	556.996.171	0,194	0,059
MOTORES JAPONESES	8.098.483.946	9.382.903.500	0,159	2,700
CREAMIGO	2.398.142.822	3.475.569.307	0,449	0,370
TOTAL	10.963.181.064	13.415.468.978	0,224	

A continuación observaremos la matriz de Boston, donde podemos observar los cuadrantes en que se encuentran la empresa VEHIMOTORES y su competencia.

Figura 1. Matriz de Boston



En la figura de la matriz de Boston, observamos que VEHIMOTORES se encuentra en el cuadrante inferior derecho, donde se encuentra ubicado el cuadrante denominado perro; lo que quiere decir que VEHIMOTORES esta con una baja participación en el mercado, y su crecimiento puede ser lento, es de aclarar que VEHIMOTORES lleva muy poco en el mercado con relación a sus competidores, la competencia le lleva muchos años de experiencia y de posicionarse en el mercado.

VEHIMOTORES para ser un empresa joven en un mercado tan competitivo y complejo la empresa se encuentra bien ubicada en el cuadrante resultante, donde tiene que hacer esfuerzos grandes para seguir robando mercado a sus competidores, por medio de nuevas ideas de marketing, nuevas estrategias y por consiguiente seguir manejando productos de excelente calidad y

manejando un buen servicio a cada uno de sus clientes para poder estar en el cuadrante del líder del ramo. No obstante a pesar que VEHIMOTORES no ha obtenido participación en el mercado de un año a otro, internamente la evolución ha sido significativa, pues sus ventas y rentabilidad han aumentado.

Es de notar que la empresa CREAMIGOS, esta en el mismo cuadrante de VEHIMOTORES, pero se encuentra ubicado un poco mas arriba que la empresa, es de deducir que CREAMIGOS para el tiempo que lleva en el mercado no es favorable este cuadrante, su recuperación puede ser lenta y por ende la empresa puede estar efectuando una utilidad menor a comparación a algunos años. Esto se debe al manejo de servicio que se realiza en esta empresa que es totalmente deficiente y a la entrada de competidores al mercado.

En el caso de MOTORES JAPONESES se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo llamado vaca lechera, lo que quiere decir que se encuentra con una participación relativamente alta en el mercado de bajo crecimiento es una empresa generadora de utilidades y flujo de caja.

Su posición de liderazgo en el mercado significa que utiliza economías de escala y vende a precios muy bajos, tradición en el mercado, y maneja repuestos para vehículos con motores a gasolina y Diesel, esto hace que genere márgenes de utilidad relativamente altas.

3.2.4. Barreras de Entrada. Existen en Colombia tres regímenes de importación con los cuales el gobierno nacional demarca su política de ingreso de mercancías al territorio nacional así:

- Libre importación
- Previa exportación

- Prohibida importación

Libre importación. Aquella mercancía que puede ingresar al territorio aduanero nacional sin ningún inconveniente o requerimiento especial por parte de la aduana.

Previa exportación. Están incluidos principalmente productos químicos para el tratamiento del narcotráfico, armas municiones y explosivos; así mismo, se da tratamiento de licencia previa a bienes usados, imperfectos, saldos, as importaciones no reembolsables, aquellos en que se solicite exención de derechos de aduana los presentados por entidades oficiales con excepción de gasolina y urea importados por ECOPETROL.

Prohibida importación. Se encuentra entre otros, armas químicas, biológicas, y nucleares; residuos nucleares y desechos tóxicos, aldrin, heptacloro, dieldrin, clordano, confecloro y sus compuestos, lindano solo o compuesto con otras sustancias, residuos consistentes en mezcla líquida de abonos no elaborados químicamente y los juguetes bélicos.

“Por lo anterior, podemos concluir que los repuestos no tiene ninguna barrera de entrada por ende son de libre de importación; excepto que estos sean usados, mercancía de saldo o imperfecto, siendo así se deberá utilizar licencia previa para poder ingresar a territorio nacional, pero actualmente VEHIMOTORES solo importa repuestos nuevos (libre importación)”.

3.2.5. Productos Sustitutos.

GAS. El gas natural es un combustible fósil, incoloro, inodoro, principalmente compuesto por metano. Se extrae de los pozos en los que se perforan las cavernas petrolíferas donde se encuentra en forma asociada con el petróleo crudo o de forma independiente. Debido a que es un hidrocarburo muy sencillo - símbolo químico CH₄, sus derivados de combustión son el bióxido de carbono CO₂ y vapor de agua, que resultan totalmente inofensivos al ser humano. El gas natural es más ligero que el aire y cuando se libera tiende a dispersarse de forma rápida.

El gas natural en su forma comprimida es un hidrocarburo limpio para ser usado en vehículos automotores, y que además de tiene aplicaciones domésticas, comerciales e industriales, así como reduce en gran cantidad las emisiones contaminantes en los procesos de combustión.

Bogotá es la que más vehículos convertidos registra desde el inicio del programa, con 30.494 automotores acondicionados para funcionar con gas.

Luego se ubican Barranquilla, con 14.693 vehículos; Cali, con 9.604; Medellín, con 8.758; y Cartagena, con 5.921.

También han sido convertidos a gas automotores en Santa Marta, Valledupar, Montería, Sincelejo, Tulúa, Palmira, Armenia, Bucaramanga, Pereira, Villavicencio, Neiva, Ibagué, Girardot y el complejo carbonífero del Cerrejón.

Los resultados del programa se atribuyen, entre otros factores, al menor valor del gas natural, que lo hace muy competitivo frente a otros combustibles y la exención de IVA que está vigente para partes y equipos de estaciones de servicio de gas y kits de conversión de automotores.

El aumento en el uso del gas motivó la apertura de 52 nuevas estaciones de servicio en 2005, frente a las 18 construidas en 2004, lo que significa un incremento de 189%. A diciembre de 2005 estaban en funcionamiento 144 estaciones en todo el país y en lo que va corrido del año fueron abiertas ocho más.

Las cifras obedecen a la aplicación de una estrategia conjunta de los agentes que participan en la cadena en la que se ofrecen incentivos para la conversión y para aumentar la oferta de vehículos a gas directamente de fábrica.

Estos resultados ubican a Colombia como el tercer país en América Latina en número de vehículos que utilizan gas natural, un combustible 50% más económico que la gasolina y más amigable con el medio ambiente.

GASOLINA. La gasolina regular es una mezcla compleja donde puede haber de 200 a 300 hidrocarburos distintos, formada por fracciones combustibles provenientes de diferentes procesos de refinación del petróleo, tales como destilación atmosférica, ruptura catalítica, ruptura térmica, alquilación, reformado catalítico, polimerización, y otros.

Las fracciones son tratadas químicamente con soda cáustica para eliminar compuestos de azufre tales como sulfuros y mercaptanos que tienen un comportamiento corrosivo y retirar gomas que pueden generar depósitos en los sistemas de admisión de combustibles de los motores. Luego se mezclan de tal forma que la mezcla final tenga un Índice Octano de 81 como mínimo. El índice es una medida de la capacidad antidetonante de la gasolina y la principal característica que identifica el comportamiento de la combustión dentro del motor. Mayor octanaje indica mejor calidad.

El propósito de un motor de auto a gasolina es, convertir la gasolina en movimiento para que se pueda mover. Actualmente la manera más fácil de crear movimiento con la gasolina es quemarla dentro del motor. Entonces, un motor de auto está generalmente relacionado con una máquina de combustión interna.

En Colombia la mayoría de vehículos que circulan por sus carreteras, son carros con motor a gasolina, o de combustión interna.

Actualmente el precio de la gasolina es uno de los factores que está afectando a la población colombiana y a propietarios de sus vehículos, lo que lleva a los colombianos buscar nuevas alternativas de economía, como la de transformar vehículos a gas o utilizar motores diesel. Actualmente los cambios efectuados a motor a gas y la adaptación de motores diesel o su compra son cada vez más frecuentes.

3.2.6. Análisis del Cliente / Usuarios Actuales y Potenciales. Actualmente VEHIMOTORES cuenta con una amplia base de datos de clientes, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera:

- **Cliente directo:** Dentro de este tipo de cliente se encuentra aquella persona natural que es propietario de uno o más vehículos con motor Diesel que necesita del suministro de repuestos para su carro con motor Nissan o Isuzu, esta persona realiza la compra directamente con nosotros en el mostrador, NO necesita intermediarios que decidan o influyan en el momento de la compra como el mecánico.
- **Cliente Intermediario:** Este cliente es aquel que no es propietario de vehículos con motor Diesel, pero decide la compra. En este tipo de cliente

encontramos al mecánico que influye en un alto porcentaje en el momento de la compra de repuestos.

- **Cliente Corporativo:** Dentro de este tipo de cliente, encontramos las empresas de buses, las cuales son auto desisoras solo se ven influenciadas por el tiempo de pago. Por ejemplo algunas de las empresas de buses que actualmente son clientes de VEHIMOTORES: COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA, TRANSPORTES ALAMEDA, TRANSPORTES BLANCO Y NEGRO, AMARILLO CREMA.

En el Anexo K. se presenta un esquema de la división de los clientes.

El cliente que representa mayor ventas para la VEHIMOTORES son los clientes corporativos con un porcentaje del 51%, seguido por los clientes directos con un 29 % y finalizando con los clientes intermediarios (mecánicos) con un porcentaje del 19 %.

Anexo L. Se presenta un informe de ventas por cliente

3.3. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA VEHIMOTORES.

Tabla 3. Matriz dofa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Un solo proveedor en el exterior	<ul style="list-style-type: none">• Alza del precio del petróleo.• Interés del gobierno por cambiar todo el parque automotor.• Tratados comerciales.• Auge de repuestos no originales• Deficiencia logística del puerto de B/tura para los negocios de comercio exterior.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente.• Productos de buena calidad.• Facilidades de pagos para los clientes.• Provee el servicio a domicilio.• Personal idóneo y capacitado.• Buen manejo de marketing.• Buena ubicación.	<ul style="list-style-type: none">• Tratados comerciales.• Penetración y desarrollo de mercados que se encuentran en la periferia de Cali.• Apertura de nuevo centro comercial para empresas que proveen repuestos de automotores.• Centro de servicios y adaptación de repuestos para automotores.

FUENTE: AUTOR

ANÁLISIS DOFA:

Amenazas:

- **Alza del precio del acpm.** En Colombia desafortunadamente los posos petroleros no generan el suficiente crudo para satisfacer la demanda interna, es por esto que Colombia tiene que importar más crudo del que produce; en los últimos años el precio internacional del petróleo ha ido en un aumento absurdo, este fenómeno hace que el precio de los combustibles en Colombia aumente consideradamente.

Esta situación hace que el cliente todos los días sienta la necesidad de buscar otras alternativas en cuanto al combustible que debe utilizar el motor de su vehículo, pues al paso que va, tener un vehículo con motor Diesel no va hacer lucrativo.

Esta situación frente a la empresa es bastante amenazante debido a que el mercado de repuestos para vehículos motores Diesel cada vez va ser menor, pues el cliente estará muy desmotivado en tener un vehículo con motor Diesel y buscare otras alternativas como el gas.

- **Interés del gobierno por cambiar todo el parque automotor.**

Debido a que el gobierno colombiano tiene que realizar importaciones de acpm y gasolina para poder cubrir la demanda nacional, conlleva a que busque otras alternativas como los motores a gas, para así no tener que realizar importaciones de este producto y poder satisfacer la demanda nacional de gas sin necesidad de realizar importaciones e incurrir en sobre costos.

No obstante, con la implementación del sistema masivo de transporte MÍO, el gobierno implemento unas licitaciones para la compra de buses articulados por buses de transporte publico antiguos listos para chatarrizar.

Para la empresa es una amenaza latente ya que el cliente va estar menos interesado por los vehículos con motores Diesel, lo que hará que el mercado de repuestos para vehículos con motores Diesel sea cada vez menor, es decir cada vez habrá mas oferta y menos demanda, lo que nos llevaría a una disminución en ventas y por ende de rentabilidad.

- **Tratados comerciales.** A pesar que los tratados comerciales en un momento dado puede llegar a ser una oportunidad, también puede ser una amenaza para el sector y la empresa.

Debido al libre comercio que se puede presentar entre los países nos vemos amenazados por la competencia que puede llegar al mercado nacional desde el exterior, ya que esta puede ofrecer productos con la misma calidad a un precio menor, mejor tecnología, y además factores que harán que el cliente prefiera a la competencia y no a nosotros el mercado nacional.

- **Auge de repuestos no originales.** El aumento notorio de repuestos no originales, de contrabando y piratas en el mercado ha hecho que se presente una guerra de precios, pues almacenes que se dedican a vender sin IVA repuestos piratas y/o de contrabando, hacen que el precio sea muy bajo frente a repuestos que son facturados y 100% originales.
- **Deficiencia logística del puerto de Buenaventura para los negocios de comercio exterior.** La deficiencia logística que presenta actualmente el puerto de Buenaventura perjudica notablemente a la empresa, debido a que la mercancía que importa la empresa es entregada en dicho puerto, la demora en puerto genera un sobre costo de la mercancía, como es el caso de bodegaje y la no disponibilidad de la mercancía a pesar que ya se halla realizado la inversión de la compra (interés del dinero en el tiempo), perjudicando notablemente el precio de los productos y la utilidad de la empresa.

OPORTUNIDADES:

- **Tratados comerciales.** El tratado comercial que puede llegar hacer Colombia el TLC con Estados Unidos, en un momento dado beneficiaría a la empresa puesto que al tener Colombia un tratado bilateral con dicho país, se puede adquirir repuestos que llegarían al país libres de todo tipo de arancel o con un arancel mas bajo que el actual lo que se vería reflejado en el precio al consumidor, y así se puede satisfacer al cliente en lo que ha economía se refiere.
- **Penetración y desarrollo de nuevos nichos mercados en la periferia de Cali.** Para VEHIMOTORES es importante explorar nuevos mercados ya que la empresa debe contrarrestar las diferentes amenazas y seguir

creciendo el porcentaje de participación en el mercado para estar en cuadrante del líder del mercado.

- **Apertura de nuevo centro comercial para empresas que proveen repuestos de automotores.** El nuevo proyecto de un centro comercial de repuestos para el sector automotriz llamado MUNDO MOTOR, es una oportunidad de estar en un nuevo punto de venta y la oportunidad de que el cliente nos ubique en un sector donde estará reunido todo el sector repuestero de Cali.

- **Centro de servicios de reparación y mantenimiento de vehículos con motores Diesel (taller de VEHIMOTORES).**

Para VEHIMOTORES el proyecto que actualmente desarrolla, de dar apertura al taller de reparación y mantenimiento de vehículos con motores Diesel, sería una gran oportunidad para ampliar el negocio y fidelizar a los clientes, por medio de este proyecto se daría una rotación más rápida de los productos y un servicio integral al cliente; con garantía completa en cuanto a los repuestos y la mano de obra, además con tiempos de entrega oportunos. Que son factores claves y fundamentales para el transportador.

Además nos mostraríamos en el mercado como especialista en la línea Diesel y ningún competidor en el mercado tiene este servicio completo e integral.

FORTALEZAS

- **Atención al cliente.** En VEHIMOTORES se ha adoptado una cultura de atención al cliente que ha empleado cada una de las personas de la organización, dejando en los clientes sentimientos de agrado y de satisfacción cuando tienen algún acercamiento con la compañía.
- **Productos de calidad.** En la industria de repuestos para vehículos se manejan muchos tipos de repuestos, algunos de los cuales no manejan estándares de calidad y de garantía. Las líneas de repuestos de VEHIMOTORES le dan la tranquilidad al cliente de saber que esta comprando repuestos originales japoneses y de contar con garantía, por ende, los clientes reconocen la calidad de los productos y los beneficios que esto les brinda generando en ellos lo que a VEHIMOTORES le interesa CONFIANZA.
- **Facilidades de pago para los clientes.** Una gran diferenciación ante los competidores es el esfuerzo que ha hecho VEHIMOTORES para darles facilidades de pago a los clientes, el cliente que no pueda pagar sus repuestos al contado encuentran una mejor opción en VEHIMOTORES, pues cuentan con financiación hasta cinco (5) meses y todas las tarjetas de crédito.
- **Personal idóneo y capacitado.** El crecimiento y reconocimiento acelerado que ha mostrado VEHIMOTORES en su corto tiempo de funcionamiento es gracias a su personal idóneo y bien capacitado que con amor, compromiso y entrega a su empresa, y los resultados se han visto.

3.4. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)

- **Tabla 4. Matriz de Enlace entre las 4P's**

Las 4 p's	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Plaza • Precio • Producto • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación • Productos importados de buena calidad. • Marketing Mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Un solo proveedor en el exterior.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la logística del puerto de B/tura para los negocios de comercio exterior. • Alza del precio del petróleo. • Auge de productos no originales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los consumidores que la ubicación de la empresa y la calidad de sus productos es lo mas importante. • Manejar nuevas estrategias de marketing para afrontar las diferentes amenazas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir un nuevo proveedor que ofrezca los mismos productos a un mejor precio y a una misma calidad, sin afectar el precio del consumidor y la rentabilidad de la empresa.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevo centro comercial para empresas que proveen repuestos para automotores. • Tratados comerciales. • Penetración y desarrollo de mercados que se encuentran en la periferia de Cali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con un amplio portafolio de productos de excelente calidad y un nuevo punto de venta se lograría satisfacer las necesidades de los clientes. • Generar estrategias de marketing para la penetración y desarrollo de nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias a la globalización que se esta viviendo en Colombia, debido a sus tratados comerciales y a su cambio de imagen, se obtendrá un nuevo proveedor con nuevos precios e igual calidad.

FUENTE: AUTOR

Tomando en cuenta las amenazas se llego a la conclusión que VEHIMOTORES no puede controlar aspectos externos a la empresa, pero si puede tomar medidas para que las amenazas no le afecten el crecimiento, y el rendimiento económico que efectuó la organización, tales medidas es volver las oportunidades en fortalezas y consolidar las fortalezas que le han dado elementos diferenciadores frente a su competencia.

• **Tabla 5. Matriz dofa de Enlace entre las 4C's**

Las 4 c's	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compañía • Clima • Clientes • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía tiene alto desarrollo de estrategias y tecnología. • Respeto hacia los trabajadores y un buen animo por parte de cada uno de ellos. • La competencia no presta el buen servicio al cliente, que presta VEHIMOTORES. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia tiene más tiempo en el mercado. • La compañía le falta penetrar nuevos mercados.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Interés del gobierno por cambiar el parque automotor. • Alza del precio del petróleo. • Precios más bajos por parte de la competencia, debido a la ejecución de una economía de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación, el buen animo de los empleados, el buen servicio y alto desarrollo que presta la empresa son el arma que tiene vehimotores, para afrontar los diferentes factores que lo amenazan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vehimotores a pesar que no es tan antiguo en el mercado como su competencia, ha tenido un buen crecimiento en el mercado y seguirá trabajando por medio de estrategias de marketing para lograr una alta rentabilidad y crecimiento.

Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a un nuevo punto de venta. • Generación de confianza entre los empleados por la expansión y solidez va mostrar la empresa. • Penetración y desarrollo de nuevos nichos de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vehimotores, con su buen desarrollo de estrategias, tecnología, y talento humano le da la confianza para incursionar en un nuevo punto de venta y nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para vehimotores es importante tener un nuevo contacto con el cliente con la apertura del nuevo punto, así se genera la oportunidad de incursionar en nuevos mercados.

FUENTE: AUTOR

Por medio del enlace de las 4 cs, se pudo determinar que VEHIMOTORES cuenta con unos fuertes factores como lo es el servicio al cliente y su personal capacitado, donde se puede reforzar con nuevas estrategias para la incursión en nuevos mercados y aperturas de un nuevo punto para así contrarrestar los problemas que vienen con las amenazas y las debilidades.

3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA:

Para poder evaluar el desempeño de los factores interno y externo de VEHIMOTORES se realizo un cuadro de evaluación del desempeño interno y externo de la compañía, donde se relacionan aspectos de la organización los cuales reciben calificación según el grado de importancia; siendo cinco (5) el lado mas fuerte de la compañía y 1 su lado débil.

Ver anexo M, se observa el Cuadro de Evaluación del Desempeño Interno y Externo de la compañía.

Luego de realizar el cuadro de análisis de la evaluación del desempeño interno y externo de la compañía, podemos concluir que entre los puntos mas favorables de la compañía encontramos su organización legal, ya que desde el inicio de sus labores AUTOMAQ LTDA ya estaba legalmente constituida y hasta la fecha sea cumplido con todas sus obligaciones tanto con el gobierno como la DIAN, el municipio y con sus proveedores y demás.

Entre otros puntos fuertes de la compañía encontramos el recurso financiero, pues la compañía cuenta con un socio capitalista quien realiza todas las inversiones necesarias. Además encontramos que el conocimiento que tiene los funcionarios de VEHIMOTORES acerca de la compañía es muy buena, pues la información acerca de las 4P`s fue muy amplia, de igual manera la capacidad de marketing, el clima organizacional, la ventaja competitiva obtienen buena calificación.

Por su parte la implementación, desarrollo, evaluación y control de un plan de marketing, la carencia de estrategias corporativas y operativas en la empresa VEHIMOTORES, son de los pocos aspectos que obtuvieron baja calificación; ya que la compañía no tiene definido estos aspectos, no obstante en el momento se encuentran en implementación con el desarrollo de este proyecto.

4. FASE IV - DIAGNOSTICO

Etapa de elaboración del problema.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa VEHIMOTORES en sus primeros cuatro (4) años a experimentado un alto crecimiento interno dentro de la organización, pero sus socios cada vez desean aumentar mas sus ventas, obtener mayor rentabilidad y posicionarse mejor en el mercado (obteniendo mayor participación). Debido a esto se inicio un análisis para poder determinar factores que ayudaran a incrementar dichas variables, pero encontraron que aspectos macroeconómicos; como el alza de precio del ACPM, el interés del gobierno en cambiar todo el parque automotor a gas (producto suplementario), cambios tecnológicos tales como la implementación del Sistema de Transporte Masivo MIO para la modernización de la ciudad de Santiago de Cali, la apertura del nuevo centro comercial de repuestos en la ciudad, entre otras y variables microeconomicas como la ubicación, el proveedor, el precio, entre otras; todas esta variables influyen en el comportamiento de la demanda ya que estos aspectos generan incertidumbre en el mercado y han llevado que los usuarios de motores Diesel encuentren nuevas alternativas diferentes al Diesel, tales como el Gas, incluso a cambiar, eliminar y/o chatarrizar sus vehículos para entrar a la adquisición o compra de un bus articulado del MIO, el cual promete mejor rentabilidad que un bus tradicional, incluso todo estos ha provocado que los propietarios de estos vehículos piensen en sacar sus buses del servicio urbano dentro de la ciudad

de Santiago de Cali a llevarlos para el servicio intermunicipal y/o servicio especiales a nivel nacional, lo que ha provocado la descentralización y el aumento en otros nichos de mercado.

El conocimiento de la influencia de estos aspectos en la demanda de VEHIMOTORES, ha generado que la empresa tenga la necesidad y la obligación de desarrollar estrategias de mercadeo, que le aseguren continuar con el crecimiento en ventas, rentabilidad y posicionamiento que ha venido experimentando en el transcurso de sus primeros cuatro (4) años.

4.1.1. Formulación del problema:

¿Como VEHIMOTORES puede contrarrestar una perdida de la demanda a futuro?

4.1.2. Justificación. Actualmente el mercado de repuestos Diesel es cada vez más dinámico y competitivo, ya que día a día aparecen en el mercado más empresas que se dedican a comercializar repuestos para automotores Diesel con un alto grado de diversidad y eficacia, además que aparecen mas alternativas de productos sustitutos y nuevos nichos de mercado. Estos factores hacen que las empresas tengan que encontrar estrategias que las hagan cada vez más fuertes y competitivas en el sector automotor.

Además hay que tener en cuenta que el mercado esta en continuo cambio, como la implementación del sistema de transporte masivo MIO, y más que oportunidades, puede significar grandes amenazas para aquellas compañías que no se encuentren preparadas para responder rápida y eficientemente a sus requerimientos.

Es por eso que este proyecto se realiza con el animo de desarrollar e implementar un plan de marketing estratégico para la empresa VEHIMOTORES, donde se vincula un análisis completo en cada uno de los entornos que integran y rodean a la organización con el fin de realizar unas efectivas y eficientes estrategias que le ayuden a contrarrestar una perdida de la demanda a futuro.

Este proyecto va de la mano de las metas y objetivos de la empresa, tales como el aumento de las ventas y la generación de estrategias para contrarrestar la incertidumbre que existe actualmente en el mercado de repuestos para automotores Diesel.

Por ultimo este proyecto demostrara la importancia que tiene para la empresa proyectarse en el futuro para poder establecer estrategias que le ayuden a salvaguardar la demanda en el mercado.

4.2. OBJETIVOS:

4.2.1. Objetivo general. Implementar estrategias de marketing que ayuden a contrarrestar una pérdida de la demanda a futuro de la empresa VEHIMOTORES.

4.2.2. Objetivos específicos:

- Identificar cuales son los factores macroeconómicos y microeconomicos que influyen en la demanda de los productos de VEHIMOTORES.
- Determinar mediante un análisis DOFA las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.
- Identificar nichos de mercado potenciales para VEHIMOTORES.
- Determinar estrategias de penetración para obtener nuevos nichos de mercados (Corporativas y Operativas).

4.2.3. Alcance. Este estudio se realiza para la empresa AUTOMAQ LTDA, en su área de mercado objetivo, en la ciudad de Santiago de Cali y sus periferias, para la comercialización de sus productos “Repuestos para vehículos con motores Diesel”.

4.2.4. Meta. Se tiene como meta aumentar las ventas de un 24% que se viene experimentando del año 2005 al 2006, a un 30% del año 2006 al 2007.

5. FASE V – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

- **Etapa de formulación de estrategias.**

Para esta etapa de la formulación de estrategias, implica que en el transcurso de este proyecto se debió identificar claramente las fortalezas, debilidades internas de la empresa y las oportunidades externas, teniendo en cuenta el entorno de la organización, con sus cambios y nuevas oportunidades, y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

Haciendo un análisis de lo anterior, se determinara una estrategia global o especifica que determina el rumbo de la empresa para el futuro, y las estrategias operativas que determinaran el futuro de cada uno de los elementos del marketing mix (las 4P`s).

5.1. BASES DE FORMULACIÓN:

Para realizar la formulación de estrategias, es necesario realizar una base de formulación, la cual consiste en seguir unos pasos para concluir con su buen desarrollo, aplicando el diseño y direccionamiento adecuado para el mejoramiento continuo de la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Las bases para la formulación de estrategias y para este caso son las siguientes:

- Formulación del problema y planteamiento del objetivo.
- Establecer una ventaja competitiva, teniendo en cuenta los activos tangibles e intangibles, para lograr que la empresa se diferencie de la competencia.
- Realizar una Macro segmentación.
- Buscar la posibilidad de nuevos mercados, con la ampliación de la macro segmentación.
- Análisis de la viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.
- Planteamiento de estrategias globales y operativas.

5.1.1. Formulación del problema.

¿Como VEHIMOTORES puede contrarrestar una perdida de la demanda a futuro?

5.1.2. Objetivo general. Implementar estrategias de marketing que ayuden a contrarrestar una perdida de la demanda a futuro de la empresa VEHIMOTORES.

5.1.3. Alcance. Este estudio se realiza para la empresa AUTOMAQ LTDA, en su área de mercado objetivo, en la ciudad de Santiago de Cali y su periferias,

para la comercialización de sus productos “Repuestos para vehículos con motores Diesel”.

5.1.4. Conclusión DOFA para la empresa. Al analizar detenidamente el Dofa que se realizo de VEHIMOTORES, se seleccionaron las amenazas, fortalezas, debilidades, y oportunidades, que se detectaron ya que estas decisivas e influyentes a la hora de tomar un análisis de tipo estratégico.

En la tabla 3, se identifican todas las variables DOFA, y su respectivo análisis.

5.1.5. Ventaja competitiva. En el siguiente cuadro de ventaja competitiva se denota claramente la diferencia en cuanto al calificativo que se le asigno por su grado de importancia a cada recurso tangible e intangible, en una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

En la tabla 6 del análisis competitivo se representan cada uno de los recursos tangibles e intangibles tanto de la empresa como el de sus competidores más cercanos.

Tabla 6. Análisis Competitivo

Recursos	Calificativos de	1 a 5	
Tangibles	VEHIMOTORES	Motores japoneses	Creamigos
Tecnología	4	4	4
Económicos	5	5	4
Servicio	5	3	2
R. humano	4	4	3
Intangibles			
Marca	3	4	5
Imagen corporativa	3	4	5

FUENTE: AUTOR

De acuerdo con la información anterior, obtenemos que en cuanto a los activos tangibles VEHIMOTORES cuenta con una ventaja competitiva que es el recurso económico, ya que esta empresa cuenta con socios capitalistas quien realiza todos los aportes económicos necesarios para el buen desarrollo y funcionamiento de la organización, a pesar que la competencia también tiene buena calificación en cuanto a los activos tangibles, pero no mejor que VEHIMOTORES.

Por otra parte el otro recurso que mas obtuvo puntaje fue el del servicio ya que este recurso ha sido y será un pilar importante para el alcance de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa y esto hace que tenga otra ventaja competitiva para el éxito de la misma.

Con lo anterior podemos concluir que la ventaja competitiva de VEHIMOTORES se ve representada en el recurso tangible de la compañía:

como el recurso económico y el servicio, con un calificativo de 5 (cinco) puntos, destacando que VEHIMOTORES es una de las compañías que ofrece mejor servicio y con un alto recurso económico.

5.2. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO:

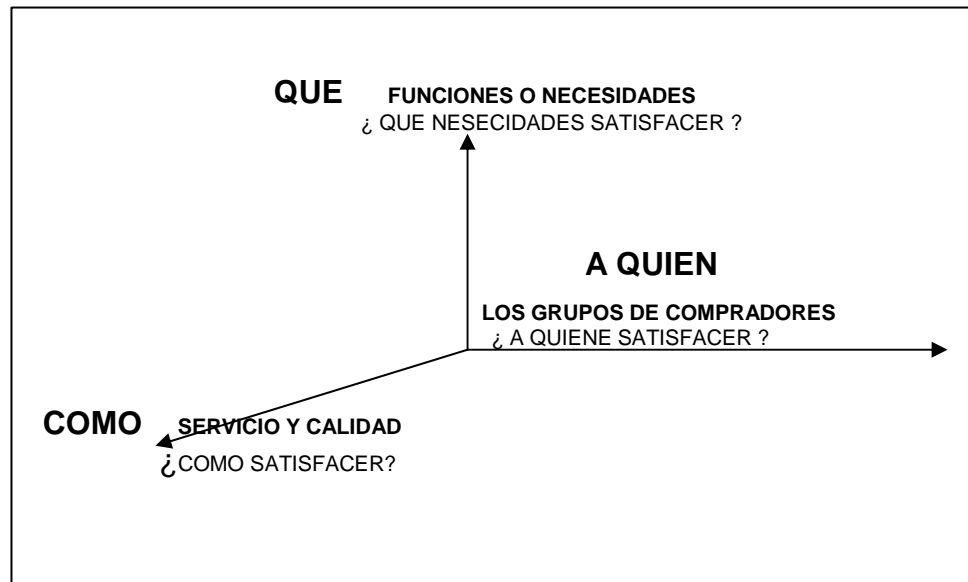
Para realizar un planteamiento adecuado para escoger las alternativas de mercado, se deberá tener en cuenta la viabilidad, la definición del mercado, la micro segmentación y las posibles alternativas que se identifican en este campo.

En el Anexo N. Se explica como se realizara la selección de la mejor alternativa

5.2.1 Alternativas de mercado. El objetivo de este punto es definir claramente el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa. Para esto intervienen tres (3) dimensiones en la división de mercado de referencia en macro segmentos, que son los siguientes:

- **QUE**, funcionales o combinación de funciones a satisfacer.
- **QUIEN**, grupo de compradores potenciales.
- **COMO**, por medio de buen servicio y calidad.

FIGURA 2. Dimensiones del mercado de referencia:



Fuente: autor

- **ALTERNATIVAS**

ALTERNATIVA A:

- **QUE:** Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- **QUIEN:** Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- **COMO:** Un excelente servicio al cliente y ofreciendo productos de alta calidad.

ALTERNATIVA B:

- **QUE:** Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- **QUIEN:** Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.

- **COMO:** Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

Teniendo en cuenta las anteriores dos alternativas básicas, se realizara una combinación entre ellas, llegando a ocho posibilidades de mercado.

- **Evaluación de alternativas de mercado objetivo.**

ALTERNATIVA A:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- Un excelente servicio al cliente y ofreciendo productos de alta calidad.

ALTERNATIVA B:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

ALTERNATIVA C:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.
- Un excelente servicio al cliente y ofreciendo productos de alta calidad.

ALTERNATIVA D:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

ALTERNATIVA E:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- Un excelente servicio al cliente y ofreciendo productos de alta calidad.

ALTERNATIVA F:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

ALTERNATIVA G:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

ALTERNATIVA H:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.
- Un excelente servicio al cliente y ofreciendo productos de alta calidad.

ELIMINACIÓN DE ALTERNATIVAS. Para determinar las alternativas con mayor viabilidad, se procederá a eliminar las alternativas absurdas y repetidas.

VIABILIDAD DE ALTERNATIVAS. A continuación se seleccionara las alternativas con mayor viabilidad, según las estrategias a implementar:

ALTERNATIVA B:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel y gasolina.
- Persona natural y jurídica cuyo objeto social es el transporte de pasajero.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

ALTERNATIVA G:

- Repuestos para vehículos con motor Diesel.
- Empresas cuyo objeto social NO es el transporte de pasajeros.
- Ofreciendo productos de excelente calidad, con un excelente servicio al cliente y alta diversificación en su inventario.

Las alternativas que mayor acoplamiento presenta hacia lo que realmente se desea vender, se ve reflejado en los anteriores planteamientos acerca de la definición del negocio según el producto; no obstante a continuación se presentaran en la **tabla numero 7** el calificativo que se le otorgo a cada una de las alternativas seleccionadas, luego de haber realizado la eliminación, frente a

los aspectos que allí se muestran. Donde 5 es el calificativo más fuerte y 1 el menos fuerte.

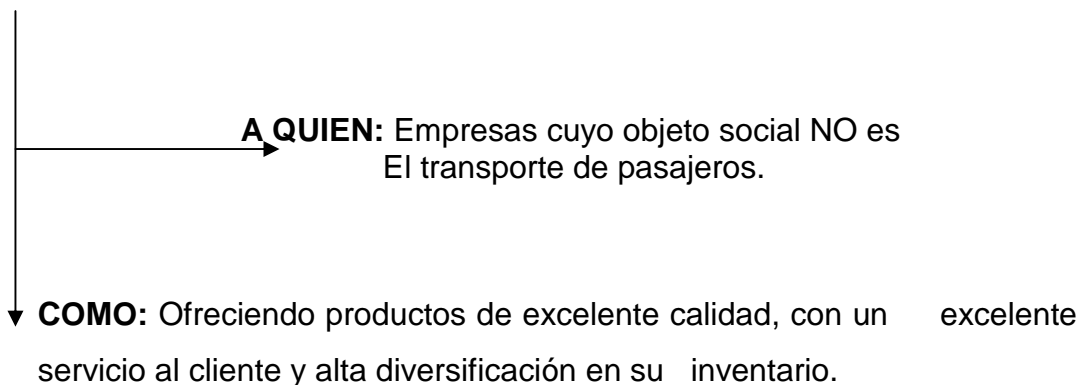
Tabla 7. Selección De Alternativas.

CONCEPTO DE ANÁLISIS	ALTERNATIVAS			
	G	B	A	F
Cantidad De Clientes Esperados	5	3	4	4
Recursos Humano	5	4	5	4
Cantidad De Ventas Esperadas	5	4	5	4
Inversión Necesaria	4	5	4	3
Dificultad De Entrada	4	5	4	4
Poder De Negociación Clientes	4	4	4	3
Ciclo De Vida	5	2	5	2
Suma De Valores	32	27	31	24
<p>Propiedad Intelectual De</p> <p>Jesús M. Plata Franco</p>				

5.2.2. Selección y definición del mercado objetivo resultante. (Macrosegmentación actual)

- **Selección del mercado objetivo:**

QUE: Repuestos para vehículos con motor Diesel.



- **Definición del mercado resultante.** El mercado resultante nos muestra un oportunidad de mercado atractivo, VEHIMOTORES es una empresa dedicada a la importación y comercialización de repuestos para vehículos con motor Diesel, donde sus estrategias se va a dirigir a las empresas cuyo objeto social NO es el de transporte de pasajeros, ofreciéndoles productos de excelente calidad y con un excelente servicio al cliente, pero teniendo una alta diversificación en su inventario.

5.2.3. Micro segmentación del mercado. Para la microsegmentación que se va a realizar se tomaron en cuenta las siguientes variables:

5.2.3.1. Geográfica. Se van a tomar diferentes zonas entre las que están:

- Santiago de Cali.

- Las periferias de la ciudad de Santiago de Cali.

5.2.3.2. Demográfica. Empresas cuyo objeto social NO es el de transporte de pasajeros que tengan la necesidad de adquirir repuestos de excelente calidad para que sus vehículos estén en buen estado para poder cumplir con sus objetivos de negocio.

5.2.3.3. Psicografica. Productos esenciales para el buen funcionamiento de los vehículos y de las empresas.

5.2.3.4. Conductual. La mayoría de empresas optan como parte de sus logísticas interna el transporte de sus productos en vehículos con motor Diesel debido a su economía y a su gran cantidad de volúmenes de productos que estos pueden cargar (potencia).

5.3. OPCIONES ESTRATEGICAS

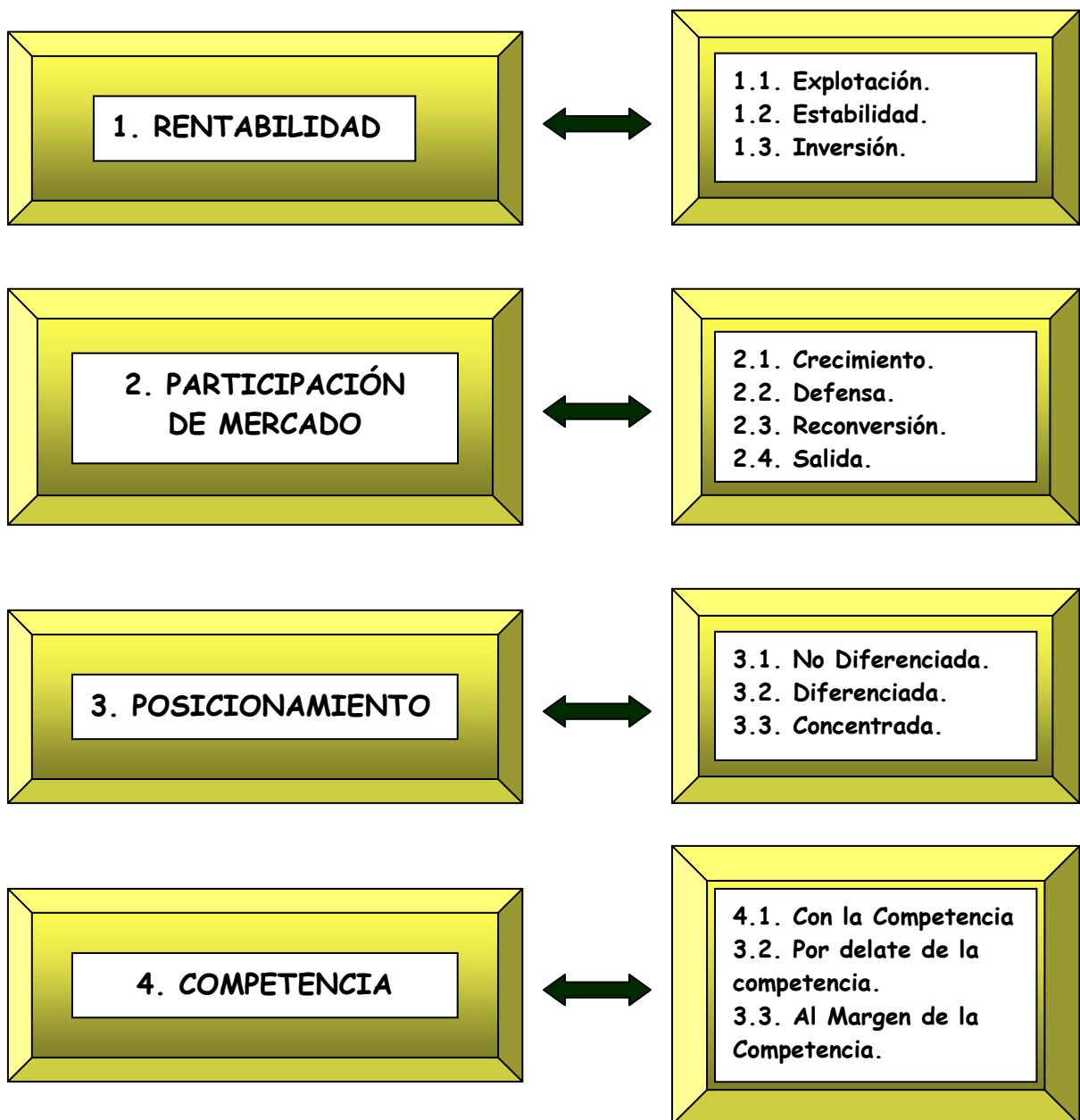
Las opciones estratégicas son todas las elecciones y metas a desarrollar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para ayudar a la empresa alcanzar sus objetivos y así llevarla al éxito.

5.3.1. Esquemmatización de las opciones estratégicas corporativas. Las estrategias corporativas son las herramientas que debe utilizar la empresa para lograr sus objetivos de mercado y de negocio.

Es importante desarrollar una serie de estrategias operativas claras, precisas y concretas a cerca de Precio, Producto, Promoción y Plaza, luego de establecer dichas estrategias es necesario definir y desarrollar unas tácticas.

En la figura 3 de vertientes y opciones estratégicas básicas, se plantea las posibles alternativas que la empresa VEHIMOTORES tiene para el logro de sus objetivos.

Figura 3. Vertientes Y Opciones Estratégicas Básicas.



Fuente: la estrategia básica de Marketing – manuales prácticos de marketing.

5.3.1.1. Selección y Justificación. Entre las opciones de las estrategias corporativas seleccionadas las de mayor viabilidad para lograr el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, encontramos:

- ✓ La estrategia de la rentabilidad, enfocada en la inversión, ya que los socios de VEHIMOTORES desean implementar estrategias para disminuir la incertidumbre de continuar con éxito en el mercado, tales estrategias necesitan de una inversión y para esto se cuenta con el recurso financiero necesario para lograrlo.

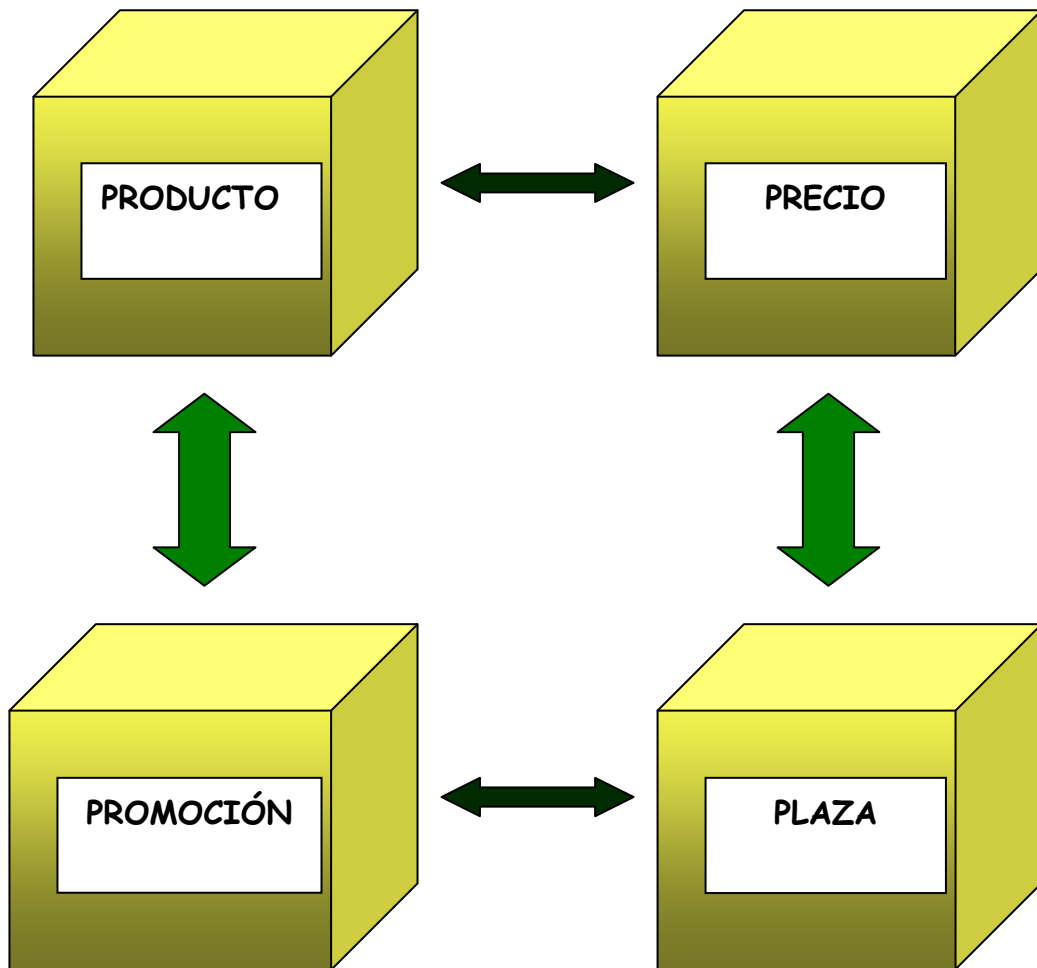
- ✓ La estrategia de participación de mercado, enfocada en el crecimiento de la empresa con productos actuales en mercados nuevos ósea haciendo un desarrollo del mercado.

En el Anexo Ñ, se muestra el cuadro de construcción de estrategias corporativas, útiles para VEHIMOTORES.

5.3.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a las estrategias corporativas anteriormente planteadas; estas actividades se deben de desarrollar partiendo de las variables de Marketing Mix: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

En la figura 4 se visualiza el marketing mix, el cual es el soporte para la realización de las estrategias operativas para la empresa.

Figura 4. Marketing Mix.



FUENTE: Autor.

5.3.2.1. Selección, Justificación y Tácticas.

PRODUCTO:

(JUSTIFICACIÓN) Nuestro producto actual de mayor rotación son los repuestos para vehículos con motores Diesel **Nissan**, pero con las exigencias y cambios del mercado se inicio a comercializar el producto de repuestos para vehículos con motores Diesel **Isuzu** para cubrir mas y mejor el mercado y la demanda, debido a que GENERAL MOTOR`S (Empresa que comercializa la marca Chevrolet) actualmente comercializa vehículos de carga con motores Isuzu y la demanda de estos esta en aumento.

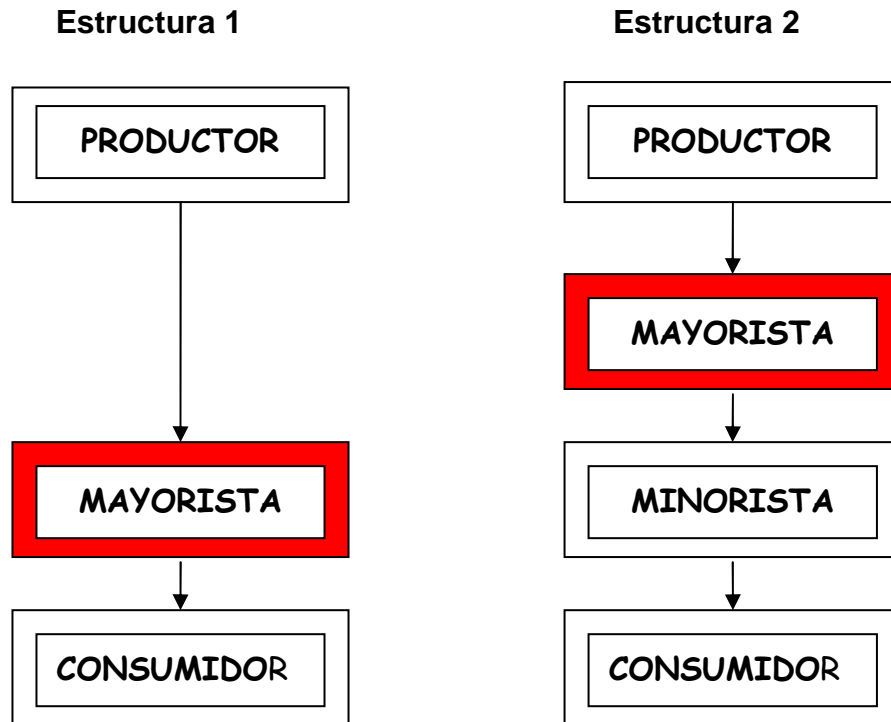
(TÁCTICA) 1. Mostrar a VEHIMOTORES en el mercado como especialista en importar y comercializar repuestos para vehículos con motores Diesel, sin diversificar (gasolina).

2. Dar a conocer a VEHIMOTORES en el mercado como importador y comercializador de repuestos para vehículos con motores Diesel **Isuzu**, de igual manera como lo ha venido realizando con la línea Nissan; ofreciendo productos de excelente calidad, con garantías, excelente servicio (accesoria) y ha buenos precios.

PLAZA. Las estructuras de los canales de distribución que utiliza VEHIMOTORES en este tipo de producto, desde el productor hasta el con consumidor final es:

En la figura 5, se muestra la estructura de los canales de distribución que utiliza VEHIMOTORES.

Figura 5. Estructura De Los Canales De Distribución.



Estructura 1 (Actual). (JUSTIFICACIÓN) en este tipo de canal VEHIMOTORES le compra al productor en el exterior, e inmediatamente se convierte en mayorista y luego inicia la comercialización de sus productos directamente al consumidor final.

El objetivo es lograr una mayor cobertura en el mercado y así mismo un nivel de ventas deseado.

(TÁCTICA) aumentar los puntos venta y distribución dentro de la ciudad de Santiago de Cali, para llegar directamente al consumidor final, aprovechando la apertura del Nuevo centro comercial, donde se va ha encontrar el sector repuestero.

Estructura 2 (Nueva). (JUSTIFICACIÓN) en este tipo de canal VEHIMOTORES le compra al productor en el exterior, e inmediatamente se

convierte en mayorista, luego vende sus productos a un minorista como: un almacén, un comerciante, una empresa de buses, quienes luego le comercializaran los repuestos al consumidor final.

El objetivo es lograr una mayor cobertura en el mercado, un nivel de ventas deseado y penetrar nuevos nichos de mercado como son las empresas que compran los repuestos para finalmente vendérselos a sus asociados (clientes).

(TÁCTICA) Ampliar el canal de distribución, ofreciendo directamente a estos intermediarios los productos a buenos precios y con mercancía en consignación.

Intensidad. Se maneja la distribución intensiva y selectiva, dependiendo de las dos estrategias (estructuras).

- **Distribución Intensiva: (JUSTIFICACIÓN)** este tipo de distribución se realiza para la estructura 1 (actual), ya que la distribución se intensificara, para poder llegar a todos los posibles compradores de repuestos con motores Diesel.

(TÁCTICA) se distribuirá el producto directamente a todos los usuarios de vehículos con Motores Diesel.

- **Distribución Selectiva: (JUSTIFICACIÓN)** este tipo de distribución se realiza para la estructura 2 (Nuevo), en esta le queremos llegar a todos los intermediarios de manera selectiva.

(TÁCTICA) se distribuirá a empresas como ingenios, cooperativas de transporte, empresas de buses; que compren los repuestos para luego ofrecer al usuario final.

Cubrimiento. El cubrimiento será a nivel nacional, y se espera mayor cubrimiento, ya que se pretende entrar a ganar mayor porción de mercado con la nueva estructura de distribución.

PRECIO. El precio que se maneja por cada canal de distribución será diferente, pues por la estructura 1; se maneja una lista de precio al público con financiación. Y por la estructura 2, se maneja un precio especial con descuento, pues este canal compra al por mayor y de contado.

Por ejemplo: un kit de reparación para un vehículo con motor Diesel Nissan 200 para el canal de distribución 1 tiene un precio de venta de \$3.087.300, mientras para el canal de distribución 2 el mismo kit de reparación tiene un precio de venta de \$2.531.700

PROMOCIÓN:

- **Fuerza de Ventas:** Se requiere ampliar la fuerza de venta con una persona es decir un vendedor externo, quienes se encarguen de realizar visitas y mantener pendientes de la rotación de los productos y las necesidades de los clientes de los nuevos mercados.
- **Publicidad:** Se debe invertir más en publicidad exterior apoyada en el material POP, para el momento que se necesite como en eventos especiales. Realizar un portafolio de productos, para que se apoye en el momento de realizar las vistas a los clientes de los nuevos mercados.
- **Promociones:** Se implementará una promoción, la cual consiste en que por la compra de un kit de reparación, se obsequiara para la próxima compra un bono de descuento por \$50.000 (cincuenta mil pesos) por compras superiores a \$500.000 (Quinientos mil pesos).

6. FASE VI – GESTION DEL PLAN

Esta etapa se observara el desarrollo del plan de estrategias ya analizadas y consignadas en la fase anterior. Se dará la respectiva supervisión para el cumplimiento de los objetivos del plan lo cual estará a cargo de la gerencia general.

6.1. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para darle cumplimiento a los objetivos propuestos en base a las estrategias corporativas y operativas de nuestro plan de marketing debemos seguir a cabalidad los siguientes puntos:

6.1.1. IMPLEMENTACION. Para la implementación de las estrategias es necesario que haya una sinergia total entre los trabajadores de VEHIMOTORES para poner en marcha las estrategias tanto corporativas como operativas, promoviendo el trabajo en equipo y el excelente manejo de los procesos, con el fin de lograr el buen funcionamiento de las estrategias y por ende el cumplimiento de los objetivos.

6.1.2. Control

Se realizara los siguientes pasos:

- Seguimiento minucioso a cada una de las estrategias para que estas se realicen efectivamente en la forma y momentos programados.

- Delegar funciones específicas a cada uno de los trabajadores de la empresa para que el proceso sea eficiente y productivo.
- Establecer auditorias para cada uno de los departamentos de la empresa para establecer el grado de conocimiento y de compromiso por parte de las áreas de los nuevos objetivos y metas planteadas.
- Cada trimestre se efectuaran reuniones, con el fin de conocer el desempeño y los avances que ha tenido la organización gracias a la implementación y desarrollo de las estrategias.

6.1.3. EVALUACIÓN. Para efectuar el trabajo de evaluación se debe establecer índices de gestión para cada una de las actividades:

A continuación los índices de evaluación de resultados:

- Comparación de ventas antes, durante y después de la implementación del plan de estrategias.

Se espera que las ventas se aumenten progresivamente en cada trimestre, de la siguiente manera, ver tabla 8.

Tabla 8.

	AÑO		INCREMENTO DE 2006 A 2007	TRIMESTRES			
	2006	2007		1	2	3	4
VENTAS	690.797.621	898.036.907	30%	10%	30%	40%	20%

Fuente: autor

- Comparación de los clientes antes, durante y después de la implementación del plan de estrategias.

Se espera que los clientes aumenten progresivamente en cada trimestre, de la siguiente manera, ver tabla 9.

Tabla 9.

	AÑO		INCREMENTO DE 2006 A 2007	TRIMESTRES			
	2006	2007		1	2	3	4
	CLIENTES	276	359	25%	10%	30%	40%

Fuente: autor

Cada trimestre se debe realizar reuniones con el fin de establecer los resultados obtenidos de todas las actividades que se han aplicado y desarrollado según el cronograma.

6.1.4. Costos / Presupuesto de las implementación y ejecución de las estrategias. El presupuesto con el que debe de contar la empresa VEHIMOTORES, para poder colocar en práctica las estrategias anteriormente mencionadas, se mostrara en la siguiente tabla de presupuesto.

Tabla 10. Presupuesto Implementación de Estrategias.

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO				
DESCRIPCIÓN	CANT	Precio Unitario	Precio Total	OBSERVACIONES
Fuerza de Venta	6	700.000	4.200.000	1 Vendedor externo. Durante 6 meses
Publicidad	1	3.500.000	3.500.000	Material POP
Promoción	60	50.000	3.000.000	Por cada Kit vendido. Durante 3 meses.
TOTAL			10.700.000	

- Se desea invertir durante 6 meses en un (1) vendedor externo, el cual tendrá un salario mensual de \$700.000.
- En la publicidad que desarrollara la empresa VEHIMOTORES, se desea invertir en material POP, el cual tendrá un costo aproximado de \$3.500.000.
- Por ultimo, dentro del presupuesto del proyecto se desea invertir en promoción, el costo de esta será de \$3.000.000; ya que se tomo como base las ventas promedio del año 2006 de VEHIMOTORES las cuales dieron \$57.566.468, luego se dividió entre el costo promedio de un (1) kit de reparación el cual es de \$2.500.000 y de ahí nos arroja que en promedio VEHIMOTORES vende 23 kit de reparación mensual, y tomamos como base 20 kit de reparación mensual; ya que los otros tres (3) los dejamos como venta al menudeo, es decir, cuando se vende un ítem que no se encuentra dentro de un kit de reparación.

6.2. P & G – PROYECCIÓN DE RESULTADOS.

En la **tabla 11 se muestra el P & G** proyectado para el año 2007 de la empresa VEHIMOTORES, donde se muestra reflejado los resultados financieros.

Tabla 11. P & G PROYECTADO



AUTOMAQ LTDA.				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS.				
PROYECTADO				
	2006	%	2007	%
VENTAS	690.797.621	100,00	898.036.907	100,00
COSTOS DE VENTA	457.722.504	66,26	568.098.147	63,26
UTILIDAD BRUTA	233.075.117	33,74	329.938.760	36,74
Gastos de Administración	85.827.480	12,42	88.402.304	9,84
Gastos Personal	41.213.031		42.449.422	
Honorarios	12.624.000		13.002.720	
Arrendamientos	14.400.000		14.832.000	
Contribuciones y Afiliaciones	12.011.538		12.371.884	
Seguros	2.300.000		2.369.000	
Gastos Legales	958.060		986.802	
Gastos de representación	1.414.371		1.456.802	
Cafetería	906.480		933.674	
Gastos de Venta	24.341.155	3,52	37.475.271	4,17
Industria y Comercio	5.319.142		5.851.056	
Reparaciones	3.756.098		4.131.708	
Comisiones	12.535.118		13.788.630	
Envases y Empaques	1.294.538		1.423.992	
Mantenimiento inventario	1.436.259		1.579.885	
Implementación Estrategias	-		10.700.000	
UTILIDAD OPERACIONAL	122.906.482	17,79	204.061.185	22,72

6.2.1. Resultados Financieros. Los resultados financieros que se desean obtener con el desarrollo e implementación de este proyecto “Plan de marketing estratégico para la empresa VEHIMOTORES 2006 - 2007”, son muy buenos, ya que se espera un aumento en la rentabilidad neta del 4,93% (Cuatro punto noventa y tres por ciento).

La rentabilidad aumento con el incremento en las ventas del año 2006 al 2007, no obstante los gastos administrativos también presentaron un aumento poco significativo de \$2.574.824 anual; ya que de un año a otro se incrementan los gastos administrativos, tales como: el incremento en servicios agua y luz, papelería, arrendamiento, entre otros. Por su parte los gastos de ventas tuvieron un aumento considerable de \$11.034.116 anual, ya que al vender mas se aumentas los gastos, además con la implementación de las estrategias, los gastos de ventas aumentaron, pero los resultados financieros se pueden evaluar en la rentabilidad del negocio que se espera que sea del 22,72%, además en el incremento en las ventas y en el aumento del numero de clientes nuevos cautivos que se espera obtener, que será en el rango del 25% o 69 clientes nuevos.

Ver tabla 12.

Tabla 12. Proyección de clientes

CLIENTES ACTUALES	CLIENTES FUTUROS	INCREMENTO
2006	2007	%
276	359	25%

Fuente: autor

En conclusión con la implementación de este proyecto la empresa VEHIMOTORES obtendrá buenos resultados financieros que se verán reflejados en rentabilidad y mayor participación en el mercado, por el aumento en sus ventas.

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con todo el trabajo realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa se encuentra actualmente en un nivel de crecimiento interno, gracias al crecimiento del mercado y a su buena labor en servicio al cliente y a que ofrece productos de buena calidad.
- Mas que la competencia, los factores de amenazan a que la empresa no siga su crecimiento y tenga una perdida en su rentabilidad a futuro son los diferentes factores externos y no controlables ya mencionados.
- El mercado de los repuestos en Cali es cada vez mas competido y complejo, es por eso que VEHIMOTORES no debe descuidar sus fortalezas que hoy por hoy lo tienen donde están, como lo es la calidad de sus productos y el buen servicio que presta a cada uno de sus clientes.
- Es de concluir que VEHIMOTORES así como lo puede afectar diferentes factores externos a la empresa que no puede controlar, también así tiene muchos factores de oportunidad que los puede volver en una empresa más sólida y de proyección.

8. RECOMENDACIONES

- Para que las estrategias y tácticas funcionen eficazmente se le recomienda a la empresa y en especial al departamento de mercadeo, llevar a cabo una ejecución de cada uno de los puntos de control y evaluación de las estrategias.
- Es importante que la empresa efectúe un control sobre cada una de las áreas con el fin de darle seguimiento a las actividades realizadas para así poder alcanzar los objetivos y metas propuestas por el plan.
- El personal debe desempeñarse en un área específica, de acuerdo con su formación para que así haya una mejor sinergia y enlace entre cada una de las áreas que ayuden a la obtención de metas.

BIBLIOGRAFÍA

Fuente de gasolina y gas [en línea]. Bogota D.C: Ecopetrol, 2004. [Consultado el 21 de Julio de 2006] Disponible en Internet: www.ecopetrol.com.co

Acuerdos de Kyoto [en línea]. Bogota D.C: Presidencia de la republica, 2003. [Consultado el 2 septiembre de 2006] Disponible en Internet: www.presidencia.gov.co

Fases de mercadeo estratégico [en línea]. Bogota D.C: Mercadeo, 2005. [consultado el 16 de octubre de 2006] disponible en Internet: www.mercadeo.com

Contaminación a causa del diesel [en línea]. Ciudad de México: CCE, 2003. [Consultado el 16 de agosto de 2006] disponible en Internet: www.cce.org.mx

DIAZ, Jaime. Cali esta trancada: circular por las calles de Cali, una pesadilla diaria. En: El País S.A. Cali: (02, junio, 2006); p. A10

HILL, Walker; LARRECHE Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. USA: Mc Graw Hill, 2005. 658 p.

Pride William, Ferrel O.C. Marketing: Conceptos y Estrategias. 9 ed. USA: Mc Graw Hill, 2003. 756 p.

ANENOS

Anexo A. Historia del Motor Diesel.

RUDOLF DIESEL

Un 28 de febrero de 1892, Rudolf Diesel empujaba la puerta de la oficina de patentes de Berlín. A sus 34 años, llegaba a patentar su nuevo motor de combustión interna. Un invento que revolucionaría toda la industria del siglo XX y es la economía del XXI.

El encendido de un Diesel se realiza simplemente por una compresión muy fuerte del aire que se calienta en el cilindro, y se inflama al contacto con el combustible inyectado por un rociador muy fino.

Este joven ingeniero en construcción mecánica, especialista en máquinas frigoríficas, tuvo la genial idea de mejorar de manera notable la compresión del aire para obtener la inflamación espontánea del combustible, que podría ser líquido o incluso de polvo de carbón.

Diesel develó el principio de su motor en 1893, en un estudio que tuvo mucho éxito entre numerosos industriales interesados en su invento y que supondría el fin de los días de la caldera de vapor usada entonces en la industria. Gracias a numerosas ayudas, en cuatro años terminó de poner a punto su motor que bautizó simplemente como Diesel.

Anexo B. Fotos de la empresa.



Anexo E. Publicidad que ha realizado la empresa.

Publicidad para el día del conductor, se coloca en las empresas de buses donde hacen la celebración.



Publicidad para el día del aniversario de las empresas, esta publicidad se distribuye en toda la empresa de buses (ejemplo: Cootransdisa).



Publicidad que utilizo VEHIMOTORES para el día del transportador en Junio de 2006. Esta publicidad se dirige a los tres tipos de clientes:

Ciente Directo:



**VEHIMOTORES**

VEHIMOTORES EN EL DIA DEL CONDUCTOR TE OBSEQUIA UN BONO DE \$35.000 POR COMPRA DE REPUESTOS O MANO DE OBRA.*

*COMPRAS SUPERIORES A \$100.000 VALIDO HASTA SEPTIEMBRE 30 DE 2006.

ALMACEN
CALLE 10 # 42-32
TELF: 6833120

Ciente Mecánico:

**VEHIMOTORES**

Sr. JAIME GONZALEZ EN EL DIA DEL CONDUCTOR TE OBSEQUIAMOS UN BONO DE \$50.000 POR COMPRA DE REPUESTOS O MANO DE OBRA.*

*COMPRAS SUPERIORES A \$100.000 VALIDO HASTA SEPTIEMBRE 30 DE 2006.

ALMACEN
CALLE 10 # 42-32
TELF: 6833120

Cliente Corporativo:

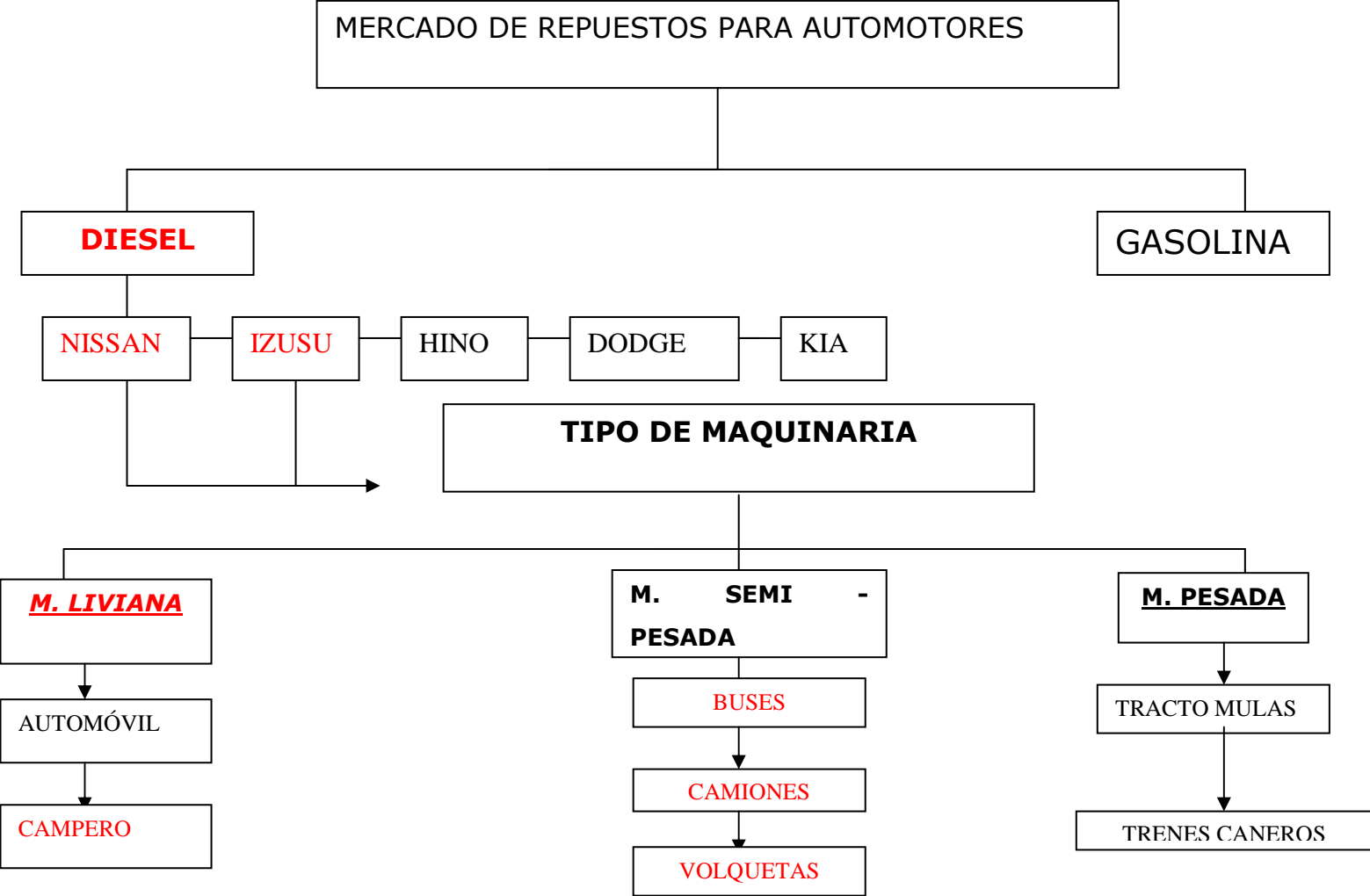


EN RECONOCIMIENTO A LA LABOR QUE
VERDE BRETAÑA REALIZA CON EL
CONDUCTOR, **VEHIMOTORES** LE OBSEQUIA
UN **BONO** DE **\$350.000** POR COMPRA DE
REPUESTOS O MANO DE OBRA.*

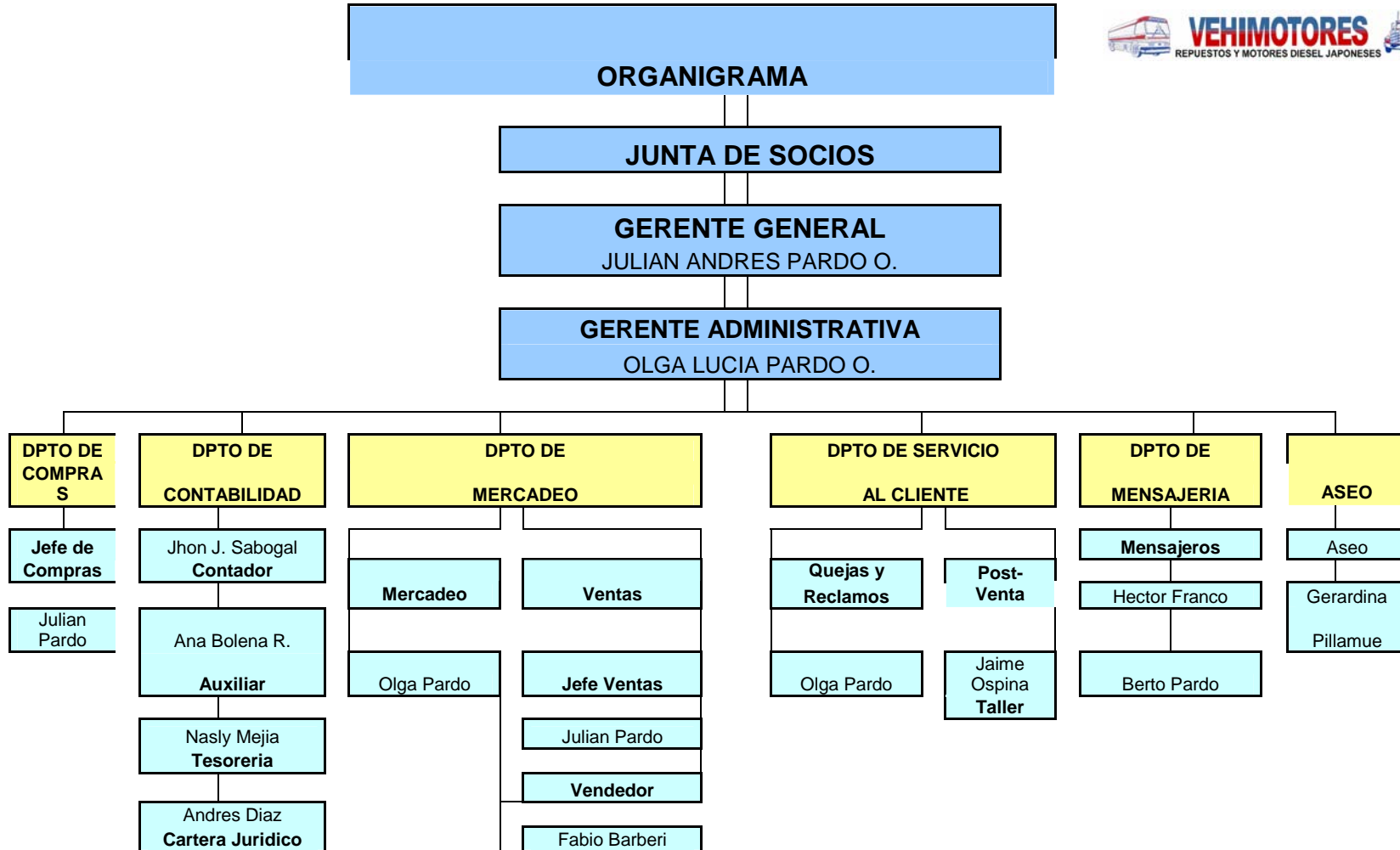
*COMPRAS SUPERIORES A \$1.000.000 VALIDO HASTA SEPTIEMBRE 30 DE 2006.

ALMACEN
CALLE 10 # 42-32
TELF: 6833120

Anexo F. Información amplia y detallada acerca del sector de repuestos.



Anexo G. Organigrama Administrativo y Funcional.



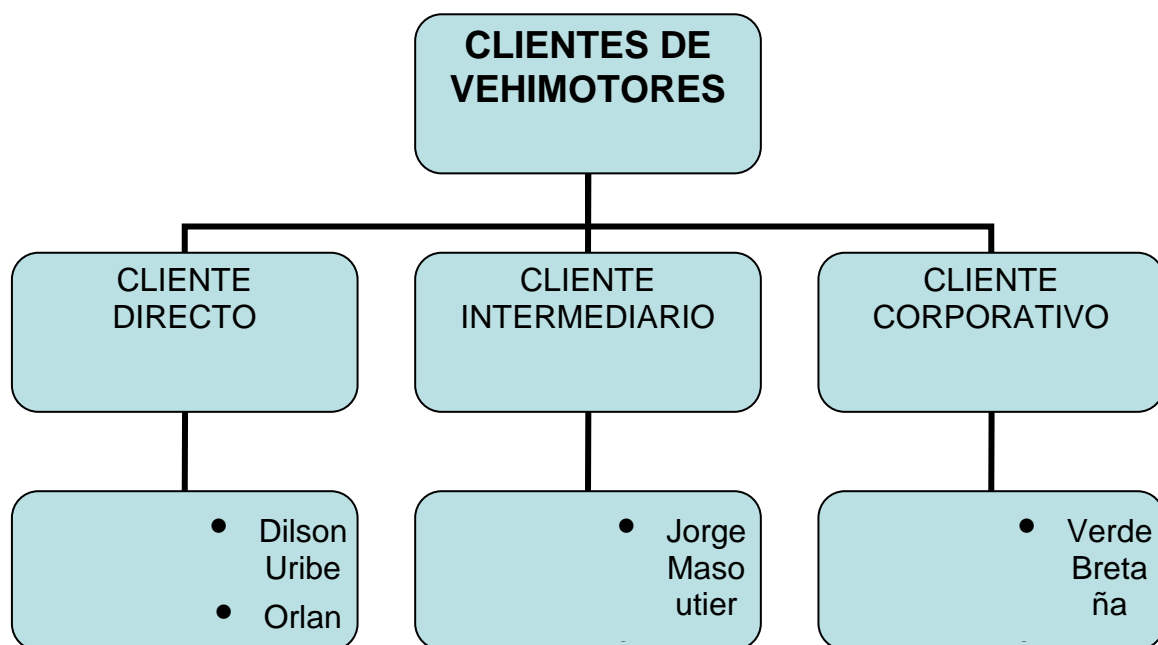
Anexo H, Fotografías De Los Cambios Tecnológicos Que Esta Sufriendo La Ciudad De Cali (Sistema De Transporte Masivo MIO).



Anexo I, recorte de periódico EL PAÍS, donde se muestra el caos que vive la ciudad por las obras del transporte masivo MIÓ.



Anexo K. Esquema de la división de los clientes.



Anexo L. Informe de Ventas por cliente.



INFORME DE VENTAS POR TIPO DE CLIENTE AUTOMAQ LTDA.

AÑO 2005								
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Cliente Directo	18.479.770	14.248.886	20.988.822	12.568.588	17.784.999	20.877.786	9.744.315	13.828.881
Cliente Mecánico	13.199.836	9.499.257	6.628.049	4.076.299	5.768.108	10.438.893	6.523.951	9.258.624
Cliente Corporativo	21.119.738	19.430.298	27.616.871	17.324.270	24.514.458	36.031.017	15.018.666	21.314.105
TOTAL	52.799.344	43.178.441	55.233.741	33.969.156	48.067.565	67.347.696	31.286.933	44.401.610

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PORCENT (%)
Cliente Directo	12.947.041	11.539.194	14.903.797	6.606.707	174.518.787	31,332
Cliente Mecánico	13.122.273	11.695.372	6.945.982	3.960.125	101.116.768	18,154
Cliente Corporativo	31.383.720	27.971.089	25.833.216	13.803.169	281.360.617	50,514
TOTAL	57.453.034	51.205.655	47.682.995	24.370.001	556.996.171	100,00

AÑO 2006

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Cliente Directo	13.900.158	13.183.332	19.835.723	11.645.850	20.754.714	19.258.186	16.401.717	17.192.305
Cliente Mecanico	8.691.491	7.790.533	11.721.685	7.348.778	11.768.548	10.919.972	14.485.810	15.184.048
Cliente Corporativo	21.888.857	21.091.648	31.734.625	18.403.734	34.040.925	31.586.390	33.839.060	35.470.154
TOTAL	44.480.506	42.065.513	63.292.033	37.398.362	66.564.187	61.764.549	64.726.587	67.846.507

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PORCENT (%)
Cliente Directo	17.346.018	20.287.034			169.805.037	29,497
Cliente Mecanico	10.886.081	12.731.816			111.528.762	19,374
Cliente Corporativo	30.548.037	35.727.454			294.330.885	51,129
TOTAL	58.780.136	68.746.304	-	-	575.664.684	100,00

Anexo M. Cuadro de Evaluación del Desempeño.

ASPECTOS	S	N	CALI.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Información 4P` s de la empresa			5	La información de las 4 P` s es amplia y el enfoque actual del	Realizar una proyección a futuro de las 4P` s.
Organización Legal	X		5	producto, plaza, precio y promoción, se conocen los aspectos legales de la empresa, incluso con su nombre de establecimiento.	Continuar con todos sus aspectos legales en regla como lo viene realizando.
Información 4C` s de la empresa	X		4	La información acerca de las 4C` s No es completa, pues	Se necesita obtener mas información externa como
Organización Funcional	x		3	Boers de la competencia se funciones o tareas son múltiples para cada empleado.	Realizar un programa de actividades con tareas, tiempos y responsables definidos.
Información 4P` s de Reconocimiento	X		2	La información que se tiene no es completa ni adecuada.	Analizar la competencia, analizar la competitividad de ella.
Información 4C` s de la competencia	X		4	idóneo, pero se debería contar con más personal. Poco se conoce de las 4C` s de la competencia	contratar mas personal, en especial para el Dpto. de Ventas
Recurso Financiero	X		2	Informarse mas acerca de la forma de operación de la competencia.	Aprovechar mejor el recurso humano, para contar con esas fortalezas, que la competencia no tiene.
Fortalezas de la empresa	X		5	La empresa cuenta con el recurso financiero suficiente para ofrecer un excelente atención al cliente, buen marketing, productos, lo que lo hace más competitivo.	Realizar permanentemente actualizaciones del CMU 7.2 para que la empresa no se quede atrás en la competencia
Recurso Tecnológico	X		4	La empresa cuenta con buen recurso tecnológico en cuanto a sistemas operativos que permiten la actualización de precios en el mercado y los precios ofertario sea rápido y eficiente.	Realizar permanentemente actualizaciones del CMU 7.2 para que la empresa no se quede atrás en la competencia
Fortalezas de la competencia	X		3	La principal fortaleza de la competencia es la capacidad de venta y el manejo de precios.	Conocer las fortalezas de la competencia para poder contrarrestar y llegar hacer competitivo.
Definición de la Negocio	X		2	Se fabrica en el extranjero y se vende en el exterior, hace a VEHIMOTORES menos competitivo, ofrece precios competitivos, pero con una buena orientación al cliente, pues se le guía acerca de la venta.	Ampliar el negocio y sus productos en el exterior, directamente desde Japón, para lograr precios de compra más bajos y obtener conocimientos de los mercados para transmitir orientación al cliente.
Orientación al Cliente	X		4	En VEHIMOTORES se hace una buena orientación al cliente, pues se le guía acerca de la venta.	Aprovechar los conocimientos de los vendedores para transmitir orientación al cliente.
Definición de la Competencia	X		3	Se define de la competencia, pero no su capacidad de marketing y la calidad de servicio y productos que ofrece.	Requirir más INFORMACIONES acerca de la competencia, para poder sacar provecho de sus fortalezas y alta competitividad.
Macro segmentación	X		2	La empresa no tiene muy clara la macro segmentación.	Evaluar la división general del mercado
Ventaja competitiva de la empresa	X		5	La ventaja competitiva de VEHIMOTORES hace parte la ubicación, el buen servicio y el servicio a domicilio.	Buscar cada día mas ventajas competitivas de la empresa para lograr mayor competitividad.
Micro segmentación	X		3	La micro segmentación del mercado por tipo de cliente.	Evaluar la división del mercado por tipo de cliente.
Ventaja Objetiva de la competencia	X		4	Para la ventaja competitiva radica en los precios, objetivo inventario y posicionamiento.	Buscar alternativas para hacer uso de las ventajas de la competencia también en las ventajas de la empresa.

Estrategia Corporativa		X	1	La empresa no tiene definido estrategia corporativa.	Definir la estrategia corporativa.
Estrategia Operativa		X	1	La empresa no tiene definido estrategia operativa.	Definir la estrategia operativa.
Publicidad	X		3	La empresa maneja publicidad en emisoras regionales y periódicos y publicidad directa por medio de pendones, pasacalles, etc. Pero no se realiza publicidad en medios masivos.	Analizar la viabilidad que la publicidad sea mas masiva.
Capacidad de marketing	X		5	La empresa tiene buena capacidad de marketing, pues hasta donde se conoce es la única en el mercado que hace uso del marketing.	Mejorar el uso del marketing, para lograr mayor competitividad.
Plan estratégico de marketing		X	1	VEHIMOTORES nunca ha contado con un plan estratégico de marketing. Pero tiene noción de cómo hacerlo.	Implementar un plan de marketing estratégico. Para poder tener control sobre la situación.
Control del PME		X	1	VEHIMOTORES al no contar con un plan de marketing, tampoco cuenta con un control.	Implementar los controles necesarios para el buen desarrollo del PME.
Evaluación del PME		x	1	No se tiene evaluación del PME.	Cuando se tenga el PME realizar evaluación a cada una de las actividades y estrategias del PME.
Clima organizacional interno	X		4	El clima organizacional interno de la compañía es agradable, aunque por ser familiar se olvida la motivación.	Realizar actividades que influyan en la motivación de cada uno de los empleados, aunque estos sean familiares.
Clima organizacional externo.	X			Las relaciones con los proveedores son buenas y existen los mejores términos de negociación.	Podría haber mas integración por ambas partes, mejorando los vínculos sociales.
Expansión de la compañía.	X		2	La compañía actualmente no tiene expansión, pero si tiene visión para esto.	Proyectarse para la expansión: colocar un nuevo punto de venta y aumentar las unidades de negocio, como implementar el taller de reparaciones.

Anexo N. Selección del mercado de referencia (mejor alternativa).

Para seleccionar la mejor alternativa de mercado es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- Eliminar todas las alternativas que NO sean realizables por considerarse absurdas.
- Eliminar las alternativas que se consideren que se encuentran repetidas.
- Las alternativas preseleccionadas se evalúan bajo los criterios de análisis calificativo con valores de 1 a 5, donde 1 es de menor evaluación y 5 el de mayor evaluación.
- Seleccionar la de mayor evaluación total.
- Se realiza el enunciado del producto/ mercado objetivo seleccionado.

Anexo Ñ. Construcción de Estrategias Corporativas.

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICAS
Rentabilidad	Inversión	Actualmente la empresa cuenta con buena rentabilidad, no obstante debe de realizar inversión de capital, para lograr mayor rentabilidad.	Aprovechar más el recurso financiero con el que cuenta la empresa, para realizar inversión en inventario y apertura de un nuevo punto de venta, con el fin de generar mayor rentabilidad (economías de escala).
Participación de mercado	Crecimiento Con desarrollo de mercado con productos actuales en mercados nuevos.	Para la empresa es rentable esta estrategia de crecimiento en la participación de mercado, puesto que le ayudara a crecer y ampliar sus ventas.	<p>*Se desea aumentar las ventas en el mercado nacional, en especial en el mercado objetivo seleccionado.</p> <p>*Con el tiempo lograr experiencia y crecimiento en la participación de mercado, haciendo las cosas como se plantean.</p> <p>*Con el tiempo lograr ser el líder en el mercado.</p>

--	--	--	--