

# **INVESTIGACIÓN PARA CONOCER LA SITUACIÓN DEL MERCADO DE REENCAUCHE DE AUTOMUDIAL EN LA REGIONAL SANTANDERES**

## **Autores**

**ANGARITA ORTIZ YANETH LILIANA  
ZORRO CORONEL FELIX ANTONIO**

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica**

**Asesor de Investigación  
TORRES DUARTE JAIME  
Especialista en Dirección de Mercadeo y Ventas  
Universidad de los Andes**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA  
Bucaramanga, Santander  
Abril de 2011**

**INVESTIGACIÓN PARA CONOCER LA SITUACIÓN DEL MERCADO DE  
REENCAUCHE DE AUTOMUDIAL EN LA REGIONAL SANTANDERES**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1 Antecedentes.....	11
2.1.1 Automundial Nacional .....	11
2.1.2 Automundial Regional Oriente .....	14
2.1.3 La Industria del Reencauche en el Mundo .....	15
2.1.4 La Industria del Reencauche en Colombia.....	16
2.1.5 La Recuperación de llantas.....	17
1.2 Enunciado del Problema.....	18
1.3 Formulación del Problema.....	20
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 Objetivo General .....	21
2.2 Objetivos Específicos .....	21
3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	22
3.1 Justificación práctica .....	22
3.2 Delimitación de la investigación.....	22
4. MARCO TEORICO .....	23
4.1 Estrategias Competitivas .....	23
4.2 Planeación Estratégica de Marketing .....	25
4.3 Estrategias Competitivas de Marketing.....	26
5. AREA DE INVESTIGACION .....	29
5.1 Matriz PESTEL.....	29
5.2 Matriz EFI.....	31

5.3	Matriz EFE .....	33
5.4	Matriz MPC .....	35
5.5	Matriz DOFA .....	36
5.6	DOFA Cruzado .....	37
6.	DEFINICIÓN DE TIPO Y TECNICA DE INVESTIGACIÓN.....	38
6.1	Tipo de Investigación .....	39
6.2	Técnica de Investigación .....	39
7.	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
8.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
9.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
9.1	Población.....	44
9.2	Muestra.....	44
9.3	Técnica de Muestreo.....	45
10.	FUENTES DE OBTENCION DE LA INFORMACIÓN.....	46
11.	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	47
12.	ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
12.1	Tipo de clientes encuestados.....	48
12.2	Sitio de realización de la encuesta.....	49
12.3	Cantidad de Vehículos por Cliente.....	50
12.4	Por tipo de Vehículo .....	51
12.5	Clientes que Usan Reencauche .....	52
12.6	Razones para No usar llantas Reencauchadas.....	53
12.7	Razones para Uso de llantas Reencauchadas .....	54
12.8	Marcas de llantas Radiales y Convencionales.....	55
12.9	Qué gusta de la llanta Nueva.....	56
12.10	Qué gusta de la llanta Reencauchada .....	57

12.11	Qué no gusta de las llantas Nuevas .....	58
12.12	Qué no gusta de la llanta Reencauchada.....	59
12.13	Experiencia en el Uso de Reencauche .....	60
12.14	Número de Veces que Reencaucha Una llanta.....	61
12.15	Cómo Acceso al Reencauche.....	62
12.16	Ciudades dónde Recoger llantas para Reencauche.....	63
12.17	Razones para escoger su compañía de Reencuache .....	64
12.18	Cómo Identificar que la llanta está lista para Reencauche .....	65
12.19	Días Máximo de espera de Reencauche .....	66
12.20	Preferencia de Diseños de Banda.....	67
12.21	Tiene Crédito Aprobado.....	68
12.22	Uso de Medios de Pago.....	69
12.23	Plazos de Pago .....	70
13.	CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE INFORMACIÓN .....	71
14.	RECOMENDACIONES .....	74
15.	BIBLIOGRAFIA .....	76

## RELACION DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla No. 1	Mercado del Reencauche en Colombia
Tabla No. 2	Parque Automotor en Colombia
Tabla No. 3	Distribución de la muestra por segmento de clientes
Tabla No. 4	Marcas con mayor Reencauchabilidad
Tabla No. 5	Cifras de facturación y margen por Segmento primer Trimestre
Tabla No. 6	Plan de Trabajo
Gráfico No. 1	Tipo de clientes encuestados
Gráfico No. 2	Sitio de realización de la encuesta
Gráfico No. 3	Cantidad de vehículos por cliente
Gráfico No. 4	Por tipo de vehículo
Gráfico No. 5	Clientes que usan reencauche
Gráfico No. 6	Razones para no usar llantas Reencauchadas
Gráfico No. 7	Razones para usar llantas reencauchadas
Gráfico No. 8	Marcas de llantas radiales y convencionales
Gráfico No. 9	Qué gusta de la llanta nueva
Gráfico No. 10	Qué gusta de la llanta reencauchada
Gráfico No. 11	Qué no gusta de las llantas nuevas
Gráfico No. 11	Qué no gusta de la llanta reencauchada
Gráfico No. 13	Experiencia en el uso de reencauche
Gráfico No. 14	Número de veces que reencaucha una llanta
Gráfico No. 15	Cómo acceso al reencauche

Gráfico No. 16	Ciudades dónde recoger llantas para reencauche
Gráfico No. 17	Razones para escoger su compañía de Reencauche
Gráfico No. 18	Cómo identificar que la llanta está lista para reencauche
Gráfico No. 19	Días máximo de espera de reencauche
Gráfico No. 20	Preferencia de diseños de banda
Gráfico No. 21	Tiene crédito aprobado
Gráfico No. 22	Uso de medios de pago
Gráfico No. 23	Plazos de pago

## RESUMEN

Los ingresos por facturación de llantas reencauchadas en Automundial S.A. Regional Santanderes disminuyeron 3% en el año 2010 mientras los presupuestos estaban basados en un crecimiento del 6%, esto representa una diferencia de 9 puntos en los resultados. Con el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende conocer la situación del mercado de las llantas reencauchadas y realizar un análisis que permita definir acciones a seguir para lograr un crecimiento en el año 2011.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis macro y micro del mercado y de la industria del reencauche, con cifras actualizadas de la economía nacional y un análisis de la situación de la competencia en el sector.

Para determinar las razones de preferencia o no de llantas reencauchadas y las expectativas de los transportadores con respecto a su proveedor de llantas, se realizó una investigación de tipo concluyente descriptiva que nos permite evaluar y seleccionar un curso de acción, igualmente se utiliza una técnica de investigación cuantitativa a través de un instrumento estructurado definido en una encuesta que se aplicó a los clientes de Automundial.

Como resultados de la investigación se concluyó que un 91% de los clientes son pequeños transportadores que tienen de 1 a 10 vehículos, que rotan sus llantas cada 8 meses promedio, viven del ingreso que genera el transporte y pagan sus llantas en efectivo.

Igualmente se concluyó que la mayor causa para no comprar llantas reencauchadas es la falta de información acerca del producto lo que genera inseguridad y asocio con una llanta de bajo precio y mala calidad.

Automundial tiene segmentado el mercado en tres tipos de clientes, PARTICULARES, estos pequeños propietarios de menos de 10 vehículos; FLOTAS, empresas generadoras o transportadoras de carga con flota de vehículos propia y que tienen definida una estructura organizacional con un departamento de mantenimiento y los clientes DISTRIUIDORES, quienes tienen un negocio de venta de llantas y representan la marca Automundial, estos distribuidores pueden ser exclusivos ó multimarcas.

La facturación de Automundial está dividida en estos tres segmentos, el 61% de los clientes es del segmento PARTICULAR y solo representa el 13% de los



ingresos, mientras los distribuidores son el 25% del número de clientes y generan el 70% de los ingresos por facturación.

Para atender el 61% del número de clientes se requiere un mayor esfuerzo de logística, administración, cartera y comercial y hace que se pierda el foco del negocio por representar un ingreso bajo.

Los clientes FLOTAS representados en un 14% del número de clientes y que generan un 17% de los ingresos es un segmento donde Automundial puede aumentar la participación con servicios de valor agregado, en este tipo de clientes se crea fidelidad y se obtienen mejores márgenes de rentabilidad aparte de ser generadores de opinión que posicionan una marca en el mercado.

Automundial debe establecer un plan de desarrollo de distribuidores con quien se pueda crecer y quienes puedan atender el segmento de clientes particulares para poder enfocarse en la generación de rentabilidad, al igual que debe liderar el segmento de los clientes flotas.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de Investigación que se presenta a continuación está basado en Automundial S.A., una empresa real del sector Industrial y comercial dedicada al reencauche de llantas de camión, con el objetivo de conocer la situación actual de mercado en la región de los Santanderes y presentar algunas alternativas que permitan a la compañía mantener el liderazgo en la industria, crecer dentro del sector y aumentar la rentabilidad.

Se realiza un diagnóstico del entorno apoyados en una guía de matrices de análisis estratégico que evalúa los factores Internos de la compañía, factores externos del sector de la industria del reencauche, un análisis de variables PEST y el análisis de la matriz DOFA al interior de la empresa.

Se desarrolla una investigación del mercado mediante una técnica de investigación cuantitativa a través de un instrumento estructurado o encuesta que se aplicó a transportadores clientes y no clientes de Automundial, igualmente usuarios y no usuarios del sistema de llantas reencauchadas. El objetivo de esta investigación es determinar los factores que inciden directa e indirectamente sobre la preferencia para usar llantas reencauchadas o las razones que se argumentan para no preferir este producto.

El documento espera ser una herramienta guía para la aplicación de las recomendaciones dentro de la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados, igualmente representa una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en Gerencia Estratégica.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Automundial Nacional**

Automundial S.A, es una empresa Nacional fundada en 1916 como distribuidora de líneas importadas en el ramo automotor, entre ellas las primeras llantas que llegaron al país para los automóviles de la época y la importación de vehículos de carga marca Austin, en 1943 el presidente de Automundial, el Dr. Antonio Puerto, funda y preside por 25 años la primera industria de llantas de Colombia Icollantas, empresa que después sería vendida al grupo BFGoodrich.

En 1966 es inaugurada en Bogotá la primera planta de reencauche de llantas en el país; en 1977 se introduce al país la técnica de reencauche en frío con bandas precuradas representando la marca americana Bandag.

En el año 1984 se crea la primera planta colombiana de fabricación de bandas de rodamiento, materia prima para el proceso de reencauche de llantas; en 1988 se abre la planta de reencauche de Cali; en 1993 en Bucaramanga y en el año 2004 se adquiere Retecnica S.A, la segunda reencauchadora del país

En el año 2004, con una inversión superior a los 10 millones de dólares se inicia un proceso de modernización de las plantas de reencauche adquiriendo tecnología de punta en la industria con la marca italiana Mateuzzi y la adquisición de una planta de reencauche en Medellín.

Actualmente, Automundial es líder nacional en la industria, cuenta con cuatro plantas de reencauche distribuidas en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, y una planta de producción de banda en Bogotá. Tiene una participación de mercado del 23%, se procesan 14.000 llantas promedio en el país y en Bucaramanga se procesan 3.200 llantas.

## MERCADO DEL REENCAUCHE EN COLOMBIA

REENCAUCHADORA	PLANTAS	UNIDADES PROCESADAS PROMEDIO MES	SOM
AUTOMUNDIAL	4	14,000	23%
GOODYEAR	9	11,000	18%
MICHELIN	5	9,000	15%
REGIGANTES	1	4,500	8%
DURAL	2	2,500	4%
METROLLANTAS	1	1,300	2%
OTRAS (1 PLANTA)	58	17,700	30%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>60,000</b>	<b>100%</b>

Tabla No. 01 Mercado del Reencauche en Colombia, Fuente: Anre, Asociación Nacional de Reencauchadores, Informe Asociados 2010

Hoy en día, de acuerdo al parque automotor comercial en el País, se están reencauchando al mes 60.000 llantas de los segmentos de vehículos Camión, Tractomula, Bus y Busetas; procesadas en las 80 plantas de reencauche formal e informal a nivel nacional. De estas llantas Automundial fabrica 14.000 unidades promedio mensual en las 4 plantas de Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga.

Los clientes están segmentados en tres grupos principales:

**Canal distribuidor:** Segmento de clientes autorizados para distribuir llantas reencauchadas Automundial, estos clientes son almacenes de ventas exclusiva de llantas reencauchadas, Vendedores de llanta Original multimarca, Centros de servicio automotriz, Servitecas, etc. Los distribuidores tienen la mayor participación dentro de la facturación de Automundial con un 65%, este segmento de clientes distribuye especialmente llantas pequeñas, es decir, para buseta en medidas 700-15, 750-16 y 825-16

**Cientes Flotas:** Aquellos clientes directos que tienen una flota de más de 5 vehículos y poseen un área definida encargada del mantenimiento de los equipos. Tienen una participación del 20%

**Cliente Particulares:** Todos aquellos clientes que tienen menos de 5 vehículos, se les factura de contado y con menor descuento. Tienen una participación del 15%

El proceso de reencauche consiste en dar vida nueva a una llanta usada para camión que haya tenido un término de vida normal, (carcasa sin golpes ni cortadas

y rodante con máximo 2 mm de profundidad) y mediante un proceso industrializado el cual consiste en vulcanizar una nueva banda de rodamiento para que la llanta tenga un nuevo ciclo de uso con una duración igual o incluso superior a la original.

Una llanta con los cuidados adecuados de Presión de aire, alineación, balanceo, mantenimiento de suspensión del vehículo y peso de carga permitida puede durar hasta 4 reencauches logrando grandes ahorros al transportador. El servicio de reencauche tiene un costo equivalente al 30% de una llanta nueva, generando ahorros hasta del 60% en el gasto de llantas.

Automundial tiene cinco unidades estratégicas de negocio que son:

- 1. Reencauche de llantas para Camión:** Es la principal fuente de ingresos de la compañía, se desarrolla en cuatro plantas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga y se comercializa en todo el país.
- 2. Fabricación de bandas de rodamiento y materias primas para la industria del Reencauche:** Automundial es el único fabricante nacional de bandas de rodamiento, que constituye la materia prima para la industria del reencauche, la planta está ubicada en Bogotá en el sector de Puente Aranda, se producen mensualmente 230 toneladas de banda, de las cuales 60 toneladas son para exportación y 170 toneladas para consumo en las plantas de reencauche.
- 3. Distribución de llantas Nuevas para Camión:** Es distribuidor exclusivo de llantas para camión marca GoodYear, convirtiéndose en el más grande canal de esta marca a nivel nacional, se distribuye en 14 puntos de venta en 9 ciudades del país.
- 4. Servitecas a través de la red en el país:** Cuenta con una red de 12 centros de servicio para atención de montajes, alineación y balanceo de llantas en las principales ciudades del país.
- 5. Servicios In-House:** Servicios Outsourcing en la sede de las grandes compañías transportadoras de carga del país, donde se prestan los servicios internos de administración total de las llantas.

Estas unidades de negocio convierten a Automundial en líder absoluto en la industria. Para cubrir el mercado nacional se cuenta con 4 plantas de Reencauche

en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, una planta de bandas en Bogotá, y presencia comercial y logística en 9 ciudades del país.

Como servicios de valor agregado, Automundial ofrece en Bogotá y Medellín asistencia técnica con un vehículo Carro-Taller para desvares, alineación y balanceos en sitio, adicional se cuenta con un software de administración de llantas que le permiten al cliente saber el estado general, estadístico y detallado de cada uno de las llantas instaladas en los vehículos, el sistema genera informes gerenciales de costos, proyecciones y plan de trabajo que le ayudan a la toma de decisiones para el cambio oportuno de llantas.

### **2.1.2 Automundial Regional Oriente**

La regional Oriente de Automundial S.A. con sede en Girón, Santander, cuenta con 50 empleados desempeñándose en las áreas de Producción, logística, administración y comercial, aporta el 18% de la facturación a nivel nacional.

El portafolio de productos y servicios que se ofrece en la regional es el siguiente:

#### **1. Servicio de Reencauche**

Este producto consiste en que los clientes envían sus propias carcasas para servicio de reencauche, el área de logística recoge las carcasas (llantas usadas), se registra en una orden de servicio y se ingresa a producción; una vez la llanta es sometida a todos los procesos y queda reencauchada, se pasa a Bodega y se factura al cliente a quien se le entrega donde se recogió; este servicio se ofrece a los tres segmentos de clientes, Flotas, Particulares y distribuidores.

#### **2. Reencauche Cram**

Automundial compra en el mercado llantas usadas (carcasas), siempre y cuando estén en condiciones aptas para reencauche; estas llantas se procesan y se comercializan ofreciendo la garantía necesaria tanto en el proceso de reencauche como en la misma carcasas para dar confiabilidad al transportador.

#### **3. Distribución de llantas nuevas para Camión marca Good-year, Neumáticos y rines**

Automundial es el distribuidor No. 1 a nivel nacional de llantas para Camión marca Good-Year; en Bucaramanga se comercializan las llantas originales como inicio

del ciclo para luego desmontar las llantas usadas y reencaucharlas proporcionando ahorros al sector del transporte.

#### **4. Servicios de montaje, alineación y balanceo**

La calidad de los productos de Automundial se complementa con un buen servicio de montaje y mantenimiento a la suspensión de los vehículos, se cuenta con una alianza estratégica para ofrecer servicios de Alineación, balanceo, montaje y reparación de llantas en la estación de servicio Insercol ubicada en la vía de Bucaramanga a Girón donde se atienden 300 Vehículos promedio día en servicios de combustible, llantas, lubricación, lavado y repuestos.

##### **2.1.3 La Industria del Reencauche en el Mundo**

De 33.8 millones de llantas reemplazadas por las flotas de vehículos en el año 2000 en todo el mundo, 18.2 millones fueron reencauchadas, y solamente 15.6 millones fueron nuevas. Eso representa el ahorro de más de dos billones de dólares. (Fuente: El reencauche y la reducción de costos en el transporte, Ministerio de transporte)

En Estados Unidos la relación de reencauche es de 1,4, es decir, existe 1.4 llantas reencauchadas por cada llanta nueva, en Brasil es 2, En Europa 1,7 y en Colombia estamos en 0.3, es decir, de cada 10 llantas nuevas que ruedan en el país, solo 3 son reencauchadas.

En los últimos años, las preocupaciones ambientales que se han generado por la quema de llantas a nivel mundial han sido muchas, pues investigaciones demuestran que los hornos de cemento que las queman son fuente importante de generación de dioxinas, mercurio, hidrocarburos poliaromáticos (HPA) y metales pesados como plomo, zinc, níquel y vanadio.

Así mismo, se ha encontrado que estos contaminantes afectan al ser humano causando cáncer, malformaciones congénitas, diabetes, producen efectos adversos en los sistemas hormonal, inmunológico y nervioso central, generan problemas en los pulmones, entre otros desórdenes en la salud.

Cabe destacar que estos contaminantes no solo son liberados a través de las emisiones al aire, sino que están presentes en el polvo de los hornos e incluso en el cemento que se produzca en esas plantas.

En Norteamérica para la mayoría de flotas, las llantas representan el tercer ítem más grande en su presupuesto de operaciones, después de los costos de

combustible y mano de obra. Un bajo costo por kilómetro es alcanzado con un buen programa de administración de llantas que incluye el uso de reencauches de calidad.

El reencauche es utilizado en el 80% de aerolíneas en el mundo, el 90% de los vehículos de servicio pesado y fuera de carretera, buses escolares y vehículos municipales, vehículos militares y federales, incluyendo aquellos operados por el servicio postal, flotas de camiones y vehículos de reparto de paquetes nocturnos, carros de bomberos, y vehículos de emergencia, tractores de granjas y otros equipos de agricultura.

Las llantas son básicamente productos petro-químicos. Se consumen 22 galones de petróleo para fabricar una llanta nueva de camión. La mayoría de ese petróleo se encuentra en la carcasa, la cual es reutilizada durante el proceso de reencauche. Como resultado, se consumen solamente 7 galones de petróleo para reencauchar la misma llanta con igual duración.

#### 2.1.4 La Industria del Reencauche en Colombia

El consumo de llantas representa el 15% dentro de la canasta de costos al transportador, según Colfecar, “*Revista Container*” con el proceso de reencauche el sector de transporte se ahorra hasta un 10% en los gastos totales generando mayor productividad y crecimiento en su gestión.

La siguiente tabla muestra el parque Automotor de transporte de carga por regiones, presentando el potencial de venta de llantas reencauchadas.

REGION	BUS	BUSETA	CAMION	CAMIONETA	TRACTO CAMION	VOLQUETA	TOTAL
BOGOTA Y CUNDINAMARCA	17,100	7,804	11,384	14,685	1,604	152	70,578
ANTIOQUIA	4,329	2,619	12,084	6,721	2,827	1,148	29,728
SANTANDERES	2,477	2,754	6,424	4,197	2,317	828	26,334
COSTA ATLANTICA	6,225	2,942	3,303	2,910	1,576	700	23,092
VALLE (OCCIDENTE)	4,281	2,161	6,352	3,352	1,283	827	18,256
<b>TOTAL</b>	<b>34,412</b>	<b>18,280</b>	<b>39,547</b>	<b>31,865</b>	<b>9,607</b>	<b>3,655</b>	<b>137,366</b>

Tabla No. 02 Parque Automotor transporte de carga y pasajeros en Colombia

Fuente: <http://www.mintransporte.gov.co:8080/inlinea/InfAutomotores.aspx>

Los beneficios que trae el reencauche son muchos, sin embargo en algunas regiones de Colombia, el mercado del reencauche es poco comparado con otros países; en regiones como la Costa Norte y Santander su utilización está entre un 4 y 5 %, en el occidente se utiliza un 16% y ciudades como Medellín con un 25% y



Bogotá con el 51% son las que registran mayor consumo en el mercado del reencauche en Colombia.

En Colombia, no se reencauchan llantas en un mayor número por los siguientes factores:

- Por desconocimiento del producto.
- Por mal uso de la carcasa.
- Por calidad de algunas carcasas que no dan reencauche, por su bajo costo en una llanta nueva.
- Por falta de un programa estructurado de cuidado de llantas.
- Por no desmontar a tiempo las llantas para reencauche (no hay normas que exijan el desmontar las llantas con un remanente de caucho para no dañar la carcasa).
- Por problemas mecánicos de los vehículos.

El mercado del reencauche en Colombia tiene un índice muy bajo comparado con países de economías similares a la nuestra, y a pesar de que cuenta con alrededor de 80 empresas que trabajan en la industria del reencauche en todo el país, está operando su capacidad instalada en sólo el 47.9%.

### **2.1.5 La Recuperación de llantas**

Las llantas usadas se recuperan en los sitios de cambio de las llantas: servitecas, talleres y estaciones de servicio, entre otros, desde donde se comienza a comercializar el residuo a través de los diferentes actores involucrados en la cadena de manejo.

Pero la recuperación de llantas trae también implicaciones en el medio ambiente, las cuales están asociadas con la estética o impacto visual y la salud ocupacional (deterioro del entorno, cenizas y escoria en las aguas y en lugares no autorizados, plantas y animales en las zonas de influencia). El reencauche, por el contrario, no trae implicaciones ambientales representativas.

El almacenamiento de llantas provoca también incendios y estas partículas de humo, alteran el sistema respiratorio, producen irritaciones y enfermedades en el sistema nervioso, y también causan enfermedades cancerígenas.

Otra manera de reciclar el caucho de las llantas, es pulverizándolo, ya que éste al ser pulverizado le proporciona al pavimento características de flexibilidad y elasticidad que aumentan su vida útil por lo menos en un 50% a un costo efectivo menor que el pavimento convencional. Por esto se considera que es importante la utilización de la llanta usada como materia prima para producción de pavimento asfáltico.

Los beneficios que trae el reencauche son muchos, sin embargo en algunas regiones de Colombia, el mercado del reencauche es poco comparado con otros países; en regiones como la Costa Norte y Santander su utilización está entre un 4 y 5 %, en el occidente se utiliza un 16% y ciudades como Medellín con un 25% y Bogotá con el 51% son las que registran mayor consumo en el mercado del reencauche en Colombia.

## **1.2 Enunciado del Problema**

Antes del año 2007 la estrategia comercial de Automundial estaba enfocada a incrementar la participación de mercado, volumen de ventas en unidades y precios bajos como ventaja competitiva, este direccionamiento sumado a una gran inversión que superó los 10 millones de dólares desde el 2005 en maquinaria, equipo e infraestructura, generó pérdidas a la empresa por más de 3.000 millones de pesos entre el año 2004 y 2006.

Para desarrollar esta estrategia enfocada a aumentar volumen de unidades, se partió de la capacidad logística de recolección de llantas, se calculó a una cifra de 29.000 unidades por mes, es decir, un crecimiento del 100%, ahora, conservando el margen de rentabilidad se podría bajar los precios en un 15%. Esta estrategia se difundió a todos los segmentos de clientes, pero el volumen solamente creció un 10%, debido a que el segmento distribuidor que tiene una participación del 75% asumió el descuento como un beneficio adicional y no lo transfirió a los clientes para incrementar volumen.

Para la implementación, se diseñaron indicadores de seguimiento y control exclusivamente a la gestión logística, midiendo el incremento en el volumen de llantas recogidas.

Nunca se previó que el distribuidor era un canal y no el cliente quien era el que debería beneficiarse del descuento, según la estrategia. De manera que la compañía siguió acumulando pérdidas.

En el año 2007 se contrató una consultoría empresarial con una prestigiosa firma para desarrollar la planeación estratégica de la compañía y definir un rumbo para los próximos años. El estudio arrojó las siguientes conclusiones:

1. Automundial Tiene Futuro
2. El Negocio es más de conocimiento que de productos y es allí donde se pueden encontrar mayores ventajas competitivas
3. Automundial debe liderar la industria hacia un concepto integral de la vida de la llanta, y para esto es necesario cambiar la forma de ver el mundo
4. Automundial está en el negocio de la reducción del costo kilométrico
5. Los dos grandes segmentos de clientes son transportadores de la posición 11 a la 50 y los pequeños propietarios (1 a 5 camiones).
6. Los distribuidores no son clientes, son un canal.

Este informe fue presentado a la Junta directiva en Noviembre del año 2007 y se empezó a trabajar en estrategias orientadas a generar mayor valor a la compañía en el segmento flotas, únicamente en la regional Bogotá, y en lo transcurrido del año 2010 se empezó la implementación en las demás regionales incluyendo la Regional Oriente.

En el año 2010 la Compañía a nivel nacional presentó un decrecimiento del 1.6% en las ventas frente al 2009 y la regional Santander un decrecimiento del 3%, generando baja rentabilidad e insatisfacción al interior de la Junta Directiva de Automundial S.A.

Los presupuestos de ventas y márgenes se elaboran por cada Regional y se presentan en noviembre del año anterior a su ejecución, sin embargo para la elaboración del último presupuesto no se tuvo en cuenta el direccionamiento enmarcado en el estudio realizado en el año 2007.

La dinámica de la economía Colombiana en los últimos tres años ha generado una baja del 15% en la demanda del transporte de carga, revaluación del peso en un

18.7% y el incremento del 45% en las importaciones de llantas asiáticas de bajo costo, estos factores han cambiado sustancialmente las reglas del mercado en la industria del reencauche y se hace necesario revisar el direccionamiento estratégico definido en el año 2007 para generar estrategias competitivas de marketing en Automundial que le permitan consolidar el liderazgo en la industria, aumentar la rentabilidad y mejorar la participación en el mercado.

### **1.3 Formulación del Problema**

- ¿Qué aspectos de tipo económico, social, cultural y político pueden estar incidiendo en la caída de la demanda de llantas reencauchadas?
- ¿El decrecimiento presentado en las ventas acumuladas al año 2010 en Automundial, es un fenómeno que afecta a toda la industria del reencauche o sólo a la empresa?
- ¿Debemos esperar a que pase la crisis en el sector del transporte para que se reactive la demanda de llantas reencauchadas?
- ¿Qué impacto tienen las variables económicas en el mercado de llantas nuevas y reencauchadas en Colombia y cómo afectan directamente las ventas en Automundial S.A?
- ¿El personal de Mercadeo y ventas es idóneo para lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar condiciones actuales del mercado de llantas con el fin de tener elementos de juicio que le permitan a Automundial S.A. evaluar la vigencia del plan estratégico definido en 2007 y con base en el, redefinir si es preciso, una nueva orientación estratégica de marketing.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar las razones que tienen los transportadores para elegir, llantas reencauchadas o llantas nuevas.
- Evaluar la opinión de clientes sobre calidad, precios, condiciones y otras características asociadas a su decisión de tener o no llantas reencauchadas.
- Realizar un estudio del Macro y Micro entorno en la industria del Reencauche.
- Realizar un diagnóstico estratégico para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Empresa.
- Fijar un plan de acción para enfrentar las amenazas del mercado

### **3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Justificación práctica**

Se desarrolla este proyecto con el fin de contribuir al logro los objetivos de Automundial S.A. Regional Oriente, proponiendo alternativas que le permitan el incremento en las ventas, rentabilidad y participación del mercado.

#### **3.2 Delimitación de la investigación**

Se delimita el proyecto al área Comercial y de Marketing de Automundial S.A. Regional Oriente, que cubre los departamentos de Santander y Norte de Santander, en las líneas de Servicio de Reencauche, Reencauche propio y llanta nueva. Inicia con la definición de objetivos y termina con la propuesta de un plan de acción a seguir.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales, todas las organizaciones deben tener una estrategia competitiva, ya sea está implícita o explícita, de cualquier modo sus directivos siempre están pensando en sus competidores y en la forma en que se debe tomar ventaja de ellos<sup>1</sup>.

Las condiciones del mercado actual son muy dinámicas y cambiantes, una organización define un plan estratégico comercial y este debe ser revisado a corto plazo, especialmente para las regiones fronterizas como los Santanderes, el negocio de las llantas y en particular la industria del reencauche está siendo amenazada constantemente por la importación de productos asiáticos de bajo costo, por la inestabilidad en sector del transporte de carga y por el fenómeno del contrabando.

Automundial S.A definió una estrategia comercial en el año 2007 y esta se llevó a cabo por dos años consecutivos, sin embargo las condiciones de mercado han cambiado dramáticamente por diversas circunstancias que se evaluarán durante la investigación, lo que nos lleva a modificar las acciones a seguir para lograr una diferenciación frente a los competidores directos.

Michael Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas definidas como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a la organización y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque las organizaciones buscan por distintos caminos llegar a ése resultado final, para Automundial la mejor estrategia debería reflejar que tan bien comprende y actúa en el escenario de las circunstancias cambiantes actuales. Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el mediano plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en la industria del reencauche:

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Grupo Patria Cultural, S.A. de CV. 2000

**El liderazgo en costos totales bajos:** Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente son eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como puede ser el acceso a las materias primas. Puede exigir también un diseño del producto que facilite su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo puede implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para adquirir una mayor participación en el mercado.

**La Diferenciación:** Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se da en todas



las industrias y hay negocios que pueden competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. La diferenciación lleva al posicionamiento.

**El Enfoque:** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa esta en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas

#### **4.2 Planeación Estratégica de Marketing**

La Planeación es parte de la dirección de un proceso gerencial que se aplica al programa de Marketing en donde se establecen metas y diseñan estrategias para realizarlas, se dirige la operación de acuerdo al plan y se analiza el desempeño con relación a las metas y estrategias futuras.

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Marketing deberá estipular su propio plan.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante determinando cómo y cuándo será. En la Planeación Estratégica se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes; por eso se utiliza como herramienta estratégica.

Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

1. Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.
2. Se trazan los objetivos de Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.
3. Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial, El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier

característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

4. Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
5. Se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing.

### **4.3 Estrategias Competitivas de Marketing**

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia, por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados, y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia). A continuación se detallan algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la Mezcla de Marketing:

**Producto.** A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; o algunas de sus características y/o atributos tangibles e intangibles que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades. El producto no existe hasta que no responda a una necesidad. La tendencia actual es que los servicios de valor agregado acompañen cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

Automundial no vende productos, sino satisfactores de necesidades, por lo tanto, no se debe pensar en fabricar y vender llantas reencauchadas, sino que se debe profundizar en los beneficios o satisfacciones de los clientes y adaptar el producto, es decir, los diseños, los compuestos y la calidad del reencauche a los usos y aplicaciones utilizadas por cada cliente en particular de tal manera que cada atributo del producto, sea un beneficio para el consumidor.

**Precio.** Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas, de tal manera que el valor que se paga por cada producto producido o servicio prestado, manifestado en términos monetarios, represente el beneficio que resulta de tener o usar este producto o servicio.

Todas las empresas que persiguen beneficios y numerosas entidades no lucrativas fijan precios a sus productos y servicios. A lo largo de la historia, el precio ha representado un papel importante en la elección de los consumidores y estos se han fijado a través de un proceso de negociación entre compradores y vendedores, proceso que hoy en día aun se da en los países más pobres y entre los grupos de menores ingresos. Los vendedores pedían un precio mas alto del que en realidad esperaban percibir y los compradores ofrecían un precio más bajo del que estaban dispuestos a pagar y a través del regateo se llegaba a un precio más o menos aceptable para ambas partes. Sin embargo, ciertos factores distintos del precio se han convertido en determinantes a la hora de explicar la elección del comprador en las últimas décadas. Sin embargo, el precio es aún considerado como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de la empresa y su rentabilidad.

**Distribución.** La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Además, implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición. Todo ello debe hacerse a un coste razonable, que el consumidor o comprador esté dispuesto a pagar.

La distribución crea utilidad de tiempo, poniendo el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa, el producto permanece en los almacenes o en las estanterías a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitando que tenga que comprar y guardar grandes cantidades; lugar, mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el producto y posesión con la entrega del producto.

Permite una mejor asignación de los recursos económicos gracias a los intercambios que facilita. Como instrumento del marketing, la distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo:

Diseño y selección del canal de distribución: determinar la forma básica de distribuir.

Localización y dimensión de los puntos de venta: determinar el número de emplazamientos, dimensión y características de los puntos de venta.

Logística de la distribución o distribución física: actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, etc

Dirección de las relaciones internas del canal de distribución: establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

**Promoción.** Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

## 5. AREA DE INVESTIGACION

Teniendo en cuenta que el área que se desea investigar es la Comercial, que encierra varias áreas como el consumidor, el producto, las ventas, la comunicación, se procede a realizar un diagnóstico estratégico preliminar para evaluar las variables que afectan el entorno de la compañía, un análisis del sector y un análisis interno, esto se efectuará por medio del análisis de matrices para conocer a donde se dirige el mercado, entre ellas:

Matriz PEST

Matriz EFI

Matriz EFE

Matriz MPC

Matriz DOFA

### 5.1 Matriz PEST

Matriz Análisis Situacional, sirve para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección del negocio. Analizaremos el impacto de algunas variables de Tipo Político, Económico, Social y Tecnológico que afectan directa o indirectamente el mercado del reencauche y por ende la compañía.

<b>MATRIZ PEST – AUTOMUNDIAL S.A.</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>ECONOMICO</b>	Devaluación del peso, 9% acumulado año 2010	Cuando el peso se devalúa se vuelve atractivo para la importación de llantas de bajo costo frenan el uso del reencauche en el País.
	Tasas de Interés a la Baja	Con bajas tasas de interés se incentiva el crédito, especialmente el Leasing para compra de vehículos de carga, que aumentaron 10% en el año 2010
	Crecimiento Económico del 5.8% en 2010	El crecimiento económico del país es un reflejo del desarrollo productivo que se mueve por carreteras, y si hay desaceleración o estabilidad no se presenta crecimiento en la industria.
<b>POLITICO</b>	Relaciones Diplomáticas con Venezuela Mejorando	El mercado del Reencauche se mueve muy bien en la zona fronteriza y los usuarios comunes de los dos países han aumentado el consumo de llantas en un 30% en el último semestre por la apertura de la frontera.
<b>SOCIAL</b>	Tasa de Desempleo del 11.6% para 2010 en Santander	El crecimiento en la tasa de desempleo crea inestabilidad económica, pues disminuye el consumo y por lo tanto la producción y el transporte
<b>TECNOLOGICO</b>	Uso de Telecomunicaciones, 3.500.000 usuarios conectados a internet Fijo y Móvil, aumentando el 20% en el último año	El uso de la tecnología, permite el desarrollo de servicios de valor agregado apoyados en tecnología.

Después de la desaceleración de 2008 y 2009 ocasionada primordialmente por la crisis económica global, la economía colombiana retomó un sendero de crecimiento durante 2010.

Para el año 2011 se prevé un crecimiento estable que permita recuperar el dinamismo en la industria y que permita al sector del transporte reactivar la demanda reactivándola igualmente en el sector autopartista, de llantas y se servicios automotrices.

## 5.2 Matriz EFI

Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Este Instrumento nos sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la compañía y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El valor es la ponderación de importancia que tiene el factor para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y la calificación corresponde a las estrategias actuales de la compañía.

<b>FORTALEZAS</b>				
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Integración Vertical	Automundial es el único fabricante nacional de banda de rodamiento para reencauche, es decir, la materia prima	0,07	3	0,21
Tecnología Industrial	Posee maquinaria con tecnología de punta en los procesos	0,05	4	0,20
Logística	Con 28 camiones posee la logística más robusta de la industria en el país	0,10	4	0,40
Calidad del producto	El reencauche Automundial tiene la mayor duración en kilómetros	0,10	4	0,40
Personal capacitado	Los operarios de AM conocen muy bien su trabajo y lo hacen muy bien	0,05	2	0,10
Solidez Financiera	La Junta de socios tiene gran respaldo financiero	0,05	2	0,10
Cubrimiento Nacional	Es la única Reencauchadora con 4 plantas en Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga y cuenta con presencia en 9 ciudades del país	0,10	4	0,40
Servicio especializado de Flotas	Asesoría y servicios especializados	0,10	3	0,30
Software administrativo de flotas	Servicio de valor agregado para grandes clientes	0,03	2	0,06
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,65</b>		<b>2,17</b>

<b>DEBILIDADES</b>				
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Servicio al cliente	No se ha desarrollado completamente el programa de servicio al clientes	0,03	3	0,09
Gestión de garantías	El tramite total de una garantía se demora más de los prometido al cliente	0,03	4	0,12
Presentación del producto	Fallas en la presentación de algunas referencias de reencauche	0,10	3	0,30
Capacidad de personal Comercial	No se cuenta con personal idóneo para atender clientes corporativos	0,10	4	0,40
Administración centralizada	Gran número de procesos deben ir a Bogotá y son demasiado demorados	0,03	1	0,03
Crecimiento en Ventas	El acumulado de ventas al año solo presenta crecimiento del 2%	0,06	2	0,12
SUBTOTAL		0,35		1,06
TOTAL		1,00		3,23

Automundial cuenta con fortalezas que lo hacen líder en el mercado y se deben aprovechar estas fortalezas para consolidar el liderazgo y aumentar la participación de mercado.



### 5.3 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de los factores externos nos permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, ambiental, jurídica, tecnológica y competitiva. El valor es la ponderación de importancia que tiene el factor para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y la calificación corresponde a las estrategias actuales de la compañía.

OPORTUNIDADES				
Factor	Descripción	Valor	Calificacion	Total
Reglamentación Técnica	Mediante la resolución 0489/2009, el Estado reglamento la industria del reencauche, representa una ventaja para las empresas organizadas y formales	0,10	2	0,2
Aumento del Parque Automotor	El parque Automotor de Carga se incremento debido a las facilidades de crédito permitiendo el ingreso de nuevos transportadores	0,15	3	0,45
Altos costos de las llantas originales	El precio de las llantas de primera línea como GoodYear, Michelin y Bridgestone aumentaron 15% el precio durante el año 2010, generando una ventaja a la industria del reencauche	0,10	4	0,4
Orientación de los negocios hacia el servicio y la logística	Automundial Cuenta con una flota de 32 Camiones a nivel nacional y es la reencauchadora con la mejor y más grande infraestructura logística del país	0,05	2	0,1
Telecomunicaciones	Desarrollo masivo de Internet permite implementar sistemas de Información al cliente como valor agregado	0,05	3	0,15
Disposición final de llantas usadas	Las llantas usadas no son biodegradables, por eso es mejor representa una ventaja el reencauche	0,05	2	0,10
SUBTOTAL		0,50		1,40

AMENAZAS				
Factor	Descripción	Valor	Calificación	Total
Tipo de cambio	Cuando el peso se aprecia se incentiva la importación de llantas de bajo costo e ingresa al país materia prima de bajo costo haciendo perder competitividad a la materia prima producida por Automundial	0,05	2	0,10
Contaminación ambiental	La industria del caucho es de las más contaminantes del medio ambiente	0,05	2	0,10
El 23.5% de la red nacional de vías esta sin Pavimentar	Impacta negativamente, la falta de vías carretables para llegar a municipios marginados, especialmente en Santander, donde se hace costoso llegar a sitios que son potenciales para el consumo de llantas, por ejemplo Málaga, Zapatocha, San Vicente, etc.	0.10	3	0,30
Importación de llantas asiáticas	Las llantas Asiáticas, son un competidor Directo de la industria del reencauche, una llanta de marca Michelin, GoodYear o Bridgestone vale \$1.300.000 en promedio, y una llanta Asiática viene por un precio de \$600.000 haciendo perder competitividad a la industria del Reencauche	0,15	4	0,60
Competencia informal	El reencauche como negocio de taller y la entrada fácil de nuevos competidores	0,15	3	0,45
SUBTOTAL		0,50		1,55
TOTAL		1,00		2,95

Automundial, debe aprovechar más el liderazgo en la industria con innovación de productos y servicios que le permitan aumentar la participación en el segmento más rentable que son las grandes flotas.

## 5.4 Matriz MPC

Matriz de Perfil Competitivo. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

FACTOR CLAVE	VALOR	MICHELIN		METROLLANTAS		BUCALLANTAS	
		CLASIFIC	PUNTAJE	CLASIFIC	PUNTAJE	CLASIFIC	PUNTAJE
Calidad del producto	0,30	4	1,20	2	0,60	1	0,30
Precio	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Materia Prima	0,20	4	0,80	1	0,20	2	0,40
Servicios de valor agregado	0,15	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Variedad de diseños	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Presentación del producto	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05
Venta de llanta Nueva	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	1,00		3,10		1,95		1,70

La competencia Michelin, es una empresa grande, solida y organizada, hay varios aspectos dignos de copiar como la importancia de la calidad más no el precio, también tienen su propia marca de banda aunque importada. Los otros dos competidores son mas enfocados en precio y volumen, poca importancia a la calidad y relación de largo plazo con el cliente.

## 5.5 Matriz DOFA

Sirve para estudiar la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**MATRIZ DOFA**

<b>FORTALEZAS : F</b>	<b>DEBILIDADES : D</b>
1. Integración Vertical 2. Tecnología Industrial 3. Logística 4. Calidad del producto 5. Personal capacitado 6. Solidez financiera 7. Cubrimiento Nacional 8. Servicio especializado de Flotas 9. Software administrativo de flotas	1. Servicio al cliente 2. Gestión de garantías 3. Presentación del producto 4. Capacidad de personal Comercial 5. Administración centralizada 6. Decrecimiento en Ventas
<b>OPORTUNIDADES : O</b>	<b>AMENAZAS : A</b>
1. Experiencia en la industria 2. Liderazgo en la Industria 3. Reglamentación Técnica 4. Telecomunicaciones 5. Disposición final de llantas usadas	1. Participación en Segmento Flotas 2. Tipo de cambio 3. Contaminación ambiental 4. Importación de llantas asiáticas 5. Competencia Informal

## 5.6 DOFA Cruzado

<p style="text-align: center;"><b>AUTOMUNDIAL S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANALISIS DOFA CRUZADO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS : F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración Vertical</li> <li>2. Tecnología Industrial</li> <li>3. Logística</li> <li>4. Calidad del producto</li> <li>5. Personal capacitado</li> <li>6. Solidez financiera</li> <li>7. Cubrimiento Nacional</li> <li>8. Servicio especializado de Flotas</li> <li>9. Software administrativo de flotas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES : D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al cliente</li> <li>2. Gestión de garantías</li> <li>3. Presentación del producto</li> <li>4. Capacidad de personal Comercial</li> <li>5. Administración centralizada</li> <li>6. Decrecimiento en Ventas</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES : O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en la industria</li> <li>2. Liderazgo en la Industria</li> <li>3. Reglamentación Técnica</li> <li>4. Telecomunicaciones</li> <li>5. Disposición final de llantas usadas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar el liderazgo apoyándonos en el cubrimiento nacional (F7, O2)</li> <li>2. Integrar los procesos logísticos a la reglamentación técnica e ISO 9001 (F3, O3)</li> <li>3. Implementar el Software CTW en clientes vía Internet (F9, O5)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un proyecto para atender quejas y reclamos vía internet (D1, O4)</li> <li>2. Difundir por medios de comunicación las certificaciones en reglamentación técnica para aumentar el volumen de ventas (D6, O3)</li> <li>3. Capacitar y formar al personal comercial aprovechando la experiencia en la industria (D4, O1)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS : A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en Segmento Flotas</li> <li>2. Tipo de cambio</li> <li>3. Contaminación ambiental</li> <li>4. Importación de llantas asiáticas</li> <li>5. Competencia Informal</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar programas de atención a flotas y servicios especializados en sitio (F8, A1)</li> <li>2. Implementar proyectos de ajuste a la maquinaria para reducir la contaminación ambiental (F2, A3)</li> <li>3. Implementar servicios de atención a flotas a nivel nacional donde requiera el cliente (F7, A1)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar tecnología y procedimientos para mejorar la presentación del producto y diferenciarnos con la competencia informal (D3, A5)</li> <li>2. Definir servicios de valor agregado orientado a clientes grandes Flotas que permitan aumentar las ventas (D6, A1)</li> </ol>

Después de analizar los factores internos y externos que afectan a la compañía y las variables de entorno que inciden directamente sobre la industria del reencauche, se puede concluir que se depende directamente de la variación del tipo de cambio, pues la importación de llantas de bajo costo desincentivan dramáticamente la preferencia de llantas reencauchadas debido a que la principal justificación para el uso de este producto es la reducción del costo.

La competencia informal en la industria está en las reencauchadoras de taller que no tienen un proceso reglamentado, no utilizan las maquinas adecuadas y no utilizan materia prima de calidad, esta práctica da mala imagen al producto en general, sin embargo Automundial tiene una gran oportunidad por ser pionero en el cumplimiento de los reglamentos técnicos exigidos por el estado para el proceso de las llantas reencauchadas.

El negocio de Automundial no está solamente en el suministro de llantas reencauchadas o llantas nuevas, sino en un concepto integral de servicio y asesoría para la reducción del costo kilométrico, por lo tanto la empresa debe liderar el segmento de los clientes grandes flotas con herramientas de tecnología de punta aprovechando la ventaja competitiva del cubrimiento nacional.

## **6. DEFINICIÓN DE TIPO Y TECNICA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Tipo de Investigación**

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información; esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.<sup>2</sup>

Este trabajo es definido como una investigación de tipo Concluyente Descriptiva, la cual suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción, se caracteriza por procedimientos formales de investigación que comprende objetivos y necesidades de información claramente definidos. Se redacta un cuestionario detallado junto con un plan formal de muestreo y se deja claro como se relaciona la información que se va a recolectar con las alternativas que están bajo evaluación.

Una investigación Concluyente Descriptiva se caracteriza por un enunciado claro del problema de decisión, objetivos específicos y necesidades de información detalladas, se caracteriza también por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado.

### **6.2 Técnica de Investigación**

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es por tanto fundamental. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa. Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación

---

<sup>2</sup> KINNEAR y Taylor, Investigación de mercados, Colombia, McGraw Hill 1998, p.6

cualitativa y el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

Para este trabajo se define la utilización de la técnica de investigación Cuantitativa a través de un instrumento estructurado o encuesta que se aplicará a los clientes directos de la compañía;



## **7. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para dar respuesta al planteamiento del problema formulado a través de la Investigación de mercado, se formulan las siguientes hipótesis.

El ingreso de llantas asiáticas de bajo costo está golpeando fuertemente la producción nacional de llantas y por lo tanto, la industria del reencauche.

El crecimiento de la industria del reencauche se ve afectado negativamente por la falta de sensibilización del gremio transportador en el cuidado de sus llantas para que puedan someterse a proceso de reencauche y lograr reducción en los costos de mantenimiento.

El decrecimiento de un 3% en las ventas de Automundial Regional Santander en el año 2010 es un fenómeno que no afectó a toda la industria, pues el sector del transporte de carga y pasajeros a nivel nacional tuvo un crecimiento del 6%.

No hay que esperar a que se reactive completamente el sector del transporte para reactivar la demanda, se deben establecer alternativas de mercado para jalonar un crecimiento en la industria del reencauche.

La devaluación del Dólar afecta directamente la industria del reencauche en Colombia debido a que ingresan llantas importadas más baratas poniendo en desventaja económica el uso de llantas reencauchadas.

El personal de Automundial debe capacitarse y enfocarse hacia una venta más especializada con servicios de valor agregado que permitan crear fidelización de las grandes flotas de carga del país.

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de analizar las razones por las cuales los clientes de Automundial Reencauchan sus llantas y cuáles son sus preferencias frente al producto, se realizó una investigación basada en la técnica cuantitativa a través de una encuesta aplicada a una muestra de los clientes que compraron en el año 2010 en la regional Santanderes. Esta encuesta permite conocer la situación actual en el uso de llantas reencauchadas.

El instrumento seleccionado para recopilar la información es de tipo estructurado, es un formato tipo encuesta (Anexo No. 1), con preguntas abiertas y cerradas que deben ser contestadas por el cliente escogido de la muestra. La encuesta busca identificar los siguientes factores de preferencia para optar por el servicio de reencauche en las llantas sobre las compra de llantas nuevas:

- Cantidad de Vehículos que posee el cliente : identifica el potencial de compra
- Tipo de Vehículos : Indica que tipo de llantas que utiliza el cliente
- Uso de Reencauche: Determina la preferencia por el reencauche y el motivo de uso
- Marcas de llantas que utiliza: Permite analizar la participación de marcas en el mercado
- Opiniones abiertas acerca de llantas nuevas Vs. Reencauche: El encuestado puede explicar los motivos de preferencia entre un producto y otro
- Tiempo de experiencia con Reencauche: Permite promediar el tiempo de fidelización por el producto
- Número de veces que reencaucha: Indica el cuidado que tiene el cliente por sus llantas
- Medio para acceder al reencauche: Identifica el uso de canales de distribución
- Ciudades en que está el cliente: Permite valorar la ventaja competitiva que tiene la compañía con el cubrimiento Nacional
- Con que Reencauchadoras Trabaja: Permite evaluar el posicionamiento de la compañía y al mismo tiempo determina las amenazas y fortalezas de la competencia y las nuestras

- Como identifica una llanta para reencauchar: Evalúa el nivel de conocimiento de los clientes para determinar el uso del reencauche
- Tiempos de entrega esperado: Determina las necesidades de los clientes en cuanto a oportunidad de entrega y capacidad de almacenamiento de la empresa reencauchadora
- Diseños preferidos: Identifica que diseños de bandas de rodamiento prefieren los clientes y determina las necesidades de innovación de la compañía
- Uso de Crédito: Indica los requerimientos de crédito de los clientes
- Medios de Pago: Permite identificar tendencias de pago y mejorar las formas de recaudo.
- Plazos de pago: Determina las necesidades de plazo de los clientes para cancelar sus facturas

## 9. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 9.1 Población

La población objeto de la investigación está constituida por los clientes activos de Automundial y clientes potenciales que son contactados en la estación de servicio Insercol, Km 6 Vía Girón, por tratarse de un punto de abastecimiento y mantenimiento de una gran parte de vehículos de carga y pasajeros en el área metropolitana de Bucaramanga, se realizarán entrevistas en el sitio de atención y venta del cliente y por último se tomarán encuestas en la sede de Automundial cuando los clientes vienen por sus llantas.

### 9.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta las siguientes variables:

N = Universo: 563 clientes de diferentes segmentos que compraron reencauche durante el año 2010

e = Margen de error: 4%

p = Probabilidad de éxito: 95%

q = Probabilidad de fracaso 5%

Z = Constante de la población que se desea representar

n = Muestra representativa extractada del universo.

Se considera que el 4% de las respuestas son de clientes muy satisfechos o muy insatisfechos con respecto a la media, por tanto existirá un 4% de encuestas que entrará en el análisis que no aportará nada.

Se utilizó una fórmula para calcular la muestra de un universo finito inferior a 10.000 clientes:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente:

Resolviendo,

$$n = \frac{563 * (1.96 * 1.96) * 0.95 * 0.05}{(0.04 * 0.04) * (563 - 1) + (1.96 * 1.96) * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 94 \text{ Clientes}$$

### 9.3 Técnica de Muestreo

La técnica de selección del muestreo se realizó en forma No Probabilística, teniendo en cuenta que el número de la muestra se distribuyó haciendo un prorrateo entre los diferentes segmentos de los clientes atendidos durante el año 2010 de la siguiente manera.

TIPO DE CLIENTE	NUMERO DE CLIENTES	% PARTICIPACIÓN	SELECCIONADOS PARA LA MUESTRA
DISTRIBUIDOR	67	12%	10
FLOTA	56	10%	9
PARTICULAR	440	78%	74
<b>TOTAL</b>	<b>563</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>

Tabla No. 03 Distribución de la muestra por Segmento de clientes

## **10. FUENTES DE OBTENCION DE LA INFORMACIÓN**

La información de la encuesta se realizó en las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta, San Gil y Barrancabermeja en las instalaciones del cliente, la Encuesta fue obtenida mediante entrevista personal con los propietarios de los vehículos o de los negocios de distribución de llantas. Este trabajo de recolección de información fue efectuado por los asesores comerciales de cada zona y verificado por los autores de este proyecto de investigación.

Para la consulta de información teórica se accedió a Internet a páginas electrónicas especializadas en diseño de encuestas, análisis de resultados e información estadística actual del sector, igualmente se contó con la dirección y orientación del profesor asesor del trabajo de Investigación quien es Especialista en Investigación de Mercados.

## 11. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez recopilados los datos en los formatos de la encuesta estructurada, se procedió a digitalarla en un formato de Excel. Con un diseño que permite generar tablas dinámicas para el cálculo de cifras estadísticas y gráficos automáticos que ayudan con un rápido y acertado análisis de la información.

La utilidad de los gráficos es doble, ya que pueden servir no solo como sustituto a las tablas, sino que también constituyen por si mismos una poderosa herramienta para el análisis de los datos, siendo en ocasiones el medio más efectivo no solo para describir y resumir la información sino también para analizarla.

Se utilizaron gráficos de tipo circular para definir la participación porcentual y la proporción de una variable dentro de la muestra tomada. Igualmente se utilizaron gráficos de tipo barras para interpretar el comportamiento de dos o más valores.

En el Anexo No. 2, se puede apreciar la tabulación de las diferentes respuestas, en la fila encabezado se encuentran las preguntas y en cada fila siguiente se registra la información de cada encuesta.

Las respuestas de selección múltiple que en el formato se marca con una "X", en la tabulación se representaron con un "1" para permitir los cálculos matemáticos y estadísticos.

Con el registro de los datos y la generación de los gráficos nos permitirá continuar con el análisis de la información.

## 12. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se realizará un análisis detallado por cada una de las preguntas postuladas en la encuesta, ayudados con una interpretación gráfica porcentual de los datos. Las conclusiones de este análisis nos orientarán a definir recomendaciones para implementar un plan de mercadeo que permita cumplir con el objetivo que persigue esta investigación.

### 12.1 Tipo de clientes encuestados

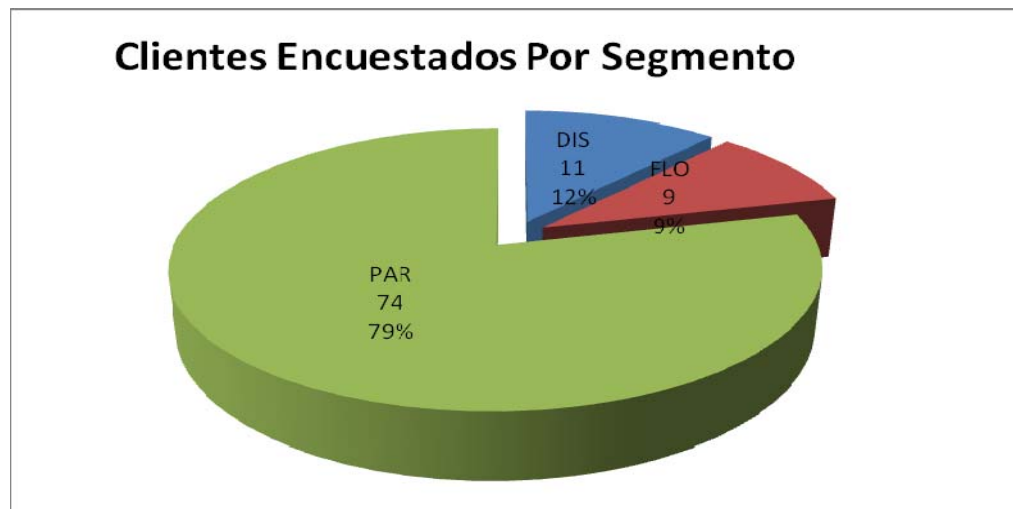


Gráfico No. 1: Tipo de clientes Encuestados

Se distribuyó la muestra de acuerdo a la participación porcentual de los clientes. El 79% de las encuestas se realizó sobre clientes del segmento particular, es decir, clientes finales que se consideran tienen menos de 10 camiones. Un 9% a clientes empresas con flotas propias quienes tienen un departamento de mantenimiento definido dentro de la Organización y que persiguen la reducción de los costos en el consumo de llantas, y finalmente un 12% a los clientes del segmento distribuidor quienes representan la marca y que persiguen un margen de utilidad en la comercialización de las llantas reencauchadas.



## 12.2 Sitio de realización de la encuesta

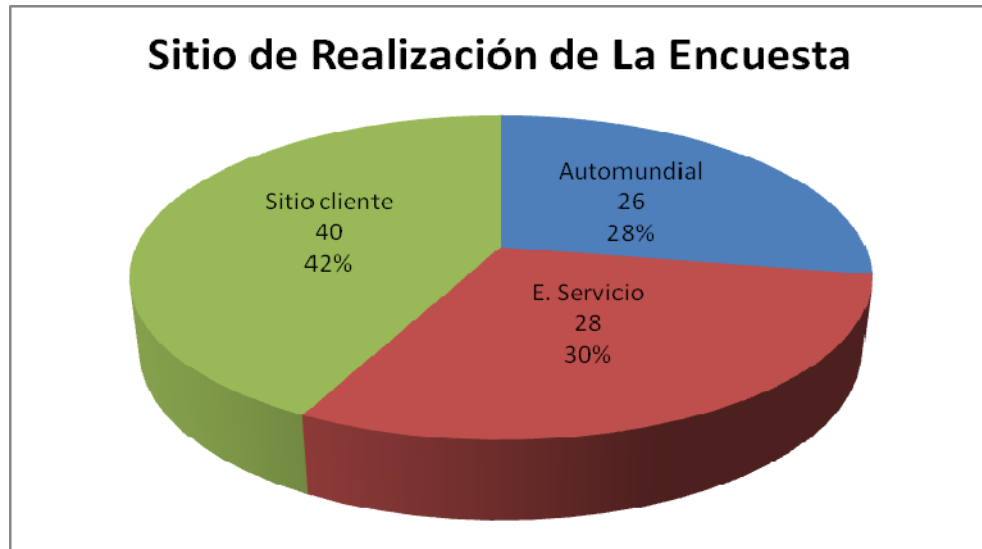


Gráfico No. 2: Sitio de realización de la Encuesta

Para el desarrollo de la encuesta se distribuyó el personal comercial en tres puntos principales, la sede propia de Automundial donde llegan los clientes Particulares y compran directamente tanto llantas Reencauchadas como llantas Nuevas, igualmente en las visitas realizadas a los clientes en su sitio de venta se diligenciaron encuestas y finalmente en tres estaciones de servicio se tomaron datos de conductores y/o propietarios que no necesariamente son clientes de Automundial.

### 12.3 Cantidad de Vehículos por Cliente

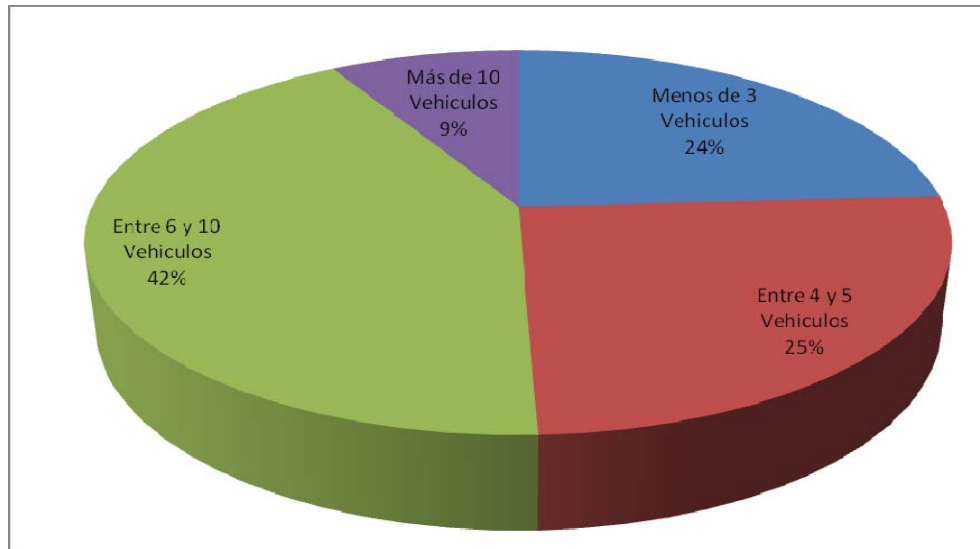


Gráfico No. 3 Cantidad de Vehículos por clientes

Se puede observar que el 49% de los clientes entrevistados tienen menos de 5 vehículos, y 91% de los clientes tienen menos de 10 vehículos, es decir, es un gran potencial de pequeños propietarios transportadores que derivan el sustento directamente de sus vehículos, la gran mayoría de estos vehículos son operados por el dueño o por algún miembro de su familia. Únicamente el 9% tienen más de 10 vehículos dentro de su flota de transportes. El 90% de los vehículos de carga y pasajeros que ruedan en el país pertenecen a este grupo de pequeños propietarios.

## 12.4 Por tipo de Vehículo

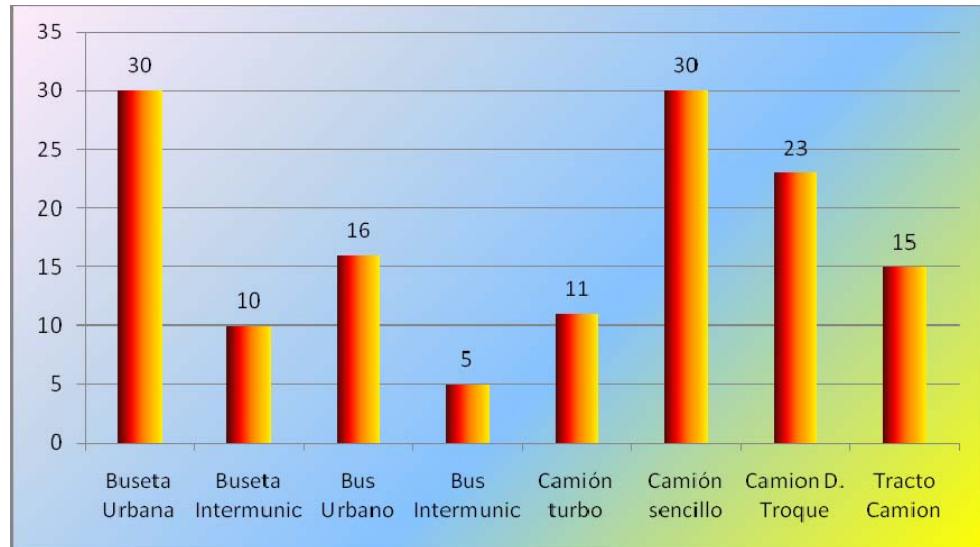


Gráfico No. 4 Por tipo de vehículo

La mayor participación por tipo de vehículo está representada en las busetas urbanas, en camiones sencillos y camión dobletroque. Esto indica que hay una gran participación en el mercado de llanta pequeña 750-16 y 215/75R-17.5 y llantas grande en dimensiones 1100-20 y 295/80R-22.5 con un alto potencial de participación en Reencuache, pues éstas dimensiones representan el 80% de las llantas reencauchadas en las plantas de Automundial.

## 12.5 Clientes que Usan Reencauche

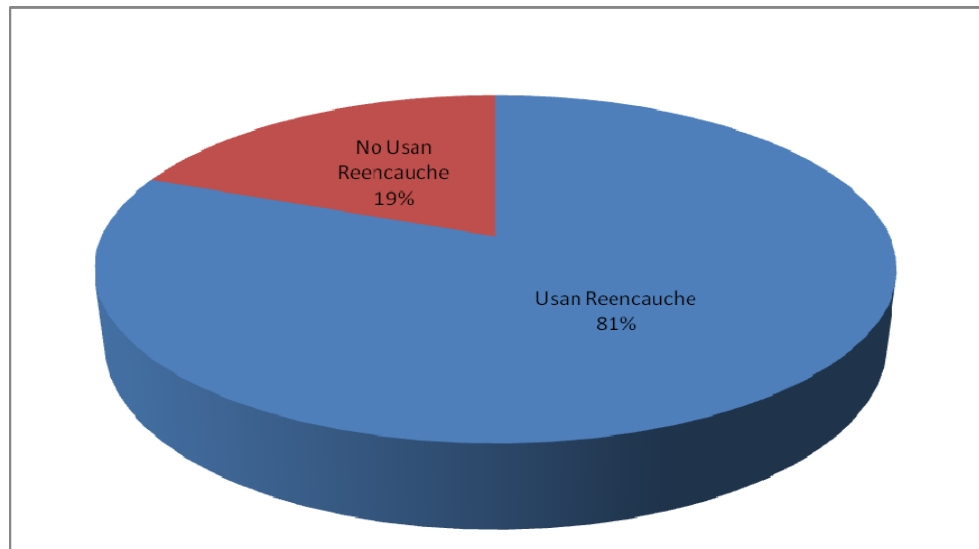


Gráfico No. 5 Clientes que usan reencauche

Un 81% de los clientes entrevistados, usa actualmente llantas reencuachadas combinadas con llantas nuevas en sus vehículos; el 19% restante; que no las utiliza, o alguna vez usó el reencauche, tuvo malas experiencias, por eso no lo volvió a usar. Existe un potencial de mercado por desarrollar.

## 12.6 Razones para No usar llantas Reencauchadas

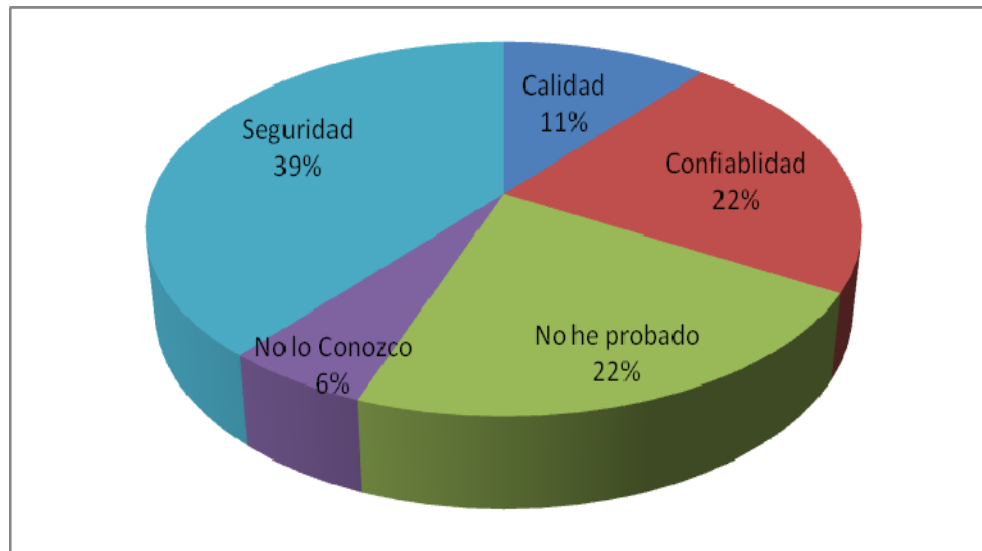


Gráfico No. 6 Razones para no usar llantas reencauchadas

Un alto porcentaje de no uso de reencauche está asociado con la seguridad de la llanta y la confiabilidad que le pueda dar al usuario, existe temor en el uso de la llanta Reencauchada, pues se asocia con un producto barato y de baja calidad. Aún así, existe un 22% de los entrevistados que nunca han tenido experiencia con llantas reencuachadas y que estarían dispuestos a probar el producto.

## 12.7 Razones para Uso de llantas Reencauchadas

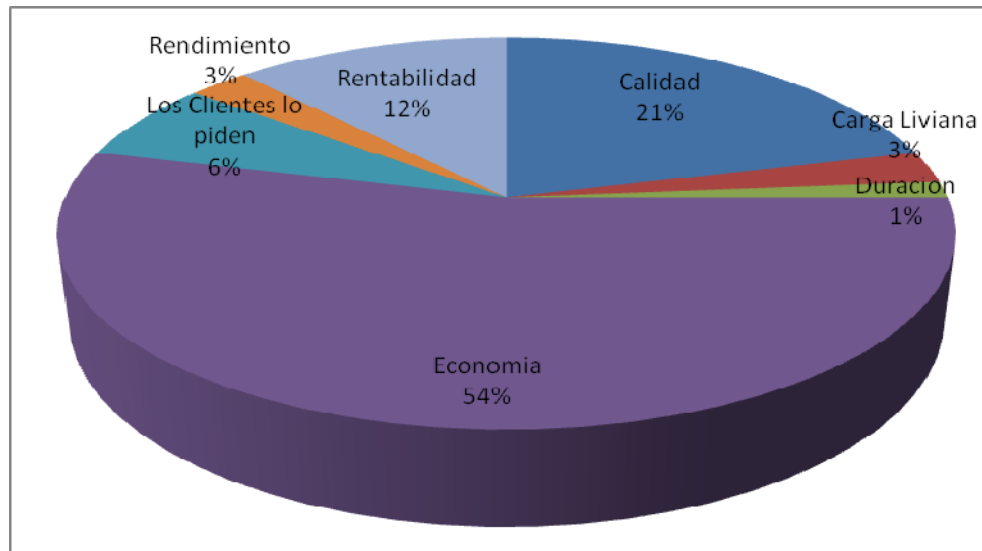


Gráfico No. 7 Razones para uso de llantas reencauchadas

54% de los clientes indica que el uso de la llanta reencauchada se asocia en la mayoría de ocasiones a la disminución en costos, el siguiente factor es la calidad con un 21%. Por lo tanto, la llanta reencauchada representa seguridad para el usuario. La promesa de venta de una compañía reencauchadora de llantas está basada en reducir el costo kilométrico en el uso de llantas. El 12% de los encuestados representa al segmento de los clientes distribuidores que encuentran un buen margen de utilidad en la comercialización de la llanta reencauchada.

## 12.8 Marcas de llantas Radiales y Convencionales

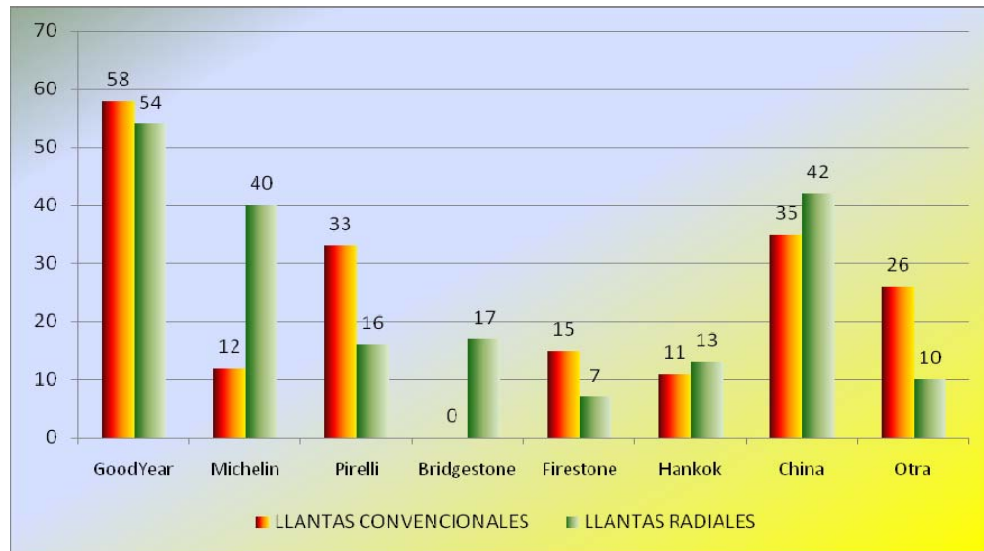


Gráfico No. 8 Marcas de llantas radiales y convencionales

Dentro de los clientes encuestados se puede parcializar el uso de llantas Goodyear debido a que el 90% son clientes de Automundial, Distribuidor de llantas para Camión de esta marca. Sin embargo, se puede deducir de acuerdo al siguiente cuadro que las llantas con mayor capacidad de reencauchabilidad tienen una participación del 65%, haciendo que el mercado del reencauche tenga altas posibilidades de crecimiento.

Reencauchabilidad	Marca	Cantidad	% Participación
Alta 3% Rechazos 1% Garantías	Goodyear	112	65%
	Michelin	52	
	Pirelli	49	
	Bridgestone	17	
	Firestone	22	
Baja 35% Rechazos 10% Garantías	Hankok	24	35%
	China	77	
	Otra	36	

Tabla No.04 Marcas con mayor Reencauchabilidad

## 12.9 Qué gusta de la llanta Nueva

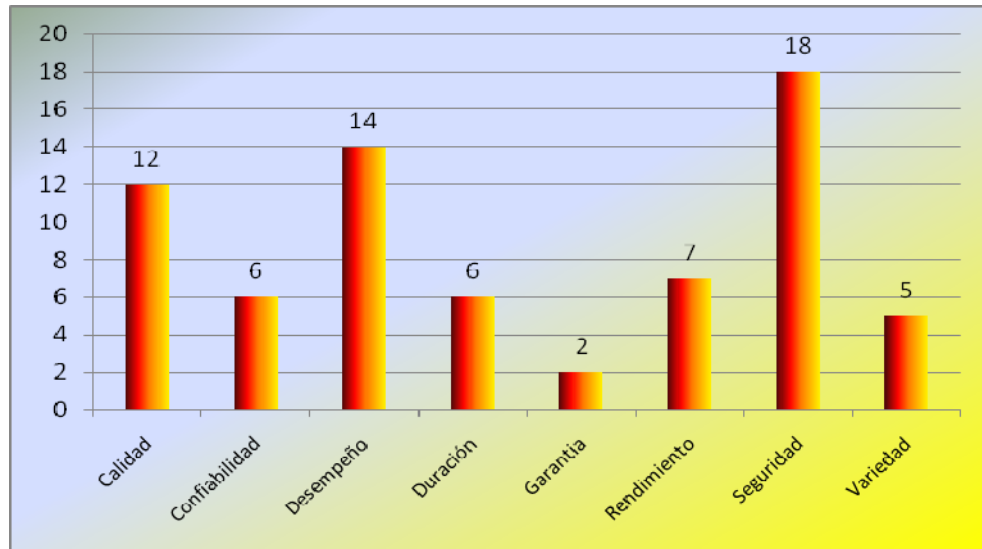


Gráfico No. 9 Qué gusta de la llanta nueva

Los factores más importantes por los cuales se prefiere el uso de llantas nuevas son la seguridad, desempeño y confiabilidad que inspiran a los usuarios transportadores, representando un alto desafío para la industria del reencauche en igualar y superar la confianza sobre las llantas nuevas.



## 12.10 Qué gusta de la llanta Reencauchada

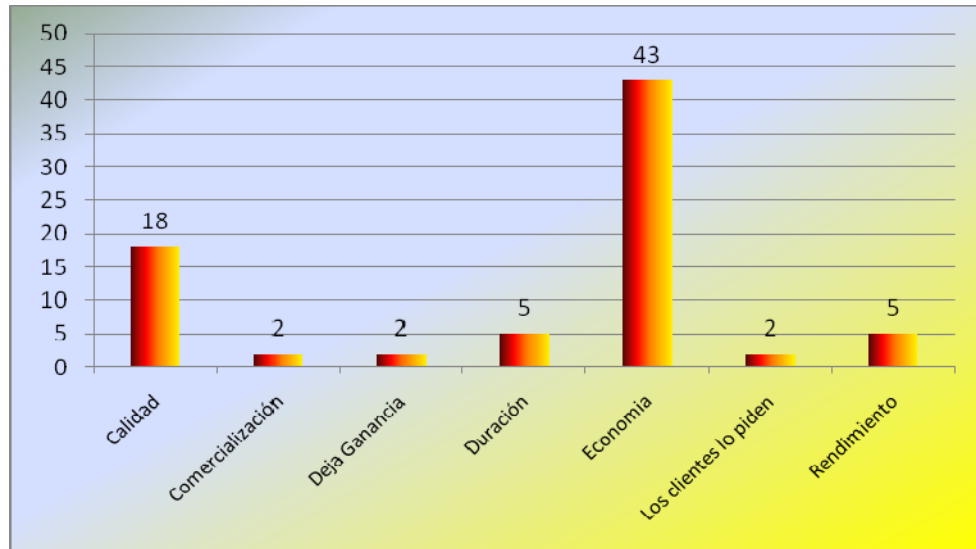


Gráfico No. 10 Qué gusta de la llanta reencauchada

La Economía en el uso de las llantas reencauchadas es el factor más importante de preferencia, si se tiene en cuenta que el ahorro por uso de este tipo de llantas representa cerca del 60%. Existe una buena participación de clientes fidelizados con el servicio de reencauche que prefieren las llantas reencauchadas porque supera las expectativas de calidad y duración.

## 12.11 Qué no gusta de las llantas Nuevas

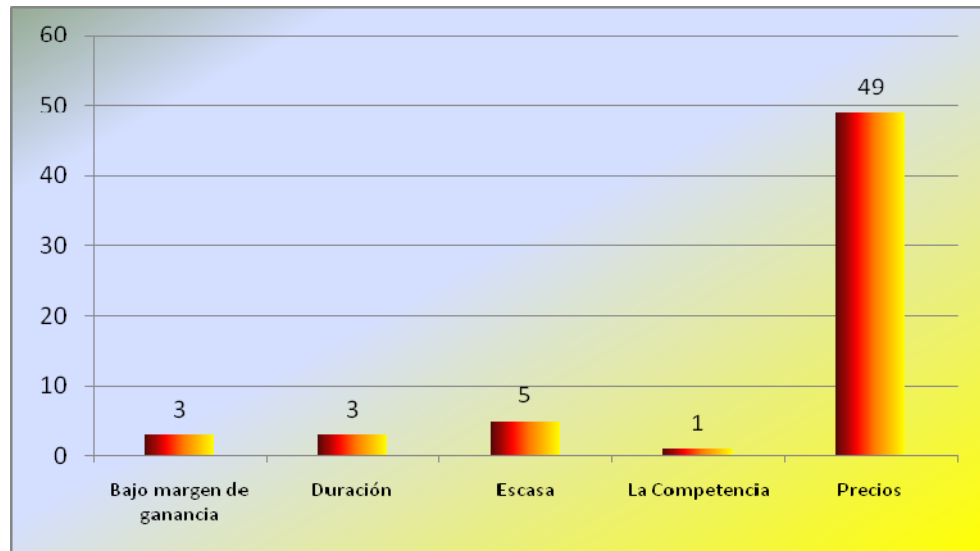


Gráfico No. 11 Qué no gusta de las llantas nuevas

El factor más importante que desestimula el uso de las llantas nuevas es el precio, en lo que va corrido del año 2011, se han presentado dos incrementos en todas las marcas, este factor representa una ventaja competitiva para el uso de las llantas Reencauchadas. Teniendo en cuenta que se presenta una escases mundial de caucho natural, Materia prima principal de las llantas, debido a la alta demanda que presenta China para la producción Local. Aunque las llantas Chinas representan una fuerte amenaza para la industria del reencauche, igualmente se presenta alza en los precios de este tipo de llanta.

## 12.12 Qué no gusta de la llanta Reencauchada

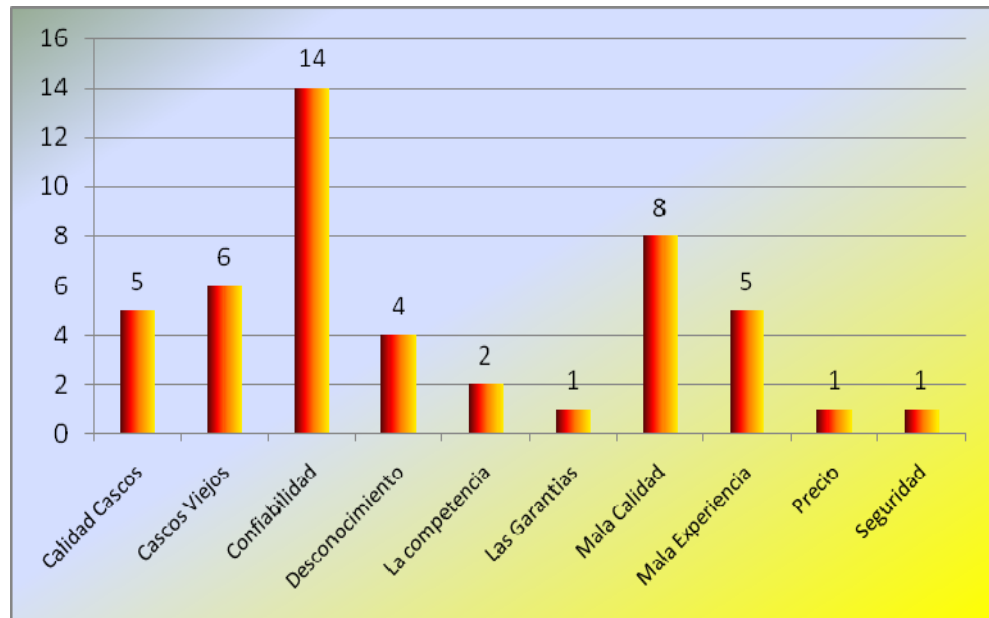


Gráfico No. 12 Qué no gusta de la llanta reencauchada

Las personas que no utilizan Reencuache o que aún utilizándolo se les pregunta cual es la mayor debilidad del producto coinciden en la confiabilidad, seguido por la mala calidad y las cascros o carcasas viejas que no soportan el proceso de vulcanización. El éxito del proceso de reencuache y por lo tanto, el éxito de su uso depende un 33% de la calidad del casco o carcasa y esto depende del cuidado que haya tenido la llanta durante su primer ciclo de vida. Otro 33% del éxito está en el proceso de vulcanización que se realizó en la planta de reencauche y finalmente el otro 33% depende de la calidad de la banda de rodamiento que se pone a la llanta.

Es importante sensibilizar al gremio trasportador en la calidad y confiabilidad que se puede tener en el uso de una llanta reencauchada fabricada bajo los estandares de calidad exigidos por las diferentes normas y reglamentaciones técnicas.

### 12.13 Experiencia en el Uso de Reencauche

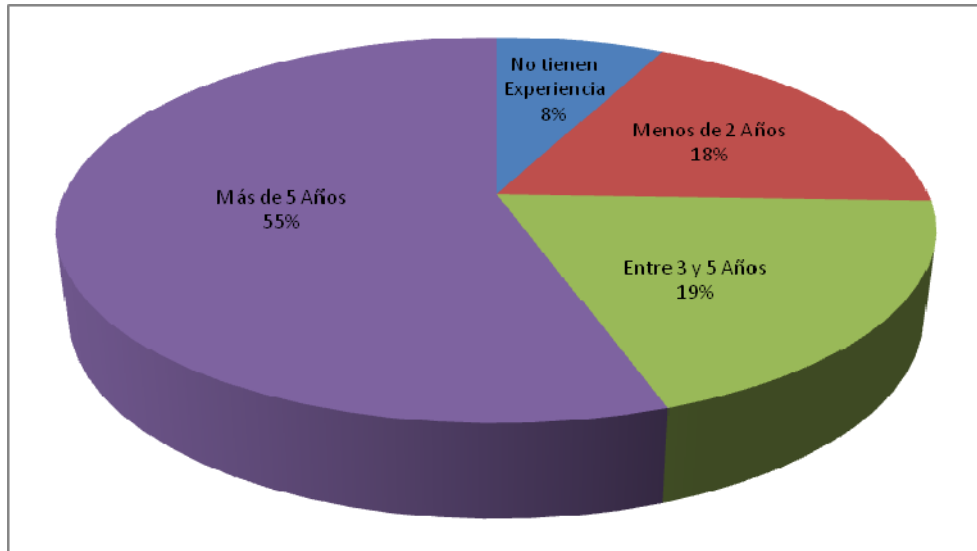


Gráfico No. 13 Experiencia en el uso de reencauche

El 55% de los encuestados tienen más de 5 años de experiencia con el uso de llantas reencauchadas, con esto se afirma que quienes usan el producto de una forma regular apropian la confianza en las llantas reencauchadas, creando fidelización y generando opinión e imagen positiva en el gremio transportador.

## 12.14 Número de Veces que Reencaucha Una Llanta

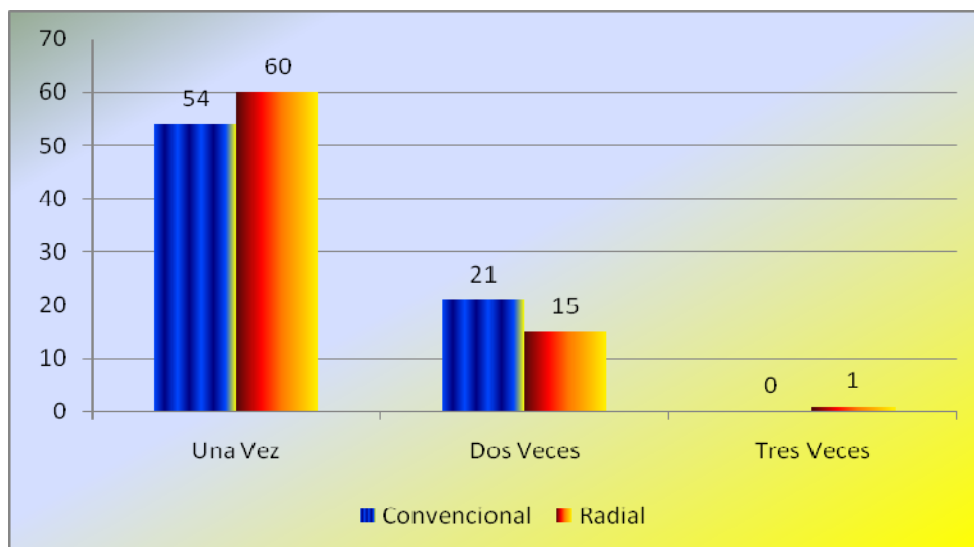


Gráfico No. 14 Número de veces que reencaucha una llanta

De los clientes que utilizan llantas reencauchadas solo el 31% reencaucha sus llantas una segunda vez, y solo el 0.8% reencauche una llanta por tercera vez, esto ocurre en Colombia, si se tiene en cuenta la topología, el estado de las carreteras y la falta de una cultura de cuidado de las llantas para que la carcasa pueda superar los tres ciclos de vida, es decir, la vida original y dos vidas en reencauche. Se evidencia que la percepción que tienen los clientes respecto a la reencauchabilidad por segunda vez es mayor en las llantas convencionales, contrario a la reencauchabilidad por primera vez, esto suele suceder por el extremo cuidado que es necesario tener sobre las llantas radiales, aunque son de mayor duración y capacidad de carga, igualmente son más sensibles a golpes y no soportan rodarlas a baja presión.

### 12.15 Cómo Acceso al Reencauche

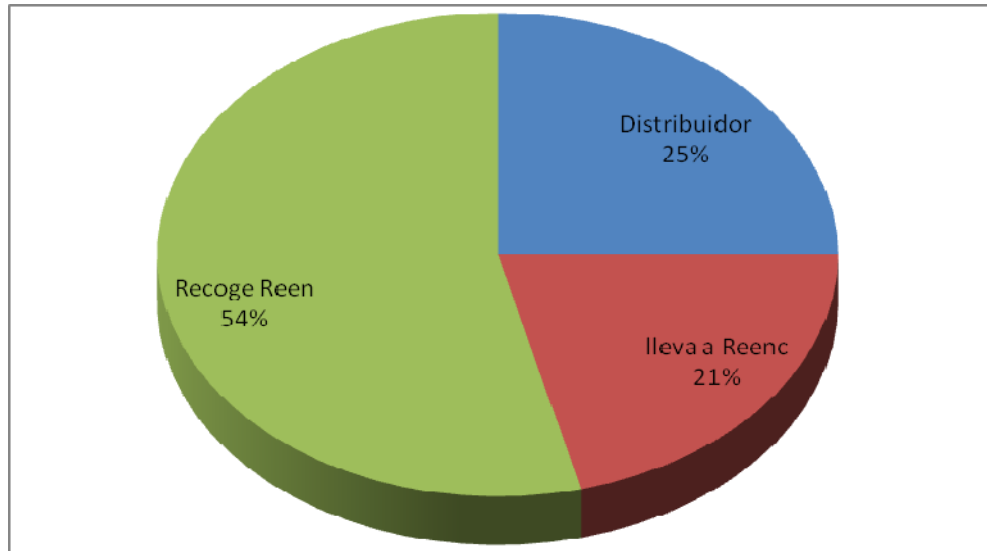


Gráfico No. 15      Cómo acceso al reencauche

54% de los clientes tienen una relación directa con la reencauchadora, que recoge directamente las carcasas en el sitio del cliente incrementando la actividad logística para la reencauchadora; pues se atienden muchos puntos con poco volumen de producción y de igual forma aumenta la gestión de administración de cartera. El 21% de clientes llevan las llantas directamente a la reencauchadora para su proceso. Y el 25% de los clientes acceden al servicio de reencauche por medio de un canal como lo es el segmento Distribuidor.

## 12.16 Ciudades dónde Recoger llantas para Reencauche

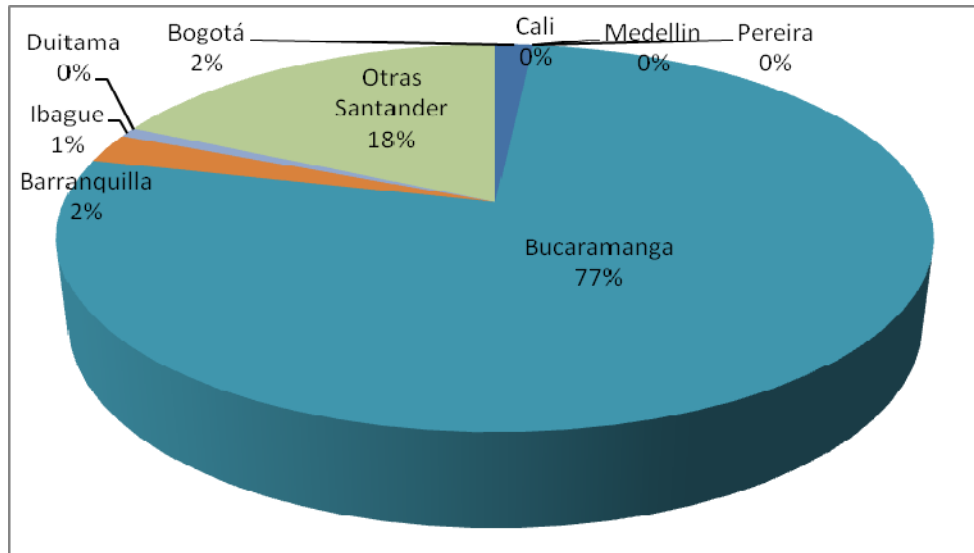


Gráfico No. 16 Ciudades dónde recoger llantas para reencauche

Automundial posee una ventaja competitiva, su Logística pues tiene cubrimiento nacional. Sin embargo, la encuesta nos deja ver que no pesa dentro de las preferencias de los clientes, pues el 91% de los clientes son pequeños pequeños propietarios que no tienen necesidad de cubrimiento a nivel nacional y administran sus llantas y operaciones de mantenimiento localmente en Bucaramanga, solo el 5% de los clientes les resulta atractivo dejar las llantas en una ciudad diferente.

### 12.17 Razones para escoger su compañía de Reencuache

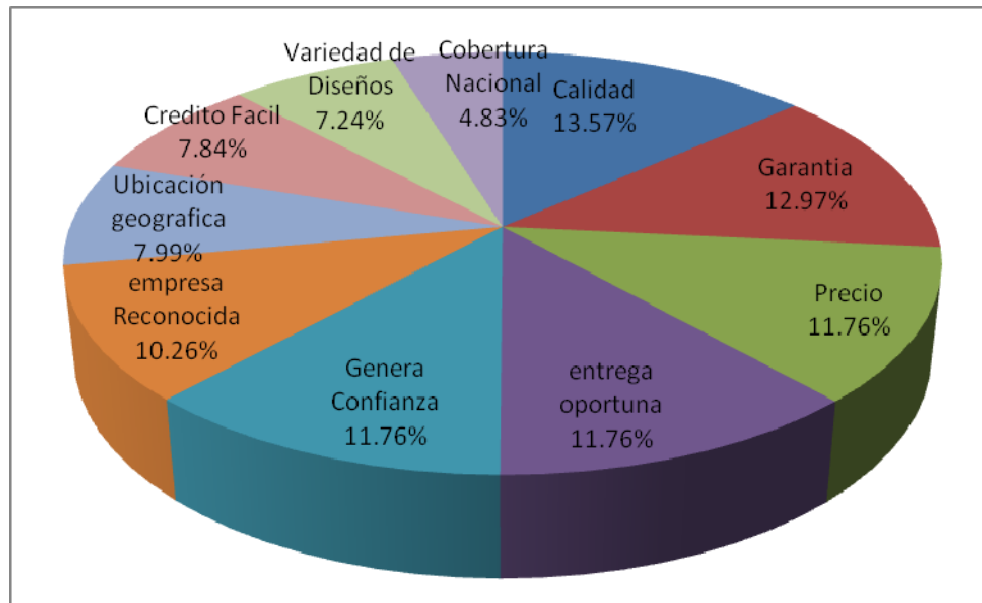


Gráfico No. 17 Razones para escoger su compañía de Reencuache

Existe varias razones que llenan las expectativas de los clientes con respecto a su empresa reencauchadora, hay concordancia en que lo más importante es una mezcla de calidad y que exista una responsabilidad por la garantía en caso de que sus llantas fallen por algún motivo, en un 14% y 13% respectivamente, este resultado deja al descubierto la preocupación de los clientes por tener un producto de buena calidad por encima del precio, representando una ventaja competitiva para Automundial. En un tercer lugar esta el precio con un 12%, considerando que es factor más importante dado que el objetivo de utilizar reencuache es disminuir el costo por kilometro recorrido.

Se evidencia que no representa una ventaja competitiva la presencia de Automundial a nivel nacional, pues el 95% de los clientes solo trabajan el cambio de sus llantas en la Región de los Santanderes.



## 12.18 Cómo Identificar que la llanta está lista para Reencauche

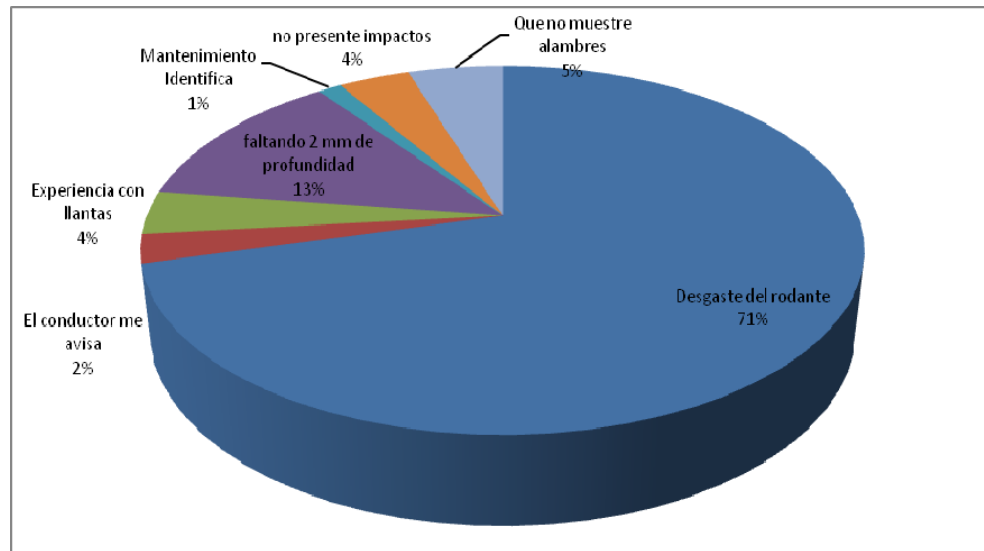


Gráfico No. 18 Cómo identificar que la llanta está lista para reencauche

Es importante determinar qué nivel de conocimiento tienen los clientes para saber cuándo una llanta está a tiempo y es apta para someterla a un servicio de reencauche. El estudio nos permite ver que el 89% de los clientes considera que la llanta está apta para reencauche cuando el rodante está desgastado, tiene 2 milímetros de profundidad y que no muestre los alambres o lonas; éstas son las tres condiciones mínimas necesarias para que una llanta sea reencauchable.

## 12.19 Días Máximo de espera de Reencauche

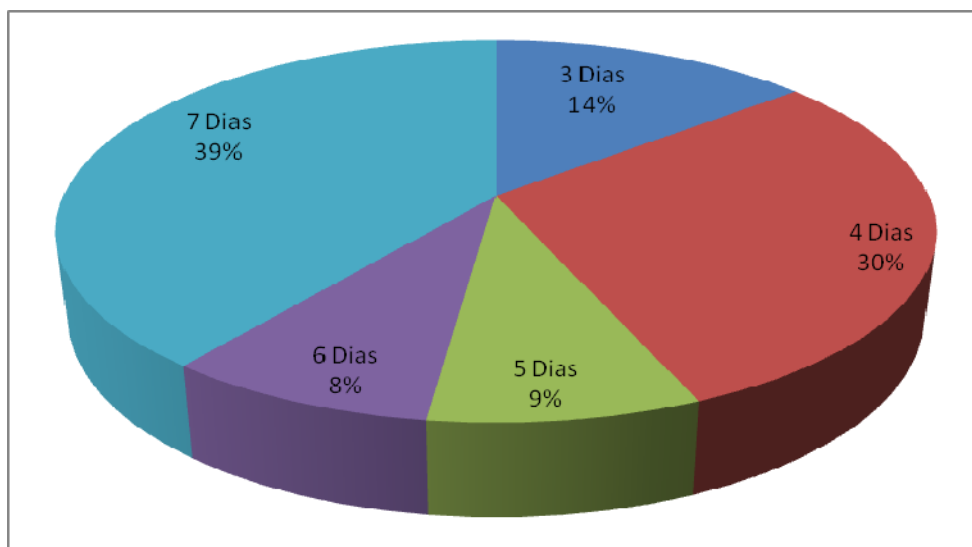


Gráfico No. 19 Días máximo de espera de reencauche

El estudio arroja que un 39% de los clientes prefieren sus llantas en un tiempo máximo de 7 días, normalmente las plantas de reencauche pueden procesar las llantas en 3 días, sin embargo, dadas las condiciones de los clientes pequeños propietarios, envían sus llantas a reencauchar y las requieren para cuando sea necesario cambiar las llantas en uso, es decir, no tienen afán, generando altos costos operativos para las reencauchadoras en materias primas y almacenamiento, solo un 14% requiere sus llantas en el mínimo tiempo requerido para el proceso.

## 12.20 Preferencia de Diseños de Banda

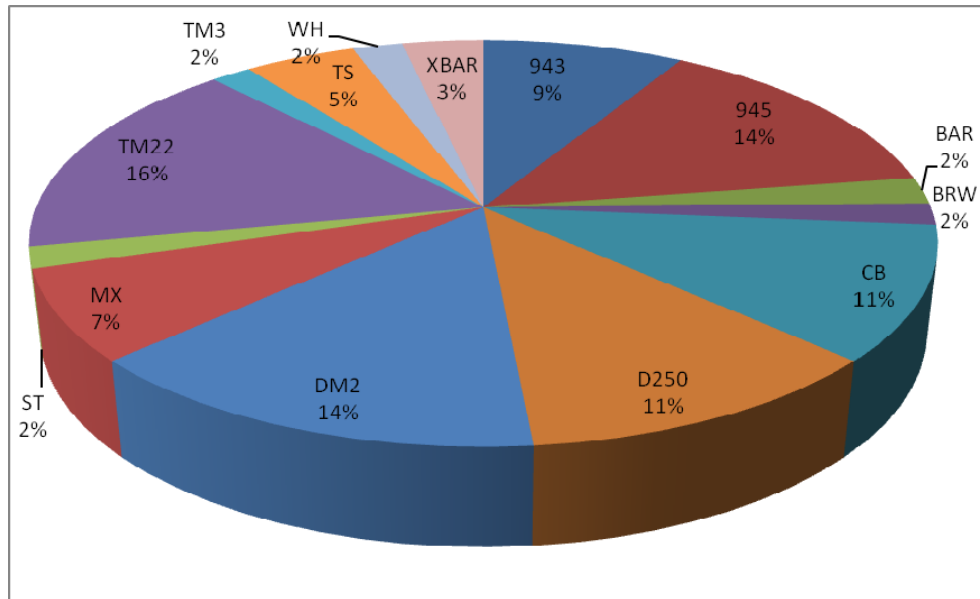


Gráfico No. 20 Preferencia de diseños de banda

Los Diseños que solicitan los clientes estan muy parejos entre Direccionales y de Tracción, los direccionales más usados como DM2, D250 y CB para utilizar en vehículos de transporte de pasajeros y los ejes libres de los trailer. Los diseños de tracción como TM22, 943, 945, son los más usados para los ejes de tracción en camiones, dobletrouques y cabezotes de las tractomulas.

## 12.21 Tiene Crédito Aprobado

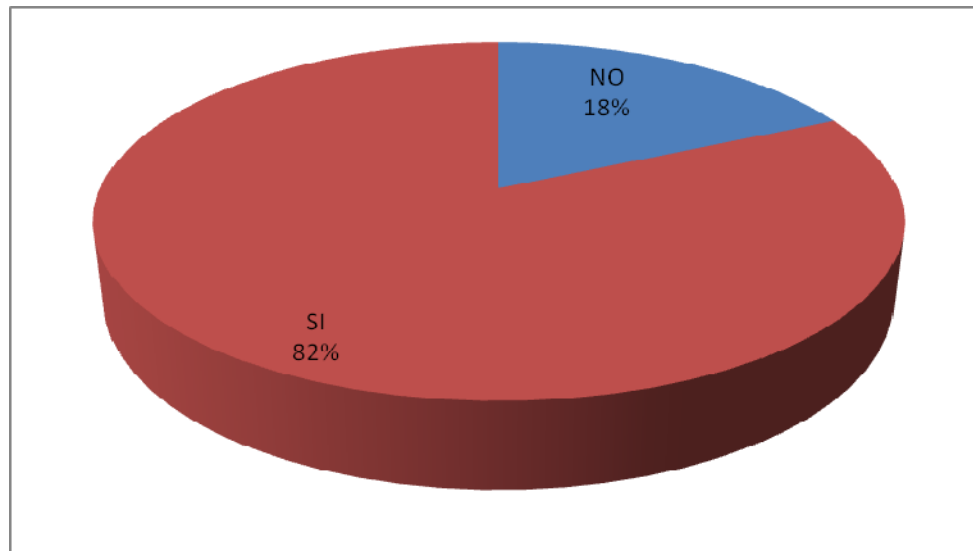


Gráfico No. 21 Tiene crédito aprobado

82% de los clientes tiene crédito aprobado con una compañía reencauchadora o un distribuidor, evidenciando que éste es un negocio de relaciones comerciales con el cliente de manera permanente, solida y confiable.

## 12.22 Uso de Medios de Pago

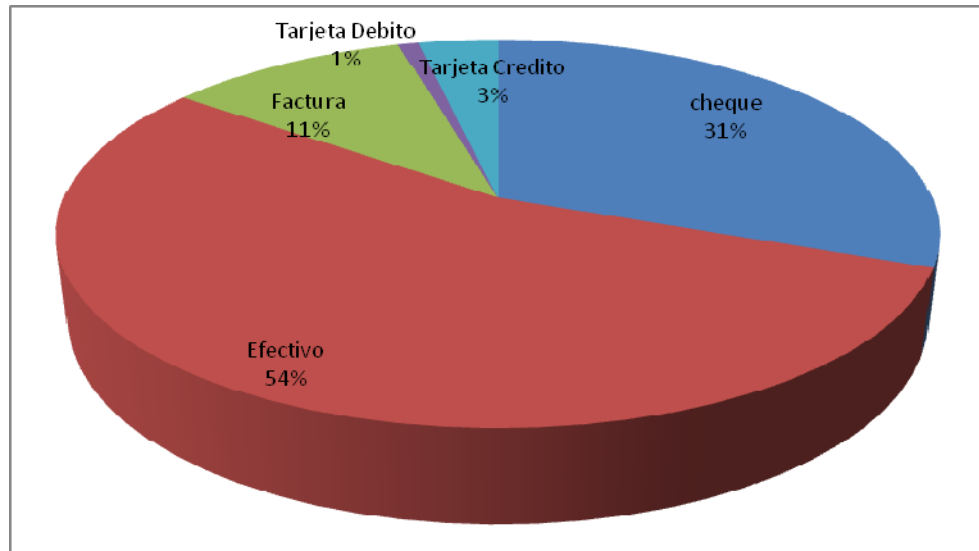


Gráfico No. 22 Uso de medios de pago

El estudio indica que el 54% de los clientes utilizan como medio de pago el efectivo, ya sea cuando compra de contado o cuando vence el plazo de su crédito.

Esto sucede porque el gremio del pequeño transportador vive del flete diario y su paga se realiza en efectivo. Adicionalmente, 31% de los clientes pagan con cheque en su gran mayoría posfechados a 30, 60 y 90 días. Por lo tanto, se requiere evaluar una forma de otorgar crédito para la comercialización de las llantas reencauchadas.

### 12.23 Plazos de Pago

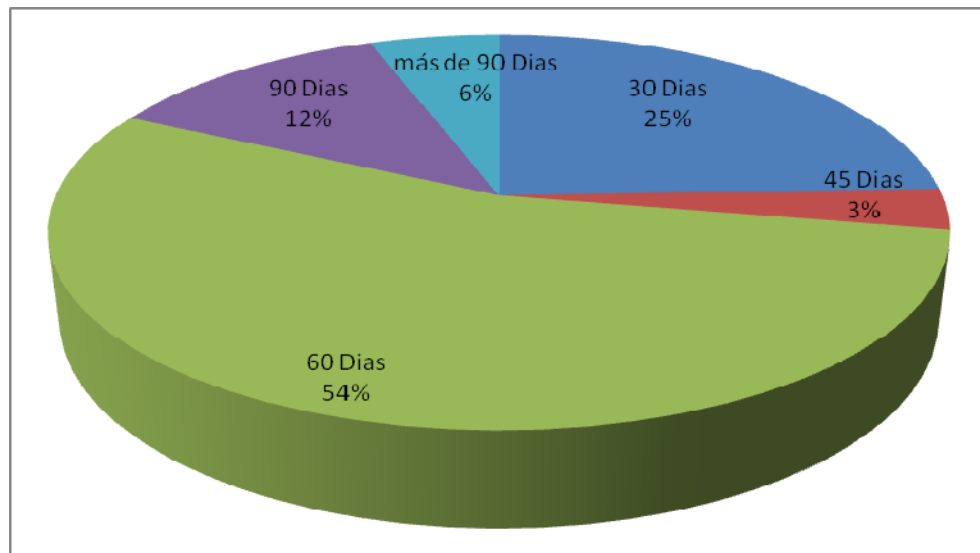


Gráfico No. 23 Plazos de pago

El 72% de los clientes requiere de plazos de pago a más de 60 días, solo el 28% de los clientes que solicita crédito paga a 30 días o menos.

### 13. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE INFORMACIÓN

Automundial regional Santanderes tiene una alta concentración de facturación (70%) en pocos clientes Distribuidores (25%), de acuerdo a la siguiente tabla de cifras de facturación del primer trimestre de 2011

SEGMENTO	FACTURACION 2011	% PARTICIPACION	MARGEN OPERACIONAL	CANTIDAD CLIENTES	% PARTICIPACION
PARTICULAR	117,552,113	13%	46.57%	154	61%
FLOTAS	152,850,047	17%	43.93%	35	14%
DISTRIBUIDORES	626,575,534	70%	37.49%	62	25%
TOTAL	896,977,694	100%	39.78%	251	100%

Tabla No.05 Cifras de facturación y margen por Segmento primer Trimestre 2011

La investigación nos arroja que el 54% de los clientes de Automundial tienen servicio de recolección y entrega de llantas para reencauche directamente en sus instalaciones generando costos de logística, administración de inventarios y de gestión de cartera más altos que la atención a clientes distribuidores. Si bien es cierto que los clientes particulares marginan 10% más que los distribuidores, la participación es un 57% menos que ellos.

De igual forma el segmento Flotas tiene una muy baja participación en ventas (17%), este segmento margina 7 puntos porcentuales más que los distribuidores y es una venta especializada que aporta valor y se convierte en generador de opinión en el sector.

En Estados Unidos y en Europa, por cada llanta nueva hay una o más llantas reencauchadas rodando, en Colombia solo tenemos 0.4 llantas reencauchadas por cada llanta nueva rodando, la baja participación de las llantas reencauchadas se debe a la falta de cultura en el cuidado de las llantas y en gran parte a la inseguridad que genera el uso de este producto en el gremio transportador.

El Estudio nos arroja que hace falta generar más confianza en los clientes para que usen llantas reencauchadas no solamente como un producto que genera reducción de costos sino como un producto que cumple con altos estándares de calidad y rendimiento.

Hace falta sensibilizar a los transportadores para que le den un adecuado uso a las llantas durante su primer ciclo de vida, pues se generan ahorros considerables por darle una nueva vida a sus llantas sin tener que incurrir en el gasto de llantas nuevas.

Solo un 31% de las llantas reencauchadas regresan para un segundo reencauche, las llantas convencionales tienen una capacidad de hasta 2 reencauches y las llantas radiales de hasta 3 reencauches, esto genera una oportunidad para explorar el mercado de los segundos y terceros reencauches aumentando la vida de las llantas y por lo tanto el ahorro podría llegar hasta un 60%

Automundial es una compañía que goza de reconocimiento a nivel nacional como líder en la industria, y por ello tiene una gran responsabilidad de jalonar el mercado y hacer crecer la industria del reencauche.

El 91% de los consumidores de llantas son pequeños transportadores que cuentan con menos de 10 vehículos, que requieren crédito al menos a 60 días, que pagan en efectivo y necesitan que el proveedor almacene sus llantas reencauchadas hasta cuando necesite instalarles en el vehículo. Para la atención de este tipo de segmento de clientes se requiere atención personalizada y la reencauchadora debe invertir recursos adicionales en gastos de almacenamiento, logística, administración y gestión de cartera.

El 64% de los vehículos que tienen los clientes son de tipo rin 20 en adelante, es decir, 1000-20, 1100-20, 295/80R22.5 y 12R-22.5 estas llantas aportan un margen mayor a las reencauchadoras, por tratarse de llantas grandes, requieren de menos volumen de producción. Automundial tiene solamente una participación del 35% en este tipo de llantas, existe una gran oportunidad para desarrollar este mercado.

Automundial tiene cautivo un 20% de sus clientes a quienes les vende llanta nueva y que no consumen llantas reencauchadas, representa otra oportunidad para desarrollo de mercado.

El canal distribuidor no es fiel a una sola marca, el mercado depende de la oferta, se distribuye la marca donde mayor margen se obtenga.

El mayor factor por el cual los clientes prefieren a Automundial es la calidad de las llantas, precio y porque es una empresa que genera confianza en la resolución de garantías, Recamic es preferida por sus clientes por la calidad de sus productos y las demás reencauchadoras como Metrollantas y ReenCucuta son reconocidas y preferidas por sus bajos precios, Automundial no pretende ser reconocida por



precios bajos sino por generar reducción en el costo por kilometro en el consumo de llantas de los transportadores.

El negocio del pequeño transportador se mueve en un 54% con dinero en efectivo, solamente un 4% con tarjetas debito o crédito y un 31% con cheques, esto genera un alto riesgo de manejo de dinero, no existe una cultura de dinero electrónico como tarjetas o transferencia por internet.

## 14. RECOMENDACIONES

La estrategia desarrollada en el año 2007, enfocaba a Automundial hacia el segmento de los clientes P15, pequeños propietarios de 1 a 5 vehículos y hacia el segmento de flotas de transporte medianas, de acuerdo a la dinámica del mercado y la proliferación de pequeños transportadores, la compañía debe volcarse hacia los segmentos que le generen rentabilidad con bajo costo de administración.

El Negocio de Automundial es ofrecer a sus clientes más que un producto, una reducción del costo por kilometro y para ello es necesario implementar un programa de culturización en el cuidado de las llantas y el uso del reencauche.

Automundial debe establecer un plan de desarrollo de distribuidores con quienes se pueda crecer y quienes puedan atender el segmento de clientes particulares de menos de 10 vehículos, ya que estos clientes demandan muchos recursos de la compañía y no permiten enfocarse en los que realmente genera rentabilidad.

Se debe desarrollar un plan de marketing para llegar a los clientes particulares a través de los distribuidores, con publicidad y material de mercadeo que generen fidelidad a través del canal

Automundial debe liderar el segmento de clientes grandes flotas, para ello hay que implementar un plan de mercadeo para llegar a estos clientes con servicios de valor agregado que garanticen crecer el segmento de las llantas grandes de tamaño rin 20 en adelante, para esto se cuenta con herramientas y servicios de valor agregado como el Software CTW-Lite, el Servicio Especializado de Flotas y los servicios de In-House (Outsourcing de mantenimiento de llantas)

Es necesario establecer un plan de acción en compañía con el canal distribuidor para promover el uso del reencauche y generar confianza en los grandes y pequeños transportadores a través de programas de formación y capacitación en el cuidado de las llantas

<b>PLAN DE TRABAJO</b>			
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>
Implementar un programa de culturización en el cuidado de las llantas y el uso del reencauche.	12 Meses	Diseñar un programa de publicidad en medios de comunicación	Mercadeo
		Desarrollar un plan de difusión en parqueaderos y estaciones de Servicio	Mercadeo
		Crear un programa de capacitación en diferentes niveles de aplicación	Gerencia de Flotas
		Formar un grupo de asesores comerciales para dictar la capacitación	Recursos Humanos
		Realizar un plan de visitas a grandes empresas flotas para presentar el programa	Comercial
		Desarrollar la capacitación en las empresas	Comercial
		Hacer seguimiento y control al programa	Gerencia de Flotas
Establecer un plan de desarrollo de distribuidores	12 Meses	Realizar un levantamiento de los grandes distribuidores de la Región	Mercadeo
		Analizar sus capacidades de inversión y pago	Cartera
		Capacitar a los vendedores y asesores comerciales del canal distribuidor	Comercial
		Determinar Listas de Precios para grandes volúmenes de unidades	Comercial
		Desarrollar un plan de incentivos para aumentar volúmenes	Mercadeo
Desarrollar un plan de marketing para llegar a los clientes particulares a través de los distribuidores	12 Meses	Diseñar un programa de publicidad en medios de comunicación	Mercadeo
		Desarrollar un plan de difusión en parqueaderos y estaciones de Servicio	Mercadeo
		Distribuir material de mercadeo como gorras, lapiceros, llaveros, Etc	Mercadeo
		Proveer material de publicidad a la red de distribución	Mercadeo
		crear un plan de incentivos a la fuerza de ventas del canal para lograr volumen	Comercial
Liderar el segmento de clientes grandes flotas	24 meses	Levantar lista de grandes flotas generadora de carga en Santander	Mercadeo
		Segmentar los clientes por número de vehículos a cargo	Mercadeo
		Contratar personal profesional con enfoque comercial	Recursos Humanos
		Formar al personal en administración de llantas	Recursos Humanos
		Definir plan de incentivos para el nuevo cargo en la empresa	Recursos Humanos
		Definir listas de precios por tipo de cliente segmentado	Comercial
		Realizar eventos de difusión en parqueaderos y estaciones de servicio	Mercadeo
Participar en eventos de confluencia del sector transportador	Comercial		

Tabla No. 6 Plan de Trabajo

## 15. BIBLIOGRAFIA

PORTER Michael, ESTRATEGIA COMPETITIVA. Grupo Patria Cultural, S.A. de CV. Vigésima séptima edición. 2000

SERNA G. Humberto, GERENCIA ESTRATEGICA. 3R Editores, Colección Temas Gerenciales. Séptima Edición 1997

ZORRO Felix Antonio, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ORGANIZACIONALES BASADAS EN TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN APLICADAS EN CIUDAD LIMPIA S.A. E.S.P. Trabajo de Grado Especialización Gerencia Informática, 2002.

SANTOS, Juan M, Listos para fortalecer el transporte de carga por carretera, Periódico el Container, [http://issuu.com/estudionet/docs/container\\_junio\\_2010](http://issuu.com/estudionet/docs/container_junio_2010)

ANRE, Asociación Nacional de Reencauchadores, Proveedores de Aprovechamiento, Reciclaje y comercialización de residuos sólidos, [http://www.desechos.net/product\\_categories/152-aprovechamiento-reciclaje-y-comercializaci-n-de-residuos-s-lidos](http://www.desechos.net/product_categories/152-aprovechamiento-reciclaje-y-comercializaci-n-de-residuos-s-lidos) ANRE, Informe a Asociados, 2001

República de Colombia, MINISTERIO DE TRANSPORTE, Dirección General de transporte terrestre automotor, subdirección operativa de transporte automotor, grupo de estudios de carga, Bogotá, diciembre de 2009, Parque automotor de transporte de carga en Colombia. [http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte/servicios/documentos/Analisis\\_Parque\\_Automotor.pdf](http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte/servicios/documentos/Analisis_Parque_Automotor.pdf)

AUTOMUNDIAL S.A. cubrimiento, Productos, Servicios, Distribuidores, Flotas, Página web, <http://www.automundial.com.co/>

GONZALEZ, Carlos A. Sistemas de transporte Masivo son fundamentales para mitigar el problema de la movilidad urbana, [http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/movilidad-urbana-decada-agridulce\\_81777.aspx](http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/movilidad-urbana-decada-agridulce_81777.aspx)

ACOSTA, Alejandro [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=84004&ldTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=84004&ldTab=1)

TURBAY QUINTERO, Julio Cesar, Foro “Por una Colombia Bien gobernada 2008-2011, p. 3, [http://www.semana.com/documents/Doc-1606\\_2008421.pdf](http://www.semana.com/documents/Doc-1606_2008421.pdf)

República de Colombia, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO  
COLOMBIA, Colombia la transformación de un país Sector Automotriz, septiembre  
2009,  
[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078\\_Sector%20Automotriz.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Sector%20Automotriz.pdf)

No.	VARIABLES	VALOR
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	INVESTIGACION PARA CONOCER LA SITUACION DEL MERCADO DE REENCAUCHE DE AUTOMUNDIAL EN LA REGIONAL SANTANDERES
3	AUTOR(es)	ANGARITA ORTIZ YANETH LILIANA ZORRO CORONEL FELIX ANTONIO
4	AÑO Y MES	201104
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	TORRES DUARTE JAIME
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Automundial S.A. es una empresa Colombiana dedicada a la industria del reencauche de llantas, con presencia comercial y logística en nueve ciudades del país. Posee cuatro plantas de reencauche en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga y la planta de Bandas en Bogotá. El proyecto de investigación busca alternativas que puedan ayudar a generar mayor valor a la compañía enfocándose en segmentos que generen rentabilidad. Para esto se realizó una Encuesta como instrumento de recolección de información para conocer la opinión de los clientes frente al reencauche, también para conocer quién es el cliente potencial para la compañía. De ese trabajo, se concluye y se recomienda que Automundial debe darle valor agregado al Sector Distribuidor para que le baje operatividad y costos con los clientes particulares y buscar asesores Corporativos que jalonan el sector de flotas quien es el que produce la mejor rentabilidad para la Empresa.</p> <p>Automundial S.A. is a Colombian company dedicated to the tire retreading industry, logistics and commercial presence in nine cities. It has four retread plants in Bogotá, Medellín, Cali and Bucaramanga and Bogotá Bands plant. The research project looking at alternatives that can help to generate greater value to the company focusing on segments that drive profitability. For this we conducted a survey as a tool for gathering information to ascertain the opinion of the customers from retread, also to know who the potential customer for the company. In this study it is concluded and recommended that Automundial should give added value to the distribution sector for operation and lower its costs to individual customers and corporate counsel seeking to mark the fleet sector who is producing the best returns for the Company.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<p><b>Reencauche:</b> Es una fase importante para extender la vida de una llanta, de tamaño mediano, para camión comercial y permite el ahorro del dinero.</p> <p><b>Estrategia Competitiva:</b> Consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales.</p> <p><b>Plan Estratégico:</b> Documento en que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo.</p> <p><b>Marketing:</b> Arte o ciencia encargada de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.</p> <p><b>Pequeño Transportador.</b> Es considerado el propietario de menos de 10 vehículos en Colombia.</p> <p><b>Segmento Particular.</b> Son pequeños propietarios de menos de 10 vehículos</p> <p><b>Segmento Flotas.</b> Se consideran aquellas empresas generadoras o transportadoras de carga con flota de vehículos propia y que tienen definida una estructura organizacional con un departamento de mantenimiento.</p> <p><b>Segmento Distribuidores.</b> Son aquellos clientes que tienen un negocio de venta de llantas y representan la marca Automundial, estos pueden ser exclusivos o multimarcas.</p>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Industrial y Comercial
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Es una investigación Concluyente Descriptiva, con una técnica cuantitativa a través de un instrumento estructurado definido en una encuesta que se aplicó a los clientes de Automundial S.A.
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar las condiciones actuales del mercado de llantas con el fin de tener elementos de juicio que le permitan a Automundial S.A. evaluar la vigencia del plan estratégico en 2007 y con base en ello, redefinir si es preciso, una nueva orientación estratégica de Marketing.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<p>Investigar las razones que tienen los transportadores para elegir, llantas reencauchadas o llantas nuevas</p> <p>Evaluar la opinión de clientes sobre calidad, precios, condiciones y otras características asociadas a su decisión de tener o no llantas reencauchadas</p> <p>Realizar un estudio del Macro y Micro entorno en la industria del Reencauche</p> <p>Realizar un diagnóstico estratégico para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa</p> <p>Fijar un plan de acción para enfrentar las amenazas de la Empresa</p>
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>PORTER Michael, ESTRATEGIA COMPETITIVA. Grupo Patria Cultural S.A. de CV. Vigésima séptima edición. 2000</p> <p>SERNAG. Humberto, GERENCIA ESTRATEGICA. 3r Editores, Colección Temas Gerenciales. Séptima Edición 1997</p> <p>ZORRO Félix Antonio, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ORGANIZACIONALES BASADAS EN TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN APLICADAS EN CIUDAD LIMPIA S.A. E.S.P. Trabajo de grado Especialización Gerencia Informática, 2002.</p> <p>Periódico EL CONTAINER, Edición enero de 2011</p> <p>Asociación Nacional de Reencauchadores ANRE, Informe a Asociados, 2001.</p> <p>ANRE, Asociación Nacional de Reencauchadores, Proveedores de Aprovechamiento, Reciclaje y comercialización de residuos sólidos, <a href="http://www.desechos.net/product_categories/152-aprovechamiento-reciclaje-y-comercializaci-n-de-residuos-s-lidos">http://www.desechos.net/product_categories/152-aprovechamiento-reciclaje-y-comercializaci-n-de-residuos-s-lidos</a> ANRE, Informe a Asociados, 2001</p> <p>República de Colombia, MINISTERIO DE TRANSPORTE, Dirección General de transporte terrestre automotor, subdirección operativa de transporte automotor, grupo de estudios de carga, Bogotá, diciembre de 2009, Parque automotor de transporte de carga en Colombia.</p> <p><a href="http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte/servicios/documentos/Analisis_Parque_Automotor.pdf">http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte/servicios/documentos/Analisis_Parque_Automotor.pdf</a></p> <p>AUTOMUNDIAL S.A. cubrimiento, Productos, Servicios, Distribuidores, Flotas, Página web, <a href="http://www.automundial.com.co/">http://www.automundial.com.co/</a></p> <p>GONZALEZ, Carlos A. Sistemas de transporte Masivo son fundamentales para mitigar el problema de la movilidad urbana, <a href="http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/movilidad-urbana-decada-agridulce_81777.aspx">http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/movilidad-urbana-decada-agridulce_81777.aspx</a></p> <p>ACOSTA, Alejandro <a href="http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=84004&amp;IdTab=1">http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=84004&amp;IdTab=1</a></p> <p>República de Colombia, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO COLOMBIA, Colombia la transformación de un país Sector Automotriz, septiembre 2009, <a href="http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Sector%20Automotriz.pdf">http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Sector%20Automotriz.pdf</a></p> <p>TURBAY QUINTERO, Julio Cesar, Foro "Por una Colombia Bien gobernada 2008-2011, p. 3, <a href="http://www.semana.com/documents/Doc-1606_2008421.pdf">http://www.semana.com/documents/Doc-1606_2008421.pdf</a></p> <p>SANTOS, Juan M, Listos para fortalecer el transporte de carga por carretera, Periódico el Container, <a href="http://issuu.com/estudionet/docs/container_junio_2010">http://issuu.com/estudionet/docs/container_junio_2010</a></p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Los ingresos por facturación de llantas reencauchadas en Automundial S.A. Regional Santanderes disminuyeron 3% en el año 2010 mientras los presupuestos estaban basados en un crecimiento del 6%, esto representa una diferencia de 9 puntos en los resultados. Con el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende conocer la situación del mercado de las llantas reencauchadas y realizar un análisis que permita definir acciones a seguir para lograr un crecimiento en el año 2011.</p> <p>Para el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis macro y micro del mercado y de la industria del reencauche, con cifras actualizadas de la economía nacional y un análisis de la situación de la competencia en el sector.</p> <p>Para determinar las razones de preferencia o no de llantas reencauchadas y las expectativas de los transportadores con respecto a su proveedor de llantas, se realizó una investigación de tipo concluyente descriptiva que nos permite evaluar y seleccionar un curso de acción, igualmente se utiliza una técnica de investigación cuantitativa a través de un instrumento estructurado definido en una encuesta que se aplicó a los clientes de Automundial.</p> <p>Como resultados de la investigación se concluyó que un 91% de los clientes son pequeños transportadores que tienen de 1 a 10 vehículos, que rotan sus llantas cada 8 meses promedio, viven del ingreso que genera el transporte y pagan sus llantas en efectivo.</p> <p>Igualmente se concluyó que la mayor causa para no comprar llantas reencauchadas es la falta de información acerca del producto lo que genera inseguridad y asocio con una llanta de bajo precio y mala calidad.</p> <p>Automundial tiene segmentado el mercado en tres tipos de clientes, PARTICULARES, estos pequeños propietarios de menos de 10 vehículos; FLOTAS, empresas generadoras o transportadoras de carga con flota de vehículos propia y que tienen definida una estructura organizacional con un departamento de mantenimiento y los clientes DISTRIBUIDORES, quienes tienen un negocio de venta de llantas y representan la marca Automundial, estos distribuidores pueden ser exclusivos ó multimarcas.</p> <p>La facturación de Automundial está dividida en estos tres segmentos, el 61% de los clientes es del segmento PARTICULAR y solo representa el 13% de los ingresos, mientras los distribuidores son el 25% del número de clientes y generan el 70% de los ingresos por facturación.</p> <p>Para atender el 61% del número de clientes se requiere un mayor esfuerzo de logística, administración, cartera y comercial y hace que se pierda el foco del negocio por</p>
14	METODOLOGIA	El tipo de investigación utilizada fue Concluyente Descriptiva, con una técnica de investigación cuantitativa a través de un instrumento estructurado o encuesta que se aplicó a los clientes directos de la compañía.

15	CONCLUSIONES	<p>La investigación nos arroja que el 54% de los clientes de Automundial tienen servicio de recolección y entrega de llantas para reencauche directamente en sus instalaciones generando costos de logística, administración de inventarios y de gestión de cartera más altos que la atención a clientes distribuidores. Si bien es cierto que los clientes particulares marginan 10% más que los distribuidores, la participación es un 57% menos que ellos.</p> <p>De igual forma el segmento Flotas tiene una muy baja participación en ventas (17%), este segmento margina 7 puntos porcentuales más que los distribuidores y es una venta especializada que aporta valor y se convierte en generador de opinión en el sector.</p> <p>En Estados Unidos y en Europa, por cada llanta nueva hay una o más llantas reencauchadas rodando, en Colombia solo tenemos 0.4 llantas reencauchadas por cada llanta nueva rodando, la baja participación de las llantas reencauchadas se debe a la falta de cultura en el cuidado de las llantas y en gran parte a la inseguridad que genera el uso de este producto en el gremio transportador.</p> <p>El Estudio nos arroja que hace falta generar más confianza en los clientes para que usen llantas reencauchadas no solamente como un producto que genera reducción de costos sino como un producto que cumple con altos estándares de calidad y rendimiento.</p> <p>Hace falta sensibilizar a los transportadores para que le den un adecuado uso a las llantas durante su primer ciclo de vida, pues se generan ahorros considerables por darle una nueva vida a sus llantas sin tener que incurrir en el gasto de llantas nuevas.</p> <p>Solo un 31% de las llantas reencauchadas regresan para un segundo reencauche, las llantas convencionales tienen una capacidad de hasta 2 reencauches y las llantas radiales de hasta 3 reencauches, esto genera una oportunidad para explorar el mercado de los segundos y terceros reencauches aumentando la vida de las llantas y por lo tanto el ahorro podría llegar hasta un 60%</p> <p>Automundial es una compañía que goza de reconocimiento a nivel nacional como líder en la industria, y por ello tiene una gran responsabilidad de jalonar el mercado y hacer crecer la industria del reencauche.</p> <p>El 91% de los consumidores de llantas son pequeños transportadores que cuentan con menos de 10 vehículos, que requieren crédito al menos a 60 días, que pagan en efectivo y necesitan que el proveedor almacene sus llantas reencauchadas hasta cuando necesite instalarles en el vehículo. Para la atención de este tipo de segmento de clientes se requiere atención personalizada y la reencauchadora debe invertir recursos adicionales en gastos de almacenamiento, logística, administración y gestión de cartera.</p> <p>El 64% de los vehículos que tienen los clientes son de tipo rin 20 en adelante, es decir, 1000-20, 1100-20, 295/80R22.5 y 12R-22.5 estas llantas aportan un margen mayor a las reencauchadoras, por tratarse de llantas grandes, requieren de menos volumen de producción. Automundial tiene solamente una participación del 35% en este tipo de llantas, existe una gran oportunidad para desarrollar este mercado.</p> <p>Automundial tiene cautivo un 20% de sus clientes a quienes les vende llanta nueva y que no consumen llantas reencauchadas, representa otra oportunidad para desarrollo de mercado.</p> <p>El canal distribuidor no es fiel a una sola marca, el mercado depende de la oferta, se distribuye la marca donde mayor margen se obtenga.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>La estrategia desarrollada en el año 2007, enfocaba a Automundial hacia el segmento de los clientes P15, pequeños propietarios de 1 a 5 vehículos y hacia el segmento de flotas de transporte medianas, de acuerdo a la dinámica del mercado y la proliferación de pequeños transportadores, la compañía debe volcarse hacia los segmentos que le generen rentabilidad con bajo costo de administración.</p> <p>El Negocio de Automundial es ofrecer a sus clientes más que un producto, una reducción del costo por kilometro y para ello es necesario implementar un programa de culturización en el cuidado de las llantas y el uso del reencauche.</p> <p>Automundial debe establecer un plan de desarrollo de distribuidores con quienes se pueda crecer y quienes puedan atender el segmento de clientes particulares de menos de 10 vehículos, ya que estos clientes demandan muchos recursos de la compañía y no permiten enfocarse en los que realmente genera rentabilidad.</p> <p>Se debe desarrollar un plan de marketing para llegar a los clientes particulares a través de los distribuidores, con publicidad y material de mercadeo que generen fidelidad a través del canal</p> <p>Automundial debe liderar el segmento de clientes grandes flotas, para ello hay que implementar un plan de mercadeo para llegar a estos clientes con servicios de valor agregado que garanticen crecer el segmento de las llantas grandes de tamaño rin 20 en adelante, para esto se cuenta con herramientas y servicios de valor agregado como el Software CTW-Lite, el Servicio Especializado de Flotas y los servicios de In-House (Outsourcing de mantenimiento de llantas)</p> <p>Es necesario establecer un plan de acción en compañía con el canal distribuidor para promover el uso del reencauche y generar confianza en los grandes y pequeños transportadores a través de programas de formación y capacitación en el cuidado de las llantas</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	