



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA  
LUGOR S.A. DEDICADA A LA REPRESENTACIÓN, IMPORTACIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ILUMINACIÓN PARA EL SECTOR  
AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA.

Trabajo de Grado II, para optar por el título de administradora de empresas

CATALINA ORTEGA GUILLERMO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2010

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana. Artículo 23 de la Resolución N° 13 de 1964.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes hoy descubro una vez más que me han dado todo en la vida y me han acompañado en todos mis triunfos, dificultades alegrías y tristezas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos por su apoyo y a todos los profesores que en algún momento nos supieron alentar e inspirar. Muchas Gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	18
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	19
PRIMERA PARTE TRABAJO DE GRADO I .....	25
2. TÍTULO DEL PROYECTO .....	26
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
3.1. ANTECEDENTES .....	27
3.1.1. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ILUMINACIÓN AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA. ....	27
3.1.2. PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS E IMPORTADORAS .....	29
3.1.3. EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA .....	31
3.1.4. CAMBIO TÉCNICO EN EL PRODUCTO (VIDA ÚTIL) .....	35
3.1.5. TAMAÑO DEL MERCADO DE ILUMINACIÓN AUTOMOTRIZ .....	37
3.1.6. LA APUESTA DE LUGOR S.A. ....	37
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	41
3.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
4. JUSTIFICACIÓN .....	42
5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL .....	45
5.1. PLAN DE NEGOCIO – SENA EMPRENDER .....	45
5.2. MARCO CONCEPTUAL .....	48
5.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	51
6. OBJETIVOS .....	52
6.1. OBJETIVO GENERAL .....	52
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	52
7. METODOLOGÍA .....	53
8. RESTRICCIONES .....	55
9. RECURSOS .....	56
10. CRONOGRAMA .....	58
11. TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA .....	59

SEGUNDA PARTE TRABAJO DE GRADO II.....	62
12. ESTUDIO DE MERCADO .....	63
12.1. INVESTIGACION DE MERCADOS:.....	63
12.1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	63
12.1.2. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO, ANÁLISIS DE SU EVOLUCIÓN.....	64
12.1.3. TENDENCIAS DEL SECTOR .....	67
12.1.4. CONCEPTO DEL PRODUCTO .....	68
12.2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	68
12.2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL .	68
12.2.2. MERCADO POTENCIAL.....	71
12.2.3. MERCADO OBJETIVO .....	72
12.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. ....	72
13. PROYECCION DE VENTAS.....	74
14. ESTUDIO TECNICO .....	76
14.1. OPERACIÓN.....	76
14.2. PLAN DE COMPRAS .....	83
14.3. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	84
14.4. INFRAESTRUCTURA .....	85
15. ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL .....	90
15.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....	90
15.1.1. MISION .....	90
15.1.2. VISION.....	90
15.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	90
15.2. ASPECTOS LEGALES.....	95
16. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO .....	96
16.1. INGRESOS .....	96
16.2. EGRESOS.....	98
16.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO MEDIANTE VPN Y TIR .....	99
16.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VALOR.....	101

16.5.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PUNTUAL .....	102
17.	IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL .....	105
18.	ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO .....	111
18.1.	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD .....	111
18.2.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	116
18.3.	ESTRATEGIA DE MERCADOS: .....	119
18.3.1.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y/O APLICACIÓN.....	120
18.3.2.	ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	122
18.3.3.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	123
18.3.4.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO .....	124
18.3.5.	ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	126
18.3.6.	ESTRATEGIAS CLARAS DE PENETRACIÓN.....	127
18.3.7.	ESTRATEGIAS NUEVOS PRODUCTOS.....	127
19.	CONCLUSIONES.....	129
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	133
	ANEXO 1: ENTREVISTA.....	133
	ANEXO 2: ENTREVISTA AJ COLOMBIA.....	138
	ANEXO 3: ENTREVISTA BUJES Y ESCOBILLAS.....	143
	ANEXO 4: ENTREVISTA MOL PARTES.....	148
	ANEXO 5: GUIA ENCUESTA .....	153
	ANEXO 6: FICHA TÉCNICA.....	156
	ANEXO 7: RESOLUCI[ON 1512/10.....	156

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Evaluación del parque automotor en Colombia .....	32
Tabla No. 2: Inversión en Recursos .....	56
Tabla No. 3: Evaluación del Tiempo de Ejecución .....	57
Tabla No. 4: Sector Autopartista Principales Indicadores Financieros (1997-2009) (Millones de pesos) .....	65
Tabla No. 5: Características del Mercado Autopartista 2009 .....	68
Tabla No. 6: Mercado de Autopartes .....	71
Tabla No. 8: Condiciones del Mercado para el 2009 .....	74
Tabla No. 9: Proyecciones de Ventas fijadas por OSRAM .....	74
Tabla No. 7: Metas de Participación en Ventas del Mercado de Iluminación Automotriz .....	122

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1: Ventas de vehículos del año 2006 al año 2009 .....	34
Gráfica No. 2: Ventas de vehículos en el año 2009 .....	35

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: Canal de Distribución de Bombillos OSRAM .....	40
Figura No. 2: Cambio en el Canal de Distribución de Bombillos OSRAM .....	40
Figura No. 3: Estructura del Mercado de Autopartes .....	69
Figura No. 4: Canal de Distribución de Bombillos OSRAM .....	77
Figura No. 14: Canales de Distribución de Bombillos Osram .....	121



## **INTRODUCCIÓN**

Este documento plantea el plan de investigación a desarrollar en el área de emprendimiento con un plan de negocios para la estructuración de la empresa LUGOR S.A. dedicada a la representación, importación y distribución de productos de iluminación para el sector automotriz en Colombia, y llenar el requisito para optar por el título de Administradora de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

LUGOR S.A. acorde con la exclusividad obtenida para la comercialización de productos de iluminación automotriz por parte de OSRAM, empresa de origen alemán, requiere fijar un plan de negocios con miras a cumplir las metas exigidas por la casa Matriz.

Para tal fin se ha identificado que el mercado Colombiano, presenta una alta concentración hacia el consumo de bombillería automotriz de origen chino, cerca del 80% de las unidades comercializadas, estas son de baja calidad y muy bajos precios, de igual forma un 10 % del volumen de otras unidades comercializadas pertenece a la marca Narva-Philips.

Bajo estos escenarios el estudio arrojó 3 estrategias: Organización, de Mercados, y aprovisionamiento.

Para la estrategia organizacional se ha realizado un análisis DOFA, tanto para el producto como para la empresa, identificando 6 estrategias como respuesta a las amenazas visualizadas: E1: Formación de personal interno y comercial, enfocado a la estrategia global de LUGOR S.A., E2: Capacitación periódica a los clientes, para involucrarlos en el nuevo modelo de comercialización propuesto por LUGOR S.A., E1: Montaje del sistema de información de control de inventarios de los clientes y nivel de ventas, con el fin de prever y aventajarse a los requerimientos de producto., E2: La exclusividad otorga prebendas en material PUBLICITARIO, por lo cual la misma amenaza de la centralización en el negocio, brinda una oportunidad para el posicionamiento de marca., E1: Manejo de coberturas para el tema fiscal, ya existen contratos de estabilidad jurídica para tal fin., E2: A través de reservas financieras.

En cuanto a la estrategia de mercados, se proponen varias directrices o estrategias, específicamente para las actividades de fijación de precios, distribución, penetración, comunicación y servicio.

Para la estrategia de precios se fijaron tres iniciativas, a corto, mediano plazo así:

Estrategia Precio a Corto plazo: Dado que NARVA es el líder del mercado, dentro del segmento de iluminación automotriz diferente al de origen chino, es la competencia directa para OSRAM. Para 2009 el precio de NARVA, era muy superior a OSRAM.

Con la entrada de la distribución exclusiva para LUGOR S.A. se propone fijar una estrategia “líder-seguidor” frente a NARVA, es decir igualar el precio de OSRAM frente al fijado para NARVA a los minoristas.

Esto por sí solo no garantiza el aumento en la participación en el mercado, pues existen condiciones<sup>2</sup> comerciales, culturales, regionales que se deben romper para garantizar el acceso del producto al mercado minorista.

Estrategia Precio a Mediano plazo: Se debe propender por instaurar tiendas de venta directa con el fin de dar señales claras de precio al consumidor final, de esta forma se garantiza que minoristas y sub-mayoristas no fijen beneficios excesivos sobre el precio del producto OSRAM, afectando la participación en el mercado.

Incrementar anualmente la participación del canal directo minorista dentro de la estrategia de distribución, pues concentrar el mercado en los cuatro (4) agentes comerciales que se tienen hoy resultaría altamente riesgoso en las condiciones de negociación, puesto que existe el riesgo de la conformación de un cartel entre estos.

---

<sup>2</sup> Dada la ubicación geográfica y tamaño algunos mercados regionales, se hace necesario utilizar sub-mayoristas para ser costo eficiente en la distribución y comercialización del producto. De igual forma en el mercado existen alianzas de largo plazo, entre sub-mayoristas y minoristas que requieren una estrategia de precios para lograr romper ese grado de fidealización.

Para el 2012 la venta a minoristas y al consumidor final deben alcanzar el 50% del total de las ventas de LUGOR S.A.

Estrategias de Comunicación: Esta debe enfocarse al consumidor final, con el objetivo claro de informar de la baja en el precio y la excelente calidad del producto frente a otras marcas, en este se propone elementos innovadores aun no implementados en el mercado automotriz.

Esta estrategia se destina a los siguientes canales y/o usuarios:

- Minoristas: Afiches y publicidad.
- Estaciones de Servicio: Material publicitario.
- Diseño y montaje de la página [www.lugorsa.com](http://www.lugorsa.com)
- Aprovechar las comunidades de redes sociales (*social marketing*) y la conformación de una comunidad “green”, pues esta generalmente es la de mayor poder adquisitivo y constituye parte del mercado específico para OSRAM.

Estrategias de servicio: A consumidor final: Implantar una Línea de atención directa 1-800 al consumidor final, para cambios por defectos, asesoría, etc.

A sub-mayoristas y minoristas: Para estos canales se propone realizar una política de cambios de mercancía rápida y oportuna, un manejo de tiempos de entrega óptima, y capacitación constante que conlleve a que este canal conozca plenamente el catálogo de productos.

De igual forma se propone el montaje de la operación de la comercialización, vía web, esto facilita el manejo de referencias, precios, descuentos, inventarios, etc. Esto requiere capacitación en TICs a estos canales, pero disminuye considerablemente los costos de operación.

Estrategias claras de penetración: La estrategia de penetración, se enfocará específicamente en el aumento de la participación en el mercado fijando como meta el 30% de las ventas del sector de iluminación automotriz.

Para ello se proponen las siguientes actividades específicas:

Construcción, validación y/o consecución de Bases de datos del mercado minorista, con el cual se cualificara y cuantificaran los costos de

comercialización y se fijaran estrategias para alcanzar el 60% de las ventas de LUGOR S.A. en este canal.

Estrategias de aprovisionamiento: En cuanto al aprovisionamiento, este debe responder al comportamiento de la tasa de cambio y estacionalidad en la demanda. Pero no es punto relevante dentro de la investigación por lo siguientes aspectos:

4. Existe un solo proveedor, con el cual se tiene un acuerdo preestablecido
5. Los compradores tienen cuotas mínimas de compra y son precio aceptante, pues LUGOR S.A., actúa como monopolio sobre la marca OSRAM.
6. El sistema de información a implementar permite prever el comportamiento de la demanda

Visita a puntos de venta minorista: Se debe disponer de fuerza de ventas para visitar los minoristas de las 13 principales ciudades.

Cobertura regional (Distribución): Los 4 agentes comerciales tienen la obligación de compra 50 millones mensuales al contado, lo que garantiza una participación del 12% del mercado.

Estrategias promocionales: Para los minoristas, por volumen comprado y menor número de días de pago.

Estrategias nuevos productos: Nuevos productos: Si bien LUGOR S.A., está enfocado a la iluminación automotriz, es necesario fijar a largo plazo una estrategia muy similar al caso OSRAM – VENEZUELA, en donde el representante de la marca, cubre todas las líneas, iluminación industrial, exterior, interior, LFC, automotriz, especializada, etc.

Para tal fin se propone iniciar con iluminación de alta eficiencia para edificaciones tipo LED y LFC, esto por la coyuntura colombiana, en donde para 2011, queda prohibido al comercialización de bombillería incandescente, este es un mercado potencial de gran magnitud, más aún cuando el Ministerio de

Energía lanzó su programa PROURE – Programa de Uso racional de Energía, que involucra la sustitución de más 50 millones de bombillos, e impactaría significativamente en la demanda de energía en el país, en donde la demanda máxima se da comúnmente a las 19 horas, derivado del alto consumo de iluminación tanto pública como residencial y comercial, como se evidencia en la siguiente gráfica.

Finalmente se concluye que LUGOR S.A, es una empresa con un alto potencial en el mercado al contar con la exclusividad de comercialización de una la marca OSRAM, marca de alto reconocimiento en el mercado mundial.

Derivado de esta exclusividad cuenta con unos ingresos garantizados a través de contratos bilaterales de compras mínimas mensuales para 4 distribuidores en el país.

Las metas de ventas en pesos para LUGOR S.A. se recalcularon con base en las condiciones de mercado llegando a unas ventas de 2.571 millones al año para 2013. El reto de la participación en el mercado fijado por OSRAM, conlleva a LUGOR S.A. a ejercer una labor comercializadora bajo un enfoque innovador e inicialmente seguir una estrategia líder seguidor de precios con su principal NARVA-PHILIPHS.

La estructura administrativa revisada y propuesta permite optimizar la operación y alcanzar las metas propuestas en las ventas, minimizando tanto los costos administrativos como operacionales.

Las condiciones de ejercicio legal de LUGOR S.A., permiten la total viabilidad del negocio en Colombia.



**PRIMERA PARTE TRABAJO DE GRADO I**



## **2. TÍTULO DEL PROYECTO**

Plan de negocios para la estructuración de la empresa LUGOR S.A. dedicada a la representación, importación y distribución de productos de iluminación para el sector automotriz en Colombia.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

El mercado de iluminación automotriz en Colombia cuenta con más de 50 años, sin embargo para el presente análisis se partirá del año 1990, se expondrá la evolución de la comercialización y la demanda, bajo tres (3) ítems comercialización, actores significativos y evolución de la demanda.

##### **3.1.1. Comercialización de productos de iluminación automotriz en Colombia.**

Para finales de la década de los 80, derivado del modelo de sustitución de importaciones por industrialización (ISI)<sup>3</sup>, existían grandes restricciones para las importaciones, esto vía aranceles o cuotas de mercado, básicamente lo que se producía en el país no era viable de Importar.

Para antes del proceso de apertura<sup>4</sup> vivido en los años noventas el modelo ISI, premió la consolidación de monopolios y fallas de mercado, el sector de

---

<sup>3</sup> El modelo ISI, modelo que intenta darle ventaja y privilegio a los productos locales en vez de los productos importados. En Latinoamérica se implementaron las políticas económicas derivadas de este modelo económico en los años 50 y 60. "...la proliferación de industrias de toda clase en un mercado cerrado ha privado a los países latinoamericanos de las ventajas de la especialización y de las economías de escala, y a causa de la protección otorgada por las tarifas arancelarias excesivas y por las restricciones, se ha impedido el desarrollo de una sana competencia interna en detrimento de una producción eficiente." Hirschman. Citado en Cuadernos de Economía No. 1979. Leónidas Mora. La Política Industrial: ¿Hacia un Nuevo Modelo de Desarrollo?

<sup>4</sup> La gran apertura en Colombia se dio en los años 90, el gobierno pretendía eliminar las barreras para el comercio exterior, disminuir los altos niveles arancelarios, aumentar la competencia en la industria y lograr una apertura del comercio colombiano hacia el mundo y viceversa.

Iluminación automotriz no fue ajeno a este proceso, Sylvania empresa de origen norteamericano instauró una filial en el país, mediante la implantación de una fábrica de bombillos en la ciudad de Bogotá.

El monopolio en el sector condujo a Sylvania a fijar una posición dominante en el mercado, convirtiéndose en libre fijador de precios, pues la normatividad vigente y las restricciones del mercado así lo permitían.

Bajo este esquema el consumidor no tenía libertad de elegir, no existía variedad de producto, y libre competencia, así mismo la industria permaneció obsoleta pues tenía un mercado protegido y unos consumidores precio aceptantes.

Con la gran apertura de los años 90, el mercado de iluminación automotriz se vio beneficiado con la eliminación de las barreras para el comercio exterior, disminuyen los altos niveles arancelarios, y aumenta la libre competencia en el sector.

Este fenómeno fue generalizado para la economía colombiana, “es así, como entre febrero y noviembre de 1990, el porcentaje de importaciones sometidas al régimen de libre importación pasó del 38.9% al 97% del universo arancelario...se rebajaron los aranceles, fundamentalmente para bienes de capital e insumos para la producción nacional; se liberó la importación de un alto porcentaje de maquinaria usada y se redujo la sobretasa a las importaciones del 18% al 13%”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Biblioteca virtual Luis Ángel Arango.  
En línea:<http://www.lablaa.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo16.htm>

Como consecuencia del cambio estructural de los años noventas, el mercado de iluminación evoluciono a un enfoque más cercano a la competencia perfecta<sup>6</sup>.

Bajo este nuevo enfoque, la empresa Sylvania quien actuaba como monopolio, se vio enfrentada a nuevos actores en el mercado; se consolidaron grandes importadoras y comercializadoras de iluminación que hicieron del sector un mercado competitivo, dinámico e innovador.

### **3.1.2. Principales comercializadoras e importadoras**

Para mediados de los noventas se constituyen grandes importadoras y comercializadoras de autopartes, quienes contaban con portafolios de producto sumamente amplios, esto derivado de un mercado relativamente pequeño, que no permitía un alto grado de especialización. Las principales empresas que incluían productos de iluminación automotriz en su portafolio y dominaban este mercado son las siguientes:

B y E S.A.

Peláez Hermanos S.A.

Reunidos S.A.

Autopernos S.A.

Tarson S.A.

Ordipartes S.A.

El Sol Naciente Ltda.

---

<sup>6</sup> Enfoque hacia información completa, simétrica y mayor número de agentes en el mercado.

EL Sol Naciente Ltda., fue la única iniciativa hacia la importación y comercialización *exclusiva* de productos de iluminación automotriz en Colombia.

Adicional a la conformación de estos emporios, se crearon grandes importadoras y comercializadoras de productos de iluminación en general: automotriz, industrial, medica, domestica, pública, etc.

A continuación se encuentra el listado de empresas importadoras de iluminación en Colombia:

Importaciones Energía Ltda.

Eléctricos H.R. Ltda.

El Comercio Eléctrico de Cali Ltda.

Electro Energía S.A.

Representaciones Eléctricas Ltda.

Hoy en día, estas son las empresas que dominan el sector automotriz y se encargan de la importación y comercialización de autopartes, en la que se encuentra el segmento de iluminación automotriz. Este sector resulta dinámico y rentable, lo que hace que otros agentes quieran pertenecer al mismo. Esto conlleva a que exista una alta competitividad en esta industria e impulsa a las empresas a enfocarse en el desarrollo de sus fortalezas para lograr un alto rendimiento y permanecer en el mercado<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Entrevista en profundidad con experto en el sector.

### **3.1.3. Evolución del parque automotriz en Colombia**

El mercado de iluminación automotriz, ha presentado altas tasas de crecimiento, como respuesta al constante incremento en el parque automotor. En Colombia el parque automotor ha crecido a tasas cercanas al 5,23% durante los últimos 7 años<sup>8</sup>.

Esta dinámica de crecimiento, se puede observar en la siguiente tabla, que presenta la evolución del parque automotriz para el periodo 2002 a 2009, los datos vienen dados por departamento y total país:

Se pueden observar las siguientes tasas de crecimiento: Para 2004 un 1,32% anual; 2005 un 1,37% anual; ya para 2006 se observa el “boom” en la venta de vehículos con un aumento del parque automotor del 5% anual y una tasa máxima de 7% anual para el periodo 2008 a 2009.

---

<sup>8</sup> Cálculos propios a partir de información suministrada por el Ministerio de Transporte para el periodo 2003 - 2009

**Tabla No. 1: Evaluación del parque automotor en Colombia**

PARQUE AUTOMOTOR 2002 A 2009							
DEPARTAMENTO	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
AMAZONAS	1.327	1.345	1.363	1.385	1.408	1.430	1.531
ARAUCA	1.327	1.345	1.363	1.385	1.408	1.430	1.531
ANTIOQUIA	395.343	400.562	406.049	466.749	527.449	596.042	637.765
ATLANTICO	114.092	115.598	117.182	123.510	129.837	136.489	146.044
BOLIVAR	55.720	56.456	57.229	59.049	60.869	62.745	67.137
BOYACA	68.986	69.897	70.854	73.731	76.608	79.596	85.168
CALDAS	66.333	67.209	68.129	69.894	71.658	73.468	78.610
CAQUETA	5.307	5.377	5.451	5.517	5.584	5.651	6.047
CASANARE	1.327	1.345	1.363	1.378	1.392	1.407	1.505
CAUCA	15.920	16.130	16.351	16.616	16.881	17.750	18.351
CESAR	23.880	24.195	24.527	24.998	25.469	25.948	27.765
CORDOBA	37.146	37.636	38.152	39.075	39.998	40.944	43.810
CUNDINAMARCA	366.157	370.990	376.073	381.155	386.237	391.387	418.784
CHOCO	1.327	1.345	1.363	1.379	1.395	1.411	1.509
BOGOTA D.C.	610.261	618.316	627.787	662.717	698.644	791.007	847.020
GUAHIRA	13.267	13.442	13.626	13.835	14.043	14.255	15.253
GUAVIARE	1.327	1.345	1.363	1.378	1.392	1.407	1.505
HUILA	31.840	32.260	32.702	33.147	33.592	34.042	36.425
MAGDALENA	34.493	34.948	35.427	35.944	36.462	36.986	39.575
META	39.800	40.325	40.878	41.556	42.235	42.925	45.929
NARINO	37.146	37.636	38.152	38.747	39.342	39.947	42.743
NTE DE SANTANDER	34.493	34.948	35.427	35.944	36.462	36.986	39.575
PUTUMAYO	2.653	2.688	2.725	2.732	2.739	2.746	2.938
QUINDIO	39.800	40.325	40.878	41.556	42.235	42.925	45.929
RISARALDA	50.413	51.078	51.778	52.845	53.912	55.000	58.850
SAN ANDRES	5.307	5.377	5.451	5.470	5.490	5.510	5.895
SANTANDER	130.012	131.728	133.533	139.542	145.551	151.819	162.446
SUCRE	18.573	18.818	19.076	19.240	19.404	19.570	20.939
TOLIMA	63.679	64.520	64.403	67.078	68.752	70.468	75.401
VALLE DEL CAUCA	384.730	389.808	395.149	402.494	409.839	417.318	446.531
VICHADA	1.327	1.345	1.345	1.360	1.376	1.391	1.489
<b>TOTAL</b>	<b>2.653.313</b>	<b>2.688.337</b>	<b>2.725.149</b>	<b>2.861.406</b>	<b>2.997.663</b>	<b>3.200.000</b>	<b>3.424.000</b>

FUENTE: ASOPARTES. El Sector en Cifras 2010.

El aumento de vehículos presentado en los últimos tres (3) años ha impactado el mercado para la iluminación automotriz, es así que este sector presentará un fuerte crecimiento, derivado de:

Un aumento del tamaño del mercado, puesto que cada vehículo convencional requiere de al menos de 90 bombillos para su funcionamiento.

El promedio de distancia recorrida de un vehículo en Colombia es del orden de 15.000 Km al año, con una velocidad promedio de 50 Km/hora lo cual indica

que se tienen 300 horas promedio de uso al año de las cuales se estima el 30% es decir 90 horas anuales utiliza luces bien sea en carretera o en la noche, así mismo el periodo promedio de vida para los bombillos automotrices está entre 200 y 900 horas, lo que da como resultado una vida promedio de 3 años para los bombillos de los vehículos<sup>9</sup>. Esto pronostica el mayor crecimiento en ventas para los productos de iluminación automotriz derivado de las altas ventas de vehículos en 2006 y 2007, vehículos que requerirán cambio de bombillería para 2010.

La diversidad de gamas de nuevos vehículos, trae consigo variedad de sistemas de iluminación automotriz, como son los bombillos inteligentes, iluminación LEDS, luz blanca, etc. Lo cual representa una oportunidad de especialización para la comercialización.

Nacimiento y consolidación de nuevos mercados regionales, específicamente Bogotá tuvo un crecimiento mayor a 200.000 (30%) vehículos en los últimos cinco (5) años. Antioquia de igual forma paso de un parque automotriz con 400.562 unidades en 2005 a 637.765 unidades en 2009. Atlántico presenta un crecimiento del número de vehículos superior al 24%. Sin embargo los cinco (5) principales departamentos continúan ocupando más del 60% del total del parque automotor en el país, participación que viene en crecimiento durante los últimos cinco (5) años.

El marco regulatorio vigente, específicamente la Ley 1281 del 2009, y el artículo 471 del Estatuto Tributario ponen en desventaja el mercado de autos importados frente a los de fabricación nacional. Y teniendo en cuenta que los autos de fabricación nacional en algunos casos cuentan con bombillería de menor vida útil, frente los autos importados, representa otra oportunidad en el mercado.

El mercado de vehículos chinos en Colombia ocupa un poco más del 5% de las ventas de vehículos nuevos, durante los 2008 se vendieron cerca de 12.000

---

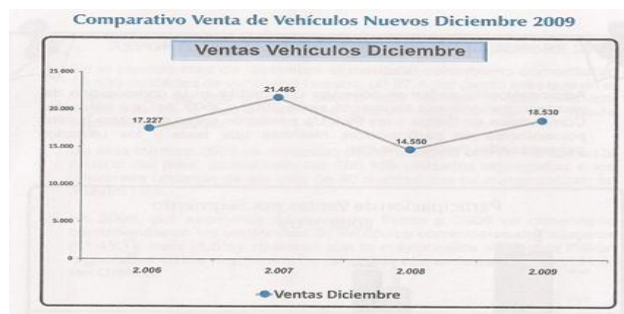
<sup>9</sup> Cálculos propios a partir de información



unidades, cifra que viene en crecimiento exponencial, pues en 2005 las ventas eran tan solo de 888 unidades. Estos vehículos vienen con bombillería para una vida útil de 200 horas.<sup>10</sup>

El mercado de la base de la pirámide, representa el mayor potencial de crecimiento para el mercado de iluminación automotriz. “la intervención del sector privado en la base de la pirámide puede generar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios...cuando los pobres se convierten en consumidores, obtienen más que el acceso a productos y servicios. Adquieren del sector privado la dignidad de la atención y la capacidad de elegir, anteriormente reservadas a la clase media y los ricos.<sup>11</sup>”. En Colombia el aumento del indicador de Numero de vehículos por hogar, dentro del segmento de los hogares pertenecientes a los primeros déciles de ingreso va en aumento y se espera se triplique en los próximos cinco (5) años, creando un mercado totalmente nuevo y focalizado en regiones diferentes a las cinco (5) metropolitanas.

**Gráfica No. 1: Ventas de vehículos del año 2006 al año 2009**



FUENTE: ASOPARTES. El Sector en Cifras 2010.

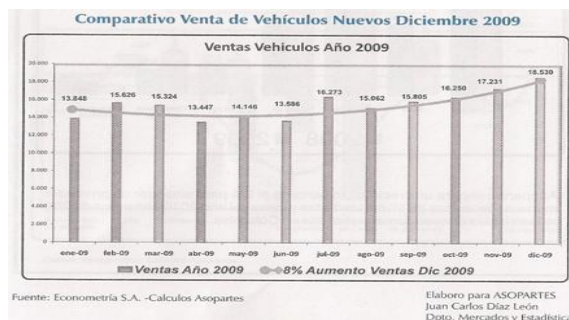
El mercado si bien ha tenido una baja, continua con una fuerte dinámica de crecimiento, en las graficas 1 y 2 se puede observar que el pasado diciembre, se vendieron 18,530 vehículos en total. Aumentando un 27.4% en comparación del año anterior; esta cifra fue la más alta registrada en lo recorrido del 2009

<sup>10</sup> Consultado el 13 de marzo de 2010. Disponible en: [http://www.dinero.com/noticias/aumentan-ventas-carros-chinos-colombia\\_27557.aspx](http://www.dinero.com/noticias/aumentan-ventas-carros-chinos-colombia_27557.aspx)

<sup>11</sup> C.K PRAHALAD, La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. 2005

como también la más alta registrada desde septiembre del 2008. El año 2009 se registro como el cuarto año en ventas en toda la historia del país, ya que se entregaron 185,128 vehículos a las 40 diferentes marcas que comercializan este producto en el país<sup>12</sup>.

**Gráfica No. 2: Ventas de vehículos en el año 2009**



FUENTE: ASOPARTES. El Sector en Cifras 2010.

### 3.1.4. Cambio técnico en el producto (vida útil)

Los mayores avances en la tecnología de los productos de iluminación automotriz, se ha alcanzado solamente en los últimos 10 años, es así que desde la bombilla incandescente inventada por Thomas Alba Edison, solo hasta los años 20 del siglo pasado logró verse los primeros avances en iluminación fluorescente o neón.

La eficiencia en los productos ha buscado la eficiencia energética, basada en la disminución de la generación de calor (luz fría), lúmenes por Watio, luxes, vida útil (horas)

Es así, que con el paso de los años la tecnología de los bombillos fue avanzando<sup>13</sup>, hoy en día se espera la eliminación por completo de los bombillos

<sup>12</sup> ASOPARTES. Sector en Cifras 2010.

<sup>13</sup> UNIDAD DE PLANEACION MINERO ENERGETICA UPME .Guía para el buen uso de la energía en Viviendas, Edificaciones y alumbrado público. Disponible en: [www.si3a.gov.co](http://www.si3a.gov.co)

incandescentes y en Colombia ya existen iniciativas y política pública hacia el uso de los bombillos de bajo consumo<sup>14</sup>, los cuales ahorran energía y tienen mayor durabilidad que los demás bombillos, esto hace que exista un mayor ahorro energético y el medio ambiente se vea beneficiado.

La búsqueda de eficiencia energética en iluminación tiene dos perspectivas:

Mayor exigencia en estándares, como ejemplo puede verse el RETILAP Resolución 181331 Agosto de 2009, Ministerio de Minas y Energía. Para el caso de iluminación automotriz se espera el mismo proceso en un horizonte menor a tres (3) años periodo en el cual la importación de productos con baja calidad (vida útil menor a 600 horas) sería prohibida, corrigiendo las desventajas de los productos de alta calidad como OSRAM, frente a los de bajo costo como son los de origen chino.

Menor rotación de producto como resultado de una mayor vida útil de la bombillería.

Dentro de los últimos desarrollos y que promete ser la iluminación del futuro es el llamado LEDs. Esta clase de bombillos tiene un tamaño milimétrico y ofrecen grandes ventajas gracias a su avanzada tecnología. Contienen semiconductores que transforman la corriente eléctrica directamente en luz, emiten una luz de color que puede iluminar en rojo, anaranjado, verde, amarillo o azul; también pueden iluminar de color blanco pero es necesario una tecnología especial. Además, son lámparas que consumen un 92% menos energía que el bombillo de uso doméstico y un 30% que los bombillos

---

<sup>14</sup> Decreto 2331 de 2007

fluorescentes, este tipo de bombillos puede durar hasta 100.000 horas y tener un 200% menos de costos totales de que los bombillos utilizados tradicionalmente<sup>15</sup>.

### **3.1.5. Tamaño del mercado de iluminación automotriz**

En Colombia, las importaciones de bombillos suman aproximadamente 10 millones de dólares<sup>16</sup>, de los cuales 5 millones provienen del mercado chino y el número restante provienen de marcas reconocidas. Entre estas se encuentran Osram, Philips (Narva), Hella, Trifa, Flosser y General Electric entre otras. Si bien los productos chinos ocupan el 50% de las ventas en dinero, estos venden más del 90% de las unidades vendidas, pues una referencia de bombillo para un producto chino puede tener un precio de \$600 frente a la misma referencia de uno de alta calidad que se puede comprar por \$5.480.

El suministro de iluminación automotriz durante mucho tiempo, estaba a cargo de la empresa Philips. Esta entro al país con una marca de bajo costo llamada Narva y con la cual logró un exitoso posicionamiento en el mercado y en la mente de los comercializadores.

Las cifras respaldan este dato, ya que de los cinco (5) millones de dólares que provenían de marcas reconocidas, Narva vendía cuatro (4) millones de dólares, esto es el 80% del mercado proveniente de marcas reconocidas. Este cuasi monopolio de NARVA, condujo a que empresas como OSRAM tomaran ciertas medidas para competir, las cuales se proponen en la estrategia de LUGOR S.A. en esta investigación.

### **3.1.6. La apuesta de LUGOR S.A.**

---

<sup>15</sup> OSRAM. Catálogo General de Luz REGION ANDINA 2008.

<sup>16</sup> Entrevista en profundidad con experto del sector.

Inicialmente el proyecto de LUGOR S.A. buscaba aprovechar la oportunidad de negocio y crear una importadora de iluminación que suministrara toda clase de bombillos a los aeropuertos y aerolíneas en Colombia. Sin embargo, cuando se realizó la primera aproximación a determinar el tamaño del mercado, se observó que el proyecto no tenía viabilidad, derivado de una muy baja demanda.

Entre las principales razones de esta conclusión se encuentran:

- i) Las aerolíneas en Colombia son muy pocas.
- ii) La iluminación para sus aviones la consiguen a través de distribuidores en la ciudad de Miami, estos consiguen los bombillos que necesitan cuando hacen sus vuelos diarios a esta ciudad, reduciendo así, los costos de transporte y aranceles.
- iii) Por otra parte, en Colombia existen pocos aeropuertos bien desarrollados que cuenten con la infraestructura, punto necesario para recibir toda clase de vuelos. Estos aeropuertos solo se encuentran en las principales ciudades del país y no les interesa invertir en tecnología para desarrollar la iluminación de sus pistas.
- iv) Además, los bombillos utilizados en las pistas tienen una durabilidad de aproximadamente 20 años, lo que hace que la rotación del producto sea casi nula<sup>17</sup>.

Con base en lo anterior se analizaron diferentes opciones de mercado para aprovechar otros segmentos en el mercado de iluminación y se encontró un alto potencial en el suministro de bombillos de uso automotriz.

Identificado el segmento de iluminación automotriz, se entabló la estrategia para la consecución de un socio estratégico, el resultado fue una alianza en

---

<sup>17</sup> Entrevista en profundidad con experto del sector.

distribución exclusiva para Colombia, para la casa Osram quien es uno de los mayores fabricantes de lámparas en el mundo.

OSRAM, fue creada ya hace 100 años y es la compañía que provee la iluminación al 60% de todo el globo terráqueo. Siemens es la propietaria de Osram y juntas se enfocan en desarrollar tecnologías innovadoras en el ámbito de la iluminación, tal como lo dice su slogan: “vea el mundo en una nueva luz”<sup>18</sup>.

El reconocimiento ha sido mundial, la empresa fue premiada con un Oscar en 1983, por la creación desarrollada en iluminación de cines y de efectos. Se destaca por innovaciones como la creación de un bombillo para purificación de agua, producción de lámparas inteligentes que interactúan con las personas e iluminan el camino de la humanidad entera.

OSRAM, es una empresa que está comprometida con el cuidado del medio ambiente y hace énfasis en crear iluminación de bajo consumo que ahorran gran porcentaje de energía, como también ahorran en los recursos utilizados<sup>19</sup>.

En el pasado, OSRAM fijo su estrategia para el mercado colombiano. Estableciendo tres (3) distribuidores exclusivos de la línea Osram para la parte automotriz: Molpartes, Dispartes y Autopernos, sin embargo, esta decisión no le dio los resultados esperados debido a que estos tres distribuidores no tenían la iluminación automotriz como su mercado exclusivo, haciendo que la iluminación pasara a segundo plano y no se le diera la dedicación que esta requería.

---

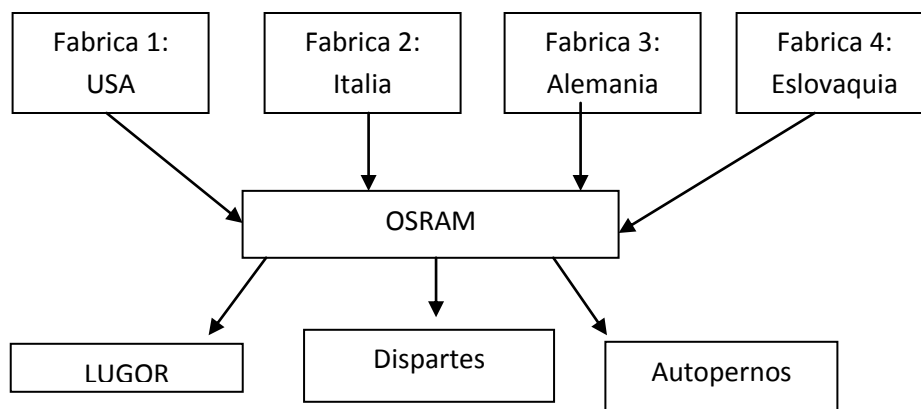
<sup>18</sup> OSRAM. Catálogo General de Luz REGION ANDINA 2008.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

Esto genero una oportunidad en el mercado para crear una importadora de iluminación para la parte automotriz, que solo se dedicara a suministrar bombillos de toda clase para autos, esta fue la apuesta LUGOR S.A.

LUGOR S.A., obtiene en 2009, la cesión de la distribución exclusiva de productos OSRAM, para iluminación automotriz por parte de Molpartes y la casa matriz OSRAM, llegando a un acuerdo en el que las cuatro (4) fábricas de Osram en el mundo le suministraban los bombillos a Osram Colombia y este se lo suministraría a los tres (3) distribuidores exclusivos: LUGOR S.A., Dispartes y Autopernos.

**Figura No. 1: Canal de Distribución de Bombillos OSRAM**

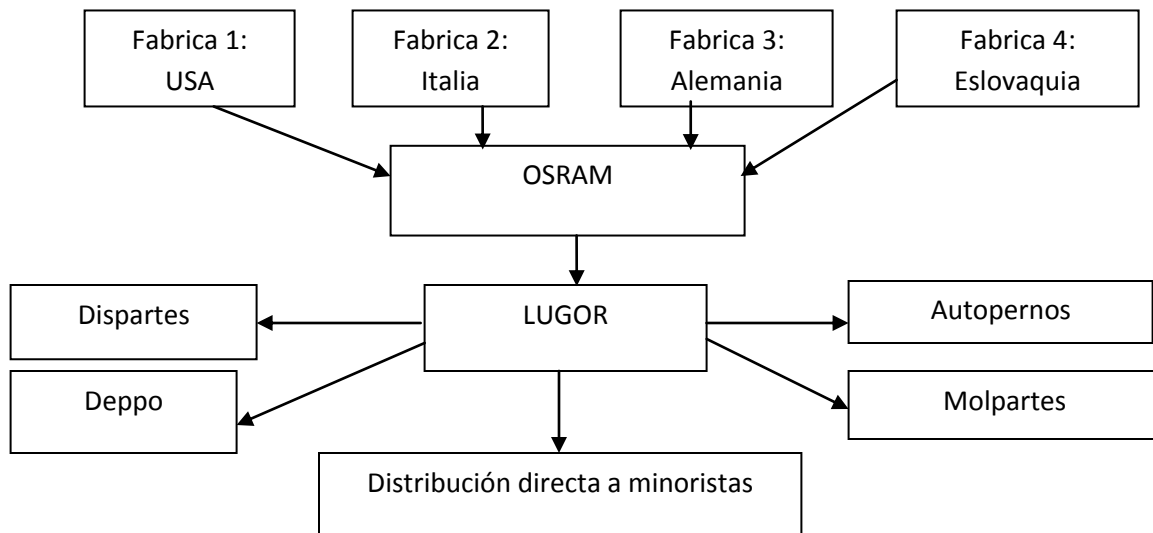


Fuente: La Autora

Este acuerdo dio resultados positivos e hizo que LUGOR S.A. aumentara las ventas de OSRAM en Colombia y logrando un mejor posicionamiento de la marca.

El liderazgo en el mercado por parte de LUGOR S.A., condujo a OSRAM a entregar su distribución exclusiva de los bombillos para autos en Colombia. Bajo este esquema LUGOR S.A., abastece a las otras empresas importadoras de repuestos automotrices. La estructura de mercado resultante es:

**Figura No. 2: Cambio en el Canal de Distribución de Bombillos OSRAM**



Fuente: La Autora

### 3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificada como una fortaleza la posición actual de LUGOR S.A. se requiere contestar la siguiente interrogante<sup>20</sup>:

¿Cuál sería la mejor estructura administrativa y operativa para la empresa LUGOR S.A. y la estrategia, que le permita dedicarse a la representación, importación y distribución de productos de iluminación para el sector automotriz en Colombia?

### 3.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El mercado autopartista está evolucionando a un estado oligopólico, por lo cual las empresas del sector deben fijar su estrategia de mercado en el aumento de la participación en las ventas del sector, a fin de permanecer en la actividad y no verse en la necesidad de finalizar sus operaciones.

<sup>20</sup> Propuesta de LUGOR S.A.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

El compromiso adquirido por LUGOR S.A. derivado de la exclusividad de distribución en Colombia de bombillos de la marca Osram, hace necesario diseñar e implantar estrategias de mercado adecuadas para el cumplimiento de metas acordadas por la casa matriz alemana OSRAM.

Por otra parte, las estrategias diseñadas deben maximizar el volumen de venta de bombillos para vehículos, ganando participación en el mercado, hoy controlado por las marcas chinas y su competencia directa Narva-Philips.

De igual forma, es fundamental que LUGOR realice un posicionamiento de la marca OSRAM, por lo cual se debe conocer plenamente al consumidor y los factores de decisión de compra, estableciendo relación con el cliente, generando confianza, e identificando las necesidades del mismo, brindando el producto adecuado y con un excelente servicio posventa.

Para lograr todo esto y tener como resultado el éxito de LUGOR S.A., se hace necesario que la estrategia diseñada involucre

- i) Clientes satisfechos y fidelizados.
- ii) Centren su atención en el talento humano de la empresa; brindando capacitación, enseñanza y motivación, es necesario que se transmitan los valores de la empresa y estén de acuerdo con ellos.

Estos actores son sumamente importantes ya que son los que tienen el contacto directo con el cliente y son los que venden la empresa y la marca de la empresa. A través de esos momentos de verdad con el cliente es que

se encuentra el éxito o fracaso de las ventas, las cuales dan como resultado mayores utilidades y éxito para la empresa<sup>21</sup>.

- iii) Asimismo, se deben analizar las principales fuerzas que influyen la compra de un cliente. Ver que tanto se dejan influenciar por los grupos de referencia y pertenencia, del rol que asumen en la sociedad, la clase social a la que pertenece y/o la cultura<sup>22</sup>.
- iv) De la misma forma es fundamental que las la estrategias analicen las necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas, es importante reconocer los diferentes niveles de necesidades que puede tener una persona y conocer que cada vez que una persona satisface un nivel de necesidades, querrá y buscara seguir satisfaciendo el siguiente nivel hasta llegar al nivel de autorrealización.
- v) La estrategia a diseñar debe responder a la dinámica del mercado puesto que este presenta un rezago cercano a tres (3) años con respecto a la venta de vehículos nuevos, que para 2010 prevé el aumento en la demanda de productos de iluminación automotriz ocasionado por el incremento en ventas de vehículos nuevos en 2006 y 2007.
- vi) Igualmente las estrategias deben involucrar la amplia experiencia de los emprendedores de LUGOR S.A. quienes provienen de una familia que conoce el mercado y varios trabajan o han trabajado en el sector autopartista desde hace más de 50 años. Es así que todos los involucrados en LUGOR S.A. tienen grandes conocimientos respecto del sector, cuentan con amplia experiencia y contactos en el mercado de autopartes.

---

<sup>21</sup> CAMARA, Dionisio. SANZ, María. Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio. Pearson 2006.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

- vii) Los inversionistas de LUGOR S.A. se verán beneficiados con la investigación pues minimizarán los riesgos de su inversión, tendrán claras las dimensiones del mercado de iluminación automotriz y contarán con un plan de negocio para la optimización de sus operaciones.
  
- viii) Desde el ámbito académico se podrán poner en práctica todas las herramientas, conocimientos y habilidades adquiridas en la carrera de administración.
  
- ix) Servirá de consulta para los interesados en el sector y/o en la elaboración de un plan de negocios.

## 5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

El desarrollo de la investigación se basara el modelo de plan de negocio del Servicio Nacional de Aprendizaje y el Fondo Emprender. Se elige este modelo dado que está plenamente probado, de igual forma los centros del SENA, brindan apoyo en la elaboración del Plan de Negocios. El modelo se expone a continuación:

### 5.1. PLAN DE NEGOCIO – SENA EMPRENDER

El fondo emprender del SENA sugiere los elementos fundamentales para realizar correctamente un plan de negocios. Este incluye los ocho elementos que para Ventures<sup>23</sup>, deben ser incluidos a la hora de analizar un negocio.

Estos elementos son: i) concepto de negocio, ii) propuesta de valor, iii) modelo de negocio, iv) ventajas competitivas, v) fuentes de ingresos, vi) clientes y mercado, vii) financiación y viii) finalmente expertise del equipo<sup>24</sup>; reunidos estos ocho (8) puntos se construye el marco sobre el que se construye el plan de negocios, este se presenta a continuación:

#### 1. **Mercadeo** en las que se encuentran:

##### 1.1 Investigación de mercados compuesta por:

- Definición de Objetivos

---

<sup>23</sup> “VENTURES nació en el año 2000 como una iniciativa para estimular la creación de empresas competitivas en Colombia. Revista Dinero y McKinsey & Company se dieron a la tarea de crear un concurso de planes de negocio con el fin de atraer y premiar a los mejores emprendedores del país. Los primeros resultados, en el 2000 nos llevaron a batir un récord mundial en la categoría de planes de negocio con 725 resúmenes ejecutivos evaluados, una cifra que supera los resultados de países como Alemania, España y Argentina, donde existen estos concursos desde hace varios años.” Disponible en: <http://www.ventures.com.co/content/view/12/35/>

<sup>24</sup> Consultado el 7 de marzo de 2010. Disponible en : <http://www.ventures.com.co/content/view/33/94/>

- Justificación y Antecedentes del Proyecto
- Análisis del Sector
- Análisis de Mercado
- Análisis de la Competencia

#### 1.2 Estrategias de mercado compuestas por:

- Concepto del Producto ó Servicio
- Estrategias de Distribución
- Estrategias de Precio
- Estrategias de Promoción
- Estrategias de Comunicación
- Estrategias de Servicio
- Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo
- Estrategias de Aprovisionamiento

#### 1.3 Proyección en ventas compuesta por:

- Proyección de Ventas y Política de Cartera

### 2. **Operación** en las que se encuentran:

#### 2.1 Operación compuestas por:

- Ficha Técnica del Producto ó Servicio
- Estado de Desarrollo
- Descripción del Proceso
- Necesidades y Requerimientos
- Plan de Producción

#### 2.2 Plan de compras compuestas por :

- Consumos Por Unidad de Producto

#### 2.3 Costos de producción compuestas por:

- Costos de Producción

#### 2.4 Infraestructura compuestas por:

- Infraestructura
- Parámetros Técnicos Especiales

3. **Organización** en las que se encuentran:

3.1 Estrategia organizacional compuestas por:

- Análisis DOFA
- Organismos de Apoyo

3.2 Estructura organizacional

3.3 Aspectos legales compuestos por:

- Constitución Empresa y Aspectos Legales

3.4 Costos administrativos compuestos por:

- Gastos de Personal
- Gastos de Puesta en Marcha
- Gastos Anuales de Administración

4. **Finanzas** en las que se encuentran:

4.1 Ingresos:

- Fuentes de Financiación
- Formatos Financieros

4.2 Egresos

4.3 Capital de trabajo

5. **Plan operativo** en las que se encuentran:

5.1 Cronograma de actividades

5.2 Metas sociales

- Metas Sociales del Plan de Negocio
- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Regional de Desarrollo
- Clúster ó Cadena Productiva
- Empleo
- Emprendedores

6. **Impacto** en las que se encuentran:

- Económico

- Regional
- Social
- Ambiental

7. **Resumen ejecutivo** en las que se encuentran:

- Concepto del Negocio
- Potencial del Mercado en Cifras
- Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor
- Resumen de las Inversiones Requeridas
- Proyecciones de Ventas y Rentabilidad
- Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad<sup>25</sup>

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**Iluminación automotriz:** el sistema de iluminación de un vehículo automotor es el conjunto de dispositivos de iluminación instalados en la parte frontal, lateral o trasera de un vehículo. Su función es darle al conductor la iluminación necesaria para obtener una mejor visibilidad y tener mayor seguridad, como también le permite ser visto por los demás conductores.

**ASOPARTES:** es la asociación de autopartistas que existen en Colombia. Ofrece a los afiliados un espacio académico y científico, en el cual se promueven los trabajos de investigación y progreso de tecnología, mejorando constantemente la actividad investigativa y la capacitación de los empleados de los asociados. También supe las necesidades de comunicación de los asociados ante las entidades gubernamentales o empresas privadas. Coordina y aporta esfuerzos en el trabajo institucional para que sus asociados cumplan

---

<sup>25</sup> Consultado el 4 de marzo de 2010. Disponible en : <http://www.fondoemprender.com/>

los requisitos de calidad, seguridad y normalización establecidos por las autoridades.<sup>26</sup>

**Parque automotor:** total de vehículos automotores que se pueden encontrar en el país para determinado año.

**Distribución exclusiva:** “se caracteriza por la concesión de exclusividad de distribución del producto a unos pocos distribuidores, con delimitaciones geográficas; pero con la condición expresa de que tales concesionarios se abstengan de vender productos de la competencia.

Esta modalidad ofrece la ventaja de un control más riguroso, de todas las fases de la comercialización de los productos, ya que suele regirse por un contrato firmado al respecto; mediante el cual quedan establecidas las condiciones generales de los precios, promoción y demás condiciones de ventas. Estas condiciones ayudan a fomentar y mantener la buena imagen del producto, así como el nivel de los precios, y los márgenes de utilidades para la empresa productora y sus distribuidores”<sup>27</sup>.

**Plan de negocio:** es un documento que resume los objetivos de una organización, haciendo énfasis en los objetivos operacionales y financieros. Contiene los planes detallados y los presupuestos establecidos para lograr alcanzar los objetivos propuestos<sup>28</sup>.

**Mercado:** “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Consultado el 17 de mayo de 2010 en: <http://www.asopartes.com>

<sup>27</sup> Consultado el 17 de mayo de 2010 en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>28</sup> Consultado el 10 de marzo de 2010. Disponible en : <http://somosemprendedores.com/definicion-de-plan-de-negocios-una-herramienta.html>

<sup>29</sup> KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos De Marketing. Pearson Prentice Hall 2003.



**Emprendedor:** “Persona que aglutina capacidad de innovación para identificar e implantar una oportunidad de negocio. Cuenta con una mentalidad global, desarrolla relaciones de largo alcance con su entorno y actúa con visión estratégica”<sup>30</sup>.

**Resumen ejecutivo:** Es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales<sup>31</sup>.

**Canal de distribución:** es el conjunto de empresas que participan en el proceso de colocar el producto o servicio en las manos del consumidor final o usuario de negocios<sup>32</sup>.

**Satisfacción de clientes:** “grado en que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador”<sup>33</sup>.

**Estrategia:** es la dirección y el alcance de una organización a corto, mediano o largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> BERMEJO, Manuel. Hacia la empresa familiar líder. Página 3

<sup>31</sup> Consultado el 10 de marzo de 2010. Disponible en :  
<http://mktelemental.blogspot.com/2009/03/resumen-ejecutivo.html>

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos De Marketing. Pearson Prentice Hall 2003.

<sup>33</sup> Ibíd. G7

<sup>34</sup> JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. WITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Pearson Prentice Hall. 2006

**Posicionamiento en el mercado:** “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”<sup>35</sup>.

### **5.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Investigación Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos De Marketing. Pearson Prentice Hall 2003.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios para el éxito de la operación de una importadora de productos de iluminación automotriz que conlleve al éxito de la misma en el país.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Desarrollar un plan de mercadeo donde se especifique la investigación de mercados, las estrategias de mercado y la proyección en ventas.
- ✓ Desarrollar un plan de operaciones donde se encuentre todo lo relacionado al producto, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura de la empresa.
- ✓ Desarrollar un plan organizacional que contenga la estrategia organizacional, estructura organizacional, los aspectos legales y los costos administrativos que maximicen las utilidades de LUGOR S.A.
- ✓ Desarrollar un plan financiero que permita evaluar el riesgo de la inversión y maximizar el uso de los recursos disponibles.
- ✓ Identificar las condiciones legales necesarias que se deben cumplir para la operación óptima de LUGOR S.A.
- ✓ Cualificar el impacto ambiental que podría tener la operación de LUGOR S.A.

## **7. METODOLOGÍA**

Con base en los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, se desea realizar una investigación tanto cualitativa como cuantitativa del mercado y sector al que pertenece la empresa para de esta manera conocer las debilidades y fortalezas que se poseen, con el fin de convertir estas últimas en oportunidades de negocio y de esta manera diseñar e implementar las mejores estrategias para el éxito de la empresa.

Adicionalmente, para lograr una investigación más profunda se va a aprovechar la experiencia en el sector automotriz de las personas relacionadas al emprendimiento de la empresa, para que de esta maneja se puedan ajustar las mejores estrategias para lograr un negocio exitoso. A continuación se presenta la metodología explicada más claramente:

Objetivo	Actividad a realizar	Asignaturas	Bibliografía Preliminar
Plan de Mercadeo	Búsqueda de información secundaria	Investigación de Mercados, Investigación cuali-cuanti, Gerencia de mercadeo	KINNEAR, Thomas.TAYLOR. James. Investigación de Mercados. McGraw Hill. 2000
	Entrevistas en profundidad		MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRECHE, Jean-Claude. Administración del Marketing. McGraw Hill. 2005
	Encuestas		
	Análisis de Información Primaria		
	Análisis de la Información secundaria		
Plan de Operación	Entrevistas en profundidad a directivos	Investigación de Mercados	KINNEAR, Thomas.TAYLOR. James. Investigación de Mercados. McGraw Hill. 2000
		Investigación cuali-cuanti	MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRECHE, Jean-Claude. Administración del Marketing. McGraw Hill. 2005
	Análisis de la Información secundaria	Gerencia de Operaciones	KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos De Marketing. Pearson Prentice Hall 2003.
	Construcción de modelo Operacional	Gestión de Proyectos	
Plan Organizacional	Entrevistas en profundidad a directivos	Investigación de Mercados, Investigación cuali-cuanti, Gerencia de mercadeo	KINNEAR, Thomas.TAYLOR. James. Investigación de Mercados. McGraw Hill. 2000
	Análisis de la Información secundaria		MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRECHE, Jean-Claude. Administración del Marketing. McGraw Hill. 2005
Plan Financiero	Recopilación de información	Finanzas corporativas	VAN HORNE, James. WACHOWICZ, John. Administración Financiera. Pearson Prentice Hall. 2002
	Validación de Información	Gestión de Proyectos	
	Construcción de modelo financiero	Gerencia financiera	
Plan Operativo	Diseño de cronograma	Gerencia de Operaciones	Bibliografía Financiera
	Diseño de indicadores de seguimiento y cumplimiento	Estrategia	
Impacto en el entorno	Análisis de la Información	Gestión de Proyectos	Bibliografía de análisis de impactos
	Identificación de Impactos	Gerencia financiera	
	Diseño de indicadores de Impactos	Gerencia de Operaciones	
		Estrategia	

## 8. RESTRICCIONES

Algunas de las restricciones que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación es la falta de información disponible, ya que el sector de iluminación automotriz es pobre en estadísticas y no es fácil el acceso a la información, además los pocos privilegiados que la pueden obtener no la publican o revelan fácilmente.

Esto se debe en parte a la alta competencia que existe en el sector automotriz y donde todas las empresas quieren sobrevivir en el mercado y obtener privilegios como la distribución exclusiva de alguna línea o la información necesaria para colocar la empresa en una posición privilegiada.

Los diferentes actores del mercado consideran su información como un activo más de sus empresas, por lo cual no son dados a compartir datos, ventas, proveedores, clientes, márgenes, etc.

Se utilizara la información legal reportada a la superintendencia de sociedades y las entrevistas a profundidad a realizar, con el fin de facilitar la cuantificación del tamaño del mercado.

## 9. RECURSOS

La realización de la investigación requiere de diferentes recursos tanto tecnológicos, financieros como humanos para lograr el desarrollo de la misma de una manera exitosa.

En primer lugar, se tiene el recurso tecnológico que en este caso incluye un computador y una impresora, los cuales no incumben en gastos financieros ya que la autora cuenta con estas herramientas.

En cuanto al recurso humano, es la emprendedora la encargada de llevar a cabo la realización de la investigación, sin embargo recibirá ayuda de José Manuel Medina, profesor universitario de la Pontificia Universidad Javeriana, quien posee conocimientos sobre el tema a tratar en la investigación.

Los recursos financieros estarán a cargo de la autora de la investigación y estos se incluirán costos de transporte, impresión del trabajo y demás gastos que se presenten durante el transcurso de la investigación.

A continuación se pueden observar las tablas con las cifras de los gastos y tiempo de la investigación:

**Tabla No. 2: Inversión en Recursos**

<b>GASTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TOTAL</b>
Transporte Tutorías	\$3,000 semanales	16 semanas	\$48,000
Comida	\$10,000 semanales	16 semanas	\$160,000
Impresión	\$10,000cada vez	2 veces	\$20,000

Fotocopias	\$10,000		\$10,000
------------	----------	--	----------

Fuente: La Autora

**Total gastos de la investigación durante el semestre: \$238,000**

**Tabla No. 3: Evaluación del Tiempo de Ejecución**

ACTIVIDAD	TIEMPO SEMANAL	SEMANAL	TOTAL
Tutorías	1 hora	16 semanas	16 horas
Trabajo en casa	8 horas	16 semanas	128 horas
Trabajo de campo	3 horas	16 semanas	48 horas

Fuente: La Autora

**Total horas de trabajo: 192 horas semestrales**

Asumiendo que el valor promedio de una hora de trabajo es de \$6,000, el costo total del trabajo es:

**Costo del trabajo: 192 horas \*6,000 = \$1, 152,000 semestrales**

En conclusión, el trabajo de investigación tendrá un costo total de \$1.390.000 semestrales.



## 10. CRONOGRAMA

El cronograma detallado de todas las actividades que se realizarán durante el trabajo de grado con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se presenta a continuación:

OBJETIVO	ACTIVIDAD A REALIZAR	MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	
Plan de Mercadeo	Busqueda de información secundaria	■	■	■																						
	Entrevistas en profundidad		■	■	■																					
	Encuestas			■	■	■																				
	Análisis de Información Primaria				■	■	■	■																		
	Análisis de la Información secundaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Plan de Operación	Entrevistas en profundidad a directivos														■	■										
	Análisis de la Información primaria y secundaria								■	■	■	■	■	■												
	Construcción de modelo Operacional																■	■								
Plan Organizacional	Entrevistas en profundidad a directivos														■	■	■	■	■							
	Análisis de la Información primaria y secundaria											■	■	■	■	■	■	■	■							
Plan Financiero	Recopilación de información																		■	■	■					
	Validación de Información																		■	■	■	■				
	Construcción de modelo financiero																				■	■				
Plan Operativo	Diseño de cronograma																						■	■		
	Diseño de indicadores de seguimiento y cumplimiento																						■	■	■	
Impacto en el entorno	Análisis de la Información																					■				
	Identificación de Impactos																						■	■		
	Diseño de indicadores de impactos																						■	■		

## 11. TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA

A continuación se puede observar la tabla de contenido propuesta que servirá de guía en el transcurso del proyecto, se irá desarrollando y modificando a medida que se va llevando a cabo la investigación.

### 1. **Plan de Mercadeo:**

#### 1.1 Investigación de mercados compuesta por:

- Definición de Objetivos
- Justificación y Antecedentes del Proyecto
- Análisis del Sector
- Análisis de Mercado
- Análisis de la Competencia

#### 1.2 Estrategias de mercado compuestas por:

- Concepto del Producto ó Servicio
- Estrategias de Distribución
- Estrategias de Precio
- Estrategias de Promoción
- Estrategias de Comunicación
- Estrategias de Servicio
- Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo
- Estrategias de Aprovisionamiento

#### 1.3 Proyección en ventas compuesta por:

- Proyección de Ventas y Política de Cartera

### 2. **Plan de Operación** en las que se encuentran:

#### 2.1 Operación compuestas por:

- Ficha Técnica del Producto ó Servicio
- Estado de Desarrollo
- Descripción del Proceso
- Necesidades y Requerimientos
- Plan de Producción

2.2 Plan de compras compuestas por :

- Consumos Por Unidad de Producto

2.3 Costos de producción compuestas por:

- Costos de Producción

2.4 Infraestructura compuestas por:

- Infraestructura
- Parámetros Técnicos Especiales

3. **Plan de Organización** en las que se encuentran:

3.1 Estrategia organizacional compuestas por:

- Análisis DOFA
- Organismos de Apoyo

3.2 Estructura organizacional

3.3 Aspectos legales compuestos por:

- Constitución Empresa y Aspectos Legales

3.4 Costos administrativos compuestos por:

- Gastos de Personal
- Gastos de Puesta en Marcha
- Gastos Anuales de Administración

4. **Plan de Finanzas** en las que se encuentran:

4.1 Ingresos:

- Fuentes de Financiación
- Formatos Financieros

4.2 Egresos

4.3 Capital de trabajo

5. **Plan operativo** en las que se encuentran:

5.1 Cronograma de actividades

5.2 Metas sociales

- Metas Sociales del Plan de Negocio
- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Regional de Desarrollo
- Clúster ó Cadena Productiva

- Empleo
- Emprendedores

6. **Impactos** en las que se encuentran:

- Económico
- Regional
- Social
- Ambiental

7. **Resumen ejecutivo** en las que se encuentran:

- Concepto del Negocio
- Potencial del Mercado en Cifras
- Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor
- Resumen de las Inversiones Requeridas
- Proyecciones de Ventas y Rentabilidad
- Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Consultado el 4 de marzo de 2010. Disponible en : <http://www.fondoemprender.com/>



**SEGUNDA PARTE TRABAJO DE GRADO II**

## 12. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se basa en el análisis cualitativo, a partir de entrevistas a profundidad<sup>37</sup>, información secundaria y análisis cuantitativo a partir de encuestas con formulario estructurado.

A continuación se presenta el primer avance de investigación, correspondiente al análisis cualitativo e información secundaria preliminar.

### 12.1. INVESTIGACION DE MERCADOS:

#### 12.1.1. Análisis del sector

Hoy el sector de autopartes presenta una dinámica fuertemente competitiva, aquellos actores de la cadena de distribución que no logran establecer ventajas frente a sus competidores, les es difícil mantenerse en el mercado. Ya que existen un gran número de mayoristas y sub-mayoristas<sup>38</sup>. Que establecen una fuerte competencia y que conducen a estrategias de mercado vía precios<sup>39</sup>, en donde tiende a desaparecer del mercado aquellos actores que tienen restricciones en la fijación de precios, por altos costos en la comercialización de sus productos.

Por otra parte, el mercado autopartista maneja una gran variedad de productos y referencias, lo que obliga a los mayoristas y sub-mayoristas a contar con un excelente *know how* del mismo y de su rotación, a fin de suplir las necesidades de producto de sus minoristas.

También se puede observar que en este sector existen grandes actores y de gran antigüedad que influyen en el entorno del mercado, y repercuten en los precios, las

---

<sup>37</sup> Se anexan al presente documento.

<sup>38</sup> Mayoristas son aquellos actores del mercado que compran directamente a Osram Colombia S.A y vende a otros actores. Los sub-mayoristas compran exclusivamente a mayoristas y distribuyen a minoristas y algunos otros sub-mayoristas.

<sup>39</sup> La estrategia precios se basa en la competencia vía precio más bajo, esto conlleva a que el actor con un mejor control de costos lidere el mercado y excluya aquellos agentes ineficientes en su operación comercial.

marcas y referencias que se manejan en el sector; lo que hace que las empresas medianas y pequeñas se tengan que adaptar rápidamente y actuar ante los cambios que se le presentan en el mercado.

Esta situación, conlleva a que los actores ineficientes en el mercado no logren adaptarse, y deban cerrar sus operaciones<sup>40</sup>. Esto se refleja en el margen operacional del sector que ha pasado de 7,52% en 2004 a 5,17% en 2009<sup>41</sup>.

Una característica del mercado autopartista es que la decisión de compra, no reposa en el consumidor final sino en el minorista, pues es este quien oferta el producto ya sea chino o de marcas reconocidas aprovechando el desconocimiento del usuario final que en la mayoría de veces no diferencia entre uno y otro<sup>42</sup>.

### **12.1.2. Comportamiento histórico, análisis de su evolución**

El tamaño de mercado del sector autopartista presenta una tendencia creciente desde el año 1999, con tasas de crecimiento para los últimos 10 años, cercanas al 18,72% promedio.

---

<sup>40</sup> En las empresas que reportaron su estado de resultados a la Superintendencia de Sociedades, se pasó de 64 firmas con saldo en rojo contable a 121 en 2008.

Disponible en: [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7697451.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7697451.html) Para 2009,

<sup>41</sup> Cálculos propios a partir de estados financieros 1997 – 2009 para 21.000 empresas en el país, publicado por el SIREM. Superintendencia de Sociedades. Sistema de información y de riesgo empresarial –SIREM. Disponible en:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

<sup>42</sup> Según los empresarios y comerciantes, un nuevo delito ha tomado fuerza en escena en el sector autopartista: la falsificación, que pasó de unos 200 millones de dólares en el 2005 a unos 800 millones actualmente y sigue en crecimiento porque es excarcelable. Disponible en: [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7697451.htm](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7697451.htm)

Realizando el análisis de concentración de los ingresos operacionales del sector, mediante el índice de HERFINDAL y HIRSCHMANN<sup>43</sup>, se encuentra una tendencia creciente en la concentración de los ingresos, para 2003 el índice se situaba en 341,53 para 2005 en 500,12 y para 2009 se encuentra en 582,19.

**Tabla No. 4: Sector Autopartista Principales Indicadores Financieros (1997-2009)**  
(Millones de pesos)

Año	41 Ingresos Operacionales	61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestación De Servicios	UTILIDAD BRUTA	51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	UTILIDAD OPERACIONAL
1997	604.994	427.868	177.126	62.709	89.971	24.446
1998	471.719	339.530	132.189	48.911	61.334	21.945
1999	629.279	459.857	169.422	62.129	84.755	22.538
2000	721.134	527.786	193.349	56.153	98.967	38.228
2001	657.900	491.818	166.082	42.164	95.601	28.316
2002	847.398	625.478	221.920	67.254	119.238	35.428
2003	1.100.802	817.083	283.720	74.543	152.964	56.213
2004	1.905.669	1.374.943	530.725	120.562	266.796	143.368
2005	2.541.467	1.852.022	689.445	188.454	327.481	173.511
2006	3.374.352	2.514.801	859.551	241.934	418.625	198.991
2007	3.218.507	2.417.930	800.577	245.534	367.298,31	187.744,70
2008	3.592.688,49	2.681.269,35	911.419	276.388,88	453.651	181.378,85
2009	4.112.889,35	3.086.041,21	1.026.848,14	290.541,14	523.570,99	212.736,01

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Sistema de información y de riesgo empresarial –SIREM.  
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

<sup>43</sup> El índice de concentración de un mercado muestra el número de participantes y su posición en el mismo. En efecto, el índice de concentración será mayor cuanto menor sea el número de participantes en dicho mercado y cuanto más desiguales sean sus participaciones. El índice fue calculado a partir de los estados financieros 1997 – 2009 para 21.000 empresas en el país, publicado por el SIREM. Superintendencia de Sociedades. Sistema de información y de riesgo empresarial –SIREM. Disponible en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>



$$VT = \sum_{i=1}^n x_i \quad p_i = \frac{x_i}{VT}$$

$$H = \left( \sum_{i=1}^n p_i^2 \right) * 10.000 \quad 1 \leq H \leq 10.000$$

Donde,

- $p_i$     Cuota de mercado de la empresa I
- $x_i$     Valor de la posición del participante I
- VT    Valor total del mercado
- $H$     Índice de Herfindal

Dentro de los valores que puede tomar un índice, existen dos valores extremos que determinan la posición en la que se encuentra el mercado.

“Mercados en los que el IHH es entre 1000 y 1800 puntos se consideran moderadamente concentrados, y aquellos en que el IHH es de más de 1800 puntos se consideran como concentrado. Las transacciones que aumentará el IHH en más de 100 puntos en mercados concentrados presuntamente plantear problemas de competencia conforme las directrices de las fusiones horizontales”<sup>44</sup>.

Por otra parte aunque el número de empresas aumenta, pasando de 136 empresas en 2003 a 494 empresas en 2005 y finalmente a 582 empresas para 2009, esto hace suponer que existen en el mercado nuevos emprendimientos sin mayor éxito, dado que si bien el mercado presenta altas tasas de crecimiento, este éxito es para los grandes jugadores, en donde el sector esta migrando lentamente hacia un oligopolio.

---

<sup>44</sup> Consultado el 17 de mayo, disponible en: <http://www.justice.gov/atr/public/testimony/hhi.htm>

### **12.1.3. Tendencias del sector**

#### **Tendencias a corto plazo**

El nivel de precios para 2010, se espera que tienda a la baja, dado el comportamiento del dólar y las expectativas de inflación fijadas por el Banco de la Republica. Esto permitirá que si bien las ventas de autopartes aumenten, la competencia se haga más fuerte vía “guerra de precios”.

Las ventas de minoristas aún no muestran recuperación, lo que conllevaría a remates de mercancía y con ello aumento en ventas pero con precios bajos.

#### **Tendencias en el mediano plazo**

Se observa una reestructuración en la operación de las empresas del sector, estas se están enfocando a importar y comercializar solamente una clase de producto o una marca en particular, bajo el esquema de exclusividad, aunque algunos siguen teniendo dentro de su portafolio todos los repuestos para automóviles.

De igual forma, ha iniciado la especialización de algunas empresas dedicadas a segmentos específicos iluminación, bendix y arranques o a la distribución de marcas reconocidas como General Electric, Osram Phillips, entre otras.

#### **Tendencias en el largo plazo**

En el largo plazo se sigue una tendencia a la especialización en la distribución (marcas y productos), al igual que una disminución en el número de actores en el sector, los sub-mayoristas tienden a desaparecer en el futuro, las grandes empresas fabricantes y mayoristas monopolizaran el mercado minorista.

De igual forma “varias compañías de autopartes están planeando trasladarse del interior del país a ciudades costeras o cercanas al Pacífico o el Caribe para hacerse más competitivas internacionalmente, reduciendo fletes de transporte y obviando el problema de infraestructura que tiene Colombia”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Recuperación Automotriz, Lenta Pero Firme 50 35 % Mejora La Producción De Carros Y Autopartes. Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3961297>

#### 12.1.4. Concepto del producto

El objetivo de la estrategia es el aprovechamiento la distribución exclusiva de la empresa LUGOR S.A. con OSRAM para la distribución de bombillos de vehículos automotores, con el fin de diseñar e implementar las estrategias necesarias para penetrar adecuadamente el mercado, lograr un buen posicionamiento y fortalecer el concepto de calidad de producto versus precio con que se reconoce los bombillos OSRAM.

OSRAM es una empresa reconocida a nivel mundial y maneja productos de excelente calidad. Los bombillos para vehículos de esta marca tienen una muy buena calidad, tienen una mayor vida útil y mayor ahorro energético.

El consumidor que conoce los productos de iluminación, sabe que los bombillos OSRAM son de los mejores que existen en el mercado; sin embargo en el país se asocia esta marca con mayores precios lo que hace que las empresas prefieran enfocarse en otras marcas de bombillos como NARVA-PHILLIPS o marcas chinas, sin tener en cuenta el costo-beneficio.

## 12.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 12.2.1. Estructura actual del mercado a nivel nacional

El comercio de autopartes cuenta con 582 sociedades que representan el 60,96% del total de sociedades del sector automotriz.

**Tabla No. 5: Características del Mercado Autopartista 2009**

TAMAÑO (1)	EMPRESAS		INGRESOS		ACTIVOS		UTILIDADES	MARGEN OPERACIONAL
GRANDE	28,00	5%	2.274.411.378	54%	1.736.358.945	55%	122.540.807	5,39%
MEDIANA	175,00	30%	1.344.929.807	32%	1.000.767.579	32%	73.623.721	5,47%
PEQUEÑAS	355,00	61%	552.976.748	13%	398.892.411	13%		4,26%

MICRO	24,00	4%	7.566.615	0%	4.178.568	0%	23.532.117 - 423.785	-5,60%
<b>TOTAL</b>	<b>582,00</b>	<b>100%</b>	<b>4.179.884.548</b>	<b>100%</b>	<b>3.140.197.503</b>	<b>100%</b>	<b>219.272.860</b>	<b>5,25%</b>

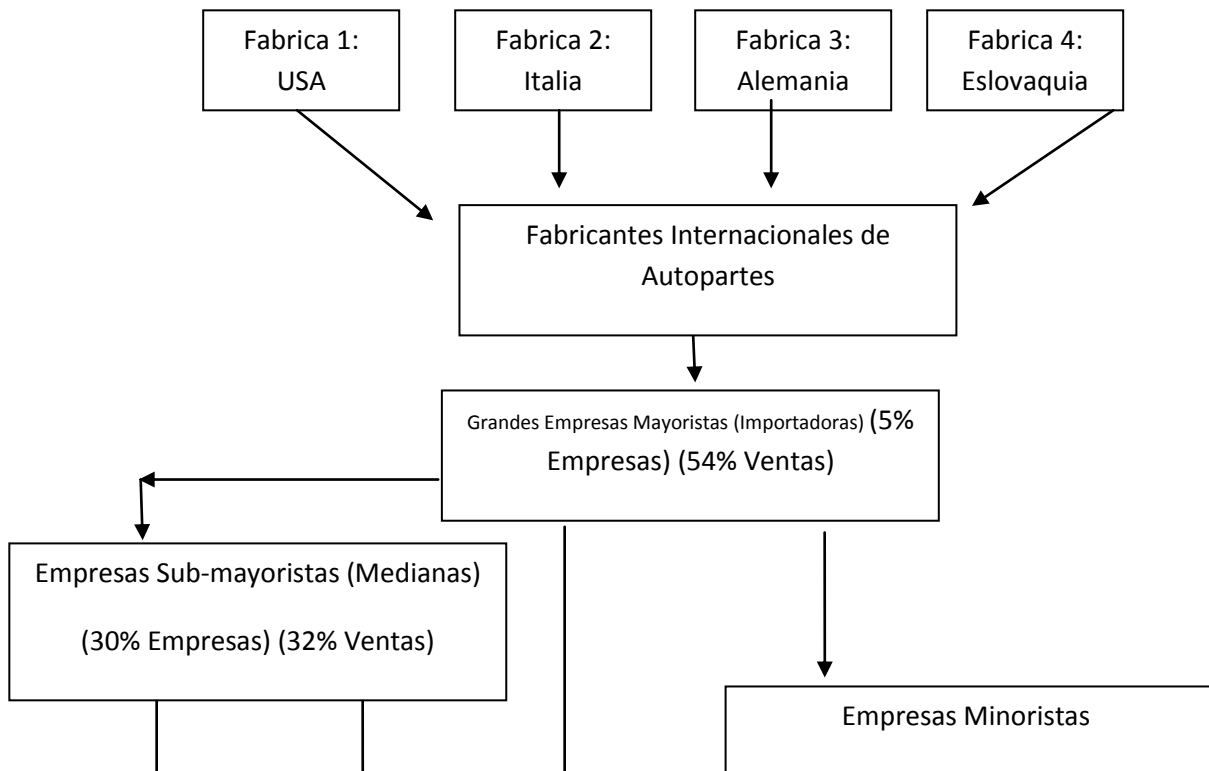
Fuente: construcción a partir del SIREM.

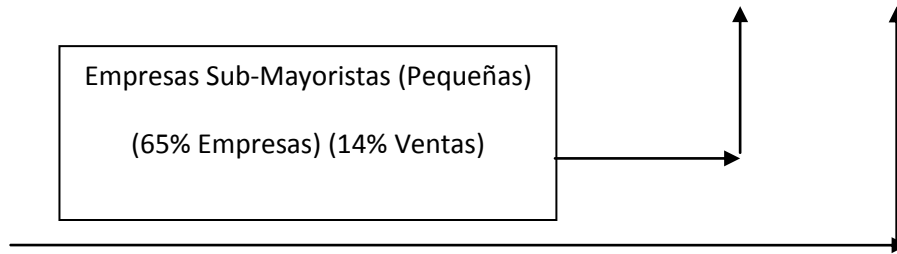
(1) Tamaño por definición Ley 95 PYME de 2004.

Las grandes empresas concentran el 54% de las ventas, y el 55% de los activos, observando una correlación muy alta entre activos y ventas. Las empresas pequeñas aunque suman el 61% del total de empresas del sector de autopartes solo alcanzan a cubrir el 13% de las ventas, de igual forma el margen operacional entre pequeñas y el grupo de medianas y grandes es relativamente bajo. Las pequeñas presentan un margen operacional del 4,26% frente a las grandes y medianas que presentan 5,39% y 5,47% respectivamente. En esto se observa una diferencia de algo más del 1% en el margen lo que explica la tendencia del mercado a consolidar grandes empresas y la extinción de las pequeñas, dadas las economías de escala.

El mercado de autopartes presenta la siguiente estructura:

**Figura No. 3: Estructura del Mercado de Autopartes**





Fuente: Construcción propia a partir de la información recopilada, en entrevistas a profundidad a actores del mercado.

**Mayoristas:** El mercado de Mayoristas lo conforman 25 grandes empresas importadoras que tienen acuerdos comerciales establecidos legalmente con fabricantes internacionales de repuestos para automóviles.

Estas empresas controlan los precios en el mercado, tienen un buen posicionamiento dentro de los sub-mayoristas y la exclusividad de marcas de repuestos.

**Sub-mayoristas:** Este grupo de empresas son los intermediarios entre los minoristas y los mayoristas del mercado.

Con el paso de los años, estas han ido desapareciendo ya que las grandes organizaciones han entrado a suplir las necesidades del mercado minorista, realizando el contacto directo con estos. En la actualidad solamente quedan algunas pocas empresas sub-mayoristas, las cuales permanecen gracias a un buen posicionamiento y/o alianzas con otras empresas de distribución exclusiva de alguna de las marcas importantes de repuestos como Osram, General Electric, Phillips, entre otras.

**Minoristas:** Se encargan de vender los productos al consumidor final, es decir a los 3 millones de vehículos automotores que existen en el país.

Este mercado es el objetivo de las grandes organizaciones los mayoristas. La estrategia prioritaria para las grandes empresas es realizar el contacto directo con los minoristas, mediante venta directa sin intermediarios (*sub-mayoristas*). Se enfocan en ofrecerles buenos precios y construir relaciones duraderas que les permitan realizar más negociaciones en el futuro.

Las pocas empresas sub-mayoristas que quedan se enfocan en mercados minoristas regionales de difícil acceso.

**Minoristas:** Tienen como mercado objetivo el consumidor final, es decir todas las personas que tengan un vehículo automotor y necesiten autopartes.

### 12.2.2. Mercado potencial

Para la determinación del mercado potencial de iluminación automotriz, se hará uso de los siguientes recursos:

1. Entrevistas a profundidad a realizar
2. Información secundaria
3. Encuestas a realizar

De acuerdo con las entrevistas realizadas el tamaño del mercado para iluminación automotriz es cercano a 10 millones de dólares anuales. Evaluando el dato informado por los entrevistados y frente a la información secundaria del parque automotor existente, precios y vida útil de los productos de iluminación, se tiene la siguiente información:

Vehículos a 2009: 3.424.000.

Inversión en iluminación promedio pro vehículo al año: \$COL. 5.841.

En la actualidad el precio de venta de un Kit de 9 bombillos OSRAM para un vehículo, con un promedio de vida útil de 5 años (2.000 HORAS) es del orden de \$Col 80.000, y el precio dado por el mayorista es cercano a los \$40.000. Ahora bien, el mercado de iluminación china es 20 veces menos costoso, pero con una quinta parte de vida útil.

**Tabla No. 6: Mercado de Autopartes**

Actor del Mercado	Precio Promedio mayorista (a)	% Vehículos compradores	Vida útil Años ©	Ventas anuales (a)*(B)*(Vehículos Col)/(c)	% ventas anuales
Mercado Chino	4.000	75%	1	10.272.000.000	49%
Narva	39.000	19%	3	8.457.280.000	40%

OSRAM	39.000	3%	5	667.680.000	3%
Otros	39.000	4%	3	1.557.920.000	7%
Total		100,00%		20.954.880.000,00	100%

Fuente: Construcción propia

(a) entrevistas a profundidad

(b) Datos de parque automotor 2009 Asopartes y entrevistas a profundidad

© Ficha técnica de productos

### 12.2.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está fijado a priori, de acuerdo con la negociación establecida con la casa matriz Osram y se fija así:

Se proyecta que para el 2012 LUGOR S.A., debe tener una participación del 30% sobre el total de ventas en el mercado. Para esto se tiene: Los cuatro (4) sub-mayoristas (Mol partes, Dispartes, Autopernos y Deppo), los cuales tienen la obligación de compra mensual no inferior a 50 millones de pesos, para un total anual de 2.400 millones de pesos; esto por si solo constituye aproximadamente el 12% del mercado y el 40% de las ventas de LUGOR S.A.

El quinto canal que utiliza LUGOR S.A. se concentrara en Minoristas específicos de atención a vehículos de alta gama y centros de servicio automotriz de los concesionarios de marcas reconocidas en las 13 principales ciudades. Este segmento debe sumar el 18% de las ventas nacionales del sector, y el 60% de LUGOR S.A.

### 12.2.4. Análisis de la Competencia.

La competencia en el sector está basada en la “*guerra de precios*”. Por otra parte el riesgo cambiario, afecta fuertemente este sector ya que con la baja del dólar, las grandes empresas Mayoristas aprovechan para realizar grandes cantidades de importaciones, lo que trae como resultado una baja en los precios de todos los productos importados.

Ante esta situación, los otros actores del mercado: Sub-mayoristas y minoristas deben actuar rápidamente para lograr vender sus productos y sobrevivir en el mercado; para

lograr esto es necesario que realicen un buen análisis del entorno, servicio postventa, crédito entre otras.

Algunos minoristas basan su competencia como precio aceptante y apuestan a bajar los precios de los productos, afectando así sus costos, otros prefieren otras estrategias realizando alianzas con los mayoristas que los permitan mantenerse en el mercado.

El sector autopartista obliga a los agentes del mercado a ser altamente dinámicos en sus decisiones, so pena de desaparecer de la actividad. La óptima estrategia comercial es contar con una distribución exclusiva de alguna marca reconocida con el fin de lograr mantener los precios estables y a un nivel óptimo para la empresa.

Esta opción resulta una gran ventaja y da como resultado un posicionamiento en el mercado, así como la utilidad esperada. Sin embargo, para lograr esto es necesario contar con grandes sumas de capital, buenas relaciones comerciales con las empresas productoras de los repuestos y conocimiento del mercado.

Para el caso específico de LUGOR S.A. toda la atención a la competencia debe fijarse en NARVA, pues es su competidor directo.



### 13. PROYECCION DE VENTAS

Partiendo de las condiciones del mercado a 2009:

**Tabla No. 8: Condiciones del Mercado para el 2009**

Actor del Mercado	Precio Promedio al mayorista	% Vehículos compradores	Vida útil Años	Ventas anuales	% ventas anuales
Mercado Chino	4.000	75%	1	10.272.000.000	49%
Narva	39.000	19%	3	8.457.280.000	40%
OSRAM	39.000	3%	5	667.680.000	3%
Otros	39.000	4%	3	1.557.920.000	7%
Total		100,00%		20.954.880.000,00	100%

Fuente: construcción propia a partir de entrevistas en profundidad.

Y bajo los metas exigidas por la Matriz de Osram, se tiene la siguiente proyección, calculada según los supuestos presentados después de la tabla.

**Tabla No. 9: Proyecciones de Ventas fijadas por OSRAM**

Actor del Mercado	2009	2010	2011	2012
Mercado Chino	10.272.000.000	10.844.150.400	11.223.695.664	10.454.872.511
Narva	8.457.280.000	6.506.490.240	5.611.847.832	4.646.610.005
OSRAM	667.680.000	3.253.245.120	4.489.478.266	6.969.915.007
Otros	1.557.920.000	1.084.415.040	1.122.369.566	1.161.652.501
Total	20.954.880.000	21.688.300.800	22.447.391.328	23.233.050.024

Fuente: Construcción propia a partir de entrevistas a profundidad.

Supuestos:

- Crecimiento de las ventas de LUGOR S.A. basados en la Tabla No. 7
- Crecimiento del Mercado 3,5% anual.

### **Política de Cartera**

Con base en el acuerdo comercial establecido con OSRAM COLOMBIA S.A., se tienen 4 agentes comerciales, que deben cancelar al contado y con pedidos mensuales mínimo de 50 millones de pesos para cada agente.

En cuanto a Minoristas se tienen plazos de 30 a 90 días dependiendo del volumen de compra y el precio/producto pactado.

## 14. ESTUDIO TECNICO

### 14.1. OPERACIÓN

La operación de LUGOR S.A., inicia en Julio 2009, en pequeña escala. A mayo de 2010 se formalizan sus procesos y se consolida toda la operación en su sede propia en la Carrera 59C # 132 - 41, Las líneas de producto comercializadas son: Iluminación automotriz, Lámparas Fluorescentes Compactas – LFC y Cable de diferentes tipos (Procables).

#### - **Ficha Técnica del Servicio**

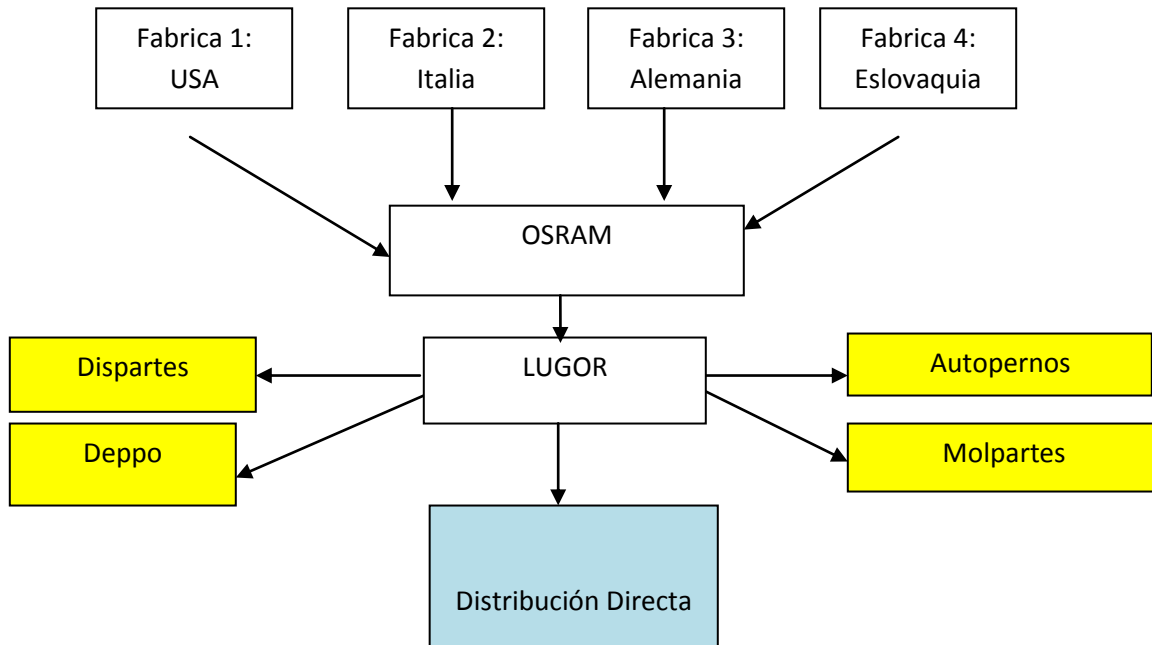
El servicio prestado por LUGOR S.A., se concentra en dos componentes, el producto ofertado y la comercialización propiamente dicha. En el anexo 6 se presenta la ficha técnica del producto, el cual como se observa tiene un gran número de referencias, las cuales no serán objeto de discusión en el presente trabajo. El producto será abordado como un todo diferenciando únicamente por línea de iluminación.


#### o **Ficha técnica OSRAM (Anexo 6)**

#### - **Descripción del servicio:**

Como ya se dijo en la sección 3.1.6 hay dos (2) canales de clientes para LUGOR S.A., el primer segmento lo componen las cuatro (4) firmas autorizadas como distribuidoras, el segundo lo componen clientes mayoristas que atiende directamente LUGOR S.A. La comercialización para estos dos (2) segmentos se realiza bajo dos (2) metodologías bien diferenciadas, como se expone a continuación:

**Figura No. 4: Canal de Distribución de Bombillos OSRAM**



 Canal Distribuidores

 Canal Directo

Fuente: La Autora

### **Comercialización Canal Distribuidores**

La casa matriz de Osram tiene en cuenta ciertos parámetros a la hora de escoger a sus distribuidores en los diferentes países donde se encuentra ubicada, estos lineamientos son de suma importancia y no son pasados por alto a la hora de elegir el distribuidor. A continuación se pueden detallar estos lineamientos:

- El capital que tenga la empresa.
- Numero de vendedores.

- Cubrimiento de la empresa (geográfico y participación del mercado)
- Que se respeten los márgenes que se acuerdan con la casa matriz Osram de cada país.

La empresa OSRAM desde Alemania maneja ciertos parámetros para escoger a los distribuidores exclusivos de cada país. Los puntos que tienen en cuenta son:

- El capital con el cual disponga la empresa.
- Respeto y cumplimiento de márgenes que se imponen.
- Cubrimiento del mercado. (geográfico y participación del mercado)

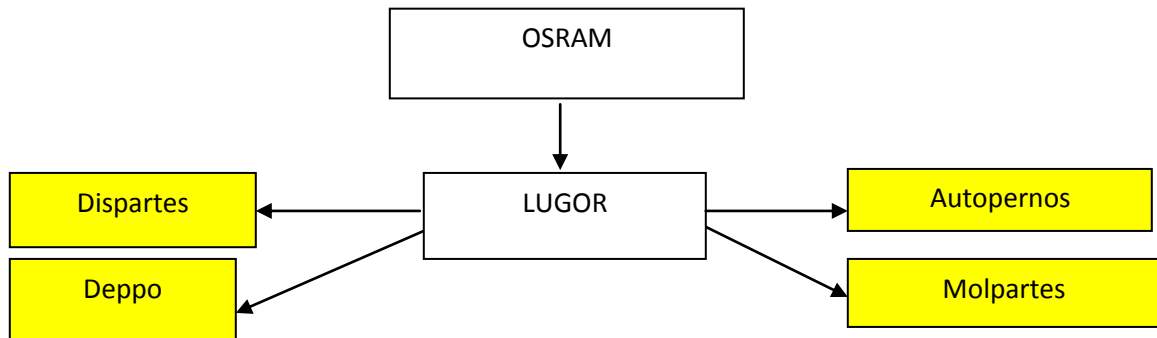
En los diferentes países donde se encuentra OSRAM, este separa a sus distribuidores en tres tipos A, B, y C, dentro de los cuales también existen dos tipos 1 y 2. El A-1 es la empresa que mejores condiciones y beneficios obtiene como distribuidor, el C-2 es la empresa que menores beneficios recibe como distribuidor. Sin embargo, este proceso no aplica para Colombia. En un principio el distribuidor que comercializaba para el país estaba en Venezuela, hasta que se logró abrir la distribución directa, la cual tuvo varias reformas mencionadas anteriormente en los antecedentes y al final se estableció a LUGOR S.A. como distribuidor exclusivo de OSRAM en el país.

El manejo de estos cuatro (4) clientes es realizado directamente por la gerencia de LUGOR S.A., estos no cuentan con un agente comercial, dado la tipología y condiciones de compra de estos distribuidores, los cuales cada uno se rigen por los siguientes parámetros:

- Facturación mínima mensual: \$50.000.000.
- Pago Contado comercial: 30 Días como máximo
- Márgenes mínimos garantizados, con el fin de no llegar a bajas innecesarias en los precios del mercado

Cabe recordar que estos cuatro (4) distribuidores no tienen exclusividad de distribución de marca o producto, es decir pueden comercializar bombillería Phillips y otras autopartes como escobillas, arranques, baterías, etc.

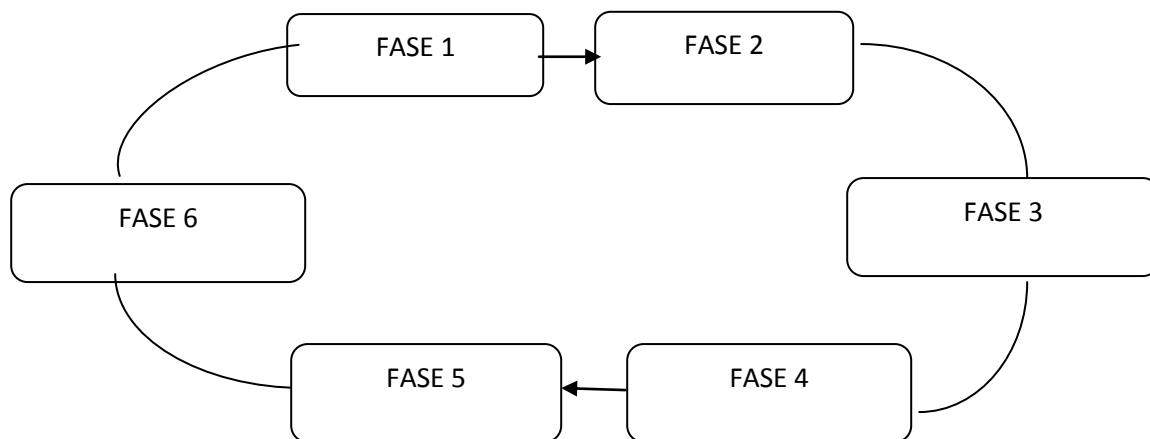
**Figura No. 5: Canal Distribuidores**



Fuente: La Autora

El proceso de comercialización para este canal se realiza así:

**Figura No. 6: Comercialización Canal Distribuidores**



Fuente: La Autora

Fase 1: Se visita y se establece la solicitud de pedido en LUGOR S.A.

Fase 2: Se selecciona los productos solicitados, se embalan y se realiza la respectiva remisión.

Fase 3: Se realiza la respectiva facturación

Fase 4: Se realiza la entrega de la mercancía al cliente y aceptación de la factura

Fase 5: Se realiza seguimiento al pago de la cartera

Fase 6: se realiza seguimiento al comportamiento del inventario del cliente

Fase 7: Con base en el comportamiento de los inventarios de estos 4 distribuidores se planifica el próximo pedido a OSRAM COLOMBIA S.A.

Fase 1: Se visita y se establece la solicitud de pedido en LUGOR S.A.

### **Comercialización a Canal Directo**

La comercialización en este segmento presenta mayor complejidad, dado que se identifican más actores en el proceso de comercialización y la necesidad de contar con mayores controles, puesto que a diferencia del canal Distribuidores, este no es atendido directamente por la Gerencia sino por agentes comerciales.

El siguiente proceso da por existentes los agentes comerciales, los requerimientos para la selección de estos se presenta en la sección “Necesidades y requerimientos”

Para la construcción del modelo de comercialización en el canal se parte de la identificación de las siguientes restricciones:

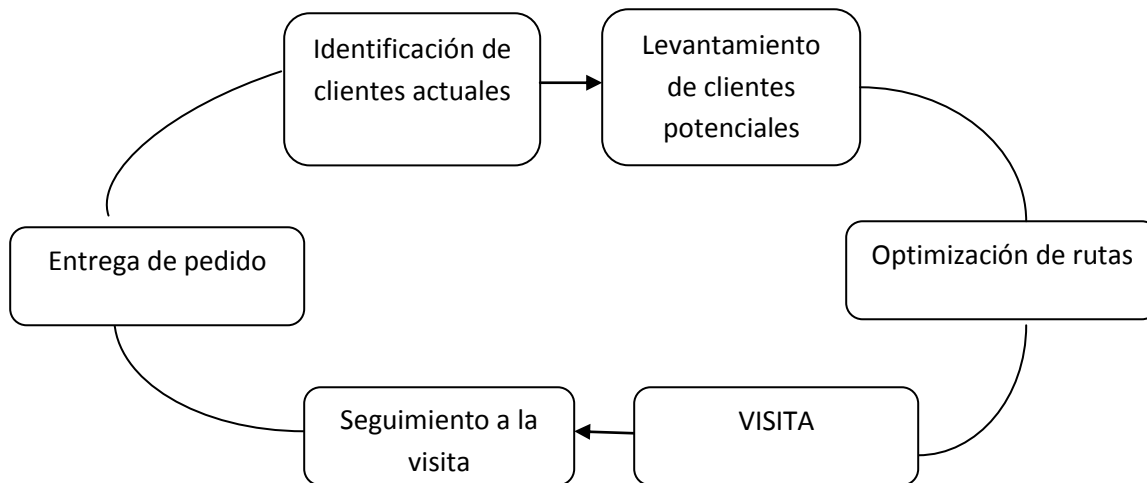
1. Geográficas: La comercialización por este canal es de cobertura local, específicamente para la ciudad de Bogotá. Hoy se cuenta con 200 clientes en este canal. Que se distribuyen en diferentes sitios de la ciudad pero con una alta concentración en el sector de autopartes del 7 de Agosto, localidad de Barrios Unidos. La dispersión de establecimientos en

otras zonas puede llevar a una capacidad menor de visitas diarias por agente comercial.

2. De tiempo: De acuerdo a los parámetros identificados en las entrevistas a profundidad y la velocidad media que registra la movilidad en Bogotá, puede esperarse un número de visitas diarias no mayor a 15.
3. Frecuencia de Visitas: Se espera que la frecuencia de visita a cada cliente sea no mayor a 15 días
4. Monto de la facturación por agente comercial: Derivado de la frecuencia de visitas, se espera facturaciones promedio de \$200.000 por visita a clientes.

La comercialización para el canal se da entonces de la siguiente forma:

**Figura No. 7: Comercialización Canal Directo.**



Fuente: La Autora



1. Identificación de clientes actuales: para el 7 de agosto se tienen 10 clientes, los restantes 190 corresponden a tipologías de establecimientos no explotados en la actualidad por el competencia directa NARVA. Estos son Servitecas, lavadores de autos, etc.; y otros clientes referenciados por un aliado estratégico Buges y Escobillas LTDA.
  
2. Levantamiento de Clientes potenciales: Estos se identifican por dos medios: Bases de datos especializadas y visitas en terreno. Una cifra aproximada de establecimientos objetivos es del orden de 900 para la ciudad de Bogotá. El ingreso a los más pequeños es un trabajo de mediano plazo, dado el riesgo de crédito y la alta penetración y posicionamiento de NARVA.
  
3. Optimización de rutas: Antes de la visita a clientes se realiza una exhaustiva planeación del “orden cronológico” de las visitas, puesto conlleva a mayor efectividad en la venta y control a las actividades del agente comercial. El producto de esto es un listado diario y específico de las visitas a realizar en el día.
  
4. Visita: La visita se desarrolla en varias etapas, Introducción-Saludo y acercamiento al cliente, solución de PQRs, toma de inventarios, diagnostico y apoyo a la exhibición, generación de pedido.
  - a. Introducción
  - b. PQRs
  - c. Toma de Inventarios
  - d. Diagnostico y apoyo a la exhibición
  - e. Pedido

5. Seguimiento a la visita: El seguimiento a la visita se realiza a través de 4 vías:

- a. Automatizado: Software en línea de seguimiento satelital, para verificación del cumplimiento de la RUTA.
- b. Facturación alcanzada
- c. Call Center, de aviso de despacho de la mercancía.
- d. Comunicación Directa de la gerencia de LUGOR.

6. Entrega de pedido

El ciclo se repite desde la etapa 1, con frecuencia de 15 días.

- **Contacto**
- **Garantías**
- **Pagos**
- **Clientes**
- **Entregas**
- **Respuesta (tiempos)**
- **PQR**

- **Estado de Desarrollo**

En la actualidad la estrategia diseñada presenta el siguiente alcance:

1. Zonificación
2. Optimización de Rutas
3. Seguimiento a fuerza comercial
4. Toma de inventarios
5. PQR

## **14.2. PLAN DE COMPRAS**

#### - **Consumos por Unidad de Producto**

Las compras por unidad de producto no son un componente estático, fijo mes a mes, o simplemente crece el volumen de acuerdo al comportamiento de las ventas.

El plan de compras de LUGOR S.A, responde a los siguientes parámetros:

1. Chequeo quincenal al inventario del cliente
2. Revisión al volumen histórico de ventas para cada uno de los meses del año.
3. El tiempo estimado de llegada de un pedido realizado a OSRAM COLOMBIA, es de tres (3) meses aproximadamente.
4. Los pedidos realizados por los 4 distribuidores, permiten mantener un bajo nivel de inventarios.

Es de aclarar que coyunturalmente que 2 de las fabricas OSRAM en el mundo, presentaron procesos de OVERHAUL, en 2010, lo que conllevó a escasez de producto en el país, sin embargo mantener un stock de producto resulta inviable financieramente para LUGOR S.A.

Por otra parte es de recordar que LUGOR S.A., tiene ceñidas sus metas de mercado al cumplimiento en los despachos por parte de la casa matriz OSRAM, lo que refuerza aún más la decisión de mantener inventarios bajos.

### **14.3. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN**

Estos costos para LUGOR S.A. son en su mayoría de carácter variable, dado que están indexados al nivel de ventas, de acuerdo al modelo de remuneración a los vendedores a través de honorarios y cumplimiento de metas. Este costo representa el 7% del total de costos de LUGOR S.A..

En cuanto a los costos fijos se tienen aquellos derivados de la gerencia, administrativos, contables y de infraestructura (bodegaje, edificaciones y comunicaciones).

	<b>Vr. MES</b>
<b>Personal administrativo y contable:</b>	<b>\$12.000.000</b>
<b>Infraestructura:</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$13.000.000</b>

Los costos variables responden exclusivamente a los inventarios y comisiones, De igual forma, en el capítulo 16, se hace una presentación del modelo financiero.

#### **14.4. INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura de la empresa se va a dividir en tres (3) campos, de igual importancia, los cuales permiten definir y ver claramente la infraestructura que tiene la empresa en estos momentos, para luego hacer las debidas propuestas en cada campo, permitiéndole a la empresa desarrollar y mejorar su infraestructura.

- **Físico**

- **KRA 59C # 132-41 (AV BOYACA 132)**

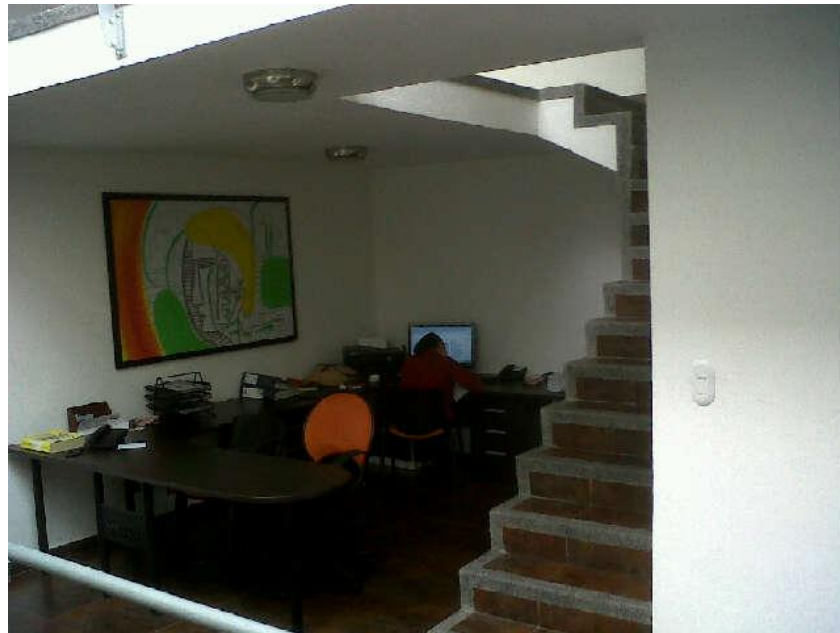
En Mayo del presente año, LUGOR S.A. logra abrir su bodega situada en la carrera 59 con calle 132. Antes de esta fecha, los primeros pedidos que se despacharon se realizaron desde la casa del empresario de la empresa. Todo era muy complicado y no había espacio para almacenar la mercancía ni para que el personal pudiera empezar a trabajar. Sin embargo, en la fecha mencionada se logro abrir la bodega y desde entonces todos los procesos y las funciones de la empresa mejoraron y fueron más eficientes.

La bodega consiste en una casa de cuatro pisos, en los cuales se puede encontrar en el primer piso la bodega como tal, no es muy grande ya que hasta ahora se está empezando sin embargo se encuentra muy bien

distribuida y ordenada. Tiene todos los estantes ordenados por referencias y clases de productos. En el segundo piso se puede encontrar las oficinas del presidente de la empresa, la gerente y las personas de contabilidad. El tercer piso se encuentra vacío, sin embargo se desea colocar una sala de juntas con su respectiva cafetería. Y finalmente en el último piso se encuentra una terraza, una cafetería y se quiere implementar una sala para los altos mandos.

A continuación se pueden observar las imágenes de la infraestructura física de la empresa Lugor.:

**FOTOGRAFIA No 1.**



Fuente: La Autora

**FOTOGRAFIA No 2.**



Fuente: La Autora

**FOTOGRAFIA No 3.**



Fuente: La Autora

#### FOTOGRAFIA No 4.



Fuente: La Autora

- **Comunicaciones**

Lugor S.A. cuenta actualmente con cuatro (4) celulares de la empresa, tres (3) líneas telefónicas, a través de las cuales se pueden enviar fax. La empresa no cuenta con alguna herramienta o sistema que le permita minimizar los costos en telefonía, solamente tiene un combo de la empresa de telefonía Telmex que incluye llamadas ilimitadas locales, 500 minutos en llamadas nacionales, también incluye minutos a llamadas internacionales pero en estos momentos la empresa no hace uso de este servicio.

- **Software y Hardware**

La empresa en estos momentos cuenta con tres (3) impresoras, cinco (5) computadores y dos (2) scanner, herramientas las cuales ayudan a que la empresa realice sus funciones de una manera más eficiente y efectiva.<sup>46</sup>

Actualmente no tiene página electrónica donde se pueda encontrar información sobre la empresa, sus productos y funciones, entre otras.

El software contable que maneja es el proporcionado por la empresa Multidatos Ltda., el cual lleva el mismo nombre que la organización. Esta empresa fue fundada en 1983 y tiene el objetivo del estudio, análisis, desarrollo y comercialización de software gerencial, administrativo y contable. Durante estos últimos 20 años ha proporcionado sus servicios a más de 5,000 pymes.

Multidatos es consciente que el mundo empresarial es cambiante y dinámico, por esta razón ha ido a la vanguardia del mercado y ha desarrollado sistemas innovadores que proporcionen soluciones integrales a sus clientes.<sup>47</sup>

Este software permite que Lugor pueda llevar su contabilidad de una manera eficiente y eficaz, ya que es de fácil manejo y permite el desarrollo y soporte de la información en detalle estructurado periodo a periodo permitiendo que la empresa obtenga el adecuado estado financiero, y pueda tomar las mejores decisiones para la misma.

---

<sup>46</sup> Entrevista en profundidad

<sup>47</sup> Consultado el 23 de Septiembre de 2010. Disponible en: [www.multidatos.com/nuestraempresa.php](http://www.multidatos.com/nuestraempresa.php)



## **15. ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

### **15.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES**

Es fundamental para cualquier empresa tener claro ciertos aspectos organizacionales que sirven como guía y apoyo para las personas que trabajan en la misma con el fin de trabajar todos juntos hacia los mismos objetivos y hacer que la empresa sea exitosa.

Por su parte, Lugor ha establecido estos aspectos de suma importancia para el desarrollo y progreso de la empresa los cuales se pueden observar a continuación:

#### **15.1.1. MISION**

“Proveer eficientemente la línea de Iluminación Automotriz producida por OSRAM, mediante un servicio profesional, especializado y dinámico, que abarque el mercado tradicional de las autopartes y nuevos canales hoy desatendidos.

Nos diferenciamos por la excelencia en el servicio, el capital humano altamente calificado y por nuestra capacidad de respuesta.”<sup>48</sup>

#### **15.1.2. VISION**

“Constituirnos en el principal socio estratégico de nuestro único proveedor, consolidándonos como los más reconocidos distribuidores de la línea de Iluminación Automotriz en Colombia.

Adquirir en tres años una participación mínima del 50% del mercado Colombiano de la iluminación que para vehículos es producida por multinacionales Europeas.”<sup>49</sup>

#### **15.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

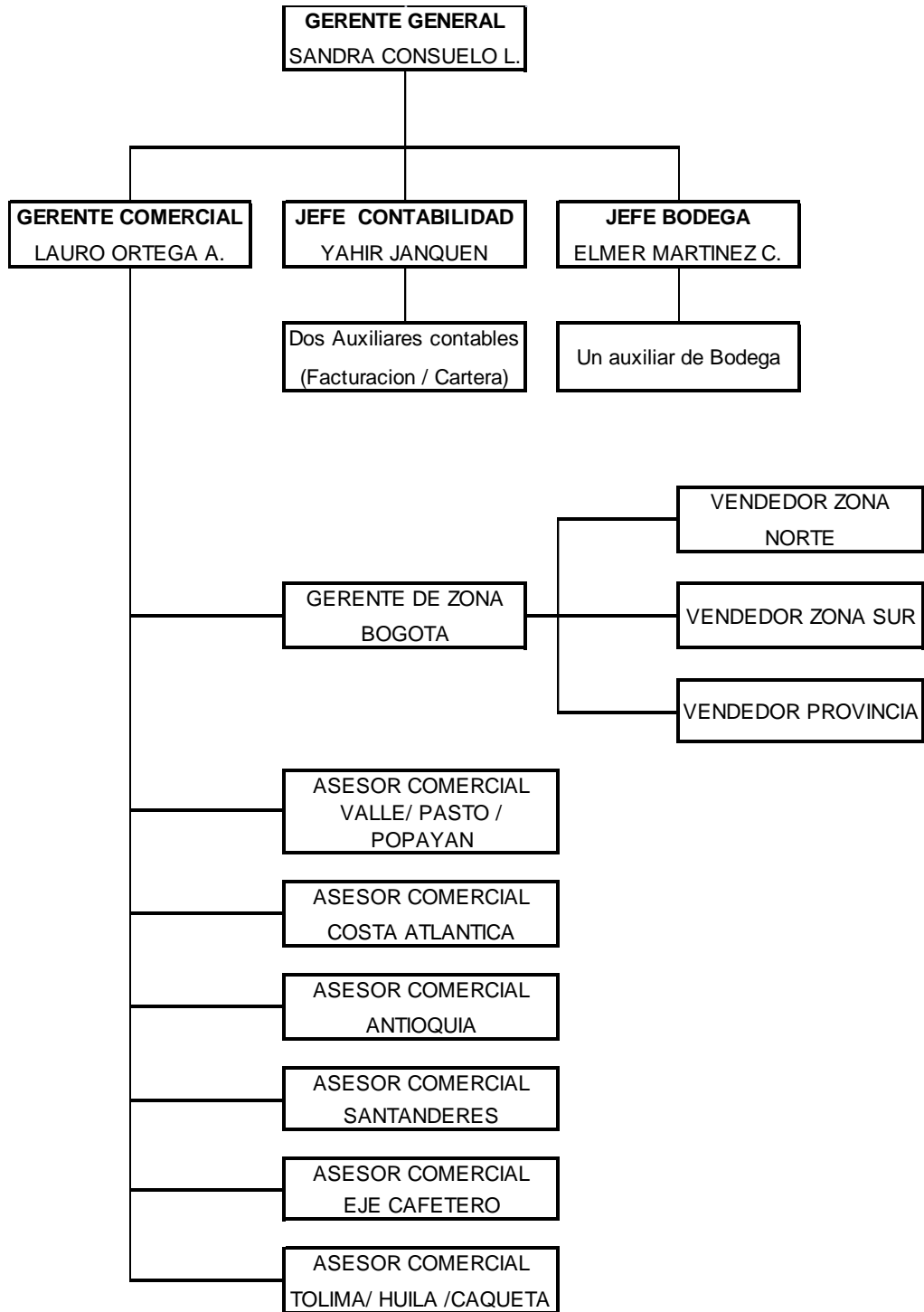
La estructura organizacional que la empresa Lugor tiene en estos momentos se puede observar en el organigrama que se encuentra a continuación:

---

<sup>48</sup> Entrevista en profundidad.

<sup>49</sup> *Ibíd.*

**Figura No. 8: Organigrama de LUGOR S.A.**



Fuente: La Autora

La gerencia gerencial está encargada de dirigir, organizar, coordinar y planear las acciones de la empresa con de cumplir con todos los objetivos propuestos y de esta manera lograr el éxito empresarial. En el caso de Lugor, la persona que ocupa este cargo tiene las siguientes funciones:

- Dirigir la empresa hacia los cumplimientos de planes, estrategias, presupuesto y objetivos propuestos durante cada mes con el fin de alcanzar el éxito.
- Evaluar el logro de los objetivos alcanzados por las demás gerencias y puestos bajo su cargo.
- Rediseñar los procesos de la empresa, como la calidad del servicio, la productividad y eficiencia de la empresa. Siempre guiar la empresa hacia la mejora y el éxito.
- Diseñar las medidas correctivas en situaciones de cambio e incertidumbre, para luego presentarlas a las demás gerencias y tomar las respectivas decisiones.<sup>50</sup>
- Realizar la representación legal de la sociedad.

El perfil de este cargo en Lugor es una persona que sepa manejar situaciones de estrés e incertidumbre. Tenga tolerancia a la frustración, sea responsable y comprometido con lo que hace. Debe ser una persona que sea un buen líder, sepa trabajar en equipo, tenga buenas relaciones interpersonales y sea un buen comunicador. Debe ser creativo e innovador.

El gerente comercial es una pieza clave dentro de la estructura de una empresa, ya que de nada sirve tener excelentes productos si no se venden o se saben vender.

El gerente comercial se encarga de encontrar la mejor manera de situar o colocar los productos o mercancías que la empresa produce o simplemente comercializa. Por esta razón toda la estructura comercial de la empresa es su responsabilidad. En varias ocasiones trabaja de la mano con el área de marketing y publicidad.

Algunas de sus funciones de pueden encontrar a continuación:

---

<sup>50</sup> Entrevista en profundidad

- El estudio y análisis del mercado.
- Realización del debido marketing para lograr el posicionamiento de la marca y empresa.
- Planear los pasos futuros del área comercial, teniendo en cuenta los pronósticos, escenarios y situación de la empresa.
- Las previsiones de ventas.
- Análisis de precios.
- Formación y capacitación de los comerciales de la empresa.
- Creación de políticas y técnicas para promocionar el producto.
- La debida distribución del producto.
- Gestión de la comercialización.
- Análisis y conocimiento de la competencia.<sup>51</sup>

El perfil que busca Lugor para el cargo de gerente comercial es una persona dinámica, que tengas excelentes relaciones interpersonales, sepa manejar grupos y sea un buen comunicador. Esta persona debe ser creativa e innovadora, debe ser una persona activa, que siempre vaya un paso más allá de lo que se le pide. Tenga buena aptitud hacia el cambio, la incertidumbre y disfrute sobrepasar retos. Debe ser una persona cercana a la gerencia general, ya que tiene la mayoría de funciones que realiza pueden ser cruciales para la dirección de la empresa.

Por otro lado, el jefe de contabilidad es la persona encargada de revisar las funciones que realizan los dos auxiliares contables. Su función principal es verificar toda la parte tributaria de la empresa. Verifica que la contabilidad de la empresa se esté llevando correctamente, siguiendo lo que dicta la ley.

El perfil que Lugor busca para este cargo es una persona muy responsable y con excelentes conocimientos contables, que sea una persona comprometida con lo que hace y le guste hacer las cosas bien, desde el principio y siempre busque mejorar.

---

<sup>51</sup> Consultado el 25 de Septiembre. Disponible en [www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)

Debe ser una persona que tenga buenas relaciones interpersonales, sea líder y realice un buen trabajo de equipo. Sepa comunicar bien a las personas bajo su cargo, los guíe y corrija para que la contabilidad de la empresa sea de la mejor calidad.

Los dos auxiliares contables son personas cuya función principal es realizar los debidos balances, estados financieros; como también todo lo respectivo a la facturación y manejo de cartera. Como ya se menciona anteriormente, los auxiliares contables utilizan el software de multibase para realizar estas funciones.

El perfil que busca la empresa para estos cargos es similar al del cargo de jefe de contabilidad. Una persona responsable y comprometida con su trabajo, que siempre vaya un paso más allá de lo que se le pide. Que le guste y disfrute trabajar en equipo y tenga buenas relaciones interpersonales.

El jefe de bodega es la persona encargada del control y manejo de inventarios, todo lo relacionado a despacho de los pedidos, como también la recepción de los pedidos y el cardex del inventario físico. También debe supervisar que el auxiliar de bodega realiza adecuadamente su función.

El perfil que debe tener la persona que ocupa este puesto es una persona responsable y comprometida con su trabajo. Debe tener buenas relaciones interpersonales, ser líder y disfrutar trabajar en equipo. El auxiliar de bodega es el apoyo del jefe de bodega, tiene las mismas funciones que el jefe y debe tener un perfil similar, destacando que se una persona responsable y comprometida con su trabajo.

En la empresa existe un cargo que se encuentra bajo el mando del gerente comercial, este tiene el nombre de gerente de zona Bogotá y es el encargado de los 3 vendedores de la ciudad. Les hace el debido seguimiento y los guía para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera posible. Es la persona que tiene contacto directo con el gerente comercial y trabaja de mano de este para lograr diseñar e implementar las

estrategias necesarias para que los bombillos se comercialicen de la mejor manera en el área de Bogotá.

El perfil de este cargo es una persona líder, con capacidad de manejar un equipo. Que sea creativo, innovador y esté dispuesto a brindar soluciones a los problemas. Tenga tolerancia a la frustración y habilidades de comunicación.

Los tres comerciales de la ciudad de Bogotá se encargan principalmente de la venta de los productos que comercializa la empresa. Estos tienen que conocer el producto y los diferentes clientes para luego poder vendérselos de la mejor manera posible. Es necesario que estos estén capacitados y motivados. Deben ser innovadores y no temerle al riesgo. Tener excelentes habilidades de comunicación. Ser personas de trato agradable y que tengan buenas relaciones interpersonales. Es necesario que sean personas dinámicas, flexibles y con ganas de aprender.

Los comerciales de las otras regiones del país son los encargados de comercializar los bombillos en sus respectivas ciudades. Tienen las mismas funciones que los comerciales de Bogotá y se busca que tengan el mismo perfil.<sup>52</sup>

Esta es la estructura que actualmente tiene la empresa y es la que le permite cumplir con su objetivo empresarial. Sin embargo la empresa tiene una gran proyección hacia el futuro, dentro de la cual se encuentra el crecimiento y desarrollo de su estructura organizacional, con el fin de aumentar su tamaño y obtener mayor cobertura del mercado.

## **15.2. ASPECTOS LEGALES**

LUGOR S.A., se rige por la constitución política colombiana, la normatividad aplicada a las sociedades anónimas, el código civil, código de comercio y demás normas vigentes.

---

<sup>52</sup> Entrevista en profundidad.

Según la Ley 905 de 2004, LUGOR S.A. se clasifica como una empresa pequeña puesto que sus activos superan los 501 SMMLV y los 10 empleados.

La empresa fue constituida en Febrero de 2009 inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, con el NIT 900266427-8.

## **16. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO**

El siguiente estudio económico ha sido realizado con base en supuestos sobre el comportamiento de las principales variables que comprometen el desempeño del proyecto. La información de base ha sido establecida con base en el estudio de mercado y otros supuestos apoyados en el estudio técnico previamente descrito.

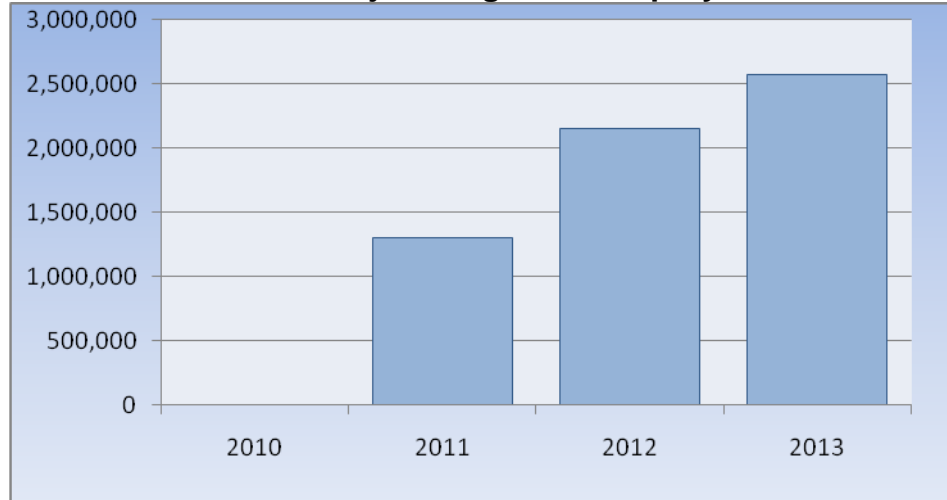
### **16.1. INGRESOS**

Los ingresos del proyecto se han determinado con base en el volumen de unidades comercializadas anualmente. Los ingresos operacionales han sido discriminados de acuerdo con los siguientes rubros:

**Ingresos Operacionales:** Se ha considerado un monto exclusivo de ingresos proveniente de la línea de unidades OSRAM y otros ingresos por ventas de unidades de otras líneas, siendo el primero la principal fuente de ingresos. No se consideran dentro del proyecto ingresos no operacionales o de tipo financiero.

Se ha previsto un volumen total de ventas estimado para el primer año de operación de 1.300 millones. Se ha proyectado un incremento en el volumen de ventas para el segundo año de aproximadamente un 65% y del 19% para el tercer año. En promedio el crecimiento anual esperado en las ventas durante los primeros 3 años es del 40%.

**Grafico 4.1 Flujo de ingresos del proyecto**



Fuente: La Autora

### **Fuentes de Financiación**

El proyecto será financiado con recursos propios mediante aportes de los socios. La inversión inicial ha sido estimada en 300 millones de pesos, los cuales serán desembolsados durante los primeros 6 meses del primer año de operación. Sin embargo para efectos de la evaluación este monto ha sido establecido como una erogación inicial en el flujo de caja.

### **Modelo Financiero**

Para la evaluación financiera y económica se ha construido un modelo determinístico, en el cual los valores fijados para las variables han sido tomadas con base en la información técnica y de mercado descrita en las secciones previas. Igualmente el modelo ha sido construido a partir de los siguientes supuestos:

Por simplicidad el nivel de ingresos fue establecido como un volumen total comercializado por año debido a la diversidad de referencias de unidades de producto. De acuerdo con las políticas comerciales de la casa matriz OSRAM los márgenes de ganancia de los agentes distribuidores permanecen fijos en el tiempo. Es una manera de aislar los efectos del tipo de cambio y de evitar distorsiones en el precio de



mercado. LUGOR S.A. como distribuidor exclusivo de OSRAM, se beneficia de dicha política, razón por la cual se omitió del modelo la tasa de cambio.

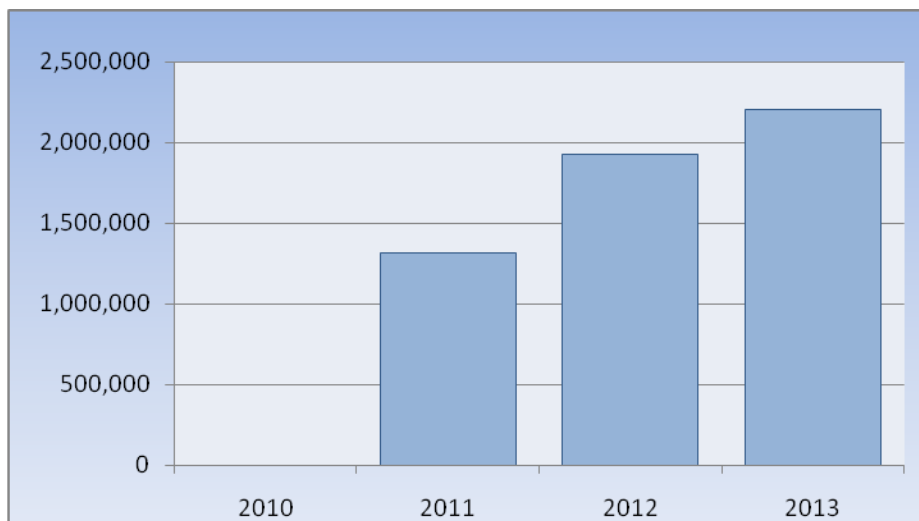
Los costos de ventas (comisiones) han sido fijados en un 7%.

El inventario ha sido valorado en 162 millones para el primer año y se prevé fijar un tope máximo de existencias mensuales equivalente a los 5 millones mensuales para los años siguientes.

## 16.2. EGRESOS

Los egresos del proyecto están constituidos por los costos de ventas y la prima de pago a OSRAM por la exclusividad. Adicionalmente los gastos de personal y los gastos de funcionamiento representados en servicios, alquiler de inmueble y bodegaje constituyen el total de egreso del proyecto.

**Grafico 4.2 Flujo de egresos del proyecto**



Fuente: La Autora

## Cronograma de inversiones y financiación-CAPITAL DE TRABAJO

Se proyecta desembolsar el 100% del valor de la inversión durante los 6 primeros meses de operación del proyecto. Los desembolsos de capital de trabajo han sido hechos con base en el periodo de recuperación del mismo, es decir que se ha considerado dicho flujo como resultado de la dinámica de ventas durante el primer año de operación. La inversión inicial corresponde a la compra de unidades para comercialización.

El cronograma de inversiones proyectado es el siguiente:

**Cuadro 4.1 Cronograma de Inversiones del proyecto**

PRESUPUESTO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2010	2011	2012	2013
Inversion	20.000	60.000	110.000	50.000	30.000	30.000	0	0	0	0	0	300.000	0	0	0
Pago inversion													0	0	0

Fuente: La Autora

Dado que la fuente de financiación del proyecto corresponde a aportes de los socios esta se ha constituido como deuda de largo plazo y por lo tanto no implica desembolsos durante los tres primeros años del proyecto.

### 16.3. Evaluación del proyecto mediante VPN y TIR

A continuación se presenta el flujo neto de caja anualizado. Conviene señalar que la inversión inicial es desembolsada mensualmente durante el primer año de operación, sin embargo para la elaboración del flujo de caja se consideró el monto total de inversión como un egreso previo a la operación.

**Cuadro 4.2 Flujo Neto de Caja**

PERIODO	0	1	2	3
AÑO	2010	2011	2012	2013
INVERSION	-300.000	-	-	-
INGRESOS		1.300.000,0	2.152.251,2	2.571.382,1
EGRESOS		1.314.262,4	1.931.071,1	2.202.941,7
FLUJO NETO	-300.000	-14.262	221.180	368.440

Fuente: La Autora

**Cuadro 4.3 Evaluación según VPN y TIR**

TASA DE DESCUENTO	10%
VPN	146.642
TIR	27,9%

Fuente: La Autora

Una vez hecha la evaluación se observa que tanto por el criterio de VPN como por el de TIR el proyecto es financieramente viable. La tasa interna de retorno del proyecto es superior al costo de oportunidad utilizado para el descuento del flujo de caja lo cual indica con claridad que el proyecto resulta favorable desde el punto de vista del rentabilidad esperada.

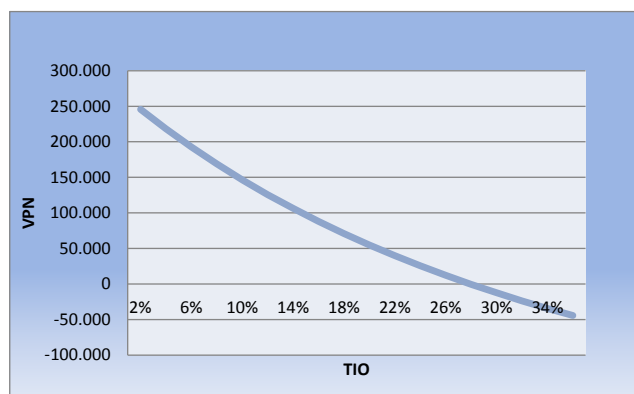
## 16.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VALOR

**Cuadro 4.4 Curva VPN**

Curva VPN	
TASA DE DESCUENTO	VPN
6%	192.744
10%	146.642
12%	125.838
16%	88.122
20%	54.930
22%	39.815
26%	12.183
30%	(12.394)
32%	(23.671)
36%	(44.434)

Fuente: La Autora

**Grafico 4.3 Curva VPN**



Fuente: La Autora

De acuerdo con los supuestos establecidos, el proyecto continua siendo rentable aun cuando el costo de oportunidad de la inversión se incremente hasta un 27,9% (valor de la TIR). Se concluye de esta manera que el valor general del proyecto no es significativamente sensible ante incrementos en la tasa de descuento aplicada.

## 16.5. Análisis de sensibilidad puntual

**Cuadro 4.5 Sensibilidad del VPN según variables seleccionadas**

	Variación Ingreso anual	variación pago OSRAM	variación pago honorarios	variación pago comisiones	Variación gastos de bodegaie
Variación porcentual en el VPN	40,3%	-26,0%	-4,8%	-2,8%	-0,5%
GRADO DE SENSIBILIDAD PUNTUAL	8,1	-5,2	-1,0	-0,6	-0,1

Fuente: La Autora

Según este análisis el proyecto es más sensible ante cambios en los niveles de ingresos y por lo tanto al nivel de ventas de la línea de productos OSRAM que a cambios en las demás variables.

El valor de pago en la prima a OSRAM es en orden estricto la segunda variable a la cual el proyecto resulta más sensible. Ante aumentos porcentuales (5%) en este costo, el VPN varía en un 26%.

Los cambios en los costos de almacenamiento de mercancía resultan poco significativos para la viabilidad financiera del proyecto.

### Respecto al ingreso

Con base en los ingresos fijados para el primer año, el proyecto resulta bastante sensible ante cambios del 5% en esta variable dado que en consecuencia El VPN varía en un 40% aproximadamente.

#### Cuadro 4.6 Sensibilidad Ingreso

variación porcentual aplicada	Variación Ingreso anual	VPN
-2	1.173.250	31.415
-1	1.235.000	87.551
0	1.300.000	146.642
1	1.365.000	205.733
2	1.433.250	267.779

\*Tasa de variación aplicada a la variable 5%  
Fuente: La Autora

#### Respecto a la prima de pago a OSRAM

Como se evidencio, el VPN del proyecto se reduce en un 26% ante cambios del 5% en la prima de pago a OSRAM.

#### Cuadro 4.7 Variación de Pagos

variación porcentual aplicada	variación pago OSRAM Colombia	VPN
-2	758.100	221.097
-1	798.000	184.824
0	840.000	146.642
1	882.000	108.461
2	926.100	68.370

\*Tasa de variación aplicada a la variable 5%  
Fuente: La Autora

#### Respecto al pago de honorarios

Los honorarios resultan ser una variable de menor relevancia en la viabilidad del proyecto, pues su efecto sobre el proyecto es apenas del 5%.

#### Cuadro 4.8 Variación de Pagos de Honorarios

variacion porcentual aplicada	variacion pago honorarios	VPN
-2	139.075	160.301
-1	146.395	153.647
0	154.100	146.642
1	161.805	139.638
2	169.895	132.283

\*Tasa de variación aplicada a la variable 5%  
Fuente: La Autora

#### Respecto al pago de comisiones

Las comisiones afectan el valor del VPN en un 3%. Por lo tanto se concluye que ante cambios leves (5%) en el costo de comisiones, acorde con la estructura financiera del proyecto, la viabilidad financiera del proyecto no resulta comprometida.

#### Cuadro 4.9 Variación de Pagos de Comisiones

variacion porcentual aplicada	variacion pago comisiones	VPN
-2	82.128	154.708
-1	86.450	150.779
0	91.000	146.642
1	95.550	142.506
2	100.328	138.163

\*Tasa de variación aplicada a la variable 5%  
Fuente: La Autora

#### Respecto a los costos de bodegaje

La sensibilidad a cambios del 5% en los costos de bodegaje es prácticamente nula. EL VPN del proyecto aumenta (disminuye) en 0,5% ante reducciones (incrementos) en esta variable.

**Cuadro 4.10 Variación de Pagos de Honorarios**

variacion porcentual aplicada	Variacion gastos de bodegaie	VPN
-2	13.538	147.972
-1	14.250	147.324
0	15000	146.642
1	15.750	145.961
2	16.538	145.245

\*Tasa de variación aplicada a la variable 5%  
Fuente: La Autora

## **17.IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL**

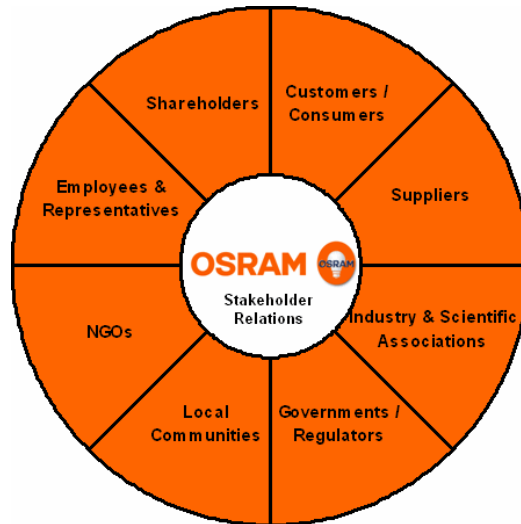
La actividad económica desarrollada por LUGOR S.A., se caracteriza por tener impactos positivos en la dimensión ambiental, sin embargo se hace necesario fijar algunas estrategias en el aspecto social.

La compañía tiene plenamente identificados los impactos en la dimensión ambiental así:

El ciclo de vida del producto, permite que el impacto ambiental sobre la sociedad sea mínimo, ya que desde la casa matriz OSRAM, esto es una política plenamente establecida, por medio de la interacción con todos los actores de la cadena. Política que debe cumplir cabalmente LUGOR S.A. como distribuidor exclusivo.



**Figura No. 9: ACTORES DE LA CADENA**



Fuente: [http://www.osram.com/osram\\_com/About\\_Us/Society\\_and\\_the\\_Environment\\_-\\_Global\\_Care/Sustainability/Stakeholder\\_Engagement/index.html](http://www.osram.com/osram_com/About_Us/Society_and_the_Environment_-_Global_Care/Sustainability/Stakeholder_Engagement/index.html)

De esta forma LUGOR S.A., ha heredado la directriz de OSRAM: *"Respetamos el medio ambiente y asumimos la responsabilidad de protegerlo. Utilizamos los recursos con moderación y evitamos la producción de residuos.* (Citado de las directrices de la empresa OSRAM)

Otro de los impactos positivos en la dimensión ambiental es el apoyo a la Eficiencia energética y Uso racional y eficiente de la energía (URE). Los productos comercializados por LUGOR S.A. apoyan estas estrategias, que hoy en día son la bandera de la mayoría de iniciativas pro reducción de gases efecto invernadero (GEI).

Esto es evidente cuando en Colombia un hogar cuenta en promedio con 5 y 8 luminarias de las cuales solo el 20% son tipo LFC.

La vida promedio de un producto OSRAM, alcanza las 900 horas de uso, frente a otras marcas y calidad que tan solo llegan a 200 horas de uso. De igual forma OSRAM esta migrando toda su tecnología a LED que permitiría que la vida útil del producto alcance las 50.000 horas de uso.

Esto conllevaría a un menor impacto ambiental por residuos y facilitaría los procesos de comercialización pues el número de transacciones disminuiría aumentando simultáneamente el valor agregado sobre el producto.

Por otra parte la normatividad Colombiana, recientemente se ha expedido la resolución 1511 de Agosto 5 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Anexo 7, Vivienda y Desarrollo Territorial, por el cual se establecen los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de residuos de bombillas; LUGOR S.A. al respecto ya adelanta su proyecto de gestión ambiental para el cumplimiento de la mencionada resolución.

En cuanto al impacto social, LUGOR S.A. al ser una empresa de un año de constitución es poco lo que ha avanzado en esto. Se han fijado algunas tareas como la obtención de la ISO 18.000 y la implementación de jornadas de capacitación. Para este aspecto en la definición de estrategias se define las actividades a seguir en el ámbito social.

### **Plan Nacional de Desarrollo**

Desde la óptica macroeconómica, se tiene el producto comercializado por LUGOR S.A. concuerda con la estrategia nacional Transformación productiva, Sectores de talla mundial, que en este caso son:

- Energía y servicios conexos
- Autopartes

De igual forma bajo la directriz de los Documentos CONPES 3484 de 2007, "Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas: un esfuerzo público-privado”; 3527 de 2008, “Política Nacional de Competitividad y Productividad”, y 3582 de 2009, “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación”, el sector de autopartes y el de bienes y servicios que contribuyan a la eficiencia energética y uso racional y eficiente de los recursos naturales.

De igual forma el documento CONPES 3678 de POLÍTICA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: UN MODELO DE DESARROLLO SECTORIAL PARA COLOMBIA, 21 de julio de 2010, reitera los sectores de autopartes y energía, bienes y servicios conexos como estratégicos para el desarrollo del país.

Por otra parte el Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía y demás Formas de Energía No Convencionales, PROURE, Resolución 180919 del 01 de junio 2010 del Ministerio de Minas y Energía establece metas claras para el país, en la cuales los productos de iluminación ofrecidos por LUGOR S.A. ganan un espacio importante dentro del programa.

El nuevo gobierno Colombiano, enfoca la política de desarrollo empresarial a las líneas de apoyo a las Mipymes, denominada “A-progresar”, dirigida a aumentar la productividad y competitividad.

De igual forma la política pública ha conducido al aumento en el tamaño del parque automotor en Colombia, de 2007 a la fecha este se ha incrementado considerablemente, en donde como ya se ha mencionado más del 80% de estos vehículos venían equipados con bombillería OSRAM, la cual representa una buena oportunidad para el posicionamiento de la marca.

La política del gobierno en materia de TICs, modernizará la comercialización de autopartes, disminuyendo los costos de transacción, iniciativas como Mipyme digital, son de gran ayuda para el éxito de la estrategia tecnológica que plantea LUGOR S.A, para la comercialización de sus productos.

Los programas de innovación liderados por el Sena y Colciencias, también resultan herramientas útiles en el cambio cultural, requerido para la estrategia planteada por LUGOR S.A.

### **Plan Regional de Desarrollo**

El principio 16 de política pública y de acción del plan de desarrollo para la ciudad de Bogotá: Desarrollo económico. La acción pública se orientará al fomento del crecimiento económico, a través de los arreglos institucionales necesarios para generar un adecuado clima de negocios de diferente escala que permita mejorar el tejido productivo de la ciudad, posicionar a Bogotá en el ámbito internacional como destino de inversión y turismo, y facilitar la inserción económica de la población, con miras a la distribución equitativa de la riqueza<sup>53</sup>.

De igual forma el Plan de Desarrollo de Bogotá, incluye Reducir en 50% los tiempos requeridos para trámites de exportación, importación, contratos, propiedad, esto es un factor positivo a la operación de LUGOR S.A.

Existen otras iniciativas, como el Comité Distrital de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Bogotá, D.C., quien cuenta con un constante monitoreo a incentivos para las Mipymes, así como el diseño de estrategias y programas para su desarrollo.

### **Cluster de autopartes**

La cadena de comercialización de los productos de autopartes se caracteriza por un gran número de establecimientos pequeños, como es el caso del sector del 7 de Agosto en la ciudad de Bogotá.

---

<sup>53</sup> Consejo de Bogotá. **ACUERDO No. 308 DE 2008**

El mercado funciona bajo la forma de una pirámide perfecta, unos pocos importadores y al final un gran número de comerciantes que llegan directamente al consumidor. El vínculo entre el fabricante o distribuidor exclusivo y el consumidor final raras veces se da, esto es uno de los mayores obstáculos para el posicionamiento de marca, pues los pequeños comerciantes enfocan sus negocios sobre los productos sobre los cuales obtienen mayores márgenes.

En el caso de las líneas de producto ofertadas por LUGOR S.A., el mercado ha evolucionado y la norma técnica implementada en los últimos meses ha llevado a mejoras en los procesos de competencia, puesto que normas como el RETILAP, aseguran que producto de mala calidad no pueda ser comercializado.

En el caso de iluminación automotriz, aún es bastante el camino por recorrer, ya que existe producto chino de baja calidad que compite vía precio, pero en donde la sustentabilidad ambiental del producto es casi nula, no se contempla el manejo de residuos, políticas anti dumping, o simplemente no existe garantía sobre el bien que está adquiriendo el consumidor.

### **Generación de Empleo**

LUGOR S.A. involucra 16 empleos directos tal como se evidencia en su estructura organizacional, sin embargo detrás de su operación existe la generación de empleos indirectos a través de los procesos de importación, incorporación de TICs. a los procesos de la compañía, etc.

Se espera que por cada cien millones facturados la compañía genere 5 empleos directos.

## 18. ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

En la siguiente sección se presentan las diferentes estrategias para el desarrollo y éxito del proyecto de LUGOR S.A, todas ellas fundamentadas en el análisis hecho durante el estudio y aplicando la conceptualización de prospectiva, e investigación, innovación y desarrollo (I+D+I).

El producto comercializado por LUGOR S.A., representa por sí mismo una actividad de transferencia tecnológica, toda vez que incorporan los últimos adelantos en el área de iluminación automotriz para el parque automotor colombiano.

La innovación propuesta se incluye tanto para tecnologías duras (TICs, sistema de información), como para tecnologías sociales (formación y capacitación).

### 18.1. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Para este aspecto se define LUGOR S.A. actúa como un agente promotor de transferencia tecnológica, al traer al país nuevas tecnologías en el área de iluminación.

Sin embargo desde el ámbito local en el capítulo de estrategia organizacional se define todo lo correspondiente al componente de innovación.

De igual forma de acuerdo al pronóstico de la Universidad de George Washington el cual se presenta a continuación:

#### **Tecnologías Emergentes – *Energía***

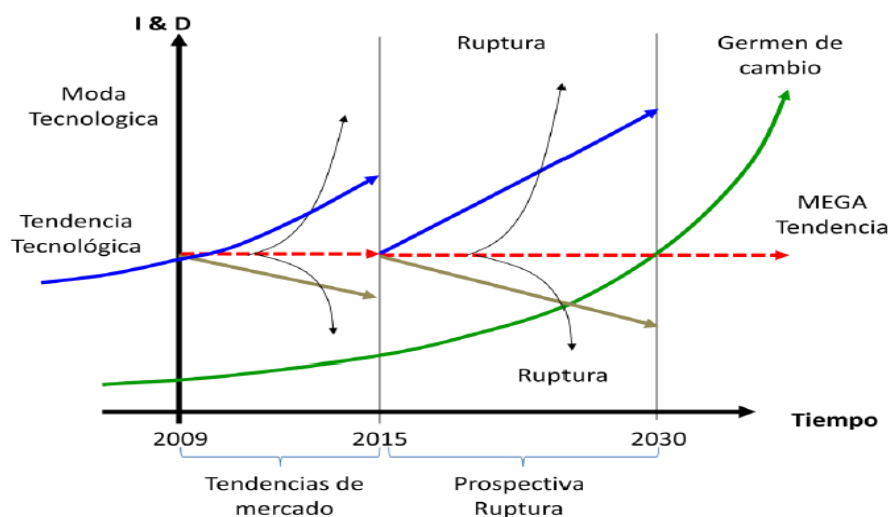
<b>Año</b>	<b>Tecnologías</b>
2009	Celdas de combustible
2012	Célula de combustible doméstica basada en un generador de 7kw
2013	Mayoría de portables potenciados por células de combustible
2014	Satélites de reflectores solares traen luz del sol a ciudades del Norte
2016	<u>Fuentes energéticas alternativas</u>

- 2017 Fuentes energéticas orgánicas
  
- 2017 Producción de Hidrógeno por bacterias
- 2017 Eficiencia energética
- 2018 Energía del hidrógeno
- 2030 Fin era combustibles fósiles
- 2030 Fisión nuclear
- 2040 Uso de fusión nuclear como fuente de energía
- 2040 Energía del Helio 3
- 2040 Estaciones espaciales de energía solar<sup>54</sup>

Los vehículos híbridos con base en fuentes alternas de energía requieren mayor eficiencia en los sistemas de iluminación, por lo tanto Osram es pionera al incorporar tales tecnologías en su producción.

Siguiendo los conceptos de innovación y prospectiva del Profesor Jairo Laverde, se presenta a continuación un análisis de mismo acerca del mercado de LUGOR S.A.

**Figura No. 10: Prospectiva del mercado de LUGOR S.A.**



Fuente: La autora<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Pronostico 2009 de la Universidad de George Washington y BT

**Moda:** la moda del mercado automotriz es la iluminación alógena de color blanca y de alta potencia.

**Tendencia:** la tendencia del mercado es la iluminación de bajo consumo.

**Mega tendencia:** es la iluminación LED basada en energía solar.

**Germen de cambio:** son los sistemas autónomos energéticamente para iluminación automotriz.

**Ruptura:** la ruptura de este mercado es la iluminación LED, que desplazara los sistemas de iluminación alógena.

La empresa se va a fundamentar en tres (3) pilares de innovación, los cuales son la innovación como actitud, como estrategia y como valor agregado, con el fin de tener las bases para crear una cultura de innovación en la empresa.

- **Innovación como actitud:** Crear un ambiente en la empresa en la cual los empleados tengan la mente abierta hacia los cambios permanentes, sepan reaccionar ante situaciones de incertidumbre y estén dispuestos a tomar decisiones.
- **Innovación como estrategia:** Realizar mejoramientos en el día a día de la empresa, como también hacer innovaciones incrementales y radicales en la empresa. El concepto de innovar debe ser parte de todas las personas que conforman la empresa y debe hacer parte importante del planteamiento e implementación de la estrategia organizacional.
- **Innovación como valor agregado:** La empresa debe enfocarse en ofrecer nuevos y mejores servicios en donde se tenga en cuenta al cliente y se les dé mejores beneficios. Además se debe tener en cuenta el impacto económico,

---

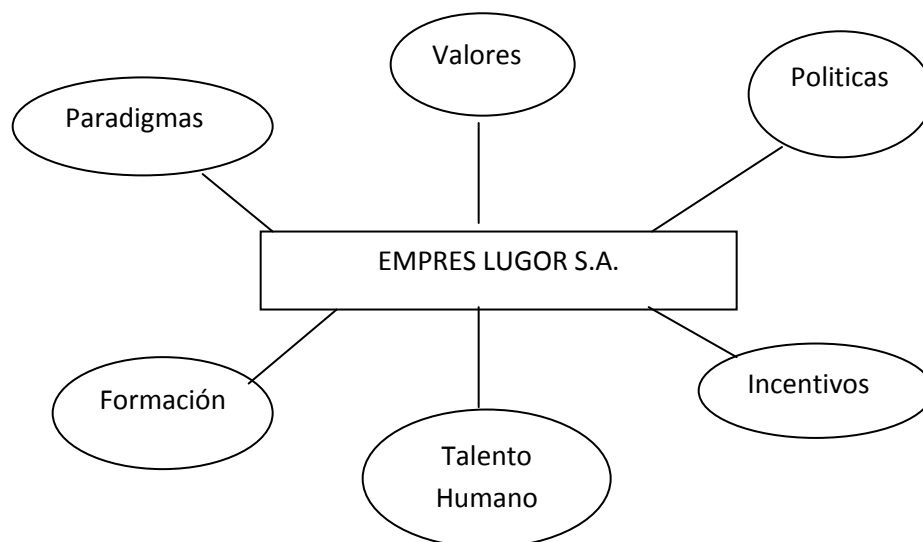
<sup>55</sup> Construcción propia a partir de la conceptualización de prospectiva propuesta por el profesor Jairo Cesar Laverde, Pontifica Universidad Javeriana.



social y ambiental que pueda tener la empresa, e intentar que estos sean positivos para la sociedad y el medio ambiente.

Asimismo se propone crear una cultura de innovación dentro de la empresa con el fin de respaldar y lograr implementar las estrategias planeadas. A continuación se puede observar el propuesto:

**Figura No. 11: Propuesta de implementación de una cultura de innovación para LUGOR S.A.**



Fuente: Jairo Cesar Laverde. Pontificia Universidad Javeriana.

Los valores que debe fomentar la empresa a sus empleados son el respeto, la creatividad, responsabilidad, superación y calidad con el fin que los trabajadores tengan en sus mentes la idea de crear cosas nuevas, traer ideas frescas a la empresa e intentar implementarlas, como también se mantengan en constante aprendizaje y deseo de ser creativos e innovadores.

Las políticas que debe implementar la empresa tienen que ir de acuerdo a con los valores mencionados anteriormente, estas deben fomentar el aprendizaje y apoyar las ideas nuevas y creativas de los empleados.

Asimismo, la empresa debe brindar excelentes incentivos a sus empleados, que los motiven para ser mejores, lograr todas sus metas y contribuyan a la empresa de la mejor manera posible. Es necesario que los incentivos vayan acorde a las ideas nuevas, a ser creativo y buscar nuevas soluciones a los problemas que se le presente a la empresa.

La formación que reciban los empleados debe ser de la mejor calidad, debe fomentar la autorrealización y el aprendizaje continuo. Se les debe explicar los conceptos, herramientas y técnicas que Lugor va a utilizar para el proceso de venta y manejo de inventario.

El paradigma que se debe romper para lograr ser una empresa innovadora son los hábitos y costumbres que se llevan en la actualidad en el mercado de iluminación automotriz, entre algunos de estos se encuentran la cultura del papel, ventas enfocadas a maximizar el volumen tranzado y no al incremento del valor agregado.

El talento humano que la empresa debe buscar son personas que estén dispuestas a aprender el nuevo proceso de venta que va a llevar la empresa. Deben ser personas con espíritu emprendedor, innovador y creativo, que esté dispuesto a romper paradigmas y quiera crear nuevas reglas y maneras de realizar las tareas. Deben ser personas trabajadoras, con ganas de salir adelante y lo más importante es con ganas de aprender e implementar todos los conceptos del mercadeo puro que va a implementar la empresa.<sup>56</sup>

De acuerdo a lo expuesto, la empresa mediante la incorporación de la cultura de innovación a su interior desea lograr implementar las estrategias necesarias para lograr que la empresa tenga éxito y lograr posicionarse en el mercado. Esto será explicado con más detalle en la la sección de las estrategias más adelante, sin embargo a continuación se pueden ver algunos de los lineamientos que serán implementados:

---

<sup>56</sup> Basado en información recopilada y presentada por el profesor Jairo Cesar Laverde. Pontificia Universidad Javeriana. 2010

- Sistema de Información en línea para la toma de inventarios y el proceso de venta.
- Capacitación a la fuerza de ventas.

## 18.2. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### Análisis DOFA

Tabla No 4.11 : Análisis DOFA del producto

	<b>Factores Positivos</b>	<b>Factores Negativos</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Posicionamiento en el mercado externo.	Tendencia cultural hacia el consumo de productos chinos.
	El 80% de automóviles de fábrica vienen con bombillos Osram.	
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		Es un producto de mayor precio frente a otras marcas.

	Tecnología de punta.	Baja penetración en el mercado.
--	----------------------	---------------------------------

Fuente: La autora

**Tabla No. 4.12: Análisis DOFA de la empresa**

	<b>Factores Positivos</b>	<b>Factores Negativos</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Futura legislación estricta en la disposición de residuos de bombillería.	Resistencia al cambio cultural hacia nuevas estrategias en el sector autopartista.
	Alta revaluación del peso colombiano.	Centralización del negocio en la casa Osram.
	Alto crecimiento del parque automotor colombiano.	Inestabilidad jurídica y tributaria.
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Distribución exclusiva de Osram.	Es una empresa joven en el mercado.
	Constante capacitación.	
	Gana-Gana en el proceso de venta.	
	Estrategias innovadoras para acceso a actuales y nuevos mercados.	

	Amplia cobertura de necesidades de mercado a través de una alta gama de referencias de bombillería.	Dependencia absoluta a los despachos de la casa matriz Osram.
	Contactos con personas del gremio.	
	Alto grado de innovación.	

Fuente: La autora

La estrategia a implementar responde a prevenir los impactos que puedan tener las amenazas identificadas, así como a corregir aquellas debilidades con que hoy cuenta LOGOR S.A.

**Tabla No 4.13: Estrategias propuestas.**

<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Resistencia al cambio cultural hacia nuevas estrategias en el sector autopartista.	E1: Formación de personal interno y comercial, enfocado a la estrategia global de LUGOR S.A. E2: Capacitación periódica a los clientes, para involucrarlos en el nuevo modelo de comercialización propuesto por LUGOR S.A.
Centralización del negocio en la casa Osram.	E1: Montaje del sistema de información de control de inventarios de los clientes y nivel de ventas, con el fin de prever y aventajarse a los requerimientos de producto. E2: La exclusividad otorga prevendas en material PUBLICITARIO, por lo cual la misma amenaza de la centralización en el negocio, brinda una oportunidad para el posicionamiento de marca.
Inestabilidad jurídica y tributaria.	E1: Manejo de coberturas para el tema fiscal, ya existen contratos de estabilidad jurídica para tal fin. E2: A través de reservas financieras

Fuente: La autora.

## **Organismos de Apoyo**

Para el objeto social desarrollado por LUGOR S.A. se cuenta con los siguientes organismos de apoyo:

### **1. ASOPARTES**

Es el gremio de representación y para el desarrollo integral del sector automotor, en el país, sirve de canal de acceso a múltiples iniciativas público/privadas, entre algunas de estas iniciativas se encuentran:

- Programa Mipyme digital, incorporación de las TICs. al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Sena Convenio 0036 de 2010
- Ministerio de Industria y comercio, acceso a programas de Transformación productiva, como FOMIPYME.

### **2. FOMIPYME**

Las convocatorias de este fondo permitirían a LUGOR S.A., acceder a recursos para la incorporación de tecnologías para CRM, seguimiento satelital a la flota de vendedores, vitalización de procesos, cuasi eliminación del uso de papel en la empresa, elaboración de planes de mercado, etc.

### **3. ACOPI**

Es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos<sup>57</sup>.

Promueve programas de capacitación, formalización y de acceso a nuevos mercados, a través de estrategias como acceso nuevos mercados.

### **4. Cámara de Comercio de Bogotá**

Cuenta con proyectos como Bogotá emprende, que involucra ayuda financiera, ruedas de negocios, estudios de mercado entre otros.

## **18.3. ESTRATEGIA DE MERCADOS:**

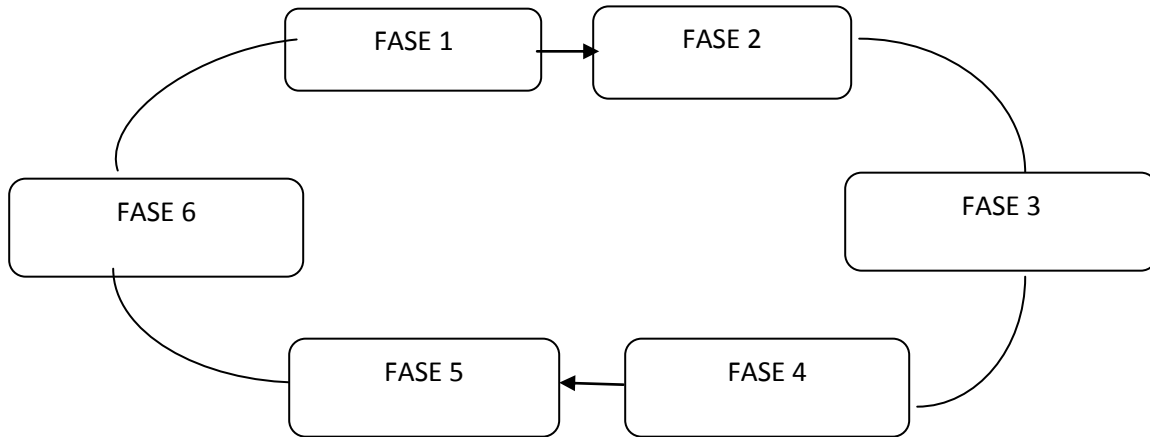
---

<sup>57</sup> Consultado el 10 de Octubre de 2010. Disponible en [www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co)

**18.3.1. Estrategias de Distribución y/o aplicación**

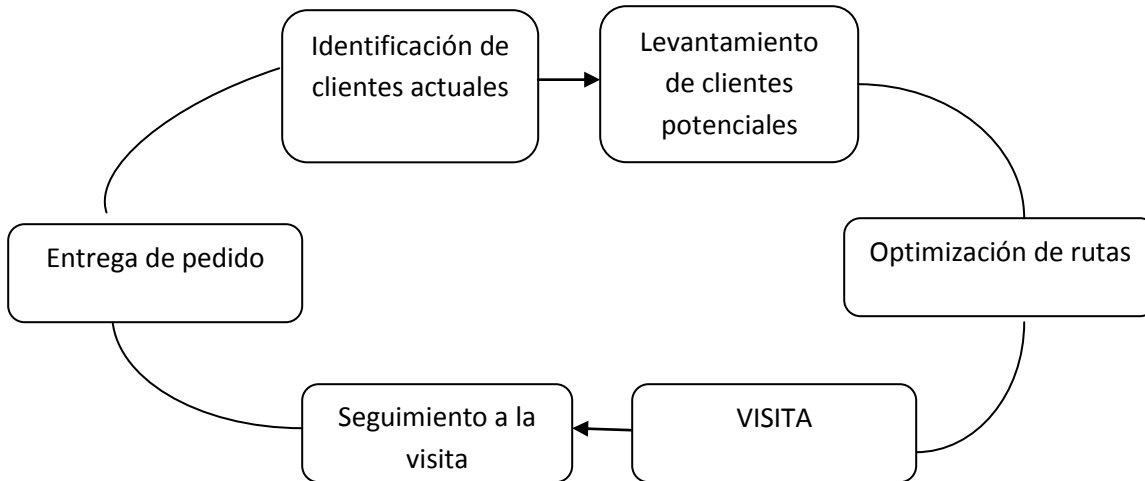
Con el manejo exclusivo de la distribución de OSRAM que realiza LUGOR S.A. en el mercado, la operación comercial resultante se expone en el siguiente diagrama:

**Figura No. 12: Comercialización Canal Distribuidores**



Fuente: La Autora

**Figura No. 13: Comercialización Canal Directo.**

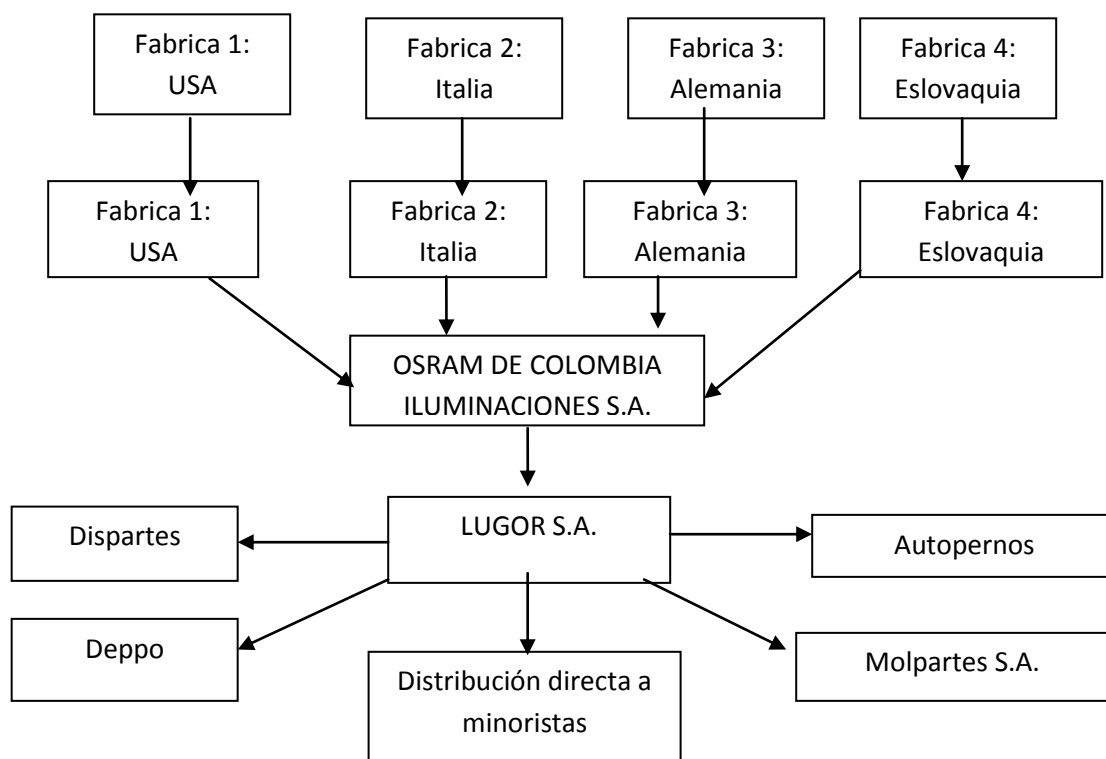


Fuente: La Autora

LUGOR S.A. es la única empresa Mayorista a la que OSRAM en Colombia le remite bombillería para vehículos automotores, esta se encarga de distribuir el producto a las otras cuatro empresas Dispartes, Deppo, Autopernos, Mol Partes S.A., las cuales pertenecen al grupo de las grandes empresas mayoristas que manejan el mercado de autopartes.

Posteriormente, estas empresas se encargan de la colocación de los bombillos OSRAM a demás sub-mayoristas o algunas realizan el contacto directo con las empresas minoristas par finalmente llegar al consumidor final. Adicional LUGOR S.A. realiza parte de la distribución a minoristas respetando precios para no incurrir en competencia desleal con sus 4 agentes comerciales.

**Figura No. 14: Canales de Distribución de Bombillos Osram**



Fuente: La Autora



Bajo este esquema se propone diseñar una estrategia de corto y mediano plazo, para incrementar la participación en ventas<sup>58</sup> de la bombillería automotriz Osram en el mercado. La estrategia a corto plazo, es aprovechar el control sobre los precios que se tienen, poner un precio equivalente a NARVA, de la casa Phillips, para alcanzar el 30% del mercado nacional en dos (2) años, meta impuesta por la casa matriz alemana OSRAM, para mantener las condiciones de exclusividad en el mercado.

A mediano plazo y para mantener el nivel de precios deseable al consumidor se propone tener ventas directas al consumidor y a minoristas, de esta forma los minoristas no podrán obtener beneficios excesivos fijando precios artificialmente altos.

### 18.3.2. Estrategias de Precio

Esta estrategia se compone de acciones específicas a corto y mediano plazo, se parte de la siguiente línea de base y metas de participación en ventas del mercado.

**Tabla No. 7: Metas de Participación en Ventas del Mercado de Iluminación Automotriz**

Actor del Mercado	2009	2010	2011	2012
Mercado Chino	50%	50%	50%	45%
Narva	40%	30%	25%	20%
OSRAM	3%	15%	20%	30%
Otros	7%	5%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Construcción propia con base en entrevista profundidad a gerencia LUGOR S.A.

**Estrategia Precio a Corto plazo:** Dado que NARVA es el líder del mercado, dentro del segmento de iluminación automotriz diferente al de origen chino, es la competencia directa para OSRAM. Para 2009 el precio de NARVA, era muy superior a OSRAM. Con la entrada de la distribución exclusiva para LUGOR S.A. se propone fijar una estrategia “líder-seguidor” frente a NARVA, es decir igualar el precio de OSRAM frente al fijado para NARVA a los minoristas.

<sup>58</sup> La meta acordada con Osram Colombia S.A. es del 30% de las ventas del mercado e iluminación automotriz.

Esto por sí solo no garantiza el aumento en la participación en el mercado, pues existen condiciones<sup>59</sup> comerciales, culturales, regionales que se deben romper para garantizar el acceso del producto al mercado minorista.

**Estrategia Precio a Mediano plazo:** Se debe propender por instaurar tiendas de venta directa con el fin de dar señales claras de precio al consumidor final, de esta forma se garantiza que minoristas y sub-mayoristas no fijen beneficios excesivos sobre el precio del producto OSRAM, afectando la participación en el mercado.

Incrementar anualmente la participación del canal directo minorista dentro de la estrategia de distribución, pues concentrar el mercado en los cuatro (4) agentes comerciales que se tienen hoy resultaría altamente riesgoso en las condiciones de negociación, puesto que existe el riesgo de la conformación de un cartel entre estos. Para el 2012 la venta a minoristas y al consumidor final deben alcanzar el 50% del total de las ventas de LUGOR S.A.

### **18.3.3. Estrategias de Comunicación**

Esta debe enfocarse al consumidor final, con el objetivo claro de informar de la baja en el precio y la excelente calidad del producto frente a otras marcas, en este se propone elementos innovadores aun no implementados en el mercado automotriz.

Esta estrategia se destina a los siguientes canales y/o usuarios:

- Minoristas: Afiches y publicidad.
- Estaciones de Servicio: Material publicitario.
- Diseño y montaje de la página [www.lugorsa.com](http://www.lugorsa.com)

---

<sup>59</sup> Dada la ubicación geográfica y tamaño algunos mercados regionales, se hace necesario utilizar sub-mayoristas para ser costo eficiente en la distribución y comercialización del producto. De igual forma en el mercado existen alianzas de largo plazo, entre sub-mayoristas y minoristas que requieren una estrategia de precios para lograr romper ese grado de fidealización.

- Aprovechar las comunidades de redes sociales (*social marketing*) y la conformación de una comunidad “green”, pues esta generalmente es la de mayor poder adquisitivo y constituye parte del mercado específico para OSRAM.

- 

#### **18.3.4. Estrategias de servicio**

**A consumidor final:** Implantar una Línea de atención directa 1-800 al consumidor final, para cambios por defectos, asesoría, etc.

**A sub-mayoristas y minoristas:** Para estos canales se propone realizar una política de cambios de mercancía rápida y oportuna, un manejo de tiempos de entrega óptima, y capacitación constante que conlleve a que este canal conozca plenamente el catálogo de productos.

De igual forma se propone el montaje de la operación de la comercialización, vía web, esto facilita el manejo de referencias, precios, descuentos, inventarios, etc. Esto requiere capacitación en TICs a estos canales, pero disminuye considerablemente los costos de operación.

Para esto LUGOR S.A. debe posicionar la marca OSRAM en el mercado y lograr la fidelización de los clientes. El riesgo de la estrategia está plenamente cubierto, y la empresa es consciente que los resultados serán a mediano plazo. A continuación se explica detalladamente las dos estrategias que componen la distribución para este canal.

#### **Sistema de Información en línea para comercialización**

El sistema involucra varios segmentos:

1. Control de inventarios de LUGOR S.A.
2. Control de remisiones
3. Control de pedidos

4. Control de inventarios de clientes
5. Control y planeación de visitas comerciales
6. Seguimiento en tiempo real a asesores
7. Análisis de la demanda estacional

**Control de inventarios:** Es el normalmente KARDEX, aplicado contablemente al inventario físico. Este lleva el histórico de entradas y salidas por producto, fecha, destino, etc.

**Control de remisiones:** Maneja el histórico de envío y entregas según pedidos de los clientes.

**Control de pedidos:** Este se toma tanto por medio del Call center, como por la página web y en línea por medio de los dispositivos móviles Blackberry con que cuenta cada uno de los asesores. Este sistema permite que el pedido sea despachado el mismo día que se toma.

**Control de inventarios de clientes:** El mismo sistema, involucra el seguimiento al inventario del cliente al momento de la visita, de esta forma el cliente recibe lo que necesita y no lo que el vendedor desee venderle.

**Control y planeación de visitas comerciales:** Permite segmentar geográficamente al base de datos de clientes y optimizar las rutas de visita, entregando diariamente los itinerarios a cada uno de los asesores.

**Seguimiento en tiempo real a vendedores:** A través de la tecnología incorporada en los dispositivos móviles y el sistema de información diseñado, se hace un seguimiento diario y en tiempo real a la ubicación y ruta efectuada por cada uno de los asesores. Esto permite saber en cualquier momento la ubicación exacta de un asesor y así optimizar el número de visitas diarias.

**Análisis de la demanda estacional:** Finalmente el sistema permite, predecir el comportamiento futuro de la demanda, aproximadamente 6 meses, con el fin de anticipar los pedidos de producto a la casa matriz OSRAM, y manejar perfectamente una política de “*just in time.*”

### **Capacitación fuerza de ventas**

Teniendo en cuenta el sistema de información a implementar, se hace necesario que la fuerza de ventas cuente con capacitación necesaria para la interrelación tanto con la estrategia comercial como con el software.

En primer es necesario capacitar al equipo de asesores en marketing, y los conceptos importantes; en el cual la venta no tiene fin después de realizarse la compra, sino que se debe hacer seguimiento al cliente, trabajar de la mano con el mismo y tratar de cubrir sus necesidades, en otras palabras “los pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de prospectos, el pre-acercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones y el seguimiento”.<sup>60</sup>

También se desea que los asesores aprendan sobre la empresa, sus productos y objetivos y hacer énfasis en la marca OSRAM.

### **18.3.5. Estrategias de aprovisionamiento**

En cuanto al aprovisionamiento, este debe responder al comportamiento de la tasa de cambio y estacionalidad en la demanda. Pero no es punto relevante dentro de la investigación por lo siguientes aspectos:

- Existe un solo proveedor, con el cual se tiene un acuerdo preestablecido
- Los compradores tienen cuotas mínimas de compra y son precio aceptante, pues LUGOR S.A., actúa como monopolio sobre la marca OSRAM.

---

<sup>60</sup> KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson Educacion, 2003.

- El sistema de información a implementar permite prever el comportamiento de la demanda

### **18.3.6. Estrategias claras de penetración.**

La estrategia de penetración, se enfocará específicamente en el aumento de la participación en el mercado fijando como meta el 30% de las ventas del sector de iluminación automotriz.

Para ello se proponen las siguientes actividades específicas:

**Construcción, validación y/o consecución de Bases de datos del mercado minorista**, con el cual se cualificara y cuantificaran los costos de comercialización y se fijaran estrategias para alcanzar el 60% de las ventas de LUGOR S.A. en este canal.

**Visita a puntos de venta minorista:** Se debe disponer de fuerza de ventas para visitar los minoristas de las 13 principales ciudades.

**Cobertura regional (Distribución):** Los 4 agentes comerciales tienen la obligación de compra 50 millones mensuales al contado, lo que garantiza una participación del 12% del mercado.

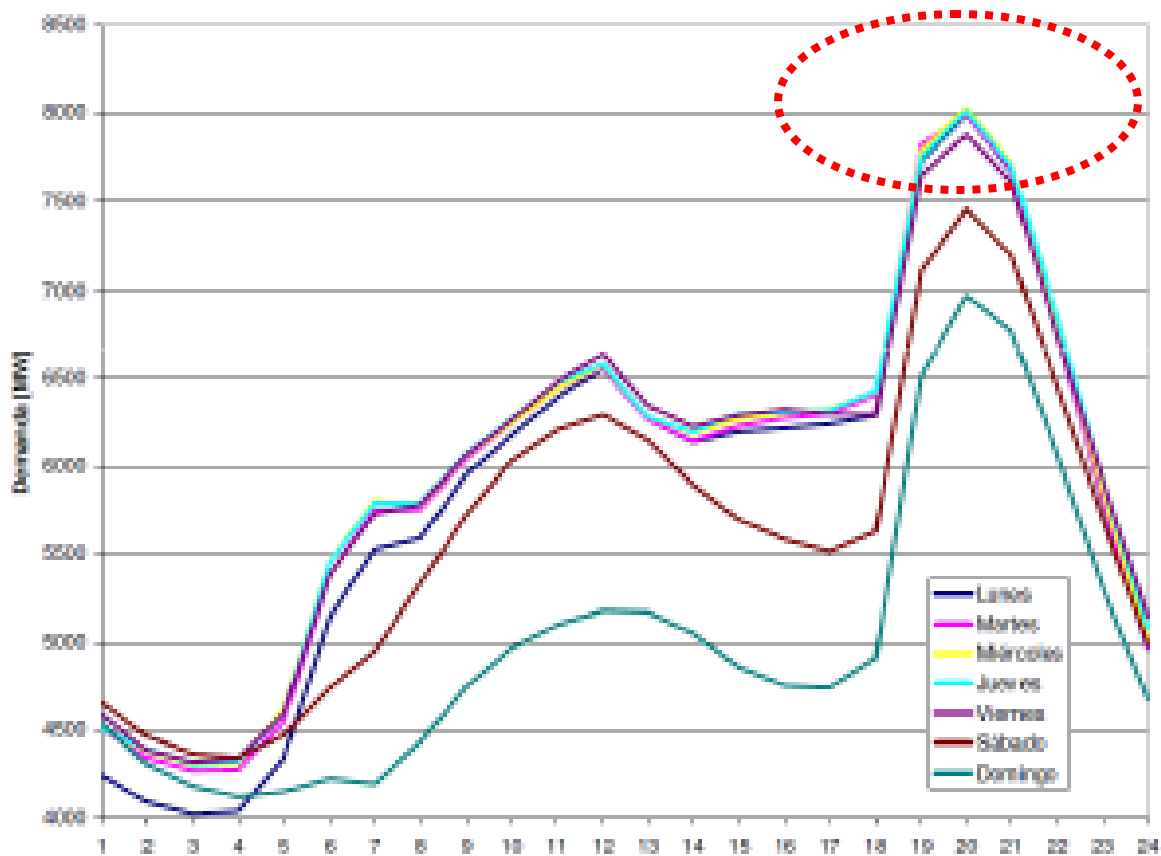
**Estrategias promocionales:** Para los minoristas, por volumen comprado y menor número de días de pago.

### **18.3.7. Estrategias nuevos productos.**

**Nuevos productos:** Si bien LUGOR S.A., está enfocado a la iluminación automotriz, es necesario fijar a largo plazo una estrategia muy similar al caso OSRAM – VENEZUELA, en donde el representante de la marca, cubre todas las líneas, iluminación industrial, exterior, interior, LFC, automotriz, especializada, etc.

Para tal fin se propone iniciar con iluminación de alta eficiencia para edificaciones tipo LED y LFC, esto por la coyuntura colombiana, en donde para 2011, queda prohibido al comercialización de bombillería incandescente, este es un mercado potencial de gran magnitud, más aún cuando el Ministerio de Energía lanzó su programa PROURE – Programa de Uso racional de Energía, que involucra la sustitución de más 50 millones de bombillos, e impactaría significativamente en la demanda de energía en el país, en donde la demanda máxima se da comúnmente a las 19 horas, derivado del alto consumo de iluminación tanto pública como residencial y comercial, como se evidencia en la siguiente gráfica.

**Grafica No. X: DEMANDA DIARIA MAXIMA DE ENERGIA (MWH) X HORA**



FUENTE: XM Expertos en mercados.

## 19. CONCLUSIONES

- LUGOR S.A., es una empresa con un alto potencial en el mercado al contar con la exclusividad de comercialización de una la marca OSRAM, marca de alto reconocimiento en el mercado mundial.
- Derivado de esta exclusividad cuenta con unos ingresos garantizados a través de contratos bilaterales de compras mínimas mensuales para 4 distribuidores en el país.
- Esta ventaja otorgada por la casa matriz, obliga a LUGOR S.A. a incrementar la participación de OSRAM en el mercado nacional, que para 2009 alcanzaba tan solo un 3%, estableciendo como meta una participación del 30% para 2013.
- Las metas de ventas en pesos para LUGOR S.A. se recalcularon con base en las condiciones de mercado llegando a unas ventas de 2.571 millones al año para 2013.
- El reto de la participación en el mercado fijado por OSRAM, conlleva a LUGOR S.A. a ejercer una labor comercializadora bajo un enfoque innovador e inicialmente seguir una estrategia líder seguidor de precios con su principal NARVA-PHILIPHS.
- La comercialización propuesta se basa en el monitoreo constante de inventarios del cliente, una venta enfocada al servicio y valor agregado y no a la maximización de volúmenes de venta que posteriormente llevan a devoluciones, inconformidades, cartera morosa, etc. por parte de los clientes de LUGOR S.A.



- La capacitación constante e incorporación de tecnologías de información y comunicaciones otra de las herramientas para optimizar los costos e incrementar el número de clientes, así como para la identificación de nuevos nichos.
- La interacción con el cliente es la mayor fortaleza para el éxito de la estrategia de LUGOR S.A. pues debe romper con los paradigmas de la comercialización tradicional del sector de autopartes.
- Es necesario la incorporación de nuevos productos al portafolio, como es el caso de la iluminación para edificaciones LED Y LFC (Lámparas fluorescentes compactas/bombillos ahorradores), que cuentan con un enorme potencial en el país.
- La estructura administrativa revisada y propuesta permite optimizar la operación y alcanzar las metas propuestas en las ventas, minimizando tanto los costos administrativos como operacionales.
- Las condiciones de ejercicio legal de LUGOR S.A., permiten la total viabilidad del negocio en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ASOPARTES. Sector en Cifras 2010.
2. CAMARA, Dionisio. SANZ, María. Dirección de Ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio. Pearson 2006.
3. HIRSCHMAN. Cuadernos de Economía No. Leónidas Mora. La Política Industrial: ¿Hacia un Nuevo Modelo de Desarrollo? 1979.
4. JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. WITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Pearson Prentice Hall. 2006.
5. KINNEAR, Thomas. TAYLOR, James. Investigación de Mercados. McGraw Hill. 2000.
6. KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Fundamentos De Marketing. Pearson Prentice Hall 2003.
7. MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRECHE, Jean-Claude. Administración del Marketing. McGraw Hill. 2005.
8. LAVERDE, Jairo. Notas de clase. 2010
9. OSRAM. Catálogo General de Luz REGION ANDINA 2008.
10. OSRAM. Lámparas para automóviles 2009/2010.
11. PRAHALAD, C.K. La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide. 2005
12. <http://www.lablaa.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo16.htm>
13. <http://www.fondoemprender.com/>
14. <http://www.ventures.com.co/content/view/33/94/>
15. <http://www.ventures.com.co/content/view/12/35/>

16. <http://www.dinero.com/noticias/aumentan-ventas-carros-chinos->
17. :[http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7697451.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7697451.html)
18. <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>
19. <http://www.justice.gov/atr/public/testimony/hhi.htm>
20. : <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3961297>
21. [www.multidatos.com/nuestraempresa.php](http://www.multidatos.com/nuestraempresa.php)
22. [http://www.osram.com/osram\\_com/About\\_Us/Society\\_and\\_the\\_Environment\\_-\\_Global\\_Care/Sustainability/Stakeholder\\_Engagement/index.html](http://www.osram.com/osram_com/About_Us/Society_and_the_Environment_-_Global_Care/Sustainability/Stakeholder_Engagement/index.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTA

#### Entrevista a Laurentino Ortega

Presidente de Importadora Marso Ltda.

#### COMERCIAL

- **Antigüedad de la empresa.**

Importadora Marso Ltda. Fue creada en Octubre del 2004, y cumple 6 años importando y comercializando partes eléctricas para vehículos automotores.

- **Tamaño en ventas.**

- **Cantidades y dinero.**

Importadora Marso Ltda. vende 2,000 millones de pesos al año.

- **Del negocio y del Mercado.**

Esta empresa es una PYME con una participación muy pequeña dentro del negocio de las partes para vehículos automotores, sector que vende al año 8,000 millones de dólares al año.

- **Prácticas de compra y venta**

- **¿A cuántos días compra y a cuántos días vende?**

En las importaciones tenemos 90 días de plazo y en las compras locales 60 y 90 días, y vendemos a 60 días de plazo.

- **Días cartera.**

Por la crisis del sector la cartera rota entre 90 y 120 días produciéndose un desfase que tenemos que cubrir con endeudamiento bancario.

- **Rotación de inventario**

En las mercancías importadas 120 días y en las compras locales 30 días.

- **Financiación de deuda**

- **¿Se hace a través de particular o bancos?**
- **¿A qué tasa y los plazos?**
- **¿Les exigen garantías?**

La financiación se hace a través de bancos. La tasa promedio es de 1.2% mensual y a un plazo de 2 años. La garantía es con la firma de uno de los socios.

- **Formas de venta ¿Cómo venden?**

- **Puntos al detal**
- **Mayoristas**
- **Volumen de ventas**

Solamente tenemos ventas al por mayor con 5 vendedores que cubren todo el territorio nacional.

## **ADMINISTRATIVO**

- **Estructura organizacional**

- **Total personal + vendedores**

La estructura organizacional de esta empresa está conformada por un director, 6 personas en el área administrativa y 5 en el área comercial. Para un total de 11 personas vinculadas en la empresa.

- **Costo total de la nomina**

- **Personal operativo + comercial**
- **Costos fijos y variables**

El total de la nomina son 10 millones de pesos más 12 millones por comisiones como prestación de servicios del área comercial.

- **Porcentaje de rotación del personal**

La empresa tiene una rotación del personal del 10% anual.

- **Practicas de contratación**

Se realizan exámenes psicotécnicos y prácticos a la hora de contratar a una persona. Además, de realizar entrevistas a los diferentes candidatos.

- **Proceso de selección**

A través de recomendados de otras empresas o de los mismos empleados.

- **Tiene acreditación ISO**

- **¿Se utiliza en el mercado?**

La empresa no cuenta con acreditación ISO y no es usual en el sector autopartista el obtener esta clase de acreditaciones.

## **ECONOMICO**

- **Percepción del 2010**

El primer trimestre de este año ya mostro índices de crecimiento del 20% en ventas con relación al año anterior. Se cree que todo el año va a tener el mismo comportamiento.

- **¿Cómo fue el año 2009?**

El 2009 fue un año difícil debido a la crisis mundial que también afecto a Colombia, pero logramos sostener las cifras presupuestadas.

- **Factores de incidencia en el mercado.**

El factor que más incide en el mercado es la inestabilidad del dólar. Cuando baja ostensiblemente, las grandes empresas del sector importan grandes cantidades de piezas, produciendo una competencia muy fuerte en precios.

- **Comportamiento del mercado.**

- **¿Nuevos nichos de mercado?**

- **¿nuevos segmentos?**

- **¿nuevos competidores?**

- **Precios competencia.**

El sector no cambia mucho aunque se aprecian cambios por la importación de nuevas marcas y modelos de vehículos. Aunque algunos economistas sostienen que la baja del dólar favorece a los importadores, en el comportamiento real ocurre lo contrario. Esto produce una

inestabilidad en los precios de venta, produciendo una competencia bastante agresiva.

## **LEGAL**

- **Obligaciones tributarias**

- **Renta**
- **ICA**
- **IVA**

Lo grave para el crecimiento de las Pymes en Colombia es que el estado es “socio” de un poco más del 50% de las utilidades. Estos impuestos hay que cancelarnos en los plazos fijados de lo contrario acarrear grandes multas e intereses.

Importadora Marso Ltda. paga 30 millones de pesos en promedio mensual por IVA y 8 millones de pesos aproximadamente por retenciones ICA y RETEICA.

- **Obligaciones de funcionamiento**

- **Bomberos**
- **De salud**
- **Registro marcas**
  - **¿Qué renglones existen?**

Esta clase de obligaciones no aplica para esta empresa, ya que se vende solo al por mayor y el público no tiene acceso a las instalaciones.

- **Obligaciones técnicas**

- **RETIE**
- **RETILAP**
- **NTC (NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS)**
- **OTRAS ¿CUALES?**

Esta clase de obligaciones tampoco aplican para esta empresa.

## **AMBIENTAL**

- **Normas de funcionamiento**
- **Normas producto**
- **Disposición de residuos**

- **Captación de basuras**

En este sector las obligaciones son las mínimas con relación a la recolección de las basuras y residuos del producto. No se aplican reglamentos rigurosos para el mantenimiento del medio ambiente.

## **FINANCIERO**

- **Balances financieros, PYG y flujos de caja**

- **¿Cómo están las ventas?**

Las ventas de Importadora Marso tuvieron un aumento del 30% en primer trimestre del 2010, comparado con el mismo periodo del 2009. Estas ascendieron a 485, 585,000.

- **¿Cómo están las utilidades anuales?**

- **Antes y después de impuestos**

Las utilidades brutas también aumentaron situándose en un 37% sobre las ventas para un total de 179, 000,000. Si a este valor le deducimos los gastos operacionales tenemos un resultado de 77, 000,000 antes de impuestos.

- **Nivel de endeudamiento (pasivo/activo)**

- **Composición de LP y CP.**

Según balance intermedio a 31 de marzo de 2010, el nivel de endeudamiento se aproxima al 49%. Sin embargo, en el pasivo existe una suma importante en cabeza de los socios, disminuyendo el endeudamiento real. El endeudamiento es exigible el 50% a largo plazo y el otro 50% a mediano plazo.

- **Capital de trabajo (activo – pasivo)**

El patrimonio se ubica en 895, 000,000, permitiendo el desenvolvimiento del negocio sin mayores dificultades.

## **¿QUÉ SE NECESITA PARA MONTAR UN NEGOCIO COMO ESTE?**



Lo necesario para montar un negocio como este es un poco de capital y experiencia en el sector ya que es un negocio muy complejo por la diversificación de piezas, como resultado de la gran cantidad de marcas y modelos de vehículos automotores.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA AJ COLOMBIA**

**Entrevista a María Cecilia Días**  
**Presidenta de AJ Colombia S.A.**

### **COMERCIAL**

- **Antigüedad de la empresa.**

AJ Colombia S.A. es una empresa que se constituyó en septiembre de 2009, la cual se dedica a la importación y comercialización de repuestos automotores, parte eléctrica y lujos.

- **Tamaño en ventas.**

- **Cantidades y dinero**

Tenemos unas ventas mensuales de doscientos millones de pesos.

- **Del negocio y del Mercado.**

La empresa es una PYME, la cual no logra ocupar un lugar importante en el mercado de los repuestos automotores.

- **Prácticas de compra y venta**

- **¿A cuántos días compra y a cuántos días vende?**

Las importaciones las pagamos a 120 días, y las ventas a 60 días fecha factura sin ningún tipo de descuento, a 30 días con descuento del 10% y de contado con un 15% de descuento.

- **Días cartera**

Esta rotando a 70 días promedio

- **Rotación de inventario**  
La mercancía rota a 90 días
- **Financiación de deuda**
  - **¿Se hace a través de particular o bancos?**  
Se realiza con el proveedor del exterior
  - **¿A qué tasa y los plazos?**  
El plazo es de 120 días sin ninguna tasa de interés
  - **¿Les exigen garantías?**  
Ninguna
- **Formas de venta ¿Cómo venden?**
  - **Puntos al detal**
  - **Mayoristas**
  - **Volumen de ventas**  
Somos mayoristas, vendemos a nivel nacional, a través de vendedores que viven en cada una de las zonas en que hemos dividido el país.

## **ADMINISTRATIVO**

- **Estructura organizacional**
- **Total personal + vendedores**  
La organización está conformada por un gerente, la encargada de la parte financiera y cartera, la secretaria facturadora, el bodeguero, un mensajero, la aseo y la contadora.
- **Costo total de la nomina**
  - **Personal operativo + comercial**
  - **Costos fijos y variables**  
La nomina tiene un costo en la parte administrativa de once millones de pesos y en la parte de ventas devengan por prestación de servicios un valor de ocho millones de pesos.
- **Porcentaje de rotación del personal**  
Es poca la rotación del personal

- **Prácticas de contratación**

Se solicita la hoja de vida y se averiguan las referencias, con las empresas que han laborado, aunque la mayoría han llegado por recomendación de las empresas afines a nuestro negocio.

- **Proceso de selección**

- Se tienen en cuenta las recomendaciones con las cuales llegan a la empresa.

- **Tiene acreditación ISO**

- **¿Se utiliza en el mercado?**

No tenemos ISO

## **ECONOMICO**

- **Percepción del 2010**

Estamos muy optimistas, debido a que tenemos buenos productos y a unos precios competitivos

- **¿Cómo fue el año 2009?**

Ya que fue en septiembre del año pasado que la empresa empezó a funcionar, podemos decir que fueron unos meses interesantes, los que nos dieron pie para seguir adelante.

- **Factores de incidencia en el mercado.**

El mayor problema lo vemos en las fluctuaciones del dólar, debido a que cuando este baja las grandes empresas aprovechan para comprar grandes volúmenes y los costos bajan, lo que hace que la competencia se haga muy fuerte porque las mercancías bajan de precio y así es difícil competir.

- **Comportamiento del mercado.**

- ¿Nuevos nichos de mercado?

- ¿nuevos segmentos?

- ¿nuevos competidores?

- Precios competencia.

- **¿Concentración de agentes?**

Este va de acuerdo a los precios de las mercancías, aunque también va en la calidad del producto que se ofrece.

## **LEGAL**

- **Obligaciones tributarias**

- **Renta**
- **ICA**
- **IVA**

Estos impuestos podrían en un momento dado poner en riesgo el flujo de efectivo debido a que la cartera a veces no se recoge oportunamente y estos no dan espera, y si no se cancelan a tiempo los intereses por mora son muy onerosos. Esto llevaría a tener que acceder a préstamos bancarios para cumplir y las utilidades se verían afectadas.

- **Obligaciones de funcionamiento**

- **Bomberos**
- **De salud**
- **Registro marcas**
  - **¿Qué renglones existen?**

En esta clase de empresas no es necesario para su funcionamiento tener estas licencias, como la de salud y la de bomberos. Caso contrario si queremos registrar una marca de algún producto que tenemos bandera se podría hacer para que los clientes lo reconozcan como nuestro, aunque esto no es obligatorio.

- **Obligaciones técnicas**

- **RETIE**
- **RETILAP**
- **NTC (NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS)**
- **OTRAS ¿CUALES?**

Estas normas tampoco son obligatorias para el funcionamiento de esta clase de negocios.

## **AMBIENTAL**

- **Normas de funcionamiento**
- **Normas producto**
- **Disposición de residuos**
  - **Captación de basuras**

Estas normas tampoco son necesarias.

## **FINANCIERO**

- **Balances financieros, PYG y flujos de caja**

- **¿Cómo están las ventas?**

Las ventas han venido creciendo mes a mes desde el mes de septiembre del 2009 año en que empezamos.

- **¿Cómo están las utilidades anuales?**

- **Antes y después de impuestos**

Las utilidades fueron las esperadas con lo aportado en el 2.009

Estas fueron las esperadas para dar cumplimiento con la parte tributaria y con lo que queda para los socios.

- **Nivel de endeudamiento (pasivo/activo)**

- **Composición de LP y CP.**

Como es una empresa nueva hasta el momento no podemos decir nada porque solo debemos a proveedores y con la cartera se paga estas deudas.

- **Capital de trabajo (activo – pasivo)**

Estamos en el punto de equilibrio, pues hay con que pagar y queda para la sociedad y los socios.

## **¿QUÉ SE NECESITA PARA MONTAR UN NEGOCIO COMO ESTE?**

Tener algún conocimiento de partes para automotores, un capital y la capacidad de estar actualizado en los nuevos vehículos que entran al mercado para así comprar las partes que se van dañando para ofrecerlas en el mercado.

## **ANEXO 3: ENTREVISTA BUJES Y ESCOBILLAS**

**Entrevista a Hernán Ortega**

**Gerente Bujes y Escobillas Ltda.**

**Sobre la actividad de Autopartes, sector eléctrico**

### **COMERCIAL**

- **Antigüedad de la empresa.**  
20 Años
- **Tamaño en ventas.**
  - **Cantidades y dinero.**  
En el área automotriz 4350 piezas. 3,300 millones de pesos al año.
  - **Del negocio y del Mercado.**  
Participa de un 12-15% del global del mercado
- **Prácticas de compra y venta**
  - **¿A cuántos días compra y a cuántos días vende?**  
Compra 75 días. Vende 180 Días
  - **Días cartera.**  
Recuperación de la cartera 90 y 120
- **Rotación de inventario**  
180 días.
- **Financiación de deuda**
  - **¿Se hace a través de particular o bancos?**

Bancos

- **¿A qué tasa y los plazos?**

Tasas reguladas 1.2%

- **¿Les exigen garantías?**

Pagaré previo estudio del crédito y cupos de sobregiro

- **Formas de venta ¿Cómo venden?**

- **Puntos al detal.** No

- **Mayoristas.** Sí

- **Volumen de ventas**

100% del total de las ventas de autopartes.

## **ADMINISTRATIVO**

- **Estructura organizacional**

Administración plana, mediante Divisiones: Comercial, Administrativa, Compras e Importaciones, Financiera, RR-HH, Técnica, Materiales y Suministros

- **Total personal + vendedores**

Administrativa 6

Operativa 4

Comercial entre directos e indirectos 9

- **Costo total de la nomina**

- **Personal operativo + comercial**

15 millones mensuales sin fiscales y parafiscales para el personal administrativa, 9 millones mensuales comisión ventas

- **Costos fijos y variables**

6 millones mensuales

- **Porcentaje de rotación del personal**

0.04 anual

- **Practicas de contratación**

Se establece el perfil y el salario de la vacante que se necesita. Se publica el perfil en institutos educativos, universidades y bolsas de empleo. Se reciben 10 hojas de vida.

Se escogen dos grupos de tres, se citan los primeros tres opcionados, se hacen dos entrevistas de tipo cognitivo y cognoscitivo. Si no hay un candidato firme, se citan los otros tres y se procede de igual manera. Por último, se citan a Gerencia para su propio análisis y contratación.

- **Tiene acreditación ISO No**

- **¿Se utiliza en el mercado?**

- En este mercado no hay cultura sobre las normas, pero sería muy útil su implementación. Nuestra empresa se ha venido estructurando para una eventual certificación, y trabaja bajo lineamientos de la norma, métodos Kaysen y Just in Time.

## **ECONOMICO**

- **Percepción del 2010**

- Se mantiene la tendencia del año anterior, difícil recuperación de cartera, sobre oferta de productos, inestabilidad del mercado.

- **¿Cómo fue el año 2009?**

- Caída en las ventas frente al año anterior, debido a políticas de empresa, reducir los cupos de crédito. Mayor control de la cartera. Control de despachos. Situación económica de los clientes.

- **Factores de incidencia en el mercado.**

- Sobre oferta. Competencia desleal. Recuperación lenta de la cartera.

- **Comportamiento del mercado.**

- **¿Nuevos nichos de mercado?**

- Diversificación y actualización de inventarios. Búsqueda de otros mercados en el sector industrial e inversiones de capital.

- **¿nuevos segmentos?**

- Nuevos productos de autopartes. Ingreso en el sector minero, ferroviario y siderúrgico.

- **¿nuevos competidores?**

- Sí.

- **Precios competencia.**



Existe guerra de precios sin un análisis previo. Algunos pueden sostenerse otros quiebran.

## **LEGAL**

- **Obligaciones tributarias**

- **Renta Sí**
- **ICA Sí**
- **IVA Sí**
- **Rete fuente Sí**

- **Obligaciones de funcionamiento**

- **Bomberos Sí**
- **De salud Sí**
- **Registro marcas**
  - **¿Qué renglones existen?**

Se encuentra registrada B&E, y los productos se comercializan con ella.

Se representan marcas reconocidas.

- **Obligaciones técnicas**

- **RETIE No IEC Sí**
- **RETILAP No**
- **NTC (NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS) No**
- **OTRAS ¿CUALES?**

ARA, AREA, AREMA, UIC, BS, QS.

## **AMBIENTAL**

- **Normas de funcionamiento No**

- **Normas producto Sí. Americanas y Europeas**

- **Disposición de residuos**

- **Captación de basuras**

El parque empresarial cuenta con sitios específicos para recolección mediante shuts, y reciclado posterior contratado por las empresas de aseo.

## **FINANCIERO**

- **Balances financieros, PYG y flujos de caja**
  - ¿Cómo están las ventas?
  - ¿Cómo están las utilidades anuales?
    - **Antes y después de impuestos**
  - **Nivel de endeudamiento (pasivo/activo)**
    - **Composición de LP y CP.**
  - **Capital de trabajo (activo – pasivo)**

### **¿QUÉ SE NECESITA PARA MONTAR UN NEGOCIO COMO ESTE?**

Estructura organizacional, control de gestión, sistematización y procedimientos, conocimiento del mercado, conocimiento del producto, enfoque empresarial.

## ANEXO 4: ENTREVISTA MOL PARTES

### Entrevista a Mauricio Ortega

#### Presidente de Mol Partes

#### COMERCIAL

- **Antigüedad de la empresa.**

La sociedad **MOL PARTES S.A.** fue establecida de acuerdo con las leyes Colombianas el 28 de Abril de 1998 según Escritura Pública número 759 de la notaria Diez y Seis de Bogotá, e inscrita el 21 de Mayo de 1.998 bajo el número 634913 del Libro IX, de la Cámara de Comercio de Bogotá

- **Tamaño en ventas.**

AÑO	2.009
Venta Autopartes	9.437.149.953
Descuentos y Devoluciones	1.903.756.398
<b>TOTALES</b>	<b>7.533.393.555</b>

La Sociedad tiene por objeto social la Compra, venta y distribución de toda clase de repuestos para automotores; así como la importación y exportación al por mayor de autopartes.

- **Prácticas de compra y venta**

El 95% de las mercancías son importaciones la gran mayoría de Brasil, también de otros orígenes como Estados Unidos, México y China.

- **¿A cuántos días compra y a cuántos días vende?**

De acuerdo a los proveedores tenemos plazo de 30-60-90-120 días, las ventas son con plazo a 30-60-90 días

- **Días cartera**

Tenemos como política de recaudo recibir cheques que garantizan el pago de la cartera comercial, La rotación está entre 60 a 90 días.

- **Financiación de deuda**

- **¿Se hace a través de particular o bancos?**

La compañía maneja sus recursos en el sistema financiero colombiano a través de las cuentas corrientes, giros financiados.

- **¿A qué tasa y los plazos?**

Los giros financiados son a 180 días fecha BL, o 180 días fecha desembolso, el promedio de tasas es el 1.2% mensual.

- **¿Les exigen garantías?**

Algunas entidades solo con firma de socios y otras con garantía real.

- **Formas de venta ¿Cómo venden?**

No tenemos punto de venta

Las ventas para mayoristas con un descuento y plazo especial

Las ventas menores se manejan otro descuento y plazo.

## **ADMINISTRATIVO**

- **Estructura organizacional**

- **Total personal + vendedores**

2 ejecutivos, 4 administrativos, 6 operativos y 6 comerciales

- **Costo total de la nómina**

El total de la nomina de ejecutivos, administrativos y operativos son 15 millones de pesos. Comisiones como prestación servicios, por recaudo de cartera son 20 millones de pesos

- **Porcentaje de rotación del personal**

En el año 2009 y lo que llevamos del 2010 no hubo rotación de personal

- **Practicas de contratación**

Contratación directa, a término indefinido

- **Proceso de selección**

Pruebas internas de la compañía

- **Tiene acreditación ISO**

NO

- **¿Se utiliza en el mercado?**

NO

## **ECONOMICO**

- **Percepción del 2010**

Para el año 2010, tenemos grandes expectativas, porque lanzaremos al mercado nuevas líneas de mercancía, además la crisis en general está mejorando,

- **¿Cómo fue el año 2009?**

A pesar de la crisis nos pudimos mantener, en cifras de ventas, pero sacrificando el margen de utilidad.

## **LEGAL**

- **Obligaciones tributarias**

- **Renta**

SI

- **ICA**

SI

- **IVA**

SI

- **Obligaciones de funcionamiento**

- **Bomberos**

- **De salud**
- **Registro marcas**

Esta clase de obligaciones no aplica para esta empresa, ya que se vende solo al por mayor y el público no tiene acceso a las instalaciones

- **Obligaciones técnicas**
  - **RETIE**
  - **RETILAP**
  - **NTC (NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS)**
  - **OTRAS ¿CUALES?**

Aplican para esta empresa

### **AMBIENTAL**

- **Normas de funcionamiento**
- **Normas producto**
- **Disposición de residuos**
  - **Captación de basuras**

Son mínimas con relaciona la recolección de las basuras y residuos del producto. No se aplican reglamentos rigurosos para el mantenimiento del medio ambiente.

### **FINANCIERO**

- **Balances financieros, PYG y flujos de caja**
  - **¿Cómo están las ventas?**
  - **¿Cómo están las utilidades anuales?**
    - **Antes y después de impuestos**

<b>CUENTA</b>	<b>2.009</b>
Capital Social	704.200.000
Reserva Legal	175.000.000
Reservas Estatutarias	1.646.510.488

Revalorización del Patrimonio	22.268.394
Utilidades del Ejercicio	590.010.629
Valorizaciones	170.735.000
<b>TOTALES</b>	<b>3.308.724.511</b>

- **Nivel de endeudamiento (pasivo/activo)**

4, 441, 996,714 TOTAL PASIVO / 7, 750, 721,225 TOTAL ACTIVO

- **Capital de trabajo (activo – pasivo)**

7, 750, 721,225 TOTAL ACTIVO - 4, 441, 996,714 TOTAL PASIVO

### **¿QUÉ SE NECESITA PARA MONTAR UN NEGOCIO COMO ESTE?**

Capital de trabajo. Conocimiento de los productos, porque hay bastante diversidad por la gran cantidad de marcas y modelos de vehículos automotores. Algo muy importante es el grupo de trabajo idóneo, porque la competencia es mucha, entonces se debe competir además de precios y calidad con servicio al cliente.

## **ANEXO 5: GUIA ENCUESTA**

Buenos días /tardes, mi nombre es Catalina Ortega. Dentro del marco de mi tesis, estoy desarrollando una Investigación de Mercados para conocer los conceptos, expectativas y necesidades de las empresas del sector autopartista. ¿Sería tan amable de responder unas preguntas que tomarán 10 minutos?

No existen respuestas correctas o incorrectas. Todo lo que usted nos cuente es muy importante para nosotros.

Por favor siéntase en libertad de solicitar aclaración sobre las preguntas.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

1. Sus ventas son de:

- a) Hasta 100 millones año.
- b) Hasta 500 millones año.
- c) Más de 500 millones.

2. Número de empleados en la empresa:

- a) Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores



- b) Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
- c) Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores

Número de empleados administrativos: \_\_\_\_\_

Numero de vendedores: \_\_\_\_\_

Total de empleados: \_\_\_\_\_

3. Sus activos son de:

- a) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- c) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4. Su mercado atendido es:

	% en Ventas	% en Clientes
Mayoristas		
Minoristas		
Punto de Venta		
Total	100%	100%

5. Los productos que maneja son:

Producto		>80% de las ventas
	Nombre Producto	% en Ventas
Línea 1		
Línea 2		
Línea 3		

6. La forma de pago de los clientes es:

Producto	% de Contado	% en Crédito	TOTAL
Línea 1			
Línea 2			
Línea 3			

7. La forma de pago a los proveedores es:

Producto	% de Contado	% en Crédito	TOTAL
Línea 1			
Línea 2			
Línea 3			

8. La rotación de cartera en días es de: \_\_\_\_\_

9. La financiación la hace a través de:

- a) Bancos.
- b) Proveedores.
- c) Prestamistas.
- d) Socios.

El porcentaje que le presta cada uno es: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué garantías le exigen?

- a) Pagare
- b) Hipoteca.
- c) Respaldo socios.
- d) Otro. Cual? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué es lo q más incide en las ventas de la compañía?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Con las condiciones actuales del mercado, para Ud., ¿cuál debe ser el margen óptimo de este negocio?

---

---

13. Para Ud., ¿cuál debe ser el margen mínimo de este negocio?

---

---

14. ¿Qué se necesita para montar un negocio como este?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, QUE TENGA UN FELIZ DÍA!

## **ANEXO 6: FICHA TÉCNICA**

Ficha técnica del producto OSRAM

## **ANEXO 7: RESOLUCION 1512/10**

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo territorial . Resolución 1512 de 2010