

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2016 - UNIDAD DE NEGOCIO**

**KENWORTH DE LA MONTAÑA**

**ALEJANDRA CANO VALBUENA**

**Trabajo de Grado para optar el título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

**Asesor**

**WILLIAM CAMILO SANCHEZ TORRES**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2016**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, 19 de Enero de 2016

## **DEDICATORIA**

Yo Alejandra Cano Valbuena, dedico este trabajo a mis padres, apoyos esenciales en mi vida, sin ellos, nunca hubiese logrado lo que hasta ahora. Su tesón y dedicación hicieron de ellos un excelente ejemplo a seguir. También dedico este proyecto a mi esposo, amigo fiel y leal en cada jornada. El personificó el aliento y empeño en momentos de cansancio y decadencia. Para ellos mil gracias por estar presentes en cada momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora de este proyecto de grado desea expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

En primer lugar, a Dios por guiarme en este camino; en segundo lugar, a mi familia a cabeza de mis padres, por el ánimo y el apoyo constante; en tercer lugar a mi esposo por la paciencia en momentos difíciles; en cuarto lugar a Kenworth de la Montaña representados por mi jefe Daniel Aristizabal por la ayuda incondicional con la realización de este proyecto; y en ultimo pero no menos importante a mi asesor Camilo Sanchez, por encaminarme y dirigir mi aprendizaje.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
LISTA DE TABLAS .....	7
LISTA DE GRÁFICAS .....	8
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	9
GLOSARIO .....	10
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
RESUMEN EJECUTIVO .....	16
ABSTRACT .....	19
1. ETAPA DE ANTECEDENTES .....	21
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN .....	21
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....	22
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA .....	23
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR .....	26
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO .....	30
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN .....	30
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN .....	30
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS .....	31
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA .....	31
3. MARCO TEÓRICO .....	33
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO) .....	33
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO .....	40
3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	52
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	56
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	56
4.2. FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	56
4.3. FUERZAS DEL ENTORNO .....	61
4.4. ANALISIS DEL SECTOR .....	74
4.4.1. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS .....	79
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO .....	80
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS .....	81

4.7. ANÁLISIS DE CLIENTES / CONSUMIDORES.....	83
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN .....	85
5.1. FICHA TÉCNICA.....	85
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	85
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD .....	86
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	87
5.5. METODOLOGÍA APLICADA .....	88
5.6. LIMITACIONES.....	89
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA .....	98
5.7.2. RESULTADOS GENERALES.....	99
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES .....	100
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	103
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	103
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS.....	103
6.1.2. OBJETIVOS DE MERCADEO .....	103
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS .....	103
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.....	104
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS .....	104
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO .....	105
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	108
6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO .....	109
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES .....	109
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN .....	109
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO .....	110
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS.....	119

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS PESADOS.....	24
TABLA 2. COLORES DE SEGURIDAD, SU SIGNIFICADO E INDICACIONES Y PRECISIONES .....	36
TABLA 3. FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS .....	56
TABLA 4. FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNO .....	57
TABLA 5. DESCRIPCIÓN DE LOS NUDOS CRÍTICOS .....	59
TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE LOS NÚCLEOS DE VALOR.....	60
TABLA 7. RELACIONES CON PROVEEDORES .....	63
TABLA 8. RELACIONES CON PROVEEDORES SERVICIOS MECÁNICOS .....	64
TABLA 9. MACROENTORNO .....	69
TABLA 10. ANÁLISIS EXTERNO DOFA .....	70
TABLA 11. ANÁLISIS INTERNO DOFA.....	71
TABLA 12. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS.....	79
TABLA 13. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO.....	80
TABLA 14. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS .....	81
TABLA 15. ANÁLISIS DE CLIENTES/CONSUMIDORES PERSONAS NATURAL.....	83
TABLA 16. FICHA TÉCNICA.....	85
TABLA 17. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	98
TABLA 18. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	104
TABLA 19. ESTRATEGIA N° 1 .....	105
TABLA 20. ESTRATEGIA N° 2 .....	106
TABLA 21. ESTRATEGIA N° 3 .....	106
TABLA 22. ESTRATEGIA N° 4 .....	107
TABLA 23. ESTRATEGIA N° 5 .....	107
TABLA 24. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	108
TABLA 25. INDICADORES DE GESTIÓN.....	110

**LISTA DE GRÁFICAS**

GRÁFICA 1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	68
GRÁFICA 2. VENTAS .....	87
GRÁFICA 3. SECTOR COMERCIAL .....	90
GRÁFICA 4. SERVICIOS MÁS USADOS.....	91
GRÁFICA 5. VARIABLES DE DECISIÓN DE COMPRA .....	92
GRÁFICA 6. IMPORTANCIA DE FACTORES DE COMPRA .....	93
GRÁFICA 7. FRECUENCIA DE COMPRA.....	94
GRÁFICA 8. MEDIOS DE COMPRA .....	94
GRÁFICA 9. RAZÓN DE USO DE TALLERES.....	95
GRÁFICA 10. FORMA DE PAGO.....	95
GRÁFICA 11. FACTORES DE COMPRA DE AUTOPARTES .....	96
GRÁFICA 12. PERCEPCIÓN DE PRECIOS.....	97
GRÁFICA 13. PERCEPCIÓN SOBRE KWDLM .....	97



**LISTA DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1. FACTORES DE SEGMENTACIÓN.....	41
--	----

## GLOSARIO

**SEGMENTACIÓN:** el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes;

**TRACTO- CAMIÓN:** es un vehículo motorizado para transporte de bienes. A diferencia de los coches, que suelen tener una construcción monocasco, muchos camiones se construyen sobre una estructura resistente denominada chasis (bastidor).

**MATERIAL PARTICULADO:** (MP) es una compleja mezcla de partículas suspendidas en el aire las que varían en tamaño y composición dependiendo de sus fuentes de emisiones.

**STAKEHOLDERS:** son todos aquellos grupos, organizaciones, empresas o personas que tienen interés en una empresa u organización dada

**TARGET:** destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

**DEALERS:** distribuidor.

**AUTO PARTES:** partes genuinas y no que posee cada vehículo

**ARANCEL:** tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de costar judiciales, transportes y aduanas.

**KNOW HOW:** conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

**JOINT VENTURE:** asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tarifas acordadas.

**POSICIONAMIENTO DE MARCA:** lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores.

**CANAL DE DISTRIBUCION:** conjunto de los medios designados que hacen que el producto o servicio lleguen desde el fabricante hasta el consumidor o usuario final.

**CONSUMIDOR:** persona u organización que demanda bienes o servicio en una sociedad de mercado.

**PROVEEDOR:** persona que abastece a otra de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

**TRM:** tasa de cambio representativa del mercado, es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos.

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** productos que pueden realizar la misma o parecida función que el del fabricante líder.

**INVESTIGACION CONCLUYENTE:** suministra información que permite evaluar y seleccionar un curso de acción, es formal. Tiene objetivos y necesidades claramente establecidas.

**MUESTREO PROBABILISTICO, ALEATORIO SIMPLE SISTEMATICO:** requiere la elección de un individuo al azar. Los resultados que se obtienen son representativos de la población, de forma similar al muestreo aleatorio simple, siempre y cuando no haya algún factor intrínseco en la forma en que los individuos están listados que haga que se reproduzcan ciertas características poblacionales cada cierto número de individuos. Este suceso es realmente poco frecuente.

**OXIDO NITROGENO (NO<sub>x</sub>):** grupo de gases muy reactivos, como el óxido nítrico NO y el dióxido nitroso NO<sub>2</sub> que contienen nitrógeno y oxígeno en diversas proporciones

**EPA:** es la agencia de protección ambiental, encargada de proteger la salud humana y el medio ambiente.

**EURO:** norma europea que regulan los límites aceptables para las emisiones de gases de combustión de los vehículos nuevos.

## **LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

**KWDLM:** Kenworth de la Montaña

**ANIMAR:** Asociación Nacional de Importadores Mayoristas

**ASOPARTES:** Asociación del sector Automotriz y sus partes

**ANDEMOS:** Asociación Colombiana de Vehículos Automotores

**ANDI:** Asociación Nacional de Industriales

**NTC:** Normas Técnicas Colombianas

**CVN:** Centro Virtual de Negocios

**EPA:** Environmental Protection Agency

**EURO:** programa de medidas reglamentarias de la Comisión Europea

## INTRODUCCIÓN

Es un plan de mercadeo que trata de definir las variables que intervienen en el proceso de decisión de compra en el sector de autopartes en Antioquia y los hábitos de compras de los clientes atendidos por KWDLM

Este trabajo se desarrolló en siete etapas donde se exponen las diferentes variables que intervienen en el sector de autopartes, desde la teoría hasta la práctica de la misma. Los procesos desarrollados, permiten establecer conclusiones para al final exponer estrategias que le posibiliten a la compañía en estudio eficaz para lograr comprender el mercado, manejando los clientes actuales y prospectando los potenciales

La primera etapa permite establecer la posición actual de la compañía, posibilita determinar cuál es la problemática a estudiar, el porqué del desarrollo del plan; el análisis del sector donde participa la empresa, y su situación competitiva. Todo esto da un panorama externo de la posición de la empresa.

En la segunda se analiza la filosofía estratégica de la organización, su cultura organizacional, como se ven en la actualidad y como se proyectan, todo esto se realiza con el propósito de determinar cuál es la ruta de acción de la compañía.

En la tercera, se analiza toda la teoría que participa en este estudio, que va desde la teoría de herramientas pertenecientes al sector, hasta la teoría propia de la investigación pasando también por la teoría de mercadeo.

En la cuarta se hace un análisis de la situación interna y externa de la compañía, y como estas situaciones intervienen en el proceso comercial de la misma. Su relación con la competencia, su posición en el sector y como otros sectores intervienen en su evolución.

En la quinta se desarrolla toda la actividad investigativa, se realiza la encuesta para determinar hábitos y preferencias de compras de clientes del mismo sector, pero de diferentes segmentos de mercado y los hallazgos más representativos en la misma.

En la sexta se efectúa todo el análisis estratégico, se presentan todas las tácticas, los requerimientos, se determina el valor total de plan de mercadeo y el presupuesto de ventas que se debe realizar en el periodo a trabajar para cumplir con el plan.

En el séptimo se realizan la formulación estratégica, donde se plantean las estrategias y tácticas que actúan como columna principal del plan de mercadeo, así como el proceso de ejecución e indicadores de gestión

Por último, se encuentran las recomendaciones y conclusiones del plan de mercadeo, que sirve para dar un vistazo general de los puntos más importantes del plan de mercadeo.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio, se expone el plan de mercadeo que se pretende realizar en la empresa Kenworth de la Montaña. Esta empresa participa en el sector automotriz, comercializando camiones tipo 6, 7 y 8 de carga, a lo largo del territorio nacional. Atendiendo a diferentes segmentos de mercado, en este caso enfocado a zona Antioquia.

Con este plan se procura desarrollar estrategias de mercadeo que impulsen las ventas del área de posventa en un 20% en el primer semestre del 2016 con relación a las ventas en el mismo periodo del año anterior.

Para desarrollar estas estrategias se tuvo en cuenta elementos internos y externos de la organización que ayudaron a determinar y justificar el problema a trabajar, así como la historia de la empresa y la definición del sector donde esta compete. Se revisó la alineación filosófica de la compañía para establecer si son viables, factibles y coherentes. Se erigieron herramientas teóricas para ayudar a entender el contexto del problema objeto de estudio y adicional, se realiza el análisis de los factores internos y externos de la compañía que posibilitan, limitan y potencializan su relación con los clientes internos, externos, proveedores y competencia. Estos componentes se desarrollaron en las etapas 1, 2, 3 y 4 del plan de mercadeo.

Este plan de mercadeo se soporta en una investigación de mercados que se realizó a personas naturales, almacenes de venta de autopartes y flotas de transporte de diferentes tamaños. Todos ellos consumen autopartes o servicios en KWDLM. El trabajo investigativo se llevó a cabo en el Departamento de Antioquia, teniendo en cuenta que algunos clientes se encuentran en ciudades alejadas de Medellín, en las cuales se recopilaron datos e información para dar respuesta al objeto de estudio.



Se realiza una encuesta a 137 personas de un universo de 1500, con 11 preguntas, arrojando como resultado que el 70% de los clientes de la organización son empresas de carga y transporte, donde el 65% de las ventas se tienen en la comercialización de autopartes. Para el 77% de los encuestados, lo más importante al momento de comprar en la compañía es el precio, seguido de la disponibilidad con un 49%. El 64% de los encuestados compran los repuestos en el momento en que los necesita y el 68% lo hacen de manera telefónica y por último el 32% de las personas prefieren pagar a 30 días.

Se elaboró también un análisis de la competencia y otros elementos externos que permiten mejorar el conocimiento del entorno del sector donde participa KWDLM. Se evidenció que existen muchas empresas que en este momento están ofreciendo servicios similares a los de la compañía en estudio, aunque se observa una posición cómoda de la empresa en el sector.

También se realizó un análisis financiero en donde se determinó que las ventas mínimas necesarias que deben tener la empresa para desarrollar las estrategias de marketing durante el primer semestre de 2016 son de \$ 534.865.000. Donde dichas estrategias se desarrollan en 5 principios: estrategias de merchandising, estrategias de penetración con actividades promocionales, estrategias ATL, marketing digital y nuevos segmentos. El valor de este plan de mercadeo es de \$ 156.702.000y se debe desarrollar de enero a Junio de 2015.

Para el control de las tácticas a desarrollar, se instauraron 11 indicadores de gestión que va desde la entrega de cada obsequio, hasta la realización de todas las actividades, pasando por el ingreso de vehículos al taller.

Palabras claves:

- Kenworth de la Montaña

- Factores críticos de éxito internos y externos
- Encuesta.
- Incremento de ventas en un 20%
- Indicadores de rentabilidad

## ABSTRACT

In the present study, exposes the marketing plan that is intended to perform in the company Kenworth de la Montaña. This company is involved in the automotive sector, market trucks type 6, 7 and 8 of load, throughout the national territory. In response to different market segments, in this case aimed at Antioquia area. With this plan seeks to develop marketing strategies that boost the sales of after sales area in 20% in the first half of 2016 with regard to sales in the same period of the previous year.

To develop these strategies took into account internal and external elements of the organization that helped identify and justify the problem to work, as well as the history of the company and the definition of the sector where it competes. It reviewed the philosophical alignment of the company to establish without are viable, feasible and consistent. Theoretical tools were erected to help understand the context of the problem under study and additional is performed the analysis of the internal and external factors of the company that enable potentiate, limit and its relationship with the internal customers, external, suppliers and the competition. These components of developed in stages 1, 2, 3 and 4 of the marketing plan.

This marketing plan is supported in a market research that was carried out to natural persons, sale of auto parts stores and transport fleets of different sizes. All consuming auto parts or services in KWDLM. The research work was carried out in the Department of Antioquia, taking into account that some customers are located in cities far from Medellin, in which they collected data and information to respond to the object of study

A survey is conducted to 137 people from a universe of 1500, with 11 questions, throwing as a result that the 70% of the organization's clients are companies of loading and transport, where 65% of sales are in the marketing of automotive parts. For 77% of respondents, the most important thing at the moment of purchase in the company is the price,

followed by the availability with a 49%. 64% of respondents buy spare parts at the moment you need them and 68% do so Telephonic and finally the 32% of the people prefer to pay to 30 days.

It also produced an analysis of the competition and other external elements that allow us to improve the knowledge of the environment of the sector where participates KWDLM. It was demonstrated that there are many companies that are currently offering services similar to those of the company in study, although there is a comfortable position of the company in the sector.

It was also conducted a financial analysis where it was determined that the minimum necessary sales that should have the company to develop marketing strategies during the first half of 2016 are \$534.865.000. Where such strategies are developed in 5 principles: strategies of merchandising, penetration strategies with promotional activities, strategies ATL, digital marketing and new segments. The value of this marketing plan is \$ 156.702.000and must develop from January to June 2015.

For the control of the tactics to develop, were introduced 11 key performance indicators that go from the delivery of each gift, until the completion of all activities, passing by the entry of vehicles to the workshop.

#### Keywords:

- Kenworth de la Montaña
- Critical factors external and internal success
- Poll.
- Increased sales by 20%
- Performance Indicators

## **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN**

En una época de apertura económica, tecnológica y de información, donde la competencia se hace cada día más agresiva y contundente, es obligatorio estar al día con las exigencias, tendencias y necesidades del consumidor; utilizando una serie de recursos y herramientas de tipo humano, financieras, tecnológicas y culturales, que seguramente se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende una permanencia más eficiente y duradera de una empresa en el medio. De esta manera, se utilizan aportes y conceptos de diferentes autores para la adecuada realización de este plan de mercadeo. (Alvarez, 2006)

Kenworth de la Montaña de ahora en adelante entendida como KWDLM es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos de carga, (camiones de clase 6, 7 y 8); cuyos pesos vehiculares son: 19.501 - 26.000 lb; 26.001- 30.000 lb; 30.001 – 60.000 lb, respectivamente; así, como también todo el sistema de posventa (venta de repuestos y servicio de mecánica). En este momento la empresa presenta una reducción en las ventas en un 20% en el primer semestre del 2015 con relación al mismo periodo del año anterior, en repuestos y servicios mecánicos, lo que ha obligado a la compañía a tomar algunas decisiones administrativas y financieras con el fin de hacerle frente a la situación (Kenworth de la Montaña, 2015).

Con este plan de mercadeo se pretende determinar cuáles son las causas de este decremento en las ventas, que razones llevan a un cliente a tomar la decisión de compra y como se puede contrarrestar esta situación

Añadido a lo anterior, este plan estratégico de mercadeo tiene una connotación académica, puesto que se elabora como requisito para optar al título de especialista en gerencia de mercadeo.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

KDLM nace en Itagüí (Antioquia) en 1983 bajo el nombre inicial de Kenworth Parts. En ese momento la empresa inicia sus actividades importando repuestos de la marca Paccar Parts, quienes son los propietarios de la marca, y los vendían y distribuían para otros almacenes y clientes finales propietarios de estos equipos. Pasaron 8 años donde solo comercializaban repuestos y posteriormente la firma norteamericana Paccar Internacional, propietaria de la marca Kenworth, le da la exclusiva de sus productos y servicios, donde ya no solo comercializaban partes de camiones, sino que además los vendían. Es en este momento cuando la empresa decide cambiar su nombre a Kenworth de la Montaña. En un inicio solo traían Volquetas luego al posicionar la marca en el mercado antioqueño iniciaron con todas las líneas de camiones Kenworth (Kenworth de la Montaña, 2012).

En el año 2005, la empresa inicia con Randon Tráiler de la Montaña, se convierte en el único representante de la marca Brasileira Randon en Colombia; esta empresa, es el principal fabricante de Trailers en América Latina y una de las más grandes del mundo. Luego en el año 2008, nace Yutong de la montaña, representante en Colombia de la empresa China Yutong Group, estas empresas tienen más de cincuenta años de historia y se acredita como una de las empresas fabricantes de autobuses más grande del mundo. En el 2009, inicia la comercialización de la marca de camiones China Jac, perteneciente a la empresa Jianghuai Automobile Company Ltda. Y posteriormente en el año 2011 KWDLM, no continúa con esta distribución (Kenworth de la Montaña, 2012).

En 1994 KWDLM ganó el premio The World Best Outstanding Truck Sales, otorgado por Paccar Int. Como el mejor distribuidor a nivel mundial a excepto de Estados Unidos y México (Kenworth de la Montaña, 2012).

KWDLM ha participado en diferentes obras de infraestructura de gran importancia en tamaño y alcance por todo el territorio nacional. Obras que han generado que la empresa sea reconocida en el medio del transporte y construcción, entre las principales tenemos:

- Ruta del sol tramo 1 y 2
- Transversal del Casanare
- Concesión vial de Occidente
- Concesión vial alto del vino Villeta
- Concesión Sabana de Occidente
- Obras Aeropuerto el Dorado
- Túnel de la línea
- Vía al Mar Cúcuta Bucaramanga

En la actualidad KWDLM ha clausurado 3 almacenes de venta de repuestos a nivel nacional y está reduciendo el número de personal en cada sucursal (Kenworth De La Montaña, 2015).

KWDLM cuenta con 17 sedes a nivel nacional en las principales ciudades del país, Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Duitama, Ibagué, Itagüí, La Estrella, Pasto, Pereira, Santa Marta, Yopal, Cali, Agua Chica (Kenworth de la Montaña, 2012).

### **1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA**

KWDLM se sitúa en el sector automotriz y auto partes. El sector automotriz en Colombia corresponde desde el ensamble del vehículo, hasta la producción de piezas y auto partes.

En la actualidad, la industria automotriz en Colombia, genera cerca de 24.783 empleos directos, posicionándolo en el cuarto país productor en América Latina. El sector aporta un 4% del PIB industrial del país (Revista Portafolio, 2014).

Según un estudio de BBVA, la producción anual en Colombia de autopartes, corresponde a 1.068 millones de dólares, exportando el 47% de la producción a países como Venezuela, Estados Unidos, Alemania y Sudáfrica (Procolombia, 2014).

En el caso de los vehículos comerciales de Carga, la producción nacional está a cargo de General Motors y Toyota Hino. En el país solo hay producción de camiones hasta 10 toneladas de carga, no hay producción de tracto camiones, por lo cual estos son importados principalmente de México (Proexport, 2014).

KWDLM tiene dos tipos de competidores en la venta de vehículos nuevos, por un lado esta Ivor Casa Inglesa que comercializa la marca Kenworth; y empresas que distribuyen otras marcas:

**Tabla 1. Concesionarios de vehículos pesados**

<b>EMPRESA</b>	<b>MARCA</b>
Navitrans	Internacional
Praco Didacol	Mack
Casa Británica	Freightliner
Concesionarios Chevrolet	Chevrolet
Chaneme	Volvo

Fuente: Elaboración Propia



También, existe una competencia alta y agresiva en la venta de auto partes. Por un lado, están todos los concesionarios autorizados: Cummins de los Andes, Ivor, Navitrans, Dinámica Motriz; y por otro lado, se encuentran todos los almacenes que distribuyen piezas originales como los son: Casa montaña, Repuestos su Diesel, Representaciones Diesel, entre los más representativos; y los almacenes que distribuyen productos homologados y/o Chinos, como: Representaciones Diesel, Muelles y Frenos Simón Bolívar. Estos almacenes, casi en su totalidad se encuentran situados en Barrio Triste. Estos almacenes, cada vez ganan más mercado en la venta de autopartes, porque no solo son repuestos originales, sino que adicional ofrecen al cliente rápida entrega, disponibilidad y precio.

Por otro lado está la competencia del taller de mecánica; se encuentran en el mercado los talleres autorizados, adicional los talleres informales que están ubicados en parqueaderos de la ciudad y cuentan con personal calificado y certificado por las casas matrices, pero que decidieron independizarse y por ultimo están los talleres informales que son mecánicos empíricos que no tuvieron una certificación ni estudio formal, pero que con los años y la experiencia, se han convertido en mecánicos de renombre.

Todos estos elementos afectan el comportamiento de la empresa, que hace que por un lado sea más difícil capturar y fidelizar clientes y que por otro obliga a generar estrategias de mercadeo que posibilite aumentar ventas sin entrar en una guerra de precios, porque por el tipo y tamaño de negocio se sabe bien que el precio no es un agente competidor, pero si lo es la experiencia, la mano de obra, la calidad del producto y la garantía.

Con los dealers autorizados hay una política de no agresión en cuanto a precios se refiere, es decir, se deben de manejar los precios de base y los mismos descuentos para cada tipo de cliente; aunque esta negociación no se cumpla a cabalidad siempre. Pasa que algunas veces se sacrifica el margen por sostener un cliente o por capturar otro.

#### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR**

Para comienzos del siglo XX inicio la importación en masa de vehículos a Colombia, generando la necesidad de tener una ensambladora dentro del país. De esta manera el 27 de julio de 1956 se funda la Fábrica Colombiana de Automotores S.A., Colmotores. En 1961 terminaron la construcción de la planta y un año después se hizo su inauguración oficial (Procolombia, 2014).

Los primeros vehículos de esta empresa fueron camperos, camiones para 2.5 y 6 toneladas y microbuses Austin, ensamblados con la licencia de British Motor Corporation de Inglaterra. En 1965 comienzan a producir vehículos Chrysler Corporation, como Dodge Coronet, Dart, camiones y camionetas y los Simca, lo que termino en 1979 cuando la General Corporation adquirió la empresa Bogotana, para comenzar a producir los vehículos marca Chevrolet como en la actualidad. En 1969 Sofasa, inicia sus actividades en la planta de Envigado, Antioquia, allí se producían los vehículos Renault y en la actualidad también se ensamblan los camperos Toyota y camiones Dahiatsu Delta (Quiroga, Munar & Peña, 2012, pág. 12).

Casi medio siglo después de la creación de Colmotores, el sector automotriz ha crecido de manera vertiginosa, permitiendo la creación de miles de puestos de trabajo, mediante el desarrollo de empresas de autopartes, dedicadas a la fabricación y ventas de las piezas. En este proceso, Colmotores y Sofasa han creado varios proyectos, como la creación de un programa de capacitación a los proveedores que han tenido buenos resultados en la comercialización de partes. Con el fin de prepararlos para la apertura de los tratados comerciales. Hoy, el sector automotriz, llega hasta Centroamérica, el Caribe, Merco Sur y hasta México (Ramírez, 2012).

Estos adelantos, han logrado que el Gobierno, seleccionara al sector automotriz como líder en el comercio internacional. El objetivo del sector es ser productor y comercializador de vehículos en la región.

En Colombia, existe una agremiación en el sector automotriz, esta es ASOPARTES (asociación del sector automotriz y sus partes), esta se creó en los años 30 con la llegada de los primeros autos al país; donde un grupo de empresarios y almacenes que importaban repuestos, vendían directamente y los distribuían a los almacenes que no podían importar. Con la dificultad legal que se estaba presentando para la importación de partes, en 1961 se creó el Comité de Importadores de Repuestos, pero declino el 9 de Junio de 1967, puesto que por su carácter elitista no representara a todo el sector de venta de autopartes (Gallego & Muñoz, 2012).

En 1972 entró en operación la Asociación Nacional de Importadores Mayoristas “ANIMAR”, con la única finalidad de agremiar a todos los importadores de autopartes del país. Llegó a tener en su lista 65 afiliados, pero por falencias en la administración se fueron retirando, hasta el punto de acabar con ANIMAR. El 7 de agosto de 1974, con un nuevo gobierno a manos de Alfonso Lopez Michelsen, se inició un movimiento de los autopartistas grandes y pequeños en Cali; que tiempo después se convirtió en una agremiación nacional y el 15 de noviembre de 1974 en Cali, se constituyó formalmente ASONAR, conto con 22 participantes fundadores. El 16 de agosto de 1976 se probó el primer logo, en 1979 de lanza el boletín informativo que tiempo después sería la revista ASOPAR. Para 1980 ya tenía 175 afiliados, En 1989 trasladan la sede principal a Bogotá. En 1990 tenían sucursales en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellin, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira y Neiva. En 1973 cambio el nombre a ASOPARTES. Esta entidad, no solo regula las importaciones y exportaciones de vehículos y partes, sino que además, tiene centros de investigación y controla la disposición final de residuos (ASOPARTES, 2015).

Por otro lado, esta ANDEMOS, Asociación Colombiana de Vehículos Automotores, que nació en 1947 representa a los importadores nacionales y a los ensambladores de vehículos en Colombia, representa a estas empresas ante el gobierno y demás entidades estatales (secretaría de tránsito, ministerios y otras agremiaciones). Las actividades de esta asociación están ligadas con las políticas legales del sector automotriz en el país, y por ende en todas las negociaciones nacionales e internacionales de tratados de libre comercio. Las marcas representadas son: Bmw, Mini, Kenworth, Freightliner, Mercedes Benz, Dinissan, Nissan, Toyota, Kia, Citroën, Porsche, Praco Didacol, Hino, Dahiatsu, Seat, Peugeot, Chrysler, Jeep, Ram, Audi, Skoda (ANDEMOS, 2015).

El Decreto por medio del cual se brinda protección a la industria automotriz nacionales es el Decreto 2910 del 17 de diciembre de 2013, el cual establece un Programa de Fomento para la Industria Automotriz, considerando que es importante fortalecer la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria. Tiene por objeto, desarrollar un programa de fomento para la industria automotriz, como un instrumento dirigido a las personas que fabrican los bienes contenidos en las subpartidas arancelarias, mediante esta se autoriza a los beneficiarios a importar con franquicia o exoneración del gravamen arancelario las mercancías o bienes contenidos en las subpartidas arancelarias, con el compromiso de incluirlas en la fabricación de vehículos o autopartes para el consumo nacional o la venta externa. Esto siempre y cuando la mercancía no tenga registro de producción nacional vigente a la fecha de embarque (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

En Colombia, en la actualidad hay 4 ensambladoras de vehículos: Sofasa (Renault) en Medellín; GM Colmotores (Chevrolet) en Bogotá; la Compañía Colombiana Automotriz (Mazda) Bogotá y Hino, representada por Praco Didacol que ensambla camiones y buses en

Cota. En cuanto a autopartes, según cifras de la cámara Automotriz de la Andi, hay un total de 224 pequeñas industrias (Lamus & Romero, 2014).

Los adelantos tecnológicos, y las búsquedas de más y mejores productos para el sector, no han sido suficientes para potencializar la industria automotriz colombiana en el ámbito nacional. Según la Muestra Mensual Manufacturera del Dane, de noviembre de 2013, el personal ocupado de la industria ha disminuido en un 16,8% (vehículos y motores) y 9,5% (partes, piezas y accesorios para vehículos), indico Juliana Rico, directora ejecutiva de la Andi., de esta manera se evidencia el crecimiento que ha sufrido la industria automotriz, no solo para el consumo nacional sino también para las exportaciones de las marcas ensambladas en el país (Perez, 2014).

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN**

La misión de la empresa es proporcionar servicios eficientes en cuanto a la importación, comercialización, reparación, mantenimiento, asistencia técnica, repuestos y servicio de vehículos de transporte pesado, utilizando productos de excelente calidad y tecnología de punta; garantizando satisfacción a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en forma profesional y responsable con el medio ambiente (Kenworth de la Montaña, 2012).

Aunque la misión de esta compañía describe claramente su razón de ser y su interacción con el entorno, se halla una falencia y es que no se expresa cómo está constituida. También expresa el carácter económico al determinar que debe responderle a los accionistas. Así mismo, falta relacionar referentes históricos de la compañía. Define de manera clara a que público quiere dirigirse; precisa con qué recursos cuenta la empresa para realizar sus funciones. Fija el tipo de oportunidad y al sector al que pertenece, al igual que los productos y servicios que ofrece, habla de recursos que lo ayudan a enfrentar a la competencia. Falla en la delimitación geográfica de su campo acción, que permite saber en qué regiones opera la compañía (Fernández, 2009).

### **2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN**

La visión de la empresa es continuar siendo líderes a nivel nacional y llegar a ser líderes a nivel internacional en la comercialización de soluciones para el transporte, con personal altamente calificado y mediante un sistema de gestión basado en la calidad y el mejoramiento continuo, que permita mantener relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros clientes y proveedores (Kenworth de la Montaña, 2012).

Señala de manera precisa las metas fijadas con relación a su razón de ser, pero no decreta a que plazo o en qué tiempo pretende lograrlas. No demuestra una relación directa con la misión, permite inferir el carácter filosófico que determina la operación de la compañía con relación a su cultura y valores (Fernández, 2009).

### **2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS**

Honestidad: Actuamos con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de nuestra vida.

Transparencia: Actuamos de manera clara, consistente y oportuna.

Integridad: Actuamos dentro de los principios éticos y legales.

Responsabilidad: Somos capaces de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y de cumplir con el deber asignado

Respeto: Damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.

Compromiso: Vamos más allá del simple deber (Kenworth de la Montaña, 2012).

### **2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

KWDLM basa su estrategia competitiva en la diferenciación, si bien su producto y servicio no es único en el sector, le crea un valor para que tenga la percepción que es significativamente diferente a la competencia. En la venta de vehículos otras marcas y otros distribuidores de la misma marca venden los vehículos de forma estándar, mientras que KWDLM permite al cliente diseñar su vehículo con sus preferencias y gustos, siempre encausados en lo técnicamente permitido; así el precio sea en ocasiones mayor que la

competencia, esto genera satisfacción en los clientes, y a su vez fidelización en los mismos. De esta manera crea una recordación significativa en las personas y empresas que pertenecen al sector.



### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

##### Seguridad industrial

La seguridad industrial es entendida como la disciplina que instaura normas de manera preventiva con el objetivo de evitar accidentes y enfermedades ocupacionales profesionales, que son causados por diferentes agentes que ocasionan riesgos en las empresas, se hace alusión a ciertos elementos que participan en el proceso, que son a saber según lo expuesto por (Najera & Vásquez, 2013), los siguientes:

- **Prevención de accidentes:** Es una acción realizada mediante educación y cultura, para lograr minimizar las posibilidades de accidentes.
- **Riesgos profesionales:** Se mide en grado de probabilidad de que ocurra algún evento de tipo accidental en un momento determinado en la vida de algún individuo.
- **Condiciones inseguras:** Son consideradas como los riesgos y peligros de tipos mecánicos y físicos a los que se enfrentan las personas, procedente de máquinas, instalaciones, medio ambiente laboras entre otros, que amenazan la integridad física del empleado.
- **Programas de seguridad:** Son todas aquellas acciones desarrolladas en los lugares de trabajos, encaminadas a prevenir los riesgos laborales que puedan atentar contra la salud física del trabajador.

Las empresas y las personas que en ellas ejercen sus labores se encuentran expuestas a diferentes situaciones que ponen en riesgo su salud física, es por esto que estas mismas compañías crean programas y normas con el fin de proteger a sus colaboradores. Este conjunto de normas y elementos tienen algo en común: no tienen éxito si no se adopta una

actitud responsable y se logra volver un objeto para todos. Estas normas aplican casi en general a todas las empresas, pero dependiendo de la razón de ser de cada una, se modifican o se adaptan a cada situación. Estas reglas van desde el lugar correcto de almacenamiento de las herramientas, hasta el uso adecuado de implemento como cascos, lentes, tapa oídos y zapatos.

La Norma Técnica Colombiana, de ahora en adelante NTC, clasifica, ordena, define y normaliza los riesgos y la manera en que se trabajan. Esta desarrolla diferentes tipos de señales y colores para determinar el grado de riesgo al que se está expuesto, (Ministerio de Educacion Nacional , 2006).

Para el caso de los talleres automotrices, se manejan diferentes elementos, entre ellos:

- Guantes: se busca con estos proteger manos y brazos, de una manera que pueda ser rápido de retirarlos si ocurre algún accidente como quemadura, atoramiento, etc. En estos talleres, los guantes deben ser de nitrilo, porque tipo de material es resistente a químicos y en cierta medida a cortes.
- El calzado: para este tipo de industria, el calzado cumple con dos tareas fundamentales: la primera, es la adherencia al piso, sobretodo en superficies resbalosas, y la segunda es proteger los pies de algún golpe o proteger de algún objeto filoso. Los zapatos utilizados en el taller son botas platineras, con una parte superior de cuero sintético pegado, resistente al agua y al aceite, suela antirresbaladiza y absorción antiestática.
- Tapa oídos; cuando existan ruidos excesivos, comprendidos entre 90 y 140 decibeles, en este caso causados por los vehículos en operación y por la herramienta utilizada, se requieren estos tapones como elementos de protección para los oídos.

- Las gafas: son utilizadas en ciertos trabajos mecánicos, pueden ser de vidrio de seguridad o de plástico (ARLSURA, 2012).





De esta misma manera, entre los riesgos que existen en los talleres automotrices, se tienen los siguientes:

- Químicos: polvos, gases y vapores, humos, líquidos, sólidos,
- De inseguridad: superficies y elementos ásperos, material en movimiento, máquina y herramientas, transporte mecánico, material proyectado, caída de objetos, elementos cortantes, pulsantes y contundentes.
- Eléctricos de contacto directo: contacto indirecto y electricidad estática.
- Incendio y explosión: materiales inflamables y partículas en suspensión.
- Orden y limpieza: lugar para guardar la herramienta y accesorios
- Todas las zonas libres de obstáculos y regueros de aceite.
- Mantenimiento adecuado de herramientas.

Así, la señalización se convierte en un apoyo para crear normas para la seguridad industrial, pero no es el único método de prevención y protección

- Señales de advertencia: las más utilizadas son las de materiales inflamables por la cantidad de pintura y disolvente utilizados en los talleres; riesgo eléctrico, situado en todos los cuadros eléctricos del taller; riesgo de tropezar,
- Señales de obligación: protección obligatoria de oídos, zapatos, gafas, guantes (ARLSURA, 2012).

**Tabla 2. Colores de seguridad, su significado e indicaciones y precisiones**

Color	Significado	Usos
	<b>PARE PROHIBICIÓN</b>	Señales de Pare Prohibido Señales de Prohibición
	<b>ACCION DE MANDO</b>	Uso de EPP Ubicación de sitios o elementos
	<b>PRECAUCIÓN RIEGO PELIGRO</b>	Indicaciones de peligro (electricidad,..) Guardas de maquinaria Demarcación de áreas de trabajo
	<b>CONDICION DE SEGURIDAD</b>	Salidas de emergencia, escaleras, etc., Control de marcha de máquinas y equipos

Fuente: (ICONTEC, 2012)

### **Importación de Autopartes**

Del 100% de las importaciones colombianas, el 40% corresponde a las compras del sector de autopartes, esto debido a que los vehículos que ingresan al país, y los ensamblados en el territorio nacional, tienen en su gran mayoría partes importadas. De las compras nacionales de autopartes, el primer lugar lo ocupa las ensambladoras nacionales, y el segundo lugar lo ocupan los autopartistas independientes.

Este mercado está liderado por la compra de llantas con 42%, estas ingresan en su mayoría de China, Corea y el Mercosur. En el segundo lugar están la compra de partes para motor con un 13%, seguido de rodamientos 9%, sistema de dirección y transmisión 6%, accesorios de carrocería 4% y otros. El sector que más creció, fue la importación de embragues y sus accesorios, esto con respeto a las importaciones del año anterior. Los países a los cuales se hacen la mayor parte de las compras de autopartes son Chinas y Estados Unidos con 17% y 15% respectivamente (Revista Portafolio, 2014).

Es estudio realizado por el Centro Virtual de Negocios (CVN), determino que el mercado de las compras de autopartes en Colombia en los últimos tres años, tuvo un aumento del 1,3%, entretanto las autopartes ensambladas cayeron en un 26,3% y terminando las importaciones de equipo original realizadas por las ensambladoras registraron una caída del 20%. Esta investigación también destaca, que el sector de autopartes en Colombia ha sido el más afectado, con una caída 0,2% de la producción nacional (Centro Virtual de Negocios, 2015).

Con el fin de enfrentar la entrada libre de autopartes al país, y de hacer que Colombia sea competitivo y se mantenga a la vanguardia, creando buenas prácticas de importación de partes y de ensamble de vehículos, la presidencia de la república, implementa un arancel especial para la entrada de insumos de autopartes y que se sumen a la cadena de producción del sector automotriz en el país. Este decreto da una tarifa arancelaria preferencial para las materias primas usadas en la fabricación de autopartes y en el ensamble de vehículos (Ministerio de Industria y Comercio , 2014).

En junio del 2013, a través de la Resolución 0124, se creó una normatividad antidumping <sup>1</sup>por cinco años para las autopartes provenientes de China. Esto, porque según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se revelan practicas dumping en la importación y comercialización en este sector que afectan la producción nacional. Se entiende como Dumping como la acción por la cual una empresa vende al exterior un producto a un precio menor de lo que lo vendería dentro de su país, esto en términos de costos de producción (Organizacion Mundial del Comercio, 2015).

---

<sup>1</sup> Antidumping: acción legal destinada a proteger los mercados internos de la competencia desleal proveniente del exterior, derivada del uso de precios que no cubren los costos de producción.

## **Normas Ambientales para la Emisión de Gases**

En una era donde se hace cada día más importante el cuidado del medio ambiente y la protección del mismo, donde se desarrollan formas de economías sostenibles, se desarrollan normas y leyes que reglamenten la cantidad de emisiones de gases y partículas contaminantes, emitidas por los tracto camiones. Existen varias agencias internacionales que regulan estas emisiones en los motores de los camiones. Pero son la EPA (Environmental Protection Agency) de Estados Unidos, y la EURO de origen europeo, las más grandes e importantes en el mundo.

Las sustancias contaminantes emitidas al medio ambiente son de índole global y local. Las globales son las que se encargan del deterioro de las capas de la atmósfera terrestre, mientras que las locales son las generadoras de las enfermedades, pero que a su vez contribuyen al deterioro del medio ambiente.

Estas dos agencias la EPA y la EURO, se enfocan en reglamentar dos de las más dañinas sustancias para el medio ambiente: los óxidos nitrosos (NOx) y el material particulado (PM).

Desde el 2000 Colombia reglamentó estas emisiones a partir de EPA 98 y EURO III, donde se establece que para la EPA 98 no se puede emitir más de 4,00 gramos por caballo de potencia de NOx y 1,00 gramo de material particulado por caballo de potencia en 1 hora. Y para la EUROIII, establece que no se puede emitir más de 3,73 gramos por caballo de potencia de NOx y 0,75 gramos de material particulado por caballo de potencia en 1 hora. (Guevara, 2015)

Aunque se entiende bien que, en Colombia, el 32% del parque automotor, por ser tan obsoleto no cumple ninguna norma ambiental, y aportan el 58% de las emisiones de NOx y el

79% de las emisiones de PM. Es por esta razón, que Colombia ha venido haciendo grandes esfuerzos para controlar estas situaciones. Uno de ellos es incentivar la política de chatarrización, con el fin de modernizar el parque automotor

Por otro lado, a la mano de las ensambladoras y de los fabricantes de motores se han venido desarrollando innovaciones tecnológicas que faciliten el cumplimiento de la norma. También para ello Colombia se vuelve más exigente en la norma, es decir hasta el 2014 se debía cumplir la norma EPA98 y EUROIII, pero se determinó que estas estaban muy atrasadas con respecto al avance de estas mismas agencias y con el cumplimiento de emisiones de otros países de Latinoamérica. Es por esto que a partir del 1 de Enero del 2015, todos los tracto camiones que ingresen a territorio nacional deben cumplir con las normas EUROIV, pero adicional exige que la calidad del combustible Diesel debe ser de 50 ppm (partes por millón) de azufre, aunque esta regla solo se cumple en las principales ciudades del país. En las demás ciudades del territorio nacional el combustible llega a 500 ppm de Azufre, por lo cual deben cumplir con la norma EPA04. La EUROIV, exige que se cumpla el 2,61 de NOx y 0,015 de PM y la EPA04 2,5 de NOx y 0,10 de PM (Rueda, 2014)

Estos desarrollos tecnológicos que se implementan para cumplir estas normas, tendrán impactos ambientales reducidos y en cambio sí un encarecimiento de los costos operativos y de mantenimiento de los camiones si no se generaliza las 50 ppm de azufre en el Diesel, y según Ecopetrol, solo hasta el 2017 se podrá tener una calidad de combustible de 15ppm en todo el territorio nacional (Grupo Prodes Transporte, 2014).

## 3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO

### Segmentación de Mercados

En ocasiones las compañías aun teniendo un excelente producto o servicio, una buena infraestructura, una adecuada cadena de distribución y un patrimonio que la respalda falla en la consecución y/o en la retención de los actuales, lo que se ve reflejado en indicadores como la deserción de clientes y la no obtención de nuevos. Pero esto va más allá del no cumplir con las metas esperadas. Esto posiblemente radica en una no segmentación o una mala segmentación de los clientes, lo que conlleva a no conocer las necesidades y a no saber cuáles son los gustos o propósitos que el cliente espera del bien o servicio que le están brindando (Fernández, 2009).

Es por ello, que la segmentación se convierte en una herramienta de vital importancia en el proceso de venta. Siendo esta la primera escala para avanzar en el mismo. Si bien hay compañías que venden en un mercado meta los mismos productos y/o servicios, no se pueden vender de la misma manera a todos los clientes, esto porque por diferentes circunstancias cada usuario o grupo de usuarios tiene necesidades e intereses específicos, que lo diferencian de los demás, por tal motivo la relación de la empresa con el cliente debe ser específica, diferenciada e incluyente.

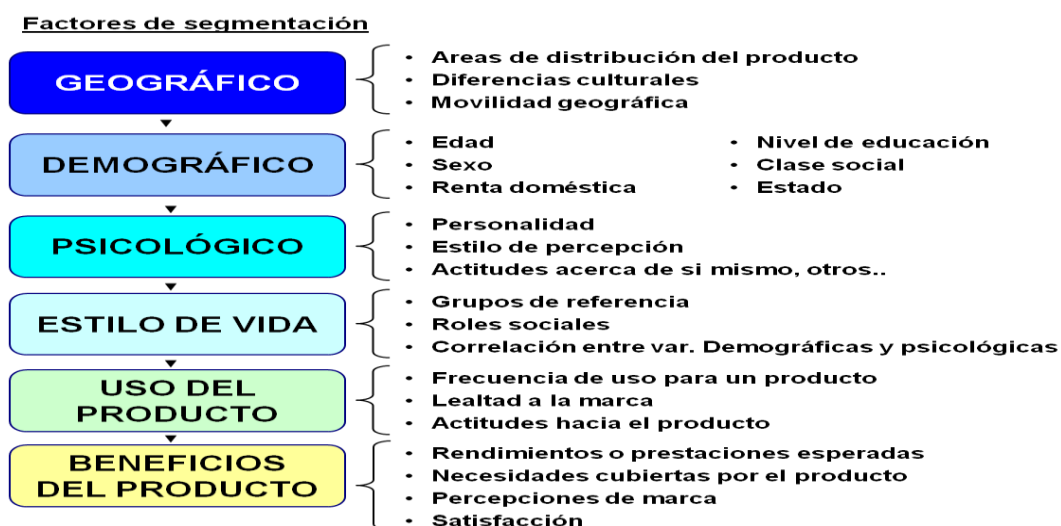
Partiendo de esta situación nace la necesidad de crear segmentos de mercado que faciliten a cada organización acceder al cliente potencial. Se entiende entonces como segmentación de mercados la división de un universo de clientes diferentes en subgrupos de personas que tengan por lo menos una característica similar. Esta segmentación facilita a cada compañía conocer a sus clientes, en cuanto a cantidad y características. Facilita la toma de decisiones en relación a la estrategia a desarrollar; posibilita el conocimiento del entorno y la interacción con el mismo; permite que las compañías identifiquen necesidades de manera



oportuna para desarrollar recursos de acción, de forma eficaz que le posibiliten llegar al cliente por un medio más ágil, dinámico y efectivo; permite definir qué elementos dentro de su catálogo o líneas de productos y/o servicios no son las correctas y deberían ser sustituidas y cuales son potenciales; también faculta al área de mercadeo de herramientas para crear las campañas de promoción y publicidad; y por último, la planeación, la ejecución y el control se vuelven más simples (Fernández, 2009).

La segmentación no es una acción al azar, es decir una compañía no puede decir de qué manera va a segmentar de una forma aleatoria o subjetiva. Lo primero que se debe determinar es a que publico se quiere dirigir, el tipo de negocio que se tiene y el tiempo que se pretende utilizar para llevar a cabo la estrategia. Existen varias variables que posibilitan la segmentación. (Ver Ilustración 1).

### Ilustración 1. Factores de segmentación



Fuente: (Liberos, 2011)

En esta figura se visualiza cuáles son los factores que se tienen en cuenta para determinar el proceso de segmentación, y que elementos intervienen en cada uno

Si bien cada variable se toma de manera independiente, se pueden llegar a cruzar varias variables, con el fin de crear el perfil del cliente y desarrollar de una manera más profunda el conocimiento del mismo. Se entiende que cada variable tiene su importancia, pero en el mundo actual, existen algunas que se han convertido en tendencias, por lo cual se desarrollan de una forma más rápida y se vuelven moda para cada mercado, es ejemplo de este los solteros que cada vez más se vuelven en cliente ideal para muchos mercados; esto porque tiene más poder adquisitivo y más libertad de decisión de compra, son personas ocupadas pero que sus principales preocupaciones son ellas mismas.

También ha crecido el interés por segmentar de acuerdo al estilo de vida, haciendo que variables tradicionalmente usadas como las geográficas o demográficas pasen a un segundo plano. De aquí términos como el VALS (values, attitudes and life style), creado por el Stanford Research Institute con el objetivo de realizar segmentos basados en los valores y estilos de vida. Estas variables no solo ayudan a la segmentación, sino que también facilita el desarrollo del producto, el posicionamiento del mismo y la creación de estrategias de comunicación (Díaz, 2013).

Existen diferentes tipos y técnicas de segmentación, pero son dos las técnicas más usadas, por una parte está la técnica en la que el número de segmento y el tamaño del mismo se conocen antes de iniciar el estudio. En primera instancia el encargado de mercadeo establece una base modelo, esta puede ser el beneficio principal, el uso, las necesidades, fidelidad, etc. Y después se clasifican los compradores según el modelo elegido, también se pueden cruzar con otras variables como la demográfica, la socioeconómica entre otras.

También está la que, por lo contrario, inicialmente se desconoce el tamaño y el número de segmentos. Normalmente esto pasa cuando hay un desconocimiento del mercado meta o cuando se va a lanzar un nuevo producto o servicio. Este tipo resulta adecuado en

relación a que facilita el conocimiento general y completo del consumidor después de la investigación. También hay una combinación de ambas, generalmente cuando se quiere segmentar con variables demográficas y de uso.

Cada tipo de segmentación tiene una técnica estadística específica, que facilita el desarrollo y obtención de resultados distintos en cada caso, como se muestra a continuación (Valderrey, 2011).

### **Administración de ventas**

Si bien se sabe que todas las áreas dentro de la compañía son de gran importancia, es el área de ventas quien tiene mayor y mejor atención dentro de la alta gerencia, esto debido a que es por medio de ésta por donde generalmente ingresan los dineros a la empresa, pero a la vez es la más desconocida y mal entendida por las otras unidades. Además, es la parte comercial donde inician muchas de las personas que en futuro serán los altos mandos. Las personas de ventas no solo tienen la responsabilidad de generar ingresos para la compañía, sino que además debe tratar de disminuir gastos y al mismo tiempo cumplir con las obligaciones operativas que su carga merece.

Tal vez en una empresa el vendedor tiene una gran responsabilidad, pero es la administración de ventas quien debe tener todas las funciones descritas y asignadas, es sobre ellos que cae el mayor número de responsabilidades por el hecho de que ellos están encargados de todo el proceso, desde el reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación del personal, y si alguna de estas tareas falla, falla la unidad completa. Por otro lado la gerencia de ventas también está encargada del control, el desarrollo de estrategias, la planeación de programas de ventas y de la retroalimentación o mejoras necesarias.

La carrera en la administración de ventas sufre algunas malformaciones, es decir, hoy día no se legitima ni se valora esta profesión, esto en ocasiones gracias a las mismas compañías que postulan personas para cargos comerciales sin experiencia, sin preparación académica y hasta muchas veces sin gusto por la labor, de allí parte que a muchos vendedores no les vaya bien en su cargo y terminen frustrados, con indicadores muy malos y con una pésima imagen y percepción de la labor. Porque tanta importancia tiene el carisma y la actitud de un vendedor con la disciplina y la doctrina (Morales, 2014).

Hoy día, un gerente de ventas no solo es responsable de contratar y asignar recursos a su personal, también es responsable del estado de resultados de su área, y para lograr una buena gestión financiera debe desarrollar activamente un buen diseño de la administración de ventas, garantizar el mejoramiento de la gestión y la profesionalización de los vendedores. En resumen debe ser un administrador integral y estratégica para afrontar un mundo más competitivo.

Un gerente de ventas debe tener la capacidad de organizar su fuerza comercial, de acuerdo al entorno (clientes, competidores, economía), teniendo en cuenta que el mercado está cada vez más competido. Se convierte esto en la primera función del gerente de ventas, definir o redefinir cargos y funciones de la fuerza comercial, teniendo en cuenta las herramientas que la empresa pueda ofrecerles, sus habilidades y destrezas y su grado de preparación. Adicional, revisando el sector en que se encuentra y la competencia se puede llegar a tomar decisiones del tipo de venta que se está utilizando. También el tipo de producto o servicio es un determinante para escoger el tipo de venta utilizado. Además, es importante entender que a los vendedores se les debe capacitar y mejorar sus fortalezas con el fin de que brinden el mejor servicio al cliente.

Otro factor importante a tener en cuenta es el tamaño de la fuerza de venta, esta decisión se debe tomar de acuerdo al tamaño actual, al potencial de ventas, a los clientes actuales, y diseñar las estrategias correctas en cuanto a tiempo y manejo de clientes, siempre en busca de cumplir los objetivos de la compañía. Es necesario revisar el salario de los vendedores, cabe anotar que este es un factor motivacional determinante en la buena ejecución de sus labores; normalmente las compañías dan una parte fija y otra variable, pero es importante revisar periódicamente el método de remuneración para saber si es el adecuado o no.

Una vez revisado el tema salarial, se debe realizar la proyección de ventas, este no debe ser hecho de forma subjetiva, se debe escoger el método cualitativo (comité ejecutivo) o el cuantitativo (métodos matemáticos estadísticos) que más se acomode a la situación de la empresa en ese momento. Se debe tener en cuenta referentes histórico y capacidad instalada para no delimitar cifras voladas o cortas; y después asignar este presupuesto a cada asesor. Es importante reconocer que partiendo de este pronóstico se realizan otras proyecciones en la empresa, como presupuesto de fondos, compras, producción y que probablemente un error en la proyección de ventas significa un error en el presupuesto global de la compañía. Luego se debe elaborar y entregar a la alta gerencia el plan de ventas, en este no solo está las proyecciones, sino que además está el análisis del sector y de la competencia y partiendo de estas, se fijan las metas y objetivos, siendo este el referente de ejecución. Luego de diseñar el departamento de ventas, el gerente debe ejecutar y controlar las estrategias descritas en el plan de ventas.

La profesionalización del equipo de ventas ya no solo se basa en la experiencia que el vendedor tenga. Hoy día es de vital importancia el conocimiento técnico, esto debido a que los compradores se vuelven cada vez más conocedores del producto o servicio y expertos en el tema. Esta profesionalización inicia con la capacitación, acompañamiento técnico y una

buena retroalimentación. Pero no solo es esto, el vendedor también debe desarrollar competencias como cierre de ventas, una buena comunicación con el cliente y un excelente servicio al cliente. Cada empresa tiene su modelo de ventas o cada vendedor desarrolla el suyo propio, lo que sí es importante es que se debe cumplir por lo menos con unos pasos mínimos:

- Descubrir las necesidades del cliente
- Realizar presentaciones efectivas
- Manejar adecuadamente las objeciones
- Descubrir diferentes tipos de cierres

Es por esto que la comunicación juega un papel importante en la relación con el cliente, no solo porque facilita el cierre de ventas, sino porque además posibilita que se desarrollen lazos de fidelidad con el cliente que es uno de los objetivos comerciales de todas las organizaciones (Soto, 2012).

Existen vendedores que son creadores de órdenes, es decir aquellos comerciales que persuaden a los clientes para que encuentren la necesidad de hacer pedido, algunas veces esta función no la ejecuta el propio comercial, sino que lo hacen trabajadores técnicos de la compañía que imparte conocimiento al cliente y le ayuda a crear necesidades. Hoy los vendedores han cambiado un poco su rol. Ya no solo retienen clientes, sino que también lo eliminan dependiendo de lo costoso que puede ser ese cliente para la compañía con relación a los ingresos que el mismo genera. Ya las bases de datos no son uso exclusivo de la gerencia, ya se pide que cada vendedor genere y administre sus propias bases de datos. También administra su relación con el cliente, ya no está limitado a las orientaciones o permisos que el director comercial pueda dar. Es encargado del marketing del producto, ya los vendedores están cada vez más aptos y capacitados para intervenir en temas que antes eran solo asunto de

la alta gerencia, temas como diseño de producto, políticas de precio, promociones y descuentos, ya cada vez más se analiza la información obtenida; también se están encargando de generar valor, de crear con el cliente un sistema de fidelización que les permita continuar con las relaciones comerciales; ya solucionan y gestionan las necesidades y objeciones de sus clientes (Jobber, 2012).

### **Gerencia del servicio**

La imagen de una compañía es orientada y dirigida por los directivos de la misma, tanto para el cliente interno como para el externo. Para mantener una imagen positiva de la organización, se deben mantener en constante renovación los componentes de servicio que exija el mercado, siempre en busca de la total satisfacción del cliente. La imagen se forma por lo que sabemos en cuanto a su lineamiento filosófico, vemos de su estructura física y personal, recibimos en cuanto a atención, precios y beneficios y sentimos en términos de actitud y cumplimiento de la promesa de una empresa. Todos estos elementos deben tener una correlación, puesto que no se puede reflejar una imagen al entorno e internamente tener otra, esto causaría una pérdida de credibilidad.

Si bien la imagen es una decisión de la directiva, todos los miembros de la compañía deben ser parte activa de la manera como se crea esa imagen. Quienes desde su rol individual hacen un colectivo. Todas las personas que laboran en una compañía debe estar tan comprometidos con la compañía que no solo deben conocer a la perfección sus funciones, sino que además debe conocer íntegramente toda la empresa. Este sentido de compromiso se ve reflejado en los éxitos alcanzados por la empresa y en la imagen que proyecta.

El éxito en cuanto a un buen servicio dentro de una empresa, radica en tratar de hacer bien las cosas desde la primera vez, puesto que esto no solo ahorra tiempo y dinero, sino que también proyecta una imagen positiva. Y se convierte este tema en un argumento poderoso de

venta, es decir con la apertura económica y la globalización, los mercados están siendo cada vez más competidos, por lo tanto la diferencia la hace la empresa que tenga un mejor y más servicio al cliente, convirtiéndose el servicio no en una disciplina, sino más bien en una fuente de raciocinio donde todos los miembros de la empresa entiendan que se debe conocer perfectamente al cliente y a la misma compañía con el fin de saber a cabalidad cual es la necesidad, gusto y preferencia del cliente. Y la dedicación con la que se atienda correctamente se vuelve una ventaja competitiva al dar valor al cliente.

En ocasiones los gerentes se desenfocan al creer que los más valioso que tienen sus empresas son su infraestructura, sus equipos o hasta el mismo producto, pero no reconocen que el cliente es su recurso más valioso, y es a el quien se deben todos los esfuerzos y dedicación, por eso se vuelve de vital importancia la comunicación, que facilitara el proceso de venta y la perpetuidad en el tiempo. Por esto brindar un buen servicio se ve reflejado en cuatro aspectos fundamentales:

- El cliente siempre desea satisfacer sus necesidades con la empresa, por esto se debe diseñar un producto o servicio que sea capaz de solucionarlas totalmente
- Comodidad, se debe procurar ofrecerle al cliente todas las herramientas que le generen comodidad en la empresa, como personal, local, herramientas e insumos.
- Comunicación, parte de toda la información y datos veraces e pronta que se le pueda dar al cliente para mantenerlo informado
- Costo, es la inversión que se hace para brindar un buen servicio o producto y esta debe ser atractiva para el cliente (Herrera, 2010).

Una correcta administración de servicio tiene varios objetivos principales, uno es crear y mantener clientes totalmente satisfechos, generar ingresos en la compañía, renovar constantemente, fortalecer la imagen corporativa y superar a la competencia. Las compañías



deben entender que su mejor defensa contra la competencia es tener a sus clientes contentos, no solo porque sus clientes son más leales, sino también porque compran más y con mayor frecuencia, incluso no les importa pagar en ocasiones un poco más.

Un buen servicio no es una moda ni una estrategia pasajera, se debe convertir en un estilo de vida, es una filosofía compartida con todos los miembros, en busca de lograr dentro de la empresa: mayor lealtad de los clientes, aumento de ventas y de rentabilidad, ventas más frecuentes, aumentan los referidos, menor gasto en promoción y publicidad, mejor imagen corporativa, mejor posición que la de la competencia, mejor clima organizacional, mayor participación en el mercado y menos quejas del personal (Herrera, 2010).

En ocasiones buen servicio se entiende como el servicio primario que presta la empresa, pero la correcta interpretación es que es un factor que agrega valor al cliente y es consecuencia del precio y la imagen de la compañía. La gerencia de servicio se entiende como un método empresarial, para hacer que un buen servicio sea la fuerza motriz de una organización, que tiene como objetivo principal mejorar la experiencia del cliente dentro de la organización. Es importante que para que el servicio no sea visto dentro de la empresa como una estrategia pasajera se encuentre la manera de hacerla ver como un producto más dentro del portafolio de la compañía como es un bien intangible el control al mismo debe ser más arduo.

Los indicadores que determinan que tan bien o no una empresa está realizando su labor de servicio son:

- Una estrategia bien definida y entendida por todos los miembros.
- Procesos y sistemas amables para el cliente
- Orientación de todo el personal al cliente (Uribe Macías, 2010, pp. 77-88).

La estrategia de servicio es el conjunto de herramientas tácticas que desarrolla cada organización para la prestación de un servicio adecuado y para el buen funcionamiento de la misma lo primordial es conocer al cliente y para esto se debe tener una adecuada segmentación y análisis demográfico y psicográfico en campo con el fin de caracterizar al cliente y que le sea más fácil a la empresa tomar decisiones y crear estrategias (Uribe Macías, 2010, pp. 77-88).

Existen dos variables para desarrollar un plan de mejoramiento de servicios, una es la educación y capacitación en la calidad de servicio y esta es la que incita el cambio de actitud, pero antes se debe hacer una sensibilización, con el fin de que no parezca una imposición, y una vez más es primordial el conocimiento del cliente. El segundo es enseñar a las personas a realizar una retroalimentación y un análisis objetivo de su labor y el desarrollo de sus funciones, en términos de cumplimiento de objetivos, su aporte a la organización y a su desarrollo personal

Por lo anterior en toda organización hay varias causas o situaciones que producen la necesidad de diseñar estrategias de mejora de servicio, algunas de estas son:

- No tener una estrategia de servicio diferenciadora
- No tener un plan definido
- Desconocimiento del cliente
- Desmotivación del cliente interno
- Mal clima organizacional
- Mala comunicación interna y externa
- Resistencia al cambio
- No estandarizar ni controlar los procesos

Entonces el primer paso para establecer las estrategias es definir las causas del problema del servicio, el segundo es escuchar a los empleados para entender la forma de comunicación con los clientes, el tercero es la instrucción en el manejo de los elementos y herramientas propias de la estrategia de servicio para buscar la mejora continua; el cuarto es el establecimiento de mediciones e indicadores con el ánimo de controlar la ejecución de las estrategias para evaluar, reevaluar, retroalimentar y definir o redefinir los modelos de acción. Esta medición puede ser de manera cuantitativa (tiempo, movimientos) o cualitativa (atención, actitud, disposición).

En el quinto paso se mantienen o cautivan nuevos clientes, analizado en primera instancia el grado de fidelidad y lealtad de los clientes que se segmentaron en el paso 1 y la lista de necesidades que se recogieron en el diagnóstico de la empresa, en el sexto paso, partiendo de estas necesidades analizadas, y tomando herramientas como entrevistas, grupos focales, encuestas, se revisa la información y se hace un cronograma preliminar de las actividades a desarrollar en la estrategia de servicios. El séptimo facilita desarrollar una correlación entre los indicadores creados para controlar lo planeado y los requerimientos de los clientes, ya aquí se le permite a la compañía definir o redefinir los factores críticos de éxito. Y por último se definen los planes de contingencia si se estima que los planes iniciales no son los adecuados o hay que modificarlos (Vega, 2011).

De esta manera se establece el proceso de desarrollo de estrategias de servicios

### 3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### **Tipos de Investigación**

La investigación de mercados no solo ayuda a tomar decisiones más precisas, sino que además facilita la clasificación de la información y por ende reduce los niveles de incertidumbre y de riesgo. La investigación de mercados no elimina los riesgos, solo hace que esos riesgos se puedan prever y tomar decisiones antes de que pasen, así los impactos pueden ser menos negativos o nada negativos. También se desarrolla una investigación de mercados si se quiere determinar qué tan viable es un mercado para incursionar en el, o para determinar si el mercado actual en el que se opera está listo para recibir un producto nuevo o un sustituto o una renovación de uno actual, o para establecer si un producto, línea o servicio actual en el portafolio de una empresa es pertinente o si definitivamente se debe sacar del mercado (Zikmund, 2009).

Para ello, existen varios tipos o formas de realizar una investigación de mercado, esta va a depender de las necesidades de la compañía, del requerimiento del cliente, del sector al que pertenezca, o al tipo de producto o servicio. En algunas ocasiones estas formas de investigar pueden cruzarse entre ellas mismas si el encargado de la investigación considera tener un concepto más amplio al momento de tomar decisiones. Hay que tener claro que la investigación cualquiera sea el tipo por sí sola no es la solución definitiva de una situación determinada. Es el análisis y las decisiones que se tomen con la información que arroja la investigación que es el objetivo fundamental de una investigación. Estos tipos de investigación son:

Investigación exploratoria: esta se utiliza con más frecuencia para el desarrollo de nuevos productos, generalmente para potencializar ideas, su resultado en si no determina cursos de acción y para tener información más concluyente debe profundizar en la

investigación y acompañarla de otra. Se recomienda en esta no ir rápidamente a la encuesta, porque si bien esta es una herramienta importante para explorar la información solicitada, da datos muy ambiguos y se corre el riesgo de perder tiempo y dinero, cuando se vayan a usar las encuestas, debe tratarse de utilizar preguntas abiertas que facilite conocer los requerimientos, necesidades y gustos reales de los clientes y realizar hipótesis que puedan encaminar de una forma más detallada y específica la obtención de datos (Zikmund, 2009).

Otro tipo de investigación es la descriptiva, su objetivo principal es caracterizar objetivamente los productos o servicios, las empresas, la competencia, el entorno o el sector, la idea es mostrar una fotografía de una situación en tiempo real. Este tipo de investigación, por lo general es el más utilizado por los gerentes de marketing porque da una realidad más certera de la situación de una empresa con relación su entorno económico y competitivo. El fin inicial es determinar perfiles de los segmentos de los mercados. A diferencia de la anterior, con el uso de esta se puede conocer de mejor manera el tema de investigación. En conclusión, este tipo de investigación busca un análisis diagnóstico para tomar decisiones (Zikmund, 2009).

Por ultimo esta la investigación causal, esta es tal vez la más poderosa en términos de realidad y control de la información, porque conoce la causa raíz de la situación, y al mismo tiempo sabe cuáles podrían ser las posibles consecuencias o efectos. Normalmente este tipo de investigación viene después de una exploratoria o descriptiva, puesto que en la causal ya se tiene un arduo conocimiento del tema a estudiar. Así, esta es una investigación mucho más real y creíble y tiene un porcentaje más alto de veracidad. Pero esta también tiene desventajas, si por un lado es mucho más clara, cae en la demora de resultados. Su estudio es muy lento en el tiempo y adicional, su estructura es muy compleja, y en ocasiones costosa. Entonces se debe determinar si la calidad de la información pesa igual o más que el tiempo y el dinero que una compañía pueda gastar en este tipo de investigación (Zikmund, 2009).

## **La Definición del Problema**

Aunque en una investigación de mercados todos los pasos son de suma importancia, la definición del problema es fundamental, porque en esta no solo se plantea la problemática general que será el objeto de estudio, sino que, además, detalla todos los elementos específicos que comprenderán la investigación, para que sea más ordenada, detallada y precisa. Gran parte de las investigaciones fallan desde el inicio, esto porque no se orienta ni se define adecuadamente el problema de estudio y por esto se desvirtúa la investigación. Así, el diseño del problema a estudiar requiere una excelente comunicación de las partes y un análisis detallado de las causas y los efectos.

Para diseñar adecuadamente el problema de la investigación, se requiere que quienes tomen las decisiones y sean los encargados de la investigación realicen reuniones con expertos en el tema, grupos focales y análisis de datos secundarios que les permita tener toda la información necesaria para efectuar un análisis progresivo, simétrico y técnico del contexto de la problemática, teniendo en cuenta que la comprensión del entorno facilita la identificación del problema.

Existen funciones que se hacen necesarias durante el proceso, una de ellas es realizar reuniones de las personas encargadas de tomar las decisiones durante el proceso, estas con el fin de determinar si existen avances en la investigación, si hay que realizar modificaciones en alguno de los procesos, para tomar decisiones de tipo administrativas. También se hacen para definir si el problema de decisión es el adecuado o si hay que redefinir, esto con el fin de evitar desgaste de tiempos y dineros innecesarios. Otros objetivos que se tienen con una reunión entre el investigador y los encargados de tomar las decisiones son:

1. Reconocer que sucesos llevaron a decidir que necesitaban realizar un cambio.

2. Establecer los cursos alternos de acción, aquí tal vez, estos cursos pueden estar incompletos o poco específico, por lo que en ocasiones se hace necesario realizar una investigación cualitativa.
3. Desarrollar los indicadores para evaluar y controlar esos cursos de acción.
4. Identificar cuáles son las posibles acciones que se pueden ejecutar dependiendo de lo que arroje la investigación.
5. Datos e información que sitúe a la empresa en el sector
6. Analizar como la persona encargada de la toma de decisiones creara estrategias a partir de los resultados hallados en la investigación.
7. Crear una relación entre la cultura organizacional con las decisiones tomadas, esto con el fin de integrar a todo el personal con la compañía y facilitar el proceso de cambio.

Lo anterior con el fin de tener un proceso lógico y coherente en el desarrollo de una investigación y en la toma de decisiones administrativas

Luego de determinar el problema, se ejecutan entrevistas con expertos del sector, también se convierte en una herramienta importante durante el proceso del planteamiento del problema de investigación, ya que normalmente son personas que se encuentran dentro y fuera de la compañía, que conocen detalladamente el sector, que ven la situación de manera más objetiva que los altos directivos. Se recomienda que se hagan entrevistas no estructuradas con temas preestablecidos y no olvidar que lo que se quiere es facilitar la elaboración del problema y no llegar a conclusiones. Es muy importante que al momento de elegir los expertos se revise adecuadamente sus hojas de vidas para confirmar que si sean personas expertas y conocedoras del tema y del sector y no caer en evasivas para no tener reproceso, costos adicionales, demoras en el proceso y sobre todo dificultad en el establecimiento del problema (Naresh, 2008).

## 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores críticos de competitividad son los elementos que le dan ventajas competitivas sobre las empresas del mismo sector económico, que pueden contribuir al éxito o al fracaso de las organizaciones.

### 4.2. FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Aquí, se determinan las variables externas que inciden en el buen desarrollo de la Organización, pero las cuales no pueden ser controladas por la misma

**Tabla 3. Factores críticos de competitividad externos**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Aranceles</b>	- Compras en altos volúmenes, compras en referencias con descuentos especiales, armar contenedores
<b>2.Distribución/logística</b>	- Convenios con empresas de transporte con cobertura nacional, asegurando entregas rápidas y oportunas.
<b>3. Cobertura nacional</b>	- Centros de servicio en las principales ciudades del país y almacenes de repuestos en las principales ciudades intermedias
<b>4.Tecnología de punta</b>	- Importación de vehículos y autopartes de última tecnología, que cumplan con los requisitos ambientales Euro V y del mercado; así como la adquisición de herramienta para servicios mecánicos de la más alta calidad.

Fuente: Elaboración Propia



En estas, se establecen los vectores propios de la compañía, que determinar su evolución, son establecidas por la empresa y es ella misma quien controla su ejecución y resultados

**Tabla 4. Factores criticos de competitividad interno**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNOS</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Know How</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento detallado de las características, ventajas y beneficios de los vehículos y partes, para desarrollar estrategias de comercialización aptas para cada segmento del mercado, a manos del área de mercadeo en compañía de la gerencia comercial</li> </ul>
<b>2. Joint Venture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas con las empresas fabricantes de motores para adelantarse a las nuevas tecnologías y tener disponibilidad de repuestos para los nuevos motores</li> </ul>
<b>3. Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En conjunto con el área de recursos humanos y mercadeo, se desarrolla un sistema de información por el medio del cual todos los funcionarios de la compañía pueden estar informados de todas las noticias, eventos y cualquier dato concerniente a su puesto de trabajo o al área al que pertenece.</li> </ul>
<b>4. Disponibilidad de Inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea un sistema operativo para mantener mínimos y máximos en inventarios a nivel nacional, con el fin de mantener una disponibilidad adecuada y evitar el stock innecesario.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Hallar los factores Críticos de Marketing y los Factores Claves de Marketing

<b>FACTORES CRÍTICOS DE MARKETING</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRÍTICAS DEL MARKETING</b>
<b>1. Posicionamiento de marca</b>	- Se realiza una política de segmentación donde se pueda llegar a diferentes mercados, de esta manera cada asesor está enfocado en un segmento específico y asegura un cubrimiento detallado en cuanto a disponibilidad d mercados y distribución. Se crea política de comunicación a través de redes sociales y revistas especializadas.
<b>2. Diseño de producto</b>	- Se configuran los vehículos partiendo de las características técnicas adecuadas, pero con elemento diferenciador que se le permite al cliente configurar algunos elementos.
<b>3. Relacionamiento con el usuario</b>	- Se realizan dos ferias de repuestos a nivel nacional al año, participación en ferias del transporte en diferentes sectores a nivel nacional
<b>4. Tercerización de procesos</b>	- El área de mercadeo crea elementos para apoyar la tarea comercial. En algunos sectores del país donde no se cuenta con centro de servicio, existen talleres terceros con que se cubren necesidades específicas de atención.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de los Nudos Críticos = Debilidades competitivas + Amenazas externas

**Tabla 5. Descripción de los Nudos Críticos**

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Posicionamiento de marca</b>	
<b>NUDO CRITICO</b>	
<p>La marca lleva 24 años en el mercado y siempre ha basado su publicidad en la participación en feria y eventos, pero puede caer en el error de no llegar a todos los mercados específicos. Pueden desarrollar otro tipo de política publicitaria donde participen elementos como radio, prensa y televisión, que aunque tradicionales, cautivan a un gran grupo de mercado.</p>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Diseño de producto</b>	
<b>NUDO CRITICO</b>	
<p>Si bien KWDLM tiene una participación en el mercado en la venta de tracto mulas, mayor al de la competencia, convirtiéndose en el líder en el segmento de carga pesada, en otros mercados como el liviano no se tiene una participación tan alta, siendo este un gran potencial para aumentar ventas</p>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Tercerización de procesos</b>	
<b>NUDO CRITICO</b>	
<p>Existen zonas específicas, críticas por la ubicación, para la operación de los clientes, zonas como guadueros, puerto Boyacá, montería. Que tienen una gran concentración de clientes que usan la marca y a los cuales no llegamos en su totalidad.</p>	

**DEBILIDAD****AMENAZA****Relacionamiento con el usuario****NUDO CRITICO**

Hasta el momento la única forma de ha encontrado la compañía para acercarse al usuario final son los eventos, convirtiéndola en la única forma de mercadeo

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de los Núcleos de Valor = Fortalezas competitivas + Oportunidades externas

**Tabla 6. Descripción de los Núcleos de Valor**

**FORTALEZA****OPORTUNIDAD****Posicionamiento de marca****NUCLEO DE VALOR**

El posicionamiento que tiene la marca en el sector, la ayuda a tener el porcentaje de la participación del mercado, puede alcanzar un porcentaje más si genera estrategias comunicacionales que puedan mejorar su posición en el sector y el recordamiento de marca

**FORTALEZA****OPORTUNIDAD****Diseño de producto****NUCLEO DE VALOR**

Si bien, la empresa pone el mayor número de las unidades en los camiones tipo 7 (tracto mulas), puede llegar a tener una mejor participación en la venta de unidades de camiones tipo 5 y 6 y en vehículos vocacionales, que si bien se nota el aumento de las unidades colocadas por la empresa en el mercado, no es su potencial de ventas.

**FORTALEZA****OPORTUNIDAD****Tercerización de procesos****NUCLEO DE VALOR**

Los aliados estratégicos con los que cuenta la compañía en diferentes sectores del país, se pueden convertir en distribuidores y en replicadores de marca

**FORTALEZA****Tercerización de procesos****OPORTUNIDAD****NUCLEO DE VALOR**

Desarrollas campañas que acerquen a la empresa a sus clientes en otros ambientes diferentes a la planta física de la compañía, como sus propios lugares de trabajos, talleres, almacenes, centros de carga y distribución

Fuente: Elaboración Propia

**4.3. FUERZAS DEL ENTORNO****MICROENTORNO****OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA**

Departamento de mercadeo es el encargado de generar todas las estrategias comunicacionales y facilitar la labor de venta a cualquier segmento del mercado, realizan entre otras cosas los volantes, pendones, actualización de noticias en página web y redes sociales, y todo tipo de material publicitario.

El área de servicio, es el encargado de la recepción de todos los clientes que ingresan para mantenimientos preventivos, correctivos o predictivos y garantías, esto en cuanto a la parte mecánica de los vehículos

El área de finanzas interviene de dos maneras. La primera es el recaudo de cartera y todo lo concerniente con facturación y tiempos de pago de las mismas. Y la segunda son todos los recursos de tipo financiero que la empresa pone a disposición del área comercial para el desarrollo de sus funciones, algunas: presupuestos para ferias y eventos, autorización de viáticos para viajes de negocios. Entre otros.

El departamento de gestión humana, aparte de ser el encargado de administrar lo concerniente al pago de comisiones, es además el encargado de generar todas las estrategias motivacionales y los programas de capacitación relacionados con el mejoramiento de la labor comercial.

## **RELACIONES CON PROVEEDORES**

KWDLM tiene diferentes tipos de proveedores, se dividen por tipo de producto o servicio que prestan, algunos como:

- Repuestos e Insumos:

**Tabla 7. Relaciones con proveedores**

<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>
Muelles y frenos Simón Bolívar	Repuestos en general	Crédito a 30 días
Casa Montaña de Repuestos	Repuestos en general	Crédito a 30 días
Multimangueras	Mangueras, correas y racores	Crédito a 30 días
Soto Repuestos	Eléctricos	Crédito a 30 días
Mangueras y servicios	Mangueras, correas y racores	Crédito a 30 días
Filtros y herramientas	Lubricantes	Crédito a 30 días
Colpar	Repuestos en general	Crédito a 30 días

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8. Relaciones con proveedores servicios mecánicos**

<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>
Muelles y frenos Simón Bolívar	Remachada de bandas	Crédito a 30 días
Tanques Estrada	Reparacion de tanques	Crédito a 30 días
Radiadores Mauricio	Reparacion de radiadores	Crédito a 30 días
Servitorno	Servicio de Torno	Crédito a 30 días
Todo hidráulico	Reparación de caja de dirección	Crédito a 30 días
Nolasco Londoño	Soldadura en general	Crédito a 60 días

Fuente: Elaboración Propia

## **RELACIÓN CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La empresa no cuenta con vehículos propios para el transporte de la mercancía que llega al país por importación ni para la distribución entre las bodegas dentro del territorio nacional. Se cuenta con el servicio de empresas transportadoras que hacen esta función. Estas empresas trabajan dependiendo de la región en la que se encuentre. Es decir, Medellín envía mercancía por Saferbo y TCC y Enco Express; Cali por Transprensa; Bogotá por Blue Logistic, la Costa por Servientrega y TCC. Adicional se cuenta con dos Bodegas principales con mayor capacidad, encargada de abastecer el territorio nacional, una está en Bogotá que des la bodega de Distribución, y la otra está en Zona Norte a la cual llega la mercancía que ingresa de importación.



## **RELACIÓN CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS**

### **1 – DE CONSUMIDORES**

Son todas aquellas personas naturales que tienen relación comercial con la organización en el departamento de Antioquia

### **2 – DE NEGOCIOS**

La relación comercial con las empresas locales del sector, sitúa a este tipo de venta con el mayor porcentaje con relación a las ventas totales, teniendo en cuenta factores como: la mayor parte de estas ventas se hacen por mostrador y una mínima parte por taller, esto debido a que la gran mayoría de empresas tienen taller de mecánica propia. También estas empresas tienen mayor descuento y por ende el margen es menor.

### **3 – DE DISTRIBUIDORES**

KWDLM no tiene distribuidores, maneja directamente todas las sucursales a nivel nacional, tienen presencia en: Bogotá, Duitama, Barranquilla, Medellín, Cartagena, Cali, Santa Marta, Puerto Salgar, Ibagué, Bucaramanga, Neiva, Pereira, Pasto, Yopal, Agua chica, Girón.

### **4 – DEL SECTOR PÚBLICO**

La empresa administra solo una cuenta del sector público en la regional Antioquia, esta es La Policía Nacional con los camiones antimotines

### **5 - INTERNACIONALES**

Por políticas arancelarias y de importación, no se le permite a la compañía establecer relaciones comerciales con clientes en otros países. Si se llega a presentar la oportunidad, lo que se hace es remitir al distribuidor del área a trabajar.

## RELACIÓN CON LOS COMPETIDORES

La empresa tiene cuatro competidores directos y varios competidores indirectos:

- Directos:
  - Ivor Casa inglesa, esta empresa distribuye y comercializa los vehículos marca Kenworth, por temas gerenciales no se permite comprar a esta empresa ni venderles ningún tipo de mercancía. Existe una competencia desleal.
  - Cummins de los Andes, la relación con esta empresa es cordial, puesto que, por medio de ellos, KWDLM, importa todos los repuestos para motores y adicional es un cliente importante para la compañía y se tiene una competencia leal.
  - Navitrans, no se tiene ningún tipo de relación comercial con esta empresa. Ellos distribuyen otra marca de vehículos y cuando en algún momento se necesitan partes que ellos distribuyen. Se compran por terceros.
  - Praco Didacol, la relación comercial es poca. En algunos casos se ha necesitado comprar partes en esta compañía y se adquieren de contado
- Indirectos:
  - Talleres no autorizados: en su mayoría se encuentran en los parqueaderos que están ubicados dentro de la ciudad y a la periferia
  - Almacenes que comercializan partes genuinas, estos en su gran mayoría se encuentran en el sector se barrio triste
  - Almacenes con productos sustitutos y/o homologados, al igual que los anteriores también están en el sector de barrio triste
  - Talleres de personal calificado, estos están administrados por técnicos certificados que independizaron su labor

## **RELACIÓN CON PÚBLICOS Y GRUPOS DE INTERÉS**

### **1 – FINANCIEROS**

La gran mayoría de la venta de vehículos se realizan a crédito y a estas a su vez se dan por medio de leasing, encamina al cliente para que realice el procedimiento de una forma ágil y oportuna, por lo cual la relación con entidades financieras es continúa. Además, la empresa acaba de realizar una negociación con Renting Colombia para la importación de 42 camiones basureros.

### **2 – GUBERNAMENTALES**

Esta relación se lleva a cabo con dos entidades principales. El Ministerio del Medio Ambiente para el desarrollo de nuevas políticas ambientales para emisión de gases y partículas contaminantes y con el Ministerio de Transporte para los procesos de chatarrización, matrículas y asignación de cupos.

### **3 – DE ACCIÓN CIUDADANA**

KWDLM ayuda activamente a la fundación Valora, para niños huérfanos, en la que mensualmente da un apoyo monetario y hace actividades especiales como en navidad y el día de los niños

### **4 – LOCALES**

En zona Antioquia hay dos sedes. En una de ellas está el taller de siniestros y en él hay 22 empleados y en la otra esta la vitrina, el almacén de repuestos, el taller y la administración, en esta hay 120 empleados.

## 5 – PÚBLICO EN GENERAL

**Gráfica 1. Segmentación de clientes**



Fuente: (Kenworth De La Montaña, 2015)

Esta grafica explica cómo están divididos los clientes de la empresa. El 60% son Flotas, el 30% personas natural o uno a uno, el 7% almacenes, 2% aseguradoras y el 1% distribuidores.

## 6 - PUBLICOS INTERNOS

Para el personal de la organización, existe un pacto colectivo en el que tienen algunas ventajas como una prima extralegal adicional obligatoria, día compensado y remunerado por cumpleaños, ayuda económica para estudio y actividades lúdicas y recreativas.

**Tabla 9. Macro entorno****FACTORES DEL MACROENTORNO****ENTORNO DEMOGRAFICO**

Segmentación de mercado por ubicación geográfica, ocupación, magnitud y capacidad económica. Esta segmentación permite manejar de manera ordenada y sistemática la información real de los clientes y así determinar tipo de venta, comercial que va a liderar la cuenta, políticas financieras, promociones, así mismo, ayuda a determinar las estrategias y tácticas utilizadas para cada tipo de cliente, la información requerida para cada uno, las necesidades a satisfacer en cada segmento, también determina qué sede atenderá una zona determinada y a que asesor será asignado.

**ENTORNO ECONOMICO**

Existen factores que alteran en gran medida la capacidad de compra de los clientes, algunos como: la tasa de cambio, este porque es el que determina el costo de la compra de las partes a fabrica y a su vez el precio de venta final del producto; el precio del petróleo y sus derivados, porque a partir de sus bases de elabora el ACPM y un incremento en este automáticamente causa una aceleración del precio de los combustibles, el precio de los fletes. Porque determina el monto asignado por cada cliente para el mantenimiento de los vehículos, así como la periodicidad de estos y la calidad de los mismos.

**ENTORNO NATURAL / AMBIENTAL**

Nuevas políticas ambientales en Colombia acerca de la emisión de gases contaminantes y material particulado en la atmosfera.  
Políticas de disposición final de los residuos líquidos y sólidos.  
Política de importación de baterías con los cores

**ENTORNO TECNOLOGICO**

Cambio tecnológico en el motor tradicional de las tractomula con el fin de minimizar los gases contaminantes y la optimización del consumo de combustible.  
Nuevas tecnologías en autopartes para disminuir los costos de mantenimientos, alargar la vida útil de los repuestos y disminuir contaminación por residuos.  
Nuevas tecnologías para las cajas de cambios, ya se habla de cajas automatizadas y automáticas para mejorar el consumo de combustible y darle mayor confort al operario

**ENTORNO POLITICO LEGAL**

Reglamentación para las pólizas de chatarrizacion, para matricular vehículos de carga pesada se debe tener el cupo de un vehículo que haya sido chat arrizado  
Mejoramiento vial, repercute en agilidad de las entregas y la importación de mercancía.

**ENTORNO SOCIOCULTURAL**

La compañía apoya diferentes sectores de la sociedad, por un lado están algunos grupos deportivos como los equipos de futbol Once Caldas y Leones futbol Club y por otro lado está la fundación Valora, que atiende a la población más vulnerable, a niños sin hogar de la ciudad de Manizales

Fuente: Elaboración Propia

## ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA

En este cuadro se desarrolla en análisis externo de la compañía, describiendo cuáles son sus oportunidades y amenazas en el sector que participa. Así como el estudio interno con sus debilidades y fortalezas

**Tabla 10. Análisis Externo DOFA**

### ANÁLISIS EXTERNO

Conclusiones del análisis del macro entorno:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Inversión en autopistas y mejoramiento de las mismas. Esto no solo significa aumento en ventas de vehículos en sector construcción y reducción en los tiempos de entrega de mercancías y en le entrada de vehículos nuevos al país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposición de burocracia, los trámites para importación son cada vez más extensos; al igual que el tiempo de matrículas y los documentos necesario para las mismas.</li> </ul>
<p>Políticas arancelarias, crean políticas para incentivar la importación en el sector de autopartes, esta política busca disminuir los costos de importación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en el precio del dólar, se refleja en el aumento del precio de importación de los vehículos y de las autopartes, por ende el precio de venta incrementa.</li> </ul>
<p>Proteccionismo del gobierno a conceptos medio ambientales. Esto suscita a que la importación de los vehículos con nuevas tecnologías sea más rápida y con costos menores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías. Con la llegada de las nuevas tecnologías, los clientes han optado por no comprar vehículo nuevo sino vehículos usados, esto por el temor a lo desconocido y a los posibles daños que estos vehículos puedan ocasionar.</li> </ul>
<p>Mercado libre, lo que facilita el acceder a nuevas tecnologías y a la importación de vehículos y autopartes que puedan abastecer el mercado y subsanar los vacíos que se encuentran en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de sustitutos: con la llegada desmedida de repuestos no genuinos, sustitutos y homologados, se han reducido en un 12% las ventas de partes originales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11. Análisis Interno DOFA****ANALISIS INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cobertura a nivel nacional. Hay sedes en las principales ciudades del país, lo que hace que el cliente se sienta mejor atendido por la cobertura y el respaldo que la marca le da.	- Falta de indicadores internos. En el área comercial se evidencia la falta de indicadores que ayuden a controlar las tareas y a retroalimentar los procesos.
Profesionalización del personal. Tanto el personal técnico como el comercial están continuamente en capacitaciones, con el fin de estar a la vanguardia con todos los temas actuales.	- Falta de planificación. Los procesos internos de convierten en solucionar procesos diarios, pero pocas veces se visualiza una planificación oportuna y objetiva de los procesos para la obtención de los resultados esperados.
Alianzas estratégicas. La empresa realiza alianzas con diferentes grupos, llámense proveedores o competencia, para cubrir todas las necesidades en términos de precios, calidad y cobertura.	- Demora en los procesos internos. Se convierte esto en un malestar generalizado en los clientes, esta demora se demuestra principalmente en el trámite de garantías.
Uso de herramienta de última tecnología, lo que hace que los diagnósticos e inspección mecánica sea confiable, real, rápida y menos costosa para el cliente.	- Alta gerencia. Existen muchas personas en la alta gerencia, lo que dificulta la toma de decisiones, la comunicación, el planteamiento de los objetivos.

Fuente: Elaboración Propia

## ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIAS FO

En esta se establece una correlación entre las fortalezas y las oportunidades, con el fin de crear estrategias que permitan potencializar esas fortalezas a través de las oportunidades en el sector.

#### **Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades – Correspondencia – Crear capacidades**

1. Con la cobertura que se tiene a lo largo del territorio, se puede tener Joint Venture y servicios in house para abastecer todas las obras de construcción y consorcios que hay en el país.
2. Con la capacitación del personal es más factible accederá de manera anticipada a las nuevas tecnologías, con el fin de entrar en estos tipos de mercados antes que la competencia
3. Se puede desarrollar alianzas con las entidades estatales encargadas del control y protección del medio ambiente, con el ánimo de potencializar esta nueva herramienta comercial y desarrollarla a gran escala.
4. Las ayudas arancelarias para la activación del sector automotriz, puede verse reflejado en la adquisición de más y mejor herramienta técnica para atender de forma oportuna las necesidades de los clientes.

### ESTRATEGIAS FA

En esta, se establece una conexión entre las fortalezas y las amenazas. Es decir, se enfrentas las amenazas con el uso de las fortalezas para minimizar o eliminar las amenazas

#### **Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas**

1. Con todas las sedes que se tienen a nivel nacional, se pueden desarrollar estrategias comerciales, de precio y promoción como desarrollar kit de partes asociadas que obliguen a la compra y con un precio final menor al de la venta de partes por separado que no solo facilite la llegada a todos los territorios, sino que también abastezcan a aquellos nichos que por diferentes motivos no tienen acceso a partes genuinas.
2. Con personal calificado se puede hacer frente a las nuevas tecnologías, y a su vez capacitar y enseñar a los operarios de los vehículos y a los dueños, con el objetivo



---

que se familiaricen con los vehículos. Y así frenar la entrada de vehículos a talleres externos

3. Establecer alianzas comerciales con diferentes proveedores y competencia que permita importar partes que por volumen, o peso a la empresa sola le salga más costosa, pero que en compañía pueda aliviar un poco el costo de la misma. De esta manera mejora el volumen de compra, baja el costo de la misma y el aumenta el inventario disponible, impidiendo que empresas con productos sustitutos puedan participar activamente del mercado local
  4. Aprovechar la herramienta de alta tecnología que se tiene para conocer mejor y más rápido los vehículos con nuevas tecnologías y anticiparse al mercado local.
- 

## **ESTRATEGIAS DO**

Se desarrolla una analogía entre las debilidades de la compañía y las oportunidades de la misma, con el fin de realizar actividades de mejora de las debilidades internas a partir de las oportunidades que brinda el entorno

### **Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades – Conversión -**

1. Aumentar las ventas en vehículos del sector construcción obliga a la compañía a generar procesos planificados, para la misma venta y para la posventa de los mismos. A través de servicios en carretera y disponibilidad inmediata de las partes, para disminuir los tiempos muertos de operación
  2. Las políticas arancelarias permiten que la empresa pueda planear adecuadamente las compras en un periodo determinado, con el fin de cumplir con requerimientos de peso y volumen
  3. Las políticas que crea el estado con el ánimo de proteger el medio ambiente posibilita que el desarrollo de la misma por parte de la compañía este centrado en una sola persona quien sea quien tome decisiones y tome la vocería y de esta manera la comunicación interna fluye de forma clara
  4. El libre mercado obliga a las compañías a actuar de manera rápida y ágil. A evaluar sus procedimientos internos con el fin de optimizarlos y hacerlos más rápidos, para poder así ser más competitivos y anticiparse a la competencia.
-

## ESTRATEGIAS DA

En esta se hace un análisis de las debilidades internas en paralelo con las amenazas externas para describir estrategias defensivas y minimizar las debilidades a la vez que se cubren de las amenazas

### Medidas defensivas – Reducción, Evitación -

1. Crear indicadores de gestión para evaluar todas las áreas que intervienen en el proceso comercial y así establecer la posición actual.
2. Reducir los tiempos de respuesta a los clientes para que crear estrategias diferenciadoras con respecto a la competencia y simplificar los procesos.
3. Aprovechar la entrada de partes no genuinas y abastecerse de este tipo de autopartes, con el fin de acceder a ese mercado que por cuestiones de precio o antigüedad del parque automotor no puede o no quiere comprar parte original. De esta manera se llegara a usuarios que antes no tenían en su base de datos por el tipo de vehículos que poseen
4. Crear políticas de compra que puedan ayudar a alivianar la carga monetaria que conlleva importar en este momento donde el precio del dólar esta alto. Estas políticas pueden ser aumentar los volúmenes de compra para acceder a descuentos especiales, traer contenedores llenos, ya sea de diferentes referencias. Entre otras.

## 4.4 ANALISIS DEL SECTOR

### IVOR CASA INGLESA

#### DEBILIDADES:

- Tienen solo 6 sedes en el país, no tienen cobertura nacional, por ende no llegan a todo el público objetivo
- No tiene sedes propias, todo es alquilado, mayores costos, que se reflejan en el precio de venta al usuario final
- Sus instalaciones no tienen gran capacidad para el ingreso de vehículos, así las ventas por taller son inferiores

#### FORTALEZAS:

- Tienen maquinaria amarilla, pueden llegar a diferentes segmentos de mercado
- Tienen consultoría para equipos, lo que da un valor agregado a la marca
- Tienen diferentes líneas de vehículos especiales, satisfaciendo diferentes necesidades.

#### VENTAS

Ventas 2014, \$ 87.700.000 millones

Activos \$ 49.800.000 millones

ROI 5,0%

Margen operacional 6.0%

Endeudamiento 50,4%

#### NAVITRANS

#### DEBILIDADES:

- Mal clima organizacional
- Competencia interna entre las unidades de negocio
- Tecnología en los vehículos más obsoleta que la de la competencia.

#### FORTALEZAS

- El único concesionario en Colombia para la venta de vehículos internacional
- Cobertura a nivel nacional
- Diferentes líneas de vehículos y carga
- Sistema de seguimientos satelital propio
- Seguros propios

## PARTICIPACIÓN

6.053 unidades con un 26,95%

## PRACO DIDACOL

### DEBILIDADES

- Poca cobertura nacional
- Demora en las importaciones
- Altos costos de mantenimiento
- Altos costos en repuestos

### FORTALEZAS

- Multimarca
- Diferentes líneas de vehículos

### VENTAS

Ventas 2014, \$ 450.700.000 millones

Activos \$ 362.200.000 millones

ROI 0,7%

Margen operacional 1,8%

Endeudamiento 52,1%

## PARTICIPACIÓN

0,89% en la venta de vehículos Mack en pesados

KWDLM se sitúa en el sector automotriz y auto partes. El sector automotriz en Colombia corresponde desde el ensamble del vehículo, hasta la producción de piezas y auto partes.

En la actualidad, la industria automotriz en Colombia, genera cerca de 24.783 empleos directos, posicionándolo en el cuarto país productor en América Latina. El sector aporta un 4% del PIB industrial del país. (Revista Portafolio, 2014).

Según un estudio de BBVA, la producción anual en Colombia de autopartes, corresponde a 1.068 millones de dólares, exportando el 47% de la producción a países como Venezuela, Estados Unidos, Alemania y Sudáfrica (Revista Portafolio, 2014).

En el caso de los vehículos comerciales de Carga, la producción nacional está a cargo de General Motors y Toyota Hino. En el país solo hay producción de camiones hasta 10 toneladas de carga, no hay producción de tracto camiones, por lo cual estos son importados principalmente de México (Proexport, 2014).

También, existe una competencia alta y agresiva en la venta de auto partes. Por un lado están todos los concesionarios autorizados: Cummins de los Andes, Ivor, Navitrans, Dinámica Motriz; y por otro lado, se encuentran todos los almacenes que distribuyen piezas originales Casa montaña, Repuestos su Diesel, Representaciones Diesel, entre los más representativos; y los almacenes que distribuyen productos homologados y/o Chinos, como Representaciones Diesel, Muelles y Frenos Simón Bolívar. Estos almacenes, casi en su totalidad se encuentran situados en Barrio Triste. Estos almacenes, cada vez gana más mercado en la venta de autopartes, porque no solo son repuestos originales, sino que adicional ofrecen al cliente rápida entrega, disponibilidad, precio y facilidad de pago.

En Colombia, existe una agremiación en el sector automotriz, esta es ASOPARTES (Asociación del sector automotriz y sus partes), se creó en los años 30 con la llegada de los primeros autos al país; donde un grupo de empresarios y almacenes que importaban repuestos, vendían directamente y los distribuían a los almacenes que no podían importar. Esta entidad, no solo regula las importaciones y exportaciones de vehículos y partes, sino que además, tiene centros de investigación y controla la disposición final de residuos (ASOPARTES, 2015).

Por otro lado, se encuentra ANDEMOS, Asociación Colombiana de Vehículos Automotores, que nació en 1947 representa a los importadores nacionales y a los ensambladores de vehículos en Colombia, representa a estas empresas ante el gobierno y demás entidades estatales (secretaría de tránsito, ministerios y otras agremiaciones).

Las actividades de esta asociación están ligadas con las políticas legales del sector automotriz en el país, y por ende en todas las negociaciones nacionales e internacionales de tratados de libre comercio

#### 4.4.1. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

**Tabla 12. Análisis de fuerzas competitivas**

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN
1 – COMPETIDORES ACTUALES	<p>Los competidores actuales tienen casi las mismas barreras y los mismos beneficios. En su mayoría comparten el mismo entorno, el mismo tipo de clientes, la situación económica, social, gubernamental y ambiental que limitan las estrategias y los planes de acción. La diferenciación radica en el valor que se le da al servicio prestado</p>
2 – PARTICIPANTES POTENCIALES	<p>Los nuevos competidores, no solo tiene peso en los costos y precios, sino que también ganan terreno en términos de inversión. Son negocios con estructuras pequeñas pero con alta inversión y con valores agregados como los pocos tiempos de entrega, la reducción de papelería, la informalidad en los procesos que hace que puedan brindar el mismo servicio pero con precios más bajos. Cada vez se hace más normal que estos pequeños empresarios importen directamente desde las casas matrices o se unen entre ellos para hacer importaciones que por volumen bajan sus costos.</p>
3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>El precio de los sustitutos es considerablemente más bajo, teniendo en cuenta que en su mayoría son marcas provenientes de China. En estas situaciones, son productos de menores calidades, de menor tiempo de duración que se refleja en más parada en servicio. Para algunos tipos de líneas de autopartes, existen sustitutos cercanos, que se convierten en una buena alternativa al momento de no contar con partes genuinas y se encuentre en una situación de siniestro.</p>
4 – PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR	<p>Existen diferentes tipos de necesidades o prioridades para los clientes, hay algunos que para los cuales lo más importante es el precio, optando entonces por productos sustitutos, otros, que priorizan los tiempos, en este caso buscan el que primero les llegue, por otro lado están los que necesitan partes originales, estos siempre van a acudir a los distribuidores autorizados o a las casas matrices. Dependiendo de la región donde se encuentren es más fácil el recaudo de cartera y el manejo de los precios.</p>

5 – PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR DEL	El sector cuenta con una gran cantidad de proveedores, los más grandes son los fabricantes de partes. Luego están los distribuidores locales y por ultimo están los almacenes de autopartes.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO

**Tabla 13. Estructura Comercial y de mercadeo**

	DESCRIPCION DEL PROCESO	COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL
<b>KDLM</b>	<p>Tiene 16 sucursales en las principales ciudades del país, y en algunos territorios donde empresas tienen operación.</p> <p>En las ciudades tiene venta de repuestos, vehículos y taller. En lugares apartados solo taller y repuestos para responder a necesidades específicas.</p> <p>Vende a crédito y de contado, segmenta a los clientes en dos grupos, persona natural y persona jurídica, y la persona jurídica a su vez en varios subgrupos dependiendo de la cantidad de vehículos que tenga y la operación</p>	<p>Cada sucursal tiene vendedores de vehículos y vendedores de repuestos que se dividen dependiendo del segmento. Hay un vendedor para flotas grandes, otro para la línea vocacional, otro para el uno a uno y otro para flotas medianas.</p> <p>Existen 54 vendedores entre vehículos y repuestos a nivel nacional. En cada sucursal hay un vendedor de mostrador y los otros son vendedores externos</p>
<b>IVOR CASA INGLESA</b>	<p>Tienen operación en seis ciudades del país, manejan clientes contado y a crédito, tienen segmento de la línea vocacional, flotas medianas, grandes y personas naturales.</p>	<p>Tienen 13 vendedores de vehículos y 8 de repuestos a nivel nacional, esta división es por región, y en su mayoría estos vendedores atienden todos los tipos de clientes. Hay un vendedor de mostrador y otro</p>



<b>NAVITRANS</b>	Atienden contratos específicos de mantenimiento con empresas estatales	externo en cada sucursal
	Tiene 23 almacenes a nivel nacional, en 15 de ellas hay servicio de lubricación y en tres servicios de cambio de llantas. Tienen crédito y contado, el descuento es dependiendo del segmento del cliente, si es una persona natural tiene el 3% de descuento, si es flota el 5%, tienen asesoría en línea.	En las 23 sedes a nivel nacional hay 90 asesores cada sucursal hay 3 vendedores de mostrador y 3 externos. Esto varía dependiendo del tamaño del almacén Los vendedores de mostrador atienden a las personas naturales y a los almacenes, los externos a las flotas.
	Hay 58 sedes en 12 ciudades, maneja las líneas de autos, carga, pasajeros, construcción, montacargas, vende usados, tiene servicio de pago en línea.	En cada sucursal hay dos vendedores de mostrador. No hay vendedores externo
<b>PRACO DIDACOL</b>		

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

**Tabla 14 Mapa de Productos y Precios**

PDCT	VARIABLES	KWDLM		IVOR		NAVITRANS	
<b>Filtro aceite LF9080</b>	<u>Presentación</u>	Filtro LF9080	aceite	Filtro LF9080	aceite	Filtro LF9080	aceite
	<u>Empaque</u>	Cajas unidades	por 6	Cajas unidades	por 6	Cajas unidades	por 6
	<u>Precio</u>	\$ 86.000		\$ 77.700		\$ 92.000	
	<u>Observaciones</u>	Filtro de Fleetguard Roscado	aceite Venturi	Filtro de Fleetguard Roscado	aceite Venturi	Filtro de Fleetguard Venturi	aceite flujo dual,

<b>Aceite de motor Mobil 15w40</b>		flujo dual, motores ISM e ISX	flujo dual, motores ISM e ISX	motores ISM e ISX	
	<u>Presentación</u>	Tambor		Tambor	
	<u>Empaque</u>	Caneca de 55 glns		Caneca de 55 glns	
	<u>Precio</u>	\$ 2.000.000		\$ 2.100.000	
	<u>Observaciones</u>	Aceite Delvac MX CI4	Mobil	Aceite Delvac MX CI4	Mobil

Fuente: Elaboración Propia





#### 4.7. ANÁLISIS DE CLIENTES / CONSUMIDORES

Tabla 15. Análisis de clientes/consumidores personas natural

<b>SEGMENTO 1: PERSONAS NATURALES</b>	
<b>Necesidad primaria</b>	Bajos costos de insumos y facilidad de pagos
<b>Características de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su mayoría son muy homogéneos, responden casi de la misma manera a las campañas comerciales</li> </ul>

segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Medellín el volumen de personas naturales que tienen vehículos de carga es mayor a la cantidad de empresas,</li> <li>• Los clientes son identificables, es decir, la mayoría de personas naturales son conocidas entre sí por proveedores y compradores.</li> </ul>
Hábitos y preferencias de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compran a crédito a 30 días</li> <li>• Tiende a comprar repuestos homologados</li> <li>• Utilizan talleres externos y almacenes no distribuidores autorizados.</li> <li>• No les importa si los servicios son legalmente facturados</li> </ul>
Perfil Del Segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realizan mantenimientos preventivos, todo es correctivo</li> <li>• Buscan fletes con valores altos</li> <li>• El uno a uno busca la carga</li> <li>• No son buscados para el transporte de carga especializada</li> </ul>
SEGMENTO 2: FLOTAS	
Necesidad primaria	Reducir tiempos de parada de vehículos
Características de segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de vehículos es mayor al de las personas naturales.</li> <li>• Las flotas se dividen dependiendo del número de vehículos que tienen.</li> <li>• La mayoría de flotas tienen un tipo de carga específico</li> </ul>
Hábitos y preferencias de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar a crédito a más de 30 días</li> <li>• Solicitan mayores descuentos</li> <li>• Prefieren comprar repuestos genuinos</li> <li>• Compran a distribuidores</li> <li>• Asisten a talleres especializados</li> <li>• Requieren facturación legal</li> <li>• Compran por volumen para asegurar descuentos</li> </ul>
Perfil Del Segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan minimizar los tiempos de paradas</li> <li>• Realizan mantenimientos preventivos</li> <li>• Requieren reducir costos por kilómetros</li> <li>• Se preocupan por la operación del vehículo</li> <li>• Realizan control al consumo de combustible</li> <li>• Bajan precios de fletes para asegurar las cargas</li> <li>• En su mayoría la carga es especializada</li> <li>• Son buscados por las empresas para el transporte de</li> </ul>

carga

- Se agremian para acaparar el mayor número de clientes

Fuente: Elaboración Propia

## 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. FICHA TÉCNICA

**Tabla 16. Ficha técnica**

<b>FICHA TECNICA</b>	
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Concluyente
<b>ENFOQUE</b>	Cuantitativo – Encuesta
<b>UNIVERSO</b>	1500 clientes en Antioquia
<b>TECNICA DE RECOLECCION</b>	Encuesta electrónica y física
<b>PERIODO</b>	Agosto 2015
<b>TIPO DE PREGUNTAS</b>	Escala de importancia, Cerradas
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Probabilístico, aleatorio simple sistemático
<b>ERROR DE LA MUESTRA</b>	8%
<b>CONFIABILIDAD</b>	95%
<b>MUESTRA</b>	137

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Este plan de mercadeo se soporta en una investigación de mercados que se realizó a personas naturales, almacenes de venta de autopartes y flotas de transporte de diferentes tamaños. Todos ellos consumen autopartes o servicios en KWDLM. El trabajo investigativo de llevó a cabo en el Departamento de Antioquia, teniendo en cuenta que algunos clientes se

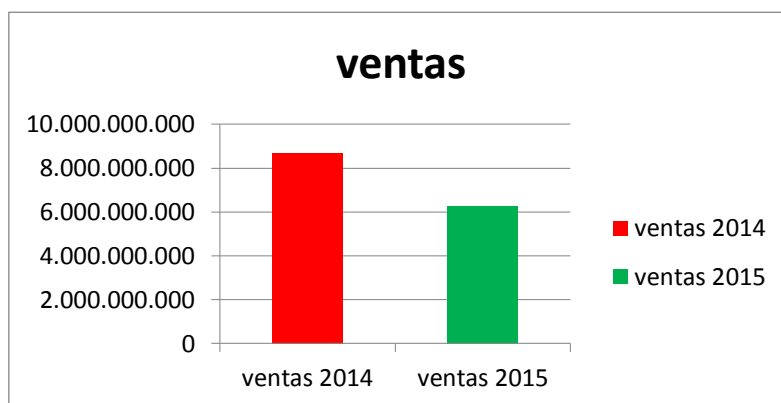
encuentran en ciudades alejadas de Medellín, en las cuales se recopilaron datos e información para responder el objeto de estudio. Se elaboró por medio de una encuesta realizada a 137 personas de un universo de 1500, con 13 preguntas, arrojando como resultado que el 70% de los clientes de la organización son empresas de carga y transporte, donde el 65% de las ventas se tienen en la comercialización de autopartes. Esta encuesta permitió tener una hipótesis de las causas reales del decremento de las ventas de la compañía; dando una idea viable de los distintos factores que inciden en elegir a KWDLM como proveedor de autopartes como es el precio y la disponibilidad al igual que las posibles estrategias para contrarrestar esta situación.

Esta investigación ayuda a inferir que las necesidades son diferentes para cada tipo de cliente, pero en general todos buscan buenos precios, disponibilidad de piezas y rápida entrega

### **5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD**

KWDLM ha visto una importante reducción en su participación de las ventas del mercado de autopartes y servicios del primer semestre del 2015 con relación al mismo periodo del año anterior. Los gerentes de la compañía sugieren que hay una conexión con los recientes cambios en la economía y las políticas medio ambientales. Esta situación se ha agravado con el cierre de tres sucursales en la ciudad de Medellín, lo que ha permitido que el mercado que atendía estas sucursales (almacenes, consorcio ruta del sol y cliente uno a uno), sea desatendido

Gráfica 2. Ventas



**Fuente:** (Kenworth De La Montaña, 2015)

Surge así la necesidad de desarrollar una investigación de mercados que permita establecer las preferencias de compra y los elementos más influyentes en la misma

#### 5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

##### OBJETIVO GENERAL:

Identificar las preferencias de compra de los clientes actuales y potenciales de KWDLM, frente a otros distribuidores del sector automotriz.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un análisis comparativo de compra, de diferentes segmentos de clientes, con relación a sus hábitos de consumo.
- Determinar hábitos de compras que incidan en el comportamiento comercial de las empresas y personas naturales del sector automotriz
- Identificar las expectativas de compra de los clientes actuales de KWDLM como proveedor principal sector de autopartes.

## 5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Se realizó una investigación concluyente, porque con esta se busca suministrar información certera sobre cuáles son los hábitos de compra del sector automotriz, con el fin último de recolectar datos e información que permitan elegir planes de acción. Es de tipo cuantitativo, porque basa su análisis en herramientas estadísticas e informáticas. La herramienta de investigación es encuesta con preguntas cerradas, buscando la facilidad del análisis cuantitativo y un carácter homogéneo en las respuestas. El tipo de muestreo es probabilístico, porque todos los individuos del universo, entendiéndolos como clientes naturales, almacenes y flotas, tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, dándole a la investigación, un carácter más técnico y científico. Es aleatorio simple, porque sin importar el método de selección de la muestra, todos tienen las mismas posibilidades de ser salir. Así, en la fórmula utilizada para hallar la muestra:

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

N: es el tamaño total del universo, que para el ejercicio son 1500 personas naturales y/o jurídicas de Antioquia.

K: el nivel de confianza, que sugiere la probabilidad que los resultados de la investigación sean ciertos, que para este caso es el 95%

e: es el error de la muestra es del 8%

p: probabilidad a favor que normalmente en un ejercicio de investigación es del 0,5

q: probabilidad en contra, que es del 0,5



Las encuestas se realizaron de manera física para los clientes de Medellín y el área metropolitana, y un pequeño número de clientes que se encuentran en regiones de Antioquia retiradas, se realizaron de forma virtual. Ver anexo 1

## **5.6. LIMITACIONES**

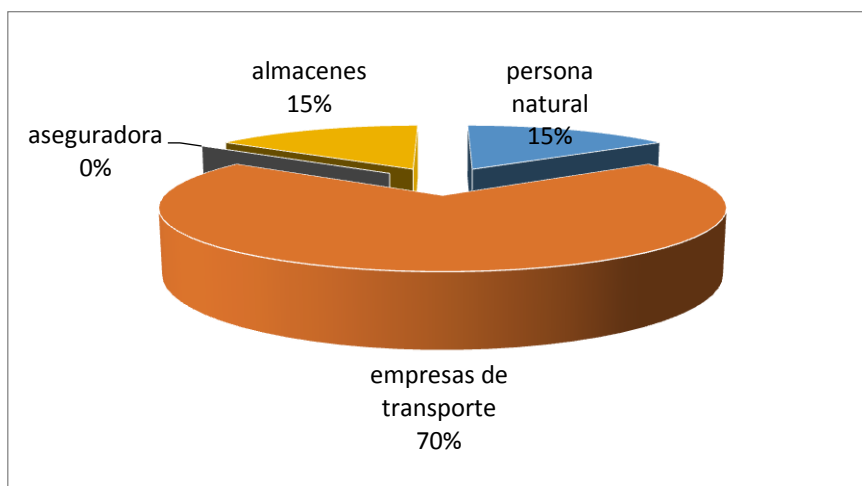
En el avance, diseño, construcción y pruebas de campo de la etapa de investigación, se vislumbran las siguientes limitantes:

- La distancia con algunos clientes que son atendidos por zona Antioquia, pero su ubicación esta fuera del área metropolitana, esto hizo que la entrega de las encuestas fuera demorada. A estas personas se les enviaron vía e-mail.
- La disponibilidad de las personas, la actitud de algunas personas fue una gran limitación, se debió esperar a la entrega de las encuestas. Hubo la necesidad de cambiar personas, pues por la información se necesitaba de manera rápida, y algunos por disposición o por falta de tiempo, no se prestaban para el ejercicio.

## **5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

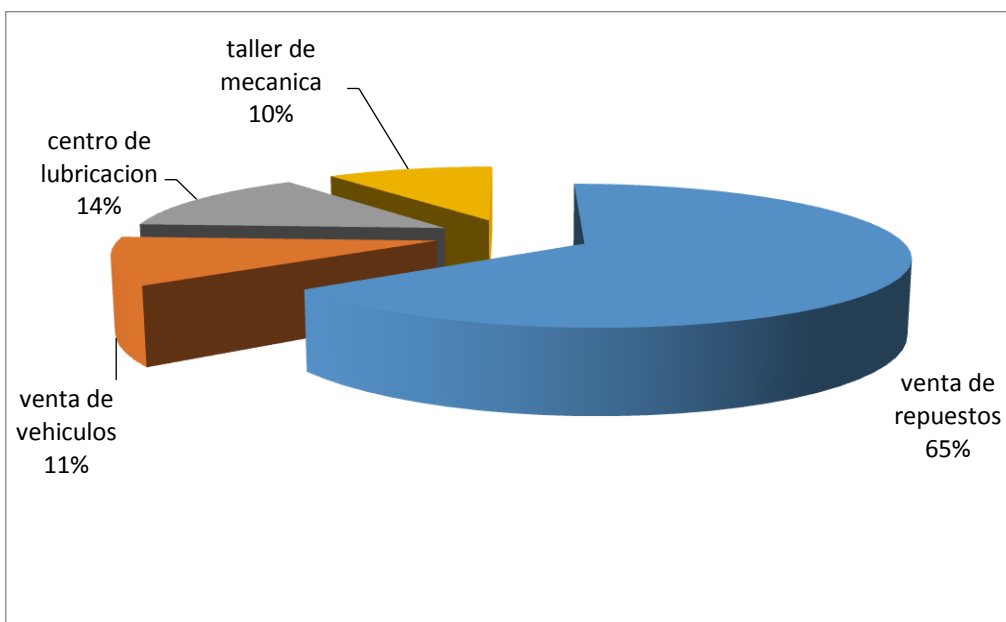
En esta parte se expone los resultados obtenidos en la encuesta dura la investigación por cada pregunta planteada, los puntos más importantes y de manera detallada

1. En la primera pregunta se quiso conocer el lugar dentro del sector en el que se encuentran las personas o compañías que desarrollaron la encuesta. Esta pregunta está directamente relacionada con la segmentación de los mismos, teniendo en cuenta que en este caso todas las flotas se visualizan como empresas de transporte. ¿A qué sector comercial pertenece usted o su empresa?

**Gráfica 3. Sector comercial**

Fuente: Elaboración Propia

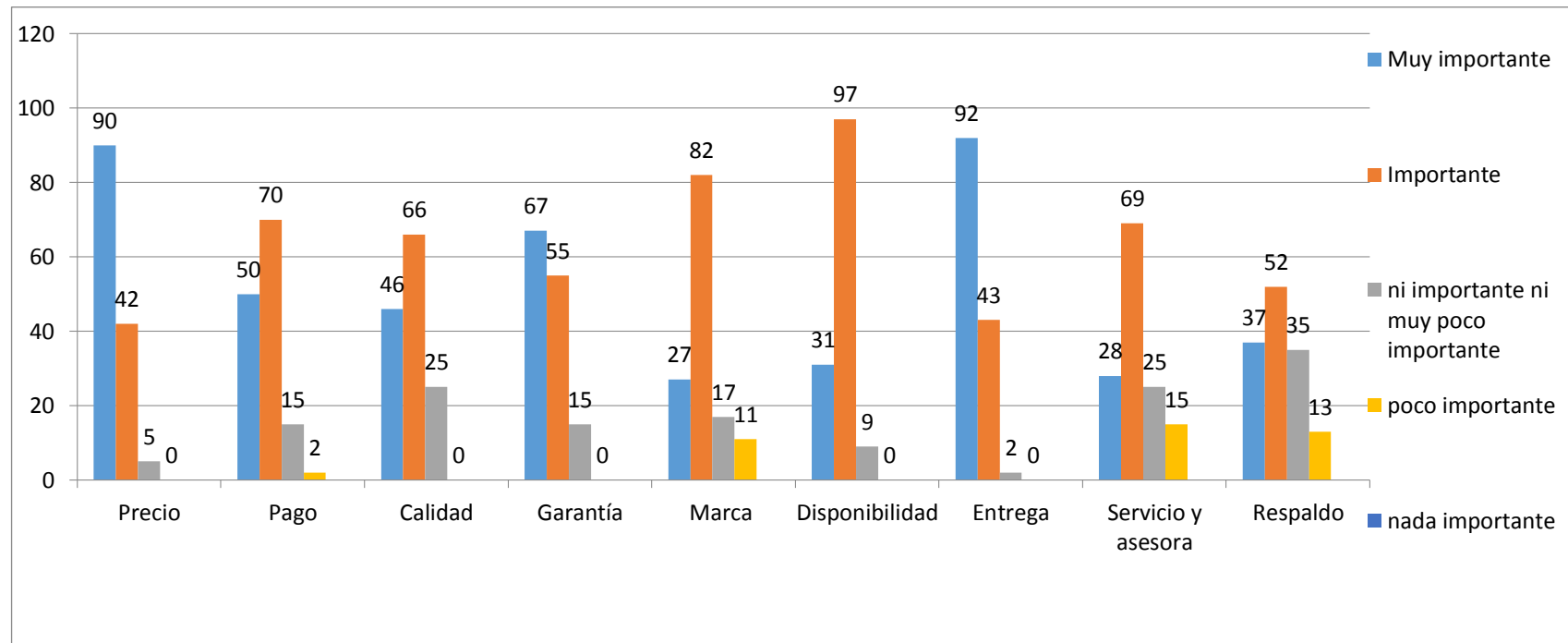
2. En la segunda pregunta se buscó conocer los servicios de la compañía más usados por su target, y así determinar cuáles es su potencial. ¿Qué servicio de Kenworth de la Montaña usted utiliza con más frecuencia?

**Gráfica 4. Servicios más usados**

Fuente: Elaboración Propia

- Con la tercera preguntase pretendió conocer qué valor dan los clientes a varios elementos que inciden en la compra de autopartes para el sector automotriz. Según su apreciación al momento de hacer una compra de autopartes o servicios, ¿cuál considera que es el grado de importancia de los siguientes elementos?, siendo 5 lo más importante y 1 nada importante

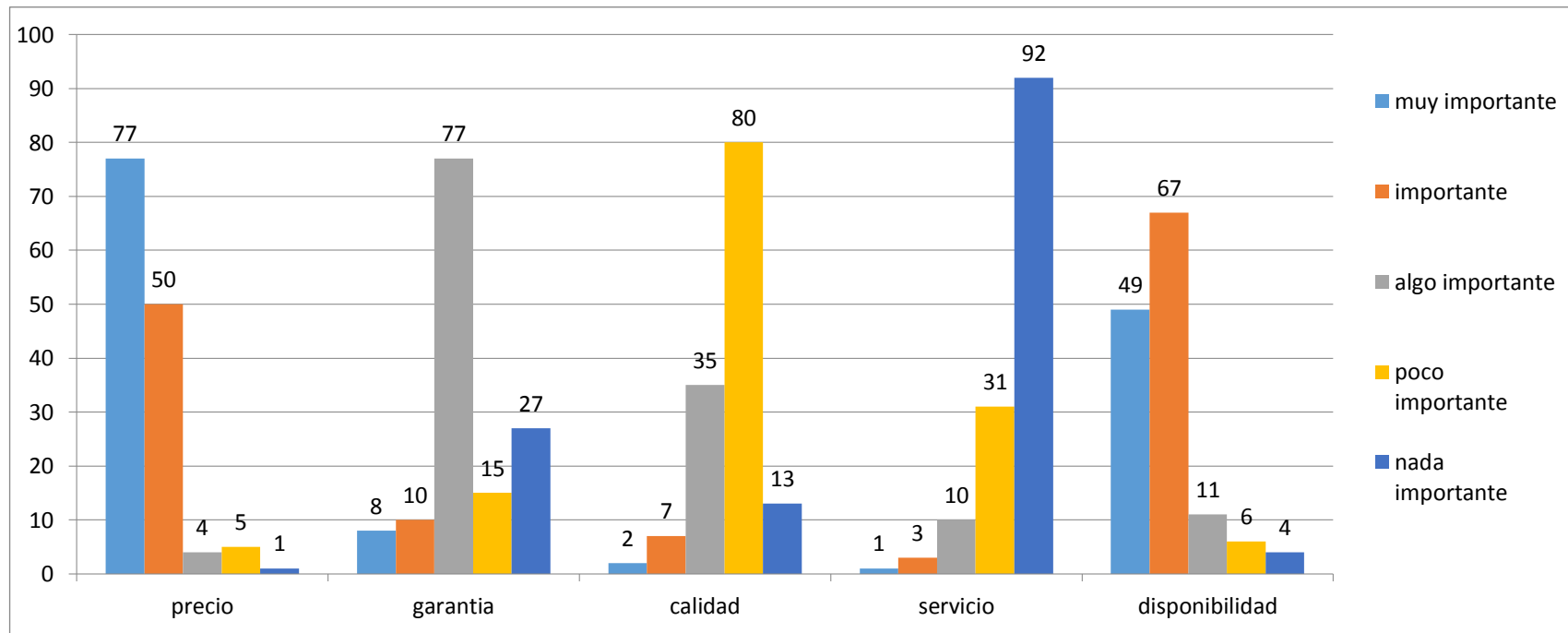
Gráfica 5. Variables de decisión de compra



Fuente: Elaboración Propia

- Con la cuarta pregunta se buscó conocer las expectativas o razones por las cuales los usuarios compran en KWDLM o los potenciales podrían comprar convertirlo en un principal proveedor de autopartes. Enumere en orden de importancia, las condiciones que debe cumplir Kenworth de la Montaña para ser su principal proveedor. Siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante

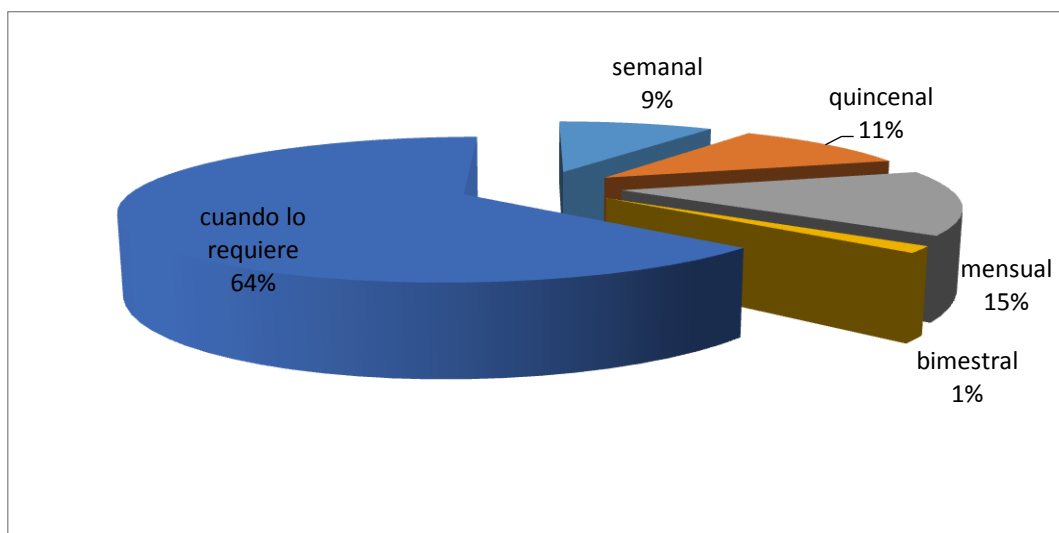
Gráfica 6. Importancia de factores de compra



Fuente: Elaboración Propia

- Con la quinta pregunta se determinó la frecuencia con la que los clientes compran autopartes. ¿Con qué frecuencias usted realiza compras de autopartes?

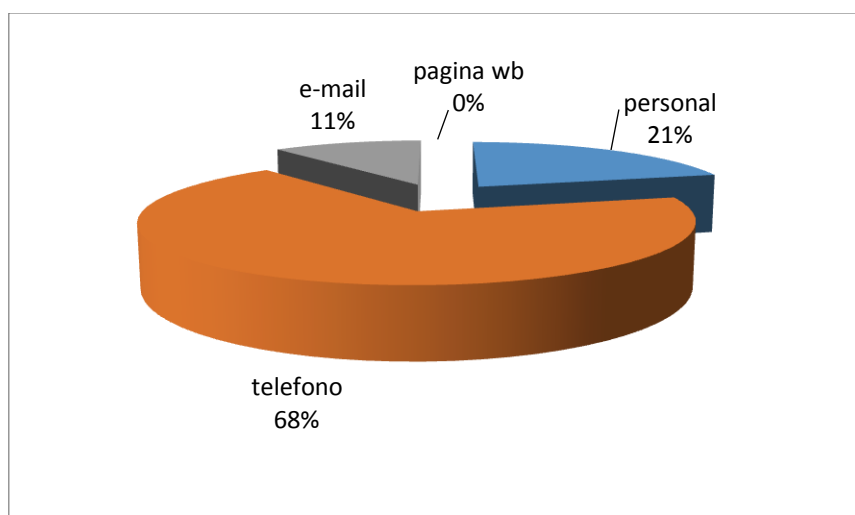
**Gráfica 7. Frecuencia de compra**



Fuente: Elaboración Propia

- En la sexta pregunta se buscó determinar cuáles son los medios más usados por los clientes de KWDLM para realizar las compras de autopartes, y así revisar tendencias.  
¿Generalmente por qué medios usted realiza la compra de autopartes?

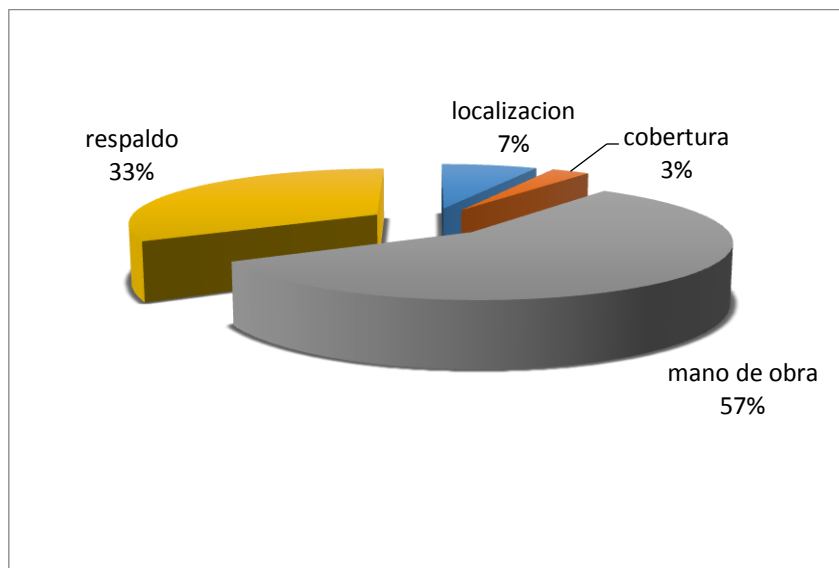
**Gráfica 8. Medios de compra**



Fuente: Elaboración Propia

- Con la séptima pregunta se quiso estimar cuales eran las causas principales para que un cliente llevara su vehículo al taller de KWDLM. ¿Cuál estima usted que es la causa principal para asistir a los talleres de Kenworth de la Montaña?

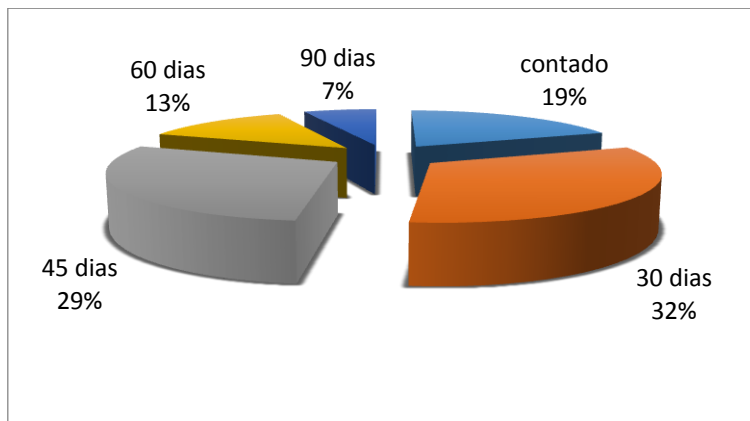
**Gráfica 9. Razón de uso de talleres**



Fuente: Elaboración Propia

- En la octava pregunta se pretendió conocer los hábitos de pago de sus obligaciones comerciales con el sector de autopartes. ¿Cuál considera usted que es el tiempo adecuado para el pago de sus obligaciones?

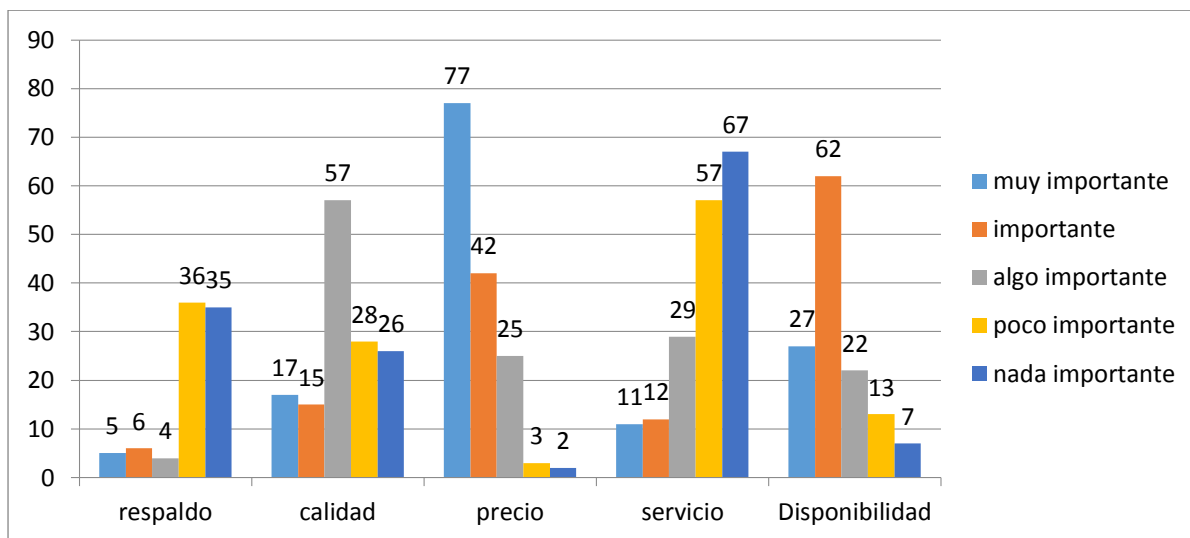
**Gráfica 10. Forma de pago**



Fuente: Elaboración Propia

- En la novena pregunta se requirió identificar el grado de importancia de algunos factores que inciden en la compra de repuestos y servicios mecánicos del sector automotriz. ¿Que lo motiva o motivaría a comprar refracciones y/o mecánica? Enumere de 1 a 5, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante.

**Gráfica 11. Factores de compra de autopartes**

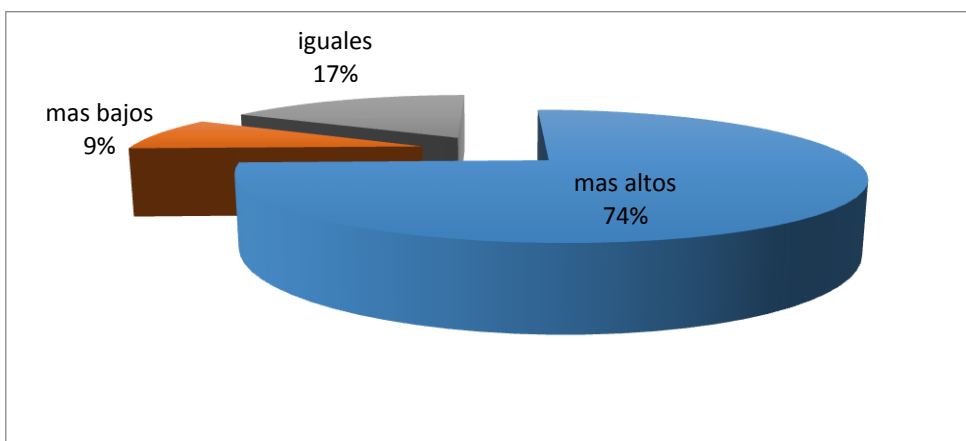


Fuente: Elaboración Propia

- En la décima pregunta se estimó conocer la percepción de los precios de los servicios de KWDLM respecto a los mismos servicios prestados por la competencia. Por parte de los clientes actuales de la compañía. ¿Cómo percibe usted los precios de venta de repuestos y servicios de Kenworth de la Montaña con respecto a los mismos productos que ofrezca la competencia?



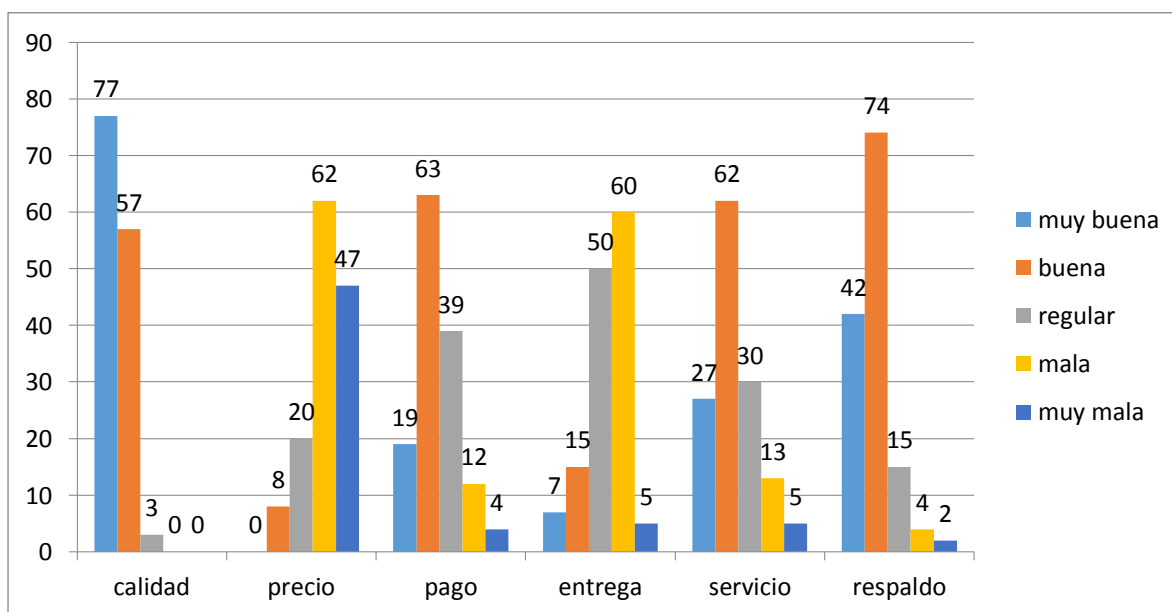
**Gráfica 12. Percepción de precios**



Fuente: Elaboración Propia

- En la pregunta once se quiso establecer la apreciación que tienen los clientes de KWDLM acerca de algunas variables. Con relación a Kenworth de la Montaña, como proveedor de autopartes y servicio, cual considera que deba ser su calificación para los siguientes factores, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más mala

**Gráfica 13. Percepción sobre KWDLM**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Se realizó una segmentación por tipo de cliente con las variables que la compañía utiliza. Todas las flotas corresponden a personas con más de 5 vehículos. Las flotas se clasifican en A, B y C dependiendo del número de vehículos que tienen, de esta manera, una flota A tiene el máximo descuento y tienen 30 o más vehículos sin importar la marca; la flota B tienen de 12 a 30 vehículos con la misma característica, la cual indica que no tiene relevancia la marca de los vehículos, siempre y cuando sean de carga pesada, livianos o vocacionales (volquetas, mixer, compactadores, recolectores, grúas, plumas) y las flotas C son personas naturales o jurídicas que tienen de 1 a 4 carros.

**Tabla 17. Segmentación de clientes**

SEGMENTO	CANTIDAD	#VEHICULOS
<b>Almacén</b>	21	N/A
<b>Flota A</b>	34	Mayor a 30
<b>Flota B</b>	41	12-30
<b>Flota C</b>	20	5-11
<b>Uno a uno</b>	21	1-4

Fuente: Elaboración Propia

### 5.7.2. RESULTADOS GENERALES

Al realizar el análisis detallado de los resultados de la investigación se evidencia que el 70% de los clientes de la compañía son las empresas de carga y transporte, seguidos del uno a uno con un 15% al igual que los almacenes.

La venta de repuestos hace el 65% de las ventas totales de la empresa, y más si se tienen en cuenta que no solo se vende al cliente externo, sino que también al cliente interno a través del taller con un 10% de participación. La venta de vehículos ha bajado su participación a un 11% en las ventas totales de KWDLM. El centro de lubricación ha incrementado su participación a un 14%. Partiendo de los programas de mantenimiento que se han incluido en el servicio. La mayoría de vehículos que ingresan al taller son de las empresas que tienen algún tipo de convenio con la empresa, el uno a uno generalmente no ingresa al taller a menos que sea un tema de garantía.

El precio es el factor que incide con más fuerza al momento de efectuar una compra, seguidos de los tiempos de entrega, garantías de las piezas, plazo para el pago, calidad de las partes, respaldo del proveedor, disponibilidad del inventario, servicio y asesoría y por último la marca.

Normalmente las empresas y personas realizan sus compras cuando necesitan el repuesto con un 64%, solo compran para bodega en momentos de ferias y descuentos especiales, las flotas ya no compran para guardar mercancía. Otras hacen compras una vez al mes para abastecerse en temas de consumibles con un 15%.

En general las compras se hacen por vía telefónica con un 68% al asesor que los atiende o en su defecto al mostrador. El cliente uno a uno prefiere ir en persona con un 21% a

efectuar las compras y algunas flotas grandes por su estructura generan sus pedidos por orden de compra vía correo electrónico con un 11%

Las compañías llevan sus vehículos a los taller en general por la mano de obra certificado, con un 53% después por el respaldo de la marca con el 33%, y por ultimo esta su localización con 7% y cobertura nacional con 3%, esto quiere decir que para algunos clientes la cobertura no es significativa, solo en caso de que las empresas tengan operación o mantenimientos a nivel nacional.

El plazo preferido por las personas para pagar es de 30 días con un 32%, luego prefieren un plazo de 45 días con un 29% El uno a uno prefiere hacer sus compras de contado con un 19% y algunas empresas pagan antes de los ocho días para descontarse el descuento por pronto pago.

La percepción de los clientes acerca de los precios de la compañía es que están muy por encima de los de la competencia con un 74%. Lo que permite inferir que esta es una de las principales causas del bajón en las ventas

### **5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES**

Realizando el análisis de los resultados de la investigación, se puede inferir que:

- KWDLM goza de un buen prestigio de marca e imagen, pero al momento de la compra de partes no es relevante. Pero para los servicios de mecánica es un factor predominante al momento del ingreso de los vehículos al taller.
- La percepción de sus clientes es que sus precios están muy por encima a los de la competencia. En cuanto a la venta de partes y mano de obra

- Uno de los factores con mayor importancia en la decisión de compra es los tiempos de entrega, y a su vez es una de las principales fallas que tiene KWDLM.
- En general los clientes se toman más de 30 días para efectuar los pagos de sus obligaciones con la empresa.

## **5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- De las personas encuestadas, el 70% de las ventas se hacen al segmento empresas, el resto se divide en 15% almacenes y el 15% personas naturales, donde el 64% de estos son clientes de la compañía por el área de repuestos.
- Para el segmento de empresas los elementos más importantes en el momento de comprar autopartes están en orden así: entrega, precio, disponibilidad, garantía, calidad, servicio y asesoría, pago, marca y respaldo. Para los almacenes está el orden así: precio, disponibilidad, garantía, pago, calidad, entrega, respaldo, marca y servicio y asesoría. Para los clientes uno a uno o naturales el orden es así: precio, garantía, respaldo, disponibilidad, entrega, pago, calidad, marca, servicio y asesoría. El 96% de los clientes uno a uno solicitan repuestos cuando los necesitan, al igual que el otro 4% es de manera mensual. Los almacenes piden el 40% cuando lo necesitan, el 1% bimestral, el 9% semanal, el 11% quincenal y el 39% mensual y las empresas piden el 70% cuando lo necesitan y el 30% mensual.
- El 74% de los clientes consideran que KWDLM es más caro que la competencia. En cuanto a la calidad, 77 de los encuestados consideran a la empresa muy buena, 57 buena y 3 regular; en precio, 62 personas mala, 47 muy mala, 20 regular y 8 buena; en

pago, 63 buena, 39 regular, 19 muy buena, 12 mala y 4 muy mala; en entrega, 60 mala, 50 regular, 15 buena, 7 muy buena y 5 regular; en servicio, 62 buena, 30 regular, 27 muy buena 13 mala y 5 muy mala y en respaldo, 75 buena, 45 muy buena, 15 regular, 4 mala y 2 muy mala.

## **5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Se recomienda realizar un sondeo en el mercado con el fin de realizar un cambio en el sistema de ajustes de precios y descuentos, para así ser competitivos.
- Se sugiere que validen el tema de mensajería para cumplir con las promesas de venta y los tiempos de entrega, para afrontar las quejas en demoras
- Se aconseja que se puede replantear las políticas de plazos de pagos puesto que casi en la mayoría todos los clientes se toman más tiempo de lo establecido, y estos cambios pueden realizarse dependiendo de la facturación mensual de cada cliente.
- Se recomienda generar programas que den valor agregado a los servicios que prestan la compañía, esto ya que en general las empresas que tienen el mismo objeto social desarrollan sus actividades de la misma manera, y la única ventaja competitiva es el valor agregado que den a sus clientes.

## **6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

#### **6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS**

Incrementar en un 20% las ventas de autopartes en KWDLM para la regional Antioquia para el sector de carga en el primer semestre del 2016

#### **6.1.2. OBJETIVOS DE MERCADEO**

Aumentar el nivel de satisfacción en un 20% en relación con el número de vehículos que ingresan al taller a servicios mecánicos preventivos y correctivos en la sucursal de Medellín, durante el primer semestre del 2016

### **6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS**

Para realizar el presupuesto de ventas, se tuvo en cuenta métodos no estadísticos, en base a la experiencia en el sector y en vectores personales de los empleados: los ejecutivos de cuenta, del director comercial de la regional, del gerente comercial nacional, de la gerente de mercadeo y de los propietarios de la compañía. Se solicitaron datos y cálculos a cada persona en base a históricos de ventas, al comportamiento del sector, a la posición dentro de la competencia y a los elementos económicos que influyen en las ventas. Estos se revisaron por parte de la junta de accionistas y se ajustaron en relación a la rentabilidad esperada por ellos.

Para el cálculo del presupuesto de ventas del 2016, se tomó las ventas de cada mes en el 2015 y se aumentó el 20% que es la rentabilidad esperada por los accionistas. Se presume que cada mes tiene un presupuestado de ventas diferente, en los meses que se tienen presupuestadas actividades promocionales, el presupuesto de ventas es mayor.

**Tabla 18. Presupuesto de ventas**

<b>PERIODO</b>	<b>VENTAS 2015</b>	<b>PRESUPUESTO 2016</b>
<b>ENERO</b>	414.000.531	496.800.637
<b>FEBRERO</b>	800.448.756	960.538.507
<b>MARZO</b>	777.906.104	933.487.325
<b>ABRIL</b>	751.945.368	902.334.442
<b>MAYO</b>	751.670.303	902.004.364
<b>JUNIO</b>	833.244.336	999.893.203
<b>JULIO</b>	832.672.404	999.206.885
<b>AGOSTO</b>	738.774.093	886.528.912
<b>SEPTIEMBRE</b>	901.751.351	1.082.101.621
<b>OCTUBRE</b>	756.204.369	907.445.243
<b>NOVIEMBRE</b>	830.000.000	996.000.000
<b>DICIEMBRE</b>	785.000.000	942.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>9.173.617.615</b>	<b>11.008.341.138</b>

Fuente: (Kenworth De La Montaña, 2015)

### **6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS**

Incrementar en un 20% las ventas del área de posventa de KWDLM, como marca líder a través de las ventas de autopartes y servicio de mecánica, en el sector de carga pesada y liviana para la regional Medellín.

### **6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS**

- Implementar estrategias de merchandising que faciliten la fidelización y lealtad del cliente externo en todos los segmentos del mercado
- Establecer una estrategia de penetración con actividades promocionales agresivas a través de los productos existentes



- Desarrollar estrategias ATL para llegar a una audiencia mas amplia en diferentes sectores
- Ejecutar marketing digital, con las herramientas internas y externas de la compañía
- Atraer nuevos segmentos de clientes para desarrollar nuevos mercados potenciales

## 6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

**Tabla 19. Estrategia N° 1**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia N. 1</b> Implementar estrategias de merchandising que faciliten la fidelización y lealtad del cliente externo en todos los segmentos del mercado</li> </ul>				
TÁCTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Realizar por 3 meses entrega de gorras para vehículos que ingresen a la zona de lubricación	\$ 2.025.000	Gerente Nacional de Marketing y auxiliar de mercadeo	Enero – Marzo 2016	Obsequiar 170 gorras mensuales por tres meses para conductores de vehículos en lubricación
Táctica 2. Realizar entrega de vehículos a escala por la compra de repuestos de la marca en el taller superior a \$800.000. por 3 meses	\$ 30,000,000	Gerente de servicio y repuestos	Abril – Junio 2016	Obsequiar 200 vehículos a escala por mes tres meses para vehículos en taller
Táctica 3. Obsequiar las tapas de las ruedas delanteras de lujo por la compra de aceite de la marca por 3 meses	\$ 2,520,000	Gerente de servicios y de mercadeo	Julio – Septiembre 2016	Obsequiar 840 tapas mensuales por tres meses
Táctica 4. Obsequiar 5 lámparas viseras led para vehículos que hagan intervenciones eléctricas	\$ 11,700,000	Gerente de servicios y de mercadeo	Octubre- Diciembre 2016	Obsequiar 600 lámparas led por mes por tres meses

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 20. Estrategia N° 2**

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia N. 2</b> Realizar actividades promocionales con los productos existentes como una estrategia de penetración del mercado.</li> </ul>				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Obsequiar la mano de obra del cambio del embrague en marca propia	\$ 2.160.000	Gerente servicios	Enero-Junio 2016	Realizar 4 cambios mensuales de embragues marca propia por 6 meses
Táctica 2. Engrase gratis para todos los vehículos que ingresen a lubricación	\$ 24,480,000	Gerente servicios	Enero- Diciembre 2016	Realizar 170 engrases mensuales por un año
Táctica 3. Realizar servicios de escáner gratis para conocer información de viaje, parámetros, fallas y consumo de combustible para todos los vehículos que ingresen a lubricación	\$ 15,300,000	Gerencia servicios	Enero- Diciembre 2016	Realizar 170 escáner por mes por un año
Táctica 4. Realizar inspección general a todos los vehículos que entren a taller a trabajos preventivos	\$ 31,500,000	Gerencia servicios	Enero – Diciembre 2016	Realizar 350 IPK por mes durante un año

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21. Estrategia N° 3**

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategia N. 3</b> Desarrollar estrategias ATL para llegar a una audiencia mas amplia en diferentes sectores</li> </ul>				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. contratar con la emisora olímpica por transmitir 2 horas cada mes en vivo por 3 meses	\$ 15,000,000	Gerente de mercadeo	Enero – Marzo 2016	Realizar 3 transmisiones en vivo en tres meses
Táctica 2. Pauta en la revista especializada	\$ 6.000.000	Gerente de	Enero-Diciembre	Realizar 12 pautas

carga pesada		mercadeo	2016	en el año
Táctica 3 pautar en la edición especial de transporte, sale 2 veces al mes del periódico el tiempo	\$ 10,137,000	Gerente de mercadeo	Enero-Diciembre 2016	Realizar 24 pautas en el año

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 22. Estrategia N° 4**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia N. 4</b> Ejecutar marketing digital, con las herramientas internas y externas de la compañía</li> </ul>				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Entregar material publicitario, como hojas de venta y folletos, vía correo electrónico	\$ 157.500	Ejecutivos de cuenta	Enero-Diciembre 2016	Abrir 1000 folletos de ventas por parte de los clientes de manera bimensual por un año
Táctica 2. Marketing viral	\$ 0	Gerencia de mercado	Enero-Diciembre 2016	Mínimo 1 video al mes de las novedades de la compañía en las redes sociales
Táctica 3. Crear un boletín electrónico con novedades y noticias	\$ 0	Gerencia de mercado	Enero-Diciembre 2016	Hacer dos entregas mensuales a los contactos de la base de datos
Táctica 4. Crear Banners 120x60 home	\$ 3,600.000	Gerencia de mercado	Enero-Diciembre 2016	12 meses de aparición por banners

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 23. Estrategia N° 5**

<p><b>Estrategia N. 5</b> Atraer nuevos segmentos de clientes para desarrollar nuevos mercados potenciales</p>				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META

Táctica 1. Stand de ventas 1 día cada 2 meses en Ciudad Bolívar	\$ 1.200.000	Gerencia repuestos	Enero-Mayo - Septiembre 2016	Activación de 8 clientes nuevos en la zona del suroeste cada mes
Táctica 2. Stand de ventas 3 días cada 2 meses en Cauca	\$ 1.800.000	Gerencia repuestos	Febrero-Junio – Octubre 2016	Activación de 12 clientes nuevos en la zona del bajo cauca Antioqueño cada mes
Táctica 3. Stand de ventas 2 días cada 2 meses en el Urabá Antioqueño	\$ 2.100.000	Gerencia repuestos	Marzo-Julio - Noviembre 2016	Activación de 20 clientes nuevos en la zona del Urabá Antioqueño cada mes
Táctica 4. Stand de ventas 1 día cada 2 meses en el oriente Antioqueño	\$ 700.000	Gerencia repuestos	Abril-Agosto – Diciembre 2016	Activación de 30 clientes nuevos en la zona del oriente Antioqueño cada mes

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

**Tabla 24. Presupuesto del plan de mercadeo**

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO		
ESTRATEGIA	Periodos	PRESUPUESTO ANUAL
1. Implementar estrategias de merchandising que faciliten la fidelización y lealtad del cliente externo en todos los segmentos del mercado	Enero-Junio	\$ 46,325,000
2. Establecer una estrategia de penetración con actividades promocionales agresivas a través de los productos existentes	Enero-Junio	\$ 73,440,000
3. Desarrollar estrategias ATL para llegar a una audiencia más amplia en diferentes sectores	Enero-Junio	\$ 31,137,000
4. Ejecutar marketing digital, con las herramientas internas y externas de la compañía	Enero-Junio	\$ 3.757.500

5. Atraer nuevos segmentos de clientes para desarrollar nuevos mercados potenciales	Enero-Junio	\$ 5.800.000
---	-------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

## 6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Punto de equilibrio: valor pm : \$ 160,459,500 : \$ 534,865,000

% margen de ganancia 30%

La empresa en el año 2016 debe tener unas ventas iguales o mayores a \$ 534,865,000 para poder cumplir con el plan de mercadeo.

## 7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

### 7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Para la correcta ejecución y control del plan de mercadeo se deben tener ciertas demandas, internas y externas a la compañía, de carácter económico y humanos, como:

- Autorización de la gerencia financiera y del contralor para los gastos
- Auxiliar administrativa que gestione tiquetes y viáticos
- Auxiliar de mercadeo que gestione material publicitario
- Personal de oficios varios para el montaje y desmontaje de las exhibiciones y muebles de eventos que no sean ferias
- Equipos de computo para el escaner y la inspección general
- Claves del sistema para generar folletos y hojas de ventas

- Auxiliar de comprar para gestionar las ordenes de los obsequios

## 7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

**Tabla 25. Indicadores de gestión**

INDICADOR	Fórmula matemática	META	FECHA de cumplimiento
Gorras entregadas	Numero de gorras entregadas/510 X 100	510	Marzo 2016
Vehículos a escalas entregados	Numero de carros entregados/600 X 100	600	Junio 2016
Tapa ruedas entregadas	Número de tapas entregadas/2,520 X 100	2,520	Septiembre 2016
Numero de lámparas led entregadas	Numero de lámparas entregadas/1,800 X 100	1,800	Diciembre 2016
Numero embragues marca propia cambiados	Numero de embragues marca propia cambiado/24 X 100	24	Junio 2016
Numero vehículos engrasados	Número de vehículos engrasados/2,040 X 100	2,040	Diciembre 2016
Numero vehículos escaneados	Número de vehículos escaneados/2, 040 X 100	2,040	Diciembre 2016
IPK realizados	Número de inspecciones realizadas/4,200 X 100	4,200	Diciembre 2016
Número de boletines realizados	Número de boletines entregados por cliente/24 X 100	24	Diciembre 2016
Número de hojas de ventas entregadas	Número de hojas de ventas entregadas/1000 X 100	1000	Diciembre 2016
Número de actividades realizadas	Número de actividades realizadas/ 19 X 100	19	Diciembre 2016
Número de transmisiones en vivo en olímpica	Número de transmisiones/ 3 X 100	3	Marzo 2016
Número de pautas realizadas	Número de pautas/ 12 X 100	12	Diciembre 2016

Número de pautas realizadas en revista especializada	Número de pautas realizadas/ 24 X 100	24	Diciembre 2016
Número de videos entregados	Número de videos realizadas/ 12 X 100	12	Diciembre 2016
Número de meses con banners realizadas	Número de meses con banners realizadas/ 12 X 100	12	Diciembre 2016
Número de clientes nuevos en el suroeste	Número de clientes nuevos en el suroeste/ 8 X 100	8	Septiembre 2016
Número de clientes nuevos en Caucasia	Número de clientes nuevos en el suroeste/ 12 X 100	12	Octubre 2016
Número de clientes nuevos en Urabá	Número de clientes nuevos en el suroeste/ 20 X 100	20	Noviembre 2016
Número de clientes nuevos en el Oriente Antioqueño	Número de clientes nuevos en el suroeste/ 30 X 100	30	Diciembre 2016
Ventas realizadas en el mes	Ventas realizadas por mes/ ventas presupuestadas por mes X 100	Presupuesto mensual	Diciembre 2016
Ventas del PE del presupuesto del plan	Ventas totales realizadas/534,865,000 x 100	534,865,000	Diciembre 2016
Gastos de administración y ventas	Gastos de administración y ventas/ventas netas X100	No mayor al 28%	Diciembre 2016
Margen operacional de utilidad	Utilidad operacional/ventas netas X100	No menor al 20%	Diciembre 2016

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- La compañía tiene algunos factores críticos de competitividad y factores claves de éxito externos, como los aranceles, la distribución, la cobertura nacional y la alta tecnología. Y otros internos como el Know how, el Joint venture, la cultura organizacional y la disponibilidad de inventarios. Tiene factores críticos de marketing como el posicionamiento de la marca, el diseño de producto, el relacionamiento con el usuario y la tercerización de los procesos. El factor crítico que más tiene influencia en los resultados de la compañía es el relacionamiento con el cliente, de este se derivan otros como el Know how, el posicionamiento de marca y la tercerización de algunos procesos

- La investigación de mercados arrojó como una de las conclusiones principales que el 70% de las ventas de la compañía se realizan a empresas, y para el 64% de estas lo más importante es el precio del producto al momento de realizar una compra. El 64% de los encuestados prefieren compra cuando necesitan el repuesto.

El 68% de las ventas de autopartes se hacen por vía telefónica, seguido de un 21% de manera presencial, y un 11% de por correo electrónico. Ninguno de los encuestados usan la tienda on line. El 32% de los encuestados prefieren pagar a 30 días, seguidos del 29% a 45 días, un 19% de contado, que lo hacen principalmente las personas naturales, un 13% a 60 días y un 7% a 90 días.

El principal elemento que tiene en cuenta un consumidor al momento de comprar una refracción si importar cual es el proveedor es el precio, seguido de la disponibilidad, la calidad, el servicio y el respaldo. Los clientes actuales de KWDLM ven a la empresa como más costosa que su competencia con un 74%, y ven que la fortaleza principal



de la compañía es la calidad, seguido del respaldo, el servicio, la facilidad de pago y por último los tiempos de entrega.

- La formulación de estrategias de la compañía se basan en cinco pilares: uno es la implementación de estrategias de merchandising que faciliten la fidelización del cliente externo, a través de tácticas que faciliten el relacionamiento con el cliente; en la segunda se establecen estrategias de penetración enfocadas en actividades promocionales, incentivando el ingreso de unidades al taller de servicio y el consumo de repuestos de baja rotación; en la tercera se desarrollan estrategias ATL para llegar a un público más amplio buscando crear necesidades en los clientes activos y en los potenciales; en la cuarta se ejecuta el marketing digital para tener diferentes medios y modos de relacionamiento con el cliente y en la quinta se desarrollan nuevos mercados a través de la atracción de nuevos segmentos en diferentes plazas.

## RECOMENDACIONES

- Realizar alianzas estratégicas para cubrir sitios apartados, donde no se tiene asistencia, pero hay operaciones críticas de los usuarios finales.
- Incursionar en marcas homologadas para hacer frente a las marcas entrantes al mercado en tipos de inventarios específicos con productos sustitutos.
- Potencializar la tienda on line para minimizar costos, tiempos de respuesta y abarcar diferentes medios y modos de ventas.
- Mejorar el relacionamiento con el cliente final, la empresa enfoca sus productos promocionales actividades para las empresas y pocas veces para el cliente final.
- Segmentar de una manera más detallada el mercado de autopartes en Antioquia. Solo se está atendiendo la zona de Medellín y el área metropolitana, pero zonas como el suroeste, el bajo cauca y el occidente son zonas poco explotadas.
- Realizar actividades de mercadeo diferentes a la participación en ferias y eventos, tratando de llegar todos los segmentos y a diferentes plazas.
- Generar proyectos con talleres externos para reforzar la imagen y sostener relaciones de aliados, no de competencia directa.
- Desarrollar campañas de capacitación a operarios y a técnicos de empresas que tengas talleres propios buscando mejorar las prácticas de mantenimiento, a la vez que se pueden establecer actividades comerciales por la venta de autopartes.
- Trabajar en sistemas de compras directamente al fabricante y sin intermediación de la fábrica, esto buscando tener precios más competitivos sin sacrificar márgenes.
- Contratar más personal de mensajería para cumplir la promesa de entrega y no permitirse perder ventas por los procesos lentos de la compañía.

- Crear grupos dedicados, es decir por línea de vehículos, dirigidos especialmente a cada segmento, con las capacitaciones y descuentos que cada grupo requiere, puede ser carga, sector construcción, livianos y recolectores.
- Crear una herramienta comercial que permita que el personal comercial tenga a tiempo y actualizada la información de mercancía en tránsito y de esta manera poder crear sugeridos de repuestos más verídicos y reales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, R. (2006). *Globalización integración y fronteras en América Latina*.
- ANDEMOS. (MARZO de 2015). ANDEMOS. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de <http://www.andemos.org/>
- ARLSURA. (2012). *Riesgos Profesionales*. Recuperado el 2015, de [https://www.arlsura.com/formas\\_contratacion.pdf](https://www.arlsura.com/formas_contratacion.pdf)
- ASOPARTES. (Marzo de 2015). ASOPARTES. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de <http://www.asopartes.com/quienes-somos/historia.html>
- Centro Virtual de Negocios. (mayo de 2015). *centro virtual de negocio*. Recuperado el 26 de abril de 2015, de [www.cvn.com.co/automotor/](http://www.cvn.com.co/automotor/)
- Díaz, A. B. (2013). Introducción al Marketing. *Introducción al Marketing*, 162 - 163.
- Fernández, R. (2009). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Ediciones Paraninfo.
- Gallego & Muñoz. (2012). *Modelo funcional de procesos y procedimientos de la cadena de suministros para el sector industrial de autoparques*. Cali: Universidad Autónoma de occidente .
- Grupo Prodes Transporte. (2014). *Desarrollo Tecnológico*. Obtenido de <http://www.gpt.com.co/13-empresas-integrantes-del-gpt-grupo-prodes-transporte>
- Guevara, M. G. (2015). Metodología de pruebas para la evaluación de convertidores catalíticos en motores a gasolina. *Metodología de pruebas para la evaluación de convertidores catalíticos en motores a gasolina*, 1- 226.
- Herrera, P. (2010). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Ecoe.
- ICONTEC. (2012). *Seguridad Industrial*. Obtenido de <http://icontec.org/index.php/es/>
- Javier, E. (2004). El marketing directo como herramineto de recaudación de fondos en una OFSL. *El marketing directo como herramineto de recaudación de fondos en una OFSL*, 24- 30.
- Jobber, D. (2012). Administración de ventas. *Administración de ventas*, 4 - 11.
- Kenworth de la Montaña. (Octubre de 2012). *Kenworth de la Montaña*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de <http://www.kenworthcolombia.com/corporativo>
- Kenworth de la Montaña. (13 de Noviembre de 2012). *Kenworth de la Montaña*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://www.kenworthcolombia.com/>
- Kenworth de la Montaña. (22 de Agosto de 2015). Comparativos de Ventas. Itagüi, Antioquia, Colombia.

- Kenworth De La Montaña. (2015). *Kenworth de La Montaña*. Itagüí.
- Lamus & Romero. (2014). *Criterios para el logro de una competitividad y productividad del sector automotriz colombiano en el proceso crm, teniendo como referencia los indicadores del IGC (Índice Global de Competitividad)*. Biblioteca Digital Minerva.
- Liberos, E. (28 de enero de 2011). Segmentación de mercados y clientes.
- Manuel, J. (Noviembre de 2010). *Mis blogs*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <http://indust-motriz.blogspot.com/2012/08/historia-de-la-industria-automotriz-en.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Ministerio de Comercio exterior*. Recuperado el 2 de abril de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Educación Nacional . (Marzo de 2006). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96894\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96894_Archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Industria y Comercio . (2014). *Informe de Gestión del Sector Industria y Comercio*. Bogotá.
- Morales, V. T. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.
- Najera & Vásquez. (11 de noviembre de 2013). *Eumed.net*. Recuperado el 26 de abril de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2013/seguridad-higiene-trabajo.html>
- Naresh, M. (2008). El marketing relacional. *El marketing relacional*, 36 - 51.
- Organización Mundial del Comercio. (2015). *Información técnica sobre las medidas antidumping*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/adp\\_s/adp\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_info_s.htm)
- Perez, V. (15 de Abril de 2014). *La Republica*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de <http://www.larepublica.co/>
- Procolombia. (18 de Septiembre de 2014). *Procolombia*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/automotriz.html>
- Proexport. (Septiembre de 2014). *Proexport*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz\\_](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_)
- Quiroga, Munar & Peña. (2012). *Análisis estratégico del sector automotriz en Colombia* . Bogotá: Universidad del Rosario .

- Ramírez, S. (2012). El grupo de los tres: quince años de vida y pocos resultados (1989-2003). *Colombia Internacional, revista del departamento de ciencias políticas, facultad de ciencias sociales.*
- Revista Portafolio. (18 de Septiembre de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/industria-automotriz-colombia-septiembre-2014>
- Rueda, J. (20 de Octubre de 2014). *Juan Rueda Cointernacional*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de <http://www.juanruedaconinternacional.com/content/normatividad-de-emisiones-euro-iv-y-v>
- Soto, G. J. (2012). Gerencia de ventas. *Gerencia de ventas*, 10 - 19.
- Valderrey, P. (2011). MEJORA DE PROCESOS. *MEJORA DE PROCESOS*, 13 -15.
- Vega, Q. &. (2011). *Calidad y servicios, conceptos y herramientas*. Bogotá: La Sabana.
- Zikmund, W. (2009). Investigación de mercados. *Investigación de mercados.*, 50 -54.

## ANEXOS

### ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta encuesta se realiza con el fin de determinar los factores que incidan en la compra de clientes actuales de Kenworth de la Montaña. Sus respuestas serán utilizadas para un ejercicio investigativo de estudiantes de especialización en gerencia de Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer. Agradecemos su honestidad en la información suministrada con el mayor nivel de confidencialidad.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TIPO: \_\_\_\_\_ CIUDAD / MUNICIPIO \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ FECHA: (DD/MM/AAAA) \_\_\_\_\_

1. ¿A qué sector comercial pertenece usted o su empresa?
  - a. Persona natural \_\_\_\_\_
  - b. Empresa de transporte \_\_\_\_\_
  - c. Aseguradora \_\_\_\_\_
  - d. Almacén \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué servicio de Kenworth de la Montaña usted utiliza con más frecuencia?
  - a. Venta de repuestos \_\_\_\_\_
  - b. Venta de vehículos \_\_\_\_\_
  - c. Centro de lubricación \_\_\_\_\_
  - d. Taller de mecánica \_\_\_\_\_
  
3. Según su apreciación al momento de hacer una compra de autopartes o servicios, ¿cuál considera que es el grado de importancia de los siguientes elementos?, siendo 5 lo más importante y 1 nada importante

VARIABLE	Muy importante (5)	Importante (4)	Ni importante ni muy poco importante (3)	Poco importante (2)	Nada importante (1)
Precio					
Plazo para el pago					
Calidad de las partes					
Garantía de las piezas					
Marca					
Disponibilidad de inventario					
Tiempo de entrega					
Servicio y asesoría					
Respaldo del proveedor					

4. Enumere en orden de importancia, las condiciones que debe cumplir Kenworth de la Montaña para ser su principal proveedor. Siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante

PRECIO	GARANTIA	CALIDAD	SERVICIO	DISPONIBILIDAD
--------	----------	---------	----------	----------------

--	--	--	--	--

5. ¿Con qué frecuencias usted realiza compras de autopartes?

- a. Semanal \_\_\_\_\_
- b. Quincenal \_\_\_\_\_
- c. Mensual \_\_\_\_\_
- d. Bimestral \_\_\_\_\_
- e. Cuando lo necesita \_\_\_\_\_

6. ¿Generalmente por qué medios usted realiza la compra de autopartes?

- a. Personalmente \_\_\_\_\_
- b. Telefónicamente \_\_\_\_\_
- c. Correo electrónico \_\_\_\_\_
- d. Sitio Web del proveedor \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál estima usted que es la causa principal para asistir a los talleres de Kenworth de la Montaña?

- a. Por localización \_\_\_\_\_
- b. Por cobertura nacional \_\_\_\_\_
- c. Por mano de obra certificada \_\_\_\_\_
- d. Por respaldo de marca \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál considera usted que es el tiempo adecuado para el pago de sus obligaciones?

- a. De contado \_\_\_\_\_
- b. 30 días \_\_\_\_\_
- c. 45 días \_\_\_\_\_
- d. 60 días \_\_\_\_\_
- e. 90 días \_\_\_\_\_

9. ¿Que lo motiva o motivaría a comprar refracciones y/o mecánica? Enumere de 1 a 5, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante

Respaldo de la marca	Calidad de productos	Los precios	El servicio	Tiempo de entrega y Disponibilidad

10. ¿Cómo percibe usted los precios de venta de repuestos y servicios de Kenworth de la Montaña con respecto a los mismos productos que ofrezca la competencia?

- a. Más altos que la competencia \_\_\_\_\_
- b. Más Bajos que la competencia \_\_\_\_\_
- c. Iguales a la competencia \_\_\_\_\_

11. Con relación a Kenworth de la Montaña, como proveedor de autopartes y servicio, cual considera que deba ser su calificación para los siguientes factores, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más mala

VARIABLE	Muy buena (5)	Buena (4)	Regular (3)	Mala (2)	Muy mala (1)
Calidad de las partes					
Precio					
Plazo para el pago					
Tiempo de entrega					
Servicio posventa					
Respaldo de marca					



**MUCHAS GRACIAS**

