

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO - PERIODOS 2016-2018

JULIETH RIVERA RÍOS
SARETH ZAPATA VELASQUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO - PERIODOS 2016-2018

JULIETH RIVERA RÍOS
SARETH ZAPATA VELASQUEZ

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas.

Asesor:

ALEJANDRO MORANTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

RESUMEN

Este proyecto propone un plan estratégico de mercadeo en el municipio de Santander de Quilichao, con el cual se pretende posicionar la marca de motocicletas para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., ubicada en Villarica Cauca, teniendo que ampliar más el ensamble de motocicletas, lo que redundará en más empleos y beneficios económicos, para la organización. Para poder llevar a cabo este plan de mercadeo, se determinaron aspectos como la realización de un análisis del entorno macro ambiental que permitió detectar las oportunidades y amenazas de la empresa; también un análisis del sector automotor; igualmente la elaboración de un Benchmarking para encontrar los factores claves de éxito de las distribuidoras de motocicletas en Santander de Quilichao; además un análisis interno del área de mercadeo de la empresa con el objetivo de detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; también proponer estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa lograr una ventaja competitiva; y para terminar, elaborar un plan de acción que admite lograr las estrategias propuestas.

Palabras Clave: el Microambiente, Investigación de Mercado, Benchmarking, Estrategias de Mercado.

ABSTRACT

This project proposes a strategic marketing plan in the municipality of Santander de Quilichao, with which it is intended to position the brand of motorcycles for Ensambladora company Motorcycle S.A.S., Located in Villarica Cauca, having to further extend the assembly of motorcycles, the will result in more jobs and economic benefits to the organization. To carry out this plan marketing aspects such as conducting environmental analysis of the macro environment that allowed us to detect opportunities and threats of the company were determined; also an analysis of the automotive sector; also developing a benchmarking for key success factors of the distributors of motorcycles in Santander de Quilichao; plus an internal analysis of the marketing area of the company in order to detect weaknesses, opportunities, strengths and threats; also propose marketing strategies that will enable the company to gain a competitive advantage; and finally, develop an action plan that supports achieve the proposed strategies.

Keywords: the microenvironment, Market Research, Benchmarking, Market Strategies.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	11
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
4.1.1 Ubicación Geográfica, límites y extensión	18
4.1.2 Misión y Visión.....	19
4.2 MARCO TEÓRICO.....	20
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	34
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	40
5.3.1 Técnicas de Recolección de la Información	41
5.4 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
5.5 POBLACIÓN Y CENSO (MUESTRA) DEL ESTUDIO	41
5.5.1 Población.....	41
5.5.2 Censo (muestra)	41
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, EMPRESA ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS	42
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	42

6.1.1 Factor Económico.....	43
6.1.2 Factor Político.....	46
6.1.3 Factor Jurídico.....	47
6.1.4 Factor Social.....	49
2.1.5 Factor Demográfico	52
6.1.6 Factor Tecnológico	54
6.1.7 Factor Ambiental.....	56
6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	60
7. ANÁLISIS DEL SECTOR DE MOTOCICLETAS	62
7.1 EL SECTOR DE MOTOCICLETAS	62
7.2 NORMATIVIDAD DEL SECTOR	66
7.3 ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN MICHAEL PORTER	66
7.3.1 Rivalidad entre Competidores.....	66
7.3.2 Barreras de Entrada	67
7.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores	68
7.3.4 Poder de Negociación de los Clientes	69
7.3.5 Productos Sustitutos	69
8. BENCHMARKING PARA LAS DISTRIBUIDORAS DE MOTOCICLETAS EN SANTANDER DE QUILICHAO	71
8.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	71
8.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	76
9. DIAGNÓSTICO INTERNO	85
9.1 ANÁLISIS INTERNO	85
9.1.1 Capacidad instalada	85
9.1.2 Misión y Visión.....	85
9.1.3 Fabricación	86
9.1.4 Distribución.....	86
9.1.5 Políticas claves	86
9.1.6 Política Medio Ambiental	87
9.2 ANÁLIS DOFA	92
10. ANÁLISI DEL MERCADO	96
10.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	96
10.1.1 Limites	96

10.1.2 Economía	96
10.1.3 Ubicación geográfica	97
10.1.4 Infraestructura vial	97
10.1.5 Aspecto social.....	97
10.1.6 Distribución de la población por estrato	97
10.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	98
10.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	98
11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO	105
11.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	105
11.2 OBJETIVOS PARA LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS	106
11.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	106
12. PLAN DE ACCIÓN	111
12.1 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO	113
13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	116
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS	127

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Razón de Dependencia de la población.	50
Tabla 2. Comparación de la población de Santander de Quilichao, con la Población del Nivel Departamental.	53
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.). Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	61
Tabla 4. Cifras de Motocicletas Matriculada en el país.	64
Tabla 5. Ventas de Motocicletas en Colombia, año 2011.....	67
Tabla 6. Matriz del Perfil Competitivo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	78
Tabla 7. Marcas de Motocicletas más atractivas.....	99
Tabla 8. Cilindraje de motocicletas más atractivo	100
Tabla 9. Colores preferidos a la hora de comprar una motocicleta	101
Tabla 10. Aspectos que favorecerían las ventas si una empresa ensambladora de motocicletas le ofrece a los concesionarios.....	102
Tabla 11. Aspectos a mejorar en el mercado de las marcas de motocicletas que se distribuyen	104
Tabla 12. Portafolio de Productos: Precio de Ventas Sugeridos al Público, Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	109
Tabla 13. Presupuesto para el Plan de Acción del Plan de Mercadeo.	114
Tabla 14. Indicadores de Medición: Producto.	117
Tabla 15. Indicadores de Medición: Precio	118
Tabla 16. Indicadores de Medición: Distribución	118

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis del Macroentorno Económico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	46
Cuadro 2. Análisis del Macroentorno Político. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	47
Cuadro 3. Análisis del Macroentorno Jurídico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	49
Cuadro 4. Análisis del Macroentorno Sociocultural. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	52
Cuadro 5. Análisis del Macroentorno Demográfico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	54
Cuadro 6. Análisis del Macroentorno Tecnológico. Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	55
Cuadro 7. Análisis del Macroentorno Tecnológico. Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	59
Cuadro 8. Otras cifras del Sector año 2014.	63
Cuadro 9. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas.	93
Cuadro 10. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades	93
Cuadro 11. Estrategias DOFA, empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. ..	94
Cuadro 12. Opciones Estratégicas	105
Cuadro 13. Objetivos para las opciones estratégicas	106
Cuadro 14. Plan de Acción para el Plan de Mercadeo.	111
Cuadro 15. Elementos de la Mezcla de Mercadeo.....	112
Cuadro 16. Presupuesto para el Plan de Acción del Plan de Mercadeo.	116

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa de Santander de Quilichao, Cauca	18
Figura 2. Ilustración del Modelo de la Matriz BCG (Boston Consulting Group). ...	33
Figura 3. Consumo aparente de motocicletas en Colombia.	63
Figura 4. Cifras de motocicletas matriculadas en el país.	64
Figura 5. Cifras de Motocicletas matriculada en el país, según el cilindraje	65
Figura 6. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	78
Figura 7. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	79
Figura 8. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	79
Figura 9. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	80
Figura 10. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	80
Figura 11. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	81
Figura 12. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	81
Figura 13. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	82
Figura 14. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	82
Figura 15. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	83
Figura 16. Portafolio de Productos de Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	89
Figura 17. Logo de Garantía de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.....	91
Figura 18. Organigrama de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	92
Figura 19. Marcas de Motocicletas más atractivas.....	99
Figura 20. Cilindraje de motocicletas más atractivo	100
Figura 21. Colores preferidos la hora de comprar motocicletas	101
Figura 22. Aspectos que favorecerían las ventas si una empresa ensambladora de motocicletas le ofrece.....	102
Figura 23. Factores determinantes para compra de motocicletas de los clientes.....	103
Figura 24. Aspectos a mejorar en el mercado de las marcas de motocicletas que se distribuyen	104
Figura 25. Logo empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.	108

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es considerado como una herramienta valiosa en las organizaciones que tienen como propósito alcanzar unos objetivos, se ha optado por realizar un plan estratégico de mercadeo en el municipio de Santander de Quilichao para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., ubicada en el municipio de Villa Rica Cauca, le permite a la organización incrementar las ventas, alcanzar y conservar una ventaja competitiva.

Es así como la planeación estratégica de mercadeo permite a los gerentes un manejo apropiado en el proceso de la toma de decisiones, en la formulación de estrategias y en la eficiente asignación de los recursos a implementar.

Por lo tanto, el presente plan estratégico de mercadeo tuvo como objetivo en primer lugar, la realización de un análisis del macro entorno externo con el cual se detectaron las oportunidades y amenazas de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

En segundo lugar, el análisis del sector de motocicletas y demanda de éstas para las empresas ensambladoras; en tercer lugar, la realización del Benchmarking, en el cual se destacan los factores claves de éxito que tienen los distribuidores de motocicletas en Santander de Quilichao.

En cuarto lugar, se realizó el análisis interno del área de mercadeo en la empresa con lo cual se detectaron las debilidades y fortalezas; en quinto lugar, se formularon estrategias de mercadeo que le permiten a la empresa lograr penetrar en el mercado de Santander de Quilichao, con ventaja competitiva; y en sexto lugar, se elaboró un plan de acción, para que la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., logre las estrategias de marketing propuestas.

Para este plan estratégico de mercadeo se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la aplicación de un cuestionario y entrevistas con la intención de recolectar y conseguir datos para analizar la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., pueda incrementar sus ventas Santander de Quilichao.

Los datos obtenidos se tabularon utilizando la estadística que permitió el análisis y el establecimiento de conclusiones. Por consiguiente, el tipo de investigación que se implementó fue de tipo exploratorio y descriptivo, con un método de investigación inductivo y fuentes de información tanto primarias como secundarias, las cuales se analizaron con el programa Excel.

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en el periodo 2016 y 2018, el cual se estructuró en una serie de actividades detalladas para la realización del plan estratégico de mercadeo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., ubicada en Villa Rica, Cauca.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se ha podido encontrar que el termino planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente, en esa época se creía que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas. En ese entonces la mayor parte del mundo corporativo estaba obsesionado con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge y durante la década de 1980 el concepto dejo de usarse luego que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaban. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera más amplia en el mundo empresarial.¹

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permite a una organización lograr sus objetivos, esta se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo así como las computarizados de información. Es por esto que un plan estratégico es en esencia, el plan de juego de la empresa, esta debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.²

La empresa Ensambladora de motocicletas S.A.S., es una filial y se encuentra ubicada en el municipio de Villarica, Cauca; en la actualidad la matriz principal de empresa ensambladora de motocicletas posee veinte plantas, todas ubicada en la India, pero debido al comportamiento de las ventas en países como Perú, Chile y México, esta casa matriz creyó pertinente llegar hasta Colombia, en donde exploraron los departamentos de Cundinamarca, la Costa Atlántica, Medellín y el Valle Geográfico del Río Cauca, y ubicarse especialmente en el municipio de Villarica, departamento del Cauca.

Se escogió este punto de ubicación (según el Director General de la Compañía), porque es un punto estratégico para atender el mercado andino, pues está próximo al Pacífico, a México, Centroamérica y Estados Unidos. La empresa reportó ventas por 4.500 millones de dólares en el año 2013, y durante los últimos 13 años se ha mantenido como el primer productor de motocicletas en el mundo. La nueva planta opera en la zona franca de Parque sur, en el Norte del Cauca, y ocupa 11.000

¹ DAVID Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Pearson Educación, Decima Primera Edición. 2008, p, 5.

² Ibid., p, 5.

metros cuadrados, y en su primera fase produjeron 78.000 unidades y en una segunda fase están produciendo 150.000 motocicletas.³

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., con capital ciento por ciento propio, financió ésta nueva planta ubicada en el municipio de Villarica, Cauca, con 70 millones de dólares; 38 millones de dólares son inversión de capital, el resto de capital de trabajo (32.000 millones de dólares) está proyectada a tres años. La empresa generará 300 empleos entre directos e indirectos, no importará nada del exterior, pues toda la transferencia de tecnología, se hará en el departamento del Cauca, en el municipio de Villarica, especialmente.⁴

Actualmente distribuye motocicletas en pueblos y ciudades de Colombia como, Granada, Acacias, San Andrés, Lorica, Dosquebradas, La Virginia, Soacha, Turbo, Manizales, Cali, Popayán, Bogotá, Sincelajo, Cajibío, Timbío, entre otros municipios y ciudades de Colombia; actualmente en Santander de Quilichao la distribución es nueva en este municipio, sería conveniente para la organización, ya que puede ampliar su rentabilidad e incrementar sus ventas, para lo cual requiere de un plan estratégico de mercadeo en dicho municipio, con el fin de lograr una ventaja competitiva y cubrir el mercado en este municipio.

A raíz de lo anterior, se ha considerado llevar a cabo un plan estratégico de mercadeo en el municipio de Santander de Quilichao, para detectar e incrementar, la posible demanda de motocicletas en este mercado, lo cual contribuiría a ampliar la rentabilidad de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., teniendo que ampliar más el ensamble de motocicletas, lo que le redundará en más empleos y beneficios económicos, para la organización. El mercado de Santander de Quilichao se verá beneficiado, pues se le ofrecerán más motocicletas a precios cómodos y con políticas definidas, para su adquisición.

El municipio de Santander de Quilichao no puede quedar atrás del ofrecimiento de motocicletas que ensambla una empresa que está ubicada cerca a este municipio, y a la cual el Estado Colombiano le ha otorgado algunas concesiones tributarias como el no pago del impuesto del IVA, y una disminución del 15% del impuesto de renta, para que se ubique en la región, genere empleo, y ofrezca productos a menor precio y de excelente calidad, y como condición el "cuidado y manejo del medio ambiente".

³ La Mayor Empresa de Motos India construye fábrica en el Cauca. 12 de julio de 2014. El Tiempo. com.

⁴ Ibid., 12 de julio de 2014.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían las estrategias de mercadeo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., en el municipio de Santander de Quilichao periodos 2016-2018?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas del macro ambiente de la empresa Ensambladora de motocicletas?

¿Cuáles serían las condiciones del sector de las motocicletas y la demanda de motocicletas?

¿Cuáles serían los factores claves de éxito de los competidores de motocicletas en Santander de Quilichao?

¿Cuáles serían las debilidades y fortalezas en el área de mercadeo de la empresa Ensambladora de motocicletas?

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo a proponer en la empresa Ensambladora de motocicletas Para lograr incrementar su demanda en el mercado?

¿Cuál es el plan de acción a seguir para lograr las estrategias propuestas en la empresa Ensambladora de motocicletas?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto se realizará en el municipio de Santander de Quilichao, en el cual estudiará la proyección de mercado para los años 2016- 2018, teniendo en cuenta las nuevas tendencias sobre la comercialización de motocicletas entre los cilindrajes 97 y 225 CC, que son las referencias que proyecta vender la empresa, estas referencias tienen como característica por su bajo cilindraje y bajo consumo de combustible al ser utilizadas para el desplazamiento diario y recreación.

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., contribuye con la información que se requiera, además la empresa cuenta con una página web actualizada con mucha información acerca de esta.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de mercadeo para la empresa Ensambladora de motocicletas En el municipio de Santander de Quilichao para el periodo 2016-2018.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del macro entorno externo para detectar oportunidades y amenazas de la empresa Ensambladora de motocicletas
- Realizar un análisis del sector de las motocicletas y demanda de motocicletas para la empresa ensambladora de motocicletas.
- Realizar un benchmarking para encontrar los factores claves de éxito que tienen las distribuidoras de motocicletas en Santander de Quilichao.
- Realizar un análisis interno del área de mercadeo en la empresa Ensambladora de motocicletas para detectar las debilidades y fortalezas.
- Proponer estrategias de mercadeo que le permita a la empresa Ensambladora de motocicletas lograr incrementar su demanda en el mercado.
- Elaborar un plan de acción que permita lograr las estrategias propuestas.

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las organizaciones planean estrategias para incrementar la demanda de los productos que produce y/o comercializan, pues su fin es ser día a día más competitivas y lograr incursionar a nuevos mercados y por ende lograr la satisfacción real de sus consumidores. Estás se ven en la obligación de conocer e indagar el entorno exterior es decir lo que está pasando en el mercado, sus nuevas tendencia y como factor importante sus competidores.

El beneficio principal de la planeación estratégica es permitir a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro, también ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistémico, lógico y racional.⁵

Es importante señalar que la planeación estratégica de mercadeo, es considerada como un aporte esencial en el ámbito empresarial, a fin de que sean eficientes y acertadas, puesto que es una herramienta valiosa de apoyo para permitirle a la empresa lograr una ventaja competitiva.

A nivel práctico, esta planeación estratégica de mercadeo representa una oportunidad importante, para las autoras del proyecto, de abordar con precisión cuáles son los problemas, que actualmente se presentan en la aplicación del plan estratégico y los factores que inciden, para realizar una investigación personalizada, concreta y creíble, y que sea beneficiosa para la empresa objeto de estudio, en este proyecto de investigación.

Otro de los aportes de este trabajo se encuentra en el hecho de que a través de su ejecución, se abre la posibilidad de mejorar el proceso del plan estratégico de mercadeo, hasta ahora utilizado por la empresa, y por lo tanto, un nuevo mercado a explorar, que le produciría el incremento de la producción, el incremento de empleos, y por ende mayores beneficios económicos.

A nivel metodológico, para esta investigación es importante abordar desde un enfoque cuantitativo con la aplicación de un cuestionario que pretende recolectar y conseguir datos para analizar la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. Los datos obtenidos serán tabulados utilizando la estadística, para ordenarlos y analizarlos y obtener resultados que permitan sacar conclusiones. Por consiguiente el tipo de investigación que se implementara será de tipo exploratorio y descriptivo, con un método de investigación inductivo y fuentes de información tanto primarias como secundarias las cuales se analizaran con la herramienta EXCEL por medio de análisis estadístico.

⁵ DAVID Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Pearson Educación, p. 16.

4. MARCO DE REFERENCIA

Haciendo las investigaciones bibliográficas tanto físicas como virtuales no se encontró investigaciones iguales a la realizada.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

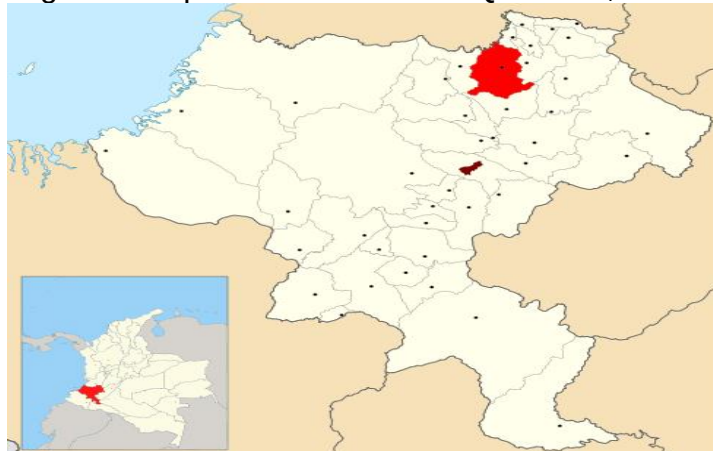
Se va a llevar a cabo un plan estratégico de mercadeo en el municipio de Santander de Quilichao para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., ubicada en el municipio de Villarica, Cauca.

4.1.1 Ubicación Geográfica, límites y extensión

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 kilómetros al norte de Popayán y a 45 kilómetros al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca; limita al Norte con los municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el municipio de Buenos Aires, al Oriente con los municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el municipio de Caldon. Su extensión es de 597 kilómetros cuadrados, su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste. Su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 metros

Tiene una extensión de 518 kilómetros cuadrados, un área urbana de 858 kilómetros cuadrados y un área rural de 509.42 kilómetros cuadrados, la altitud de la cabecera municipal es de 1071 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 26° C, y una distancia de referencia de 40 kilómetros de Cali Valle del Cauca.

Figura 1 Mapa de Santander de Quilichao, Cauca



Fuente: <http://www.quilichao.gov.co>

Reseña Histórica de Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

Ensambladora de Motocicletas S.A.S., es el mayor fabricante de vehículos de motocicletas en el mundo, con base en India. En el año 2001, la compañía logró la posición de ser el fabricante de motocicletas más grande de la India y la compañía de motocicletas número uno en el mundo, en términos de volumen de ventas unitarias en un año calendario.

La empresa tiene una dependencia que está situada en la Zona Franca Parque Sur, Lote 6, del municipio de Villa Rica, Cauca.

4.1.2 Misión y Visión

La historia de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., comienza con una simple visión “la visión de una india móvil y empoderada, empoderada por sus motocicletas. La nueva identidad de la compañía, refleja compromiso hacia el suministra de soluciones de movilidad a nivel mundial con enfoque renovado en la expansión de la presencia de la compañía en el ámbito global”.

La misión de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., es convertirse en una empresa global que satisface las necesidades y aspiraciones de movilidad de sus clientes, fijándose estándares de comparación en tecnología, estilo y calidad de manera que sus clientes, se conviertan en defensores de su marca.

Las estrategias de la empresa, es construir un complejo portafolio de productos en todas las categorías, explorar oportunidades de crecimiento globalmente, mejorar continuamente su eficiencia operacional, expandir agresivamente su alcance hacia los clientes, continuar invirtiendo en actividades de construcción de marca y asegurar el disfrute del cliente y del accionista.

La organización ofrece un plan servicios definido para todas sus motocicletas, que el cliente debe avalar estos servicios dentro de las condiciones estipuladas de tiempos o rango de kilometraje, o lo que se cumpla primero, a partir de la fecha de compra.

El constante empeño, es el de seguir el mandato de la compañía y proveer el más alto nivel de satisfacción a los clientes, cuidando y mantenimiento su motocicleta mediante una gran red de distribuidores y centros de servicio comprometidos que se encuentran en todo el país.

Ensambladora de Motocicletas S.A.S., también se empeña en proveer una plataforma sobre la cual los vendedores pueden compartir sus logros y problemas medioambientales encontrados durante la implementación del programa Verde para vendedores. El objetivo de esta reunión es compartir historias de éxito sobre mejoramientos medioambientales que pueden replicarse en las instalaciones de

otros vendedores. Esta plataforma reposa en la base de un mutuo beneficio para un eco-futuro.

Entiende que la protección del medio ambiente es se responsabilidad con las futuras generaciones y, por tanto, a la vez que proveen a los clientes productos y servicios de alta calidad, es importante para la empresa garantizar que a las consideraciones medioambientales se les den la mayor importancia. La organización continúa tomando iniciativas hacia la protección del medio ambiente y basas las decisiones en el negocio en tales consideraciones medioambientales.

4.2 MARCO TEÓRICO

Es fundamental apoyarse en teorías realizadas por autores conocedores sobre el tema propuesto en este proyecto de grado “Plan de Mercadeo”, según la exploración documental se indagaron a autores como: Kotler, McCarthy, Jobber y Fahy, Howard, Ries y Trout, Lindgreen y Das, Maslow, Mintzberg, Horovitz, Pizarro C., Marshall, Smith, Benjamin Betancourt, Humberto Serna entre otros.

El **Marketing**, para **Kotler**, es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. La base o la función principal de marketing es determinar primero lo que las personas quieren o desean y, desenvolver la producción, es decir, se parte de la comprensión de las necesidades del consumidor para después satisfacerla de forma eficiente.⁶

Opina McCarthy, que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.⁷

Por su parte **Howard**, asegura que consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlos.⁸

⁶ KOTLER, Philip, 1992, en Publicidad y Marketing. Noviembre de 2010. (Consultado enero 15 de 2016). Disponible en: <http://marketingpubliestrategias.blogspot.com.co/2010/11/marco-teorico_01.html>.

⁷ MC CARTHY, E. Jerome (2001). En: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Disponible en: <<http://definicion.de/marketing/>>

⁸ HOWARD, John A. (1993) en: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Disponible en: <<http://definicion.de/marketing/>>

Aprecian **Ries y Trout**, que es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarla y defenderse.⁹

La American Marketing Association (AMA), enuncia que es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.¹⁰

Exaltan **Lindgreen y Das**, que es considerado respecto a la satisfacción del cliente como portafolio de clientes, retención del cliente, lealtad, y en relación a la clasificación, se relaciona con términos como confianza, compromiso, cooperación, cercanía, calidad de la relación; en cuanto a las herramientas, es considerado como marketing directo, de base de datos, de uno a uno, gestión de la relación con el cliente, de la lealtad, y sociedades, etc., representando un instrumento para establecer relaciones con los clientes. El marketing pretende aumentar el consumo y satisfacer las necesidades del consumidor.¹¹

El papel de marketing en las empresas es fundamental, puesto la organización que quiera triunfar en el mercado no sólo cubre necesidades de los clientes o persuade a los que no lo son de que adquieran sus productos, sino que convence a los que no lo son de que demanden sus productos; el marketing va más allá y se vale de todas las herramientas que tiene a su alcance, para despertar nuevas necesidades en los clientes.

En español el marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo, involucrando estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Al cumplir los propósitos de la publicidad y marketing, los dos hacen un conjunto que cumple todos los requerimientos que puede pedir una empresa ya que al cumplir todos los objetivos, están teniendo la mayor parte de exigencias dadas por la empresa que contrato a la agencia o la persona publicista.¹²

⁹ RIES, Al y TROUT, Jack (2006) en: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Disponible en: <<http://definicion.de/marketing/>>

¹⁰ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA), Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Disponible en: <<http://definicion.de/marketing/>>

¹¹ LINDGREEN (2001) y DAS (2009) en: WAKABAYASHI, José Luis. La investigación sobre el Marketing Relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. Research on Relational Marketing: an Analysis on Literature Content 2007-2008. (Consultado enero 23 de 2016). Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862010000200008&script=sci_arttext>

¹² Publicidad y Marketing. Noviembre de 2010. (En Línea). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <http://marketingpubliestrategias.blogspot.com.co/2010/11/marco-teorico_01.html>

La publicidad y el marketing son una pareja que logra cumplir el propósito de muchas empresas “ser reconocida en el mercado por las personas para ser una empresa exitosa y excelente entre las demás”.

Teniendo en cuenta las teorías de los anteriores autores, puede decirse que, la función del marketing es alcanzar las metas que la empresa se plantea en lo que respecta a venta y distribución para que ésta se mantenga vigente en el mercado, por ello es necesario que la organización tenga no sólo un conocimiento del mercado, sino saber qué cosas puede desarrollar, que puedan interesar a los clientes. Lo que hace es considerar una necesidad de los clientes y, a partir de ella, diseñar, poner en marcha y verificar cómo funciona la comercialización de los productos o servicios; el diseño de diversas estrategias permite al marketing posicionar una marca o un producto en la mente del comprador.¹³

Las acciones del marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o largo plazo, su gestión también supone la realización de inversiones en la relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y hasta con sus propios empleados, además publicidad con los medios de comunicación. Se orienta al producto (cuando la empresa dispone del monopolio del mercado pero, de todas maneras, pretende mejorar el proceso de producción), a las ventas (destinado a aumentar la participación de la empresa en el segmento) o al mercado (se busca la adaptación del producto a los gustos del consumidor).

Por otra parte en lo referente al **Marketing y su Entorno**, **Mintzberg** lo considera como todo aquello ajeno a la empresa, es decir viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la empresa y que pueden tener un impacto sobre ella; su importancia en los últimos se produce por un incremento en su velocidad de cambio y dificultad para predecirlo.¹⁴

Sólo las compañías que se adapten al entorno tienen éxito en sus actividades, exponen Lamb, Hair y Mac; en cambio, aquellas que se resistan a los cambios no serán competentes de brindar los bienes o servicios demandados por los consumidores, pues hoy en día las necesidades están detenidas, y cada vez evolucionan. Las organizaciones no deben desconocer o resistirse a los cambios en el entorno, la mejor forma es adaptarse a ellos.¹⁵

El entorno es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, un conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la empresa y que pueden tener un impacto sobre

¹³ Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

¹⁴ MINTZBERG (1989) en el Entorno del Marketing: Microentorno. Junio de 2009. (Consultado octubre 25 de 2015). Enlace: <<https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>>

¹⁵ LAMB, HAIR, MACDANIEL. Marketing. Onceava Edición. Enlace: <http://www.freelibros.org/tag/marketing-11e-de-lamb-hair-y-mcdaniel>

ésta. Desde el punto de vista del marketing, el entorno es aquel conjunto de fuerzas y factores externos que siendo parcial o totalmente incontrolables son susceptibles de afectar a la relación de intercambio con el mercado, que se denominan fuerzas de micro entorno y del macro entorno. Forman parte del micro entorno, los suministradores o proveedores, la competencia, los intermediarios y otras instituciones comerciales que faciliten o promuevan la actividad comercial o que velan por el normal desarrollo de la misma.

El macro entorno, es un conjunto de factores cuya influencia es menos inmediata y que afectan no sólo a la actividad comercial sino también a otras actividades humanas y sociales, entre ellos puede encontrarse los cambios demográficos, económicos, socio culturales, políticos, legales, tecnológicos y de medio ambiente, que rodean a la empresa.

Mientras que para **Jobber y Fahy**, se compone de fuerzas y agentes que alteran la capacidad que tiene una empresa para operar competentemente productos y servicios a sus clientes; estos factores inciden sobre diferentes departamentos y actividades de la empresa, como son los proveedores, clientes, intermediarios, competidores.

Demanda a las empresas, orientación hacia el mercado con énfasis en la implementación de acciones de marketing proactivas, en el mediano y largo plazo sólo serán rentables las organizaciones que mejor satisfagan las necesidades y exigencias de los consumidores, por tal, las nuevas generaciones empresariales toman conciencia, que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos, siendo fundamental el marketing orientado al mercado y a la relación con el cliente para desarrollar una oferta más personalizada y flexible, que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad para sus empresas.¹⁶

Según **Kotler**, está formado por las fuerzas y los actores exteriores al marketing, que afectan la dirección de marketing de la empresa, para desarrollar y mantener con éxito las transacciones con sus clientes; los especialistas de marketing de la empresa, son los principales responsables de la identificación de tendencias, cambios, oportunidades y amenazas, es decir, su principal responsabilidad es la identificación de los principales cambios del entorno.¹⁷

Muchas empresas ven el entorno del marketing un elemento incontrolable al cual se tienen que adaptar, otras adoptan una perspectiva de dirección del entorno (una perspectiva de dirección en la que la organización realizar acciones agresivas para afectar a los grupos de interés y a las fuerzas en su entorno de marketing, en lugar de limitarse a observarlo y reaccionar a sus cambios).

¹⁶ JOBBER, David; FAHY, John. Fundamentos de Marketing. Madrid: Editorial Mac Graw Hill. Segunda Edición. 2007.

¹⁷ KOTLER, Philip. Introducción al Marketing. Madrid: Editorial Prentice Hall. Capítulo 3. 2000.

Estas empresas toman acciones agresivas para afectar a los grupos de interés y fuerzan en su entorno de marketing; por tanto, existen dos respuestas diferentes, una reactiva, que es aceptar el entorno y adaptarse y otra proactiva, que puede actuar para intentar afectar al entorno. Los directivos de marketing más avezados adoptan un enfoque proactivo más que reactivo hacia el entorno del marketing.

Aporta Kotler finalmente, que el marketing es un proceso social y administrativa mediante el cual los grupos de interés e individuos, obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Pasando al **Modelo de las Cuatro P**, Kotler, manifiesta que el mundo del marketing ha cambiado drásticamente y que requiere de éste, incluso las empresas con gran éxito tienen que utilizar al marketing, para adaptarse y evolucionar; la edad de las Cuatro P's, del marketing que utilizaban las empresas para crear productos ponen a prueba el modelo de producto, fijación de precios, Plaza (distribución) y promoción, que ha dado paso a la era de los clientes.

La estrategia de las cuatro P's, establece los movimientos de los cuatro frentes claves para el "juego de marketing"; tradicionalmente la estrategia de las cuatro P's, orienta sus objetivos y filosofía desde la oferta. El Producto, se define a partir del conocimiento del mercado y las características del comportamiento del cliente, el Precio se establece a partir de cálculos económicos y es reflejado por el mercado o por la empresa, según las condiciones de competencia.

La Distribución, apunta a que los productos lleguen a tiempo y forma al mercado, la Promoción, busca que el cliente reitere el acto de compra.

Los empleados motivados en una empresa son más productivos y tienen sentido de pertenencia; por ello, es considerado importante mencionar el **Modelo de la Motivación**, que fue detallado por **Maslow** en su modelo Jerarquía de las Necesidades, indicando que una persona tiene cinco formas de necesidades:¹⁸

Las Fisiológicas, son necesidades de alimento, agua, aire y vivienda, constituyéndose en el nivel más bajo de la jerarquía, y las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las otras superiores. Cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigen al trabajo que realiza. Toman cualquier empleo que las satisfaga; las personas no trabajan por dinero solamente ni por evitar la fatiga.

De seguridad, que incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad, cuando estas necesidades

¹⁸ Conceptos Básicos de Motivación. Capítulo 5. (S. F.). p, 81. Enlace: <<http://dorganizacional.pbworks.com/f/c5+concep+basic+motivacion.pdf>>

se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas; los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas.

De afiliación, sociales: Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad.

De estima, reconocimiento, incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son.

De realización personal, auto superación, autorrealización, comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas.

De este modelo de Maslow, puede enfatizarse que las necesidades de orden bajo además se conocen como necesidades por deficiencia, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas, necesidades de crecimiento; la satisfacción de las mismas, ayuda a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

El Modelo de las Cuatro P de Jerome McCarthy, plantea el modelo denominado “Marketing Mix” (Mezcla de Mercadeo), el cual menciona el **Producto, Precio, Posición y Promoción**. Propone este modelo que en el área profesional estas variables podrán ser sustituidas por Servicio para Producto, Honorarios para Precio, Localización para Posición, y Comunicación para Promoción.¹⁹

El concepto de Mezcla de Mercadeo, fue introducido en los años cincuenta por **Neil H., Borden**, quien identificó una serie de actividades empresariales que podrían influir sobre el comprador, este concepto puede decirse fue planteado desde el punto de vista de la “oferta”, es decir, de parte de quien ofrece un producto o un servicio y no desde la óptica de los consumidores o demandantes.²⁰

¹⁹ Administración de la Cadena de Suministros. Junio 24, 2010. Enlace: <<http://admincadenadesuministrosjmdc.blogspot.com.co/2010/06/el-autor-de-las-4-ps.html>>.

²⁰ Ibíd., p. 1.

Este concepto sin embargo tuvo otros antecedentes, en los años cincuenta, en Europa los investigadores, de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de mezcla de mercadeo que hoy se conoce, basándose en la teoría de los Parámetros presentada en los años treinta, por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue en enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.²¹

En síntesis, el gran valor del modelo de las Cuatro P, de McCarthy fue obtener un esquema inicial luego del cual se ha podido desarrollar toda una ciencia moderna como es la mercadotecnia, dentro de los cuatro primigenios casilleros identificados por él, todos pueden colocar una serie de conceptos que hacen de esta materia de estudio, el sostén de la economía de muchos de los países. Solamente si hay demanda, se podrá mantener una adecuada oferta. Sin no existen ninguna de las dos, difícilmente se verán signos de progreso, y no existiría la economía.²²

Y de **Kotler y Robert Lauterborn**, es la conveniencia de cambiar las cuatro P del Vendedor, por cuatro C del Comprador: la Calidad del objeto de compra equivalente al Producto de McCarthy. Costo del Servicio por el anteriormente denominado Precio; Conveniencia reemplaza a Posición y Comunicación a la antiguamente conocida como Promoción.²³

El Análisis de Precio, es el valor monetario de un bien o servicio, se fija los precios a través de los costos, de acuerdo al potencial de ventas, de acuerdo a la competencia; en general se tiende a establecer los costos variables y fijos unitarios, a los que se les agrega de modo arbitrario un porcentaje para el margen de utilidad, llegándose al precio. Hay que resaltar la importancia que tiene el concepto de “valor percibido del producto”, por el cliente en el precio del producto recibido. Los precios altos implican mayor calidad del producto para personas de altos ingresos, mientras que los precios bajos orientan a gente pobre a la venta de mayor volumen.

El análisis de Promoción, es una de las tareas importantes en un plan de mercadeo, este analiza las oportunidades promocionales, por lo cual, este proceso es utilizado por los profesionales en marketing, identifican al público al que irá dirigido los productos o servicios de una organización. Analizan las estrategias de comunicación y el método más apropiado para los grupos de clientes.

El Análisis de la Plaza, es una estructura de negocios y de organización interdependiente que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Un canal de distribución está formado por personas y empresas que intervienen en

²¹ Administración de la Cadena de Suministros. Junio 24, 2010. Enlace: <<http://admincadenadesuministrosjmdc.blogspot.com.co/2010/06/el-autor-de-las-4-ps.html>>, p. 1.

²² Ibíd., p. 1.

²³ Ibíd., p. 1.

la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que esta pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

El análisis del Precio, Promoción y Plaza, es muy importante para el marketing de la empresa, por ello, es imprescindible definirlos de manera precisa. el Costo, incluye todos los gastos incurridos por el producto hasta la entrega, cuánto se cobrará por el producto, cuál será el costo de distribución y el de almacenaje; el Producto implica qué artículo o producto se irá vender o se está vendiendo; la Promoción, se refiere a cómo crear conciencia e interés en el producto, hacer publicidad y planificar el presupuesto, y las relaciones públicas; la Plaza, hace referencia a cómo y dónde traer el producto para los clientes, dónde se producirá, y qué canales de distribución se usarán.

La planeación estratégica en marketing, implica un análisis del macro ambiente de la empresa: análisis del macro entorno, tecnológico, económico, político, social, cultural, demográfico, legal, ambiental, y señalando la dirección a largo plazo de cada una de las actividades de mercadeo a realizar. Es importante que las estrategias correspondan al mensaje general de la empresa, identificado por el análisis del entorno, del mercado, de la comunicación, y de la competencia.²⁴

La planeación estratégica de marketing en la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., es un proceso que involucraría cinco pasos: realizar un análisis de la situación actual del entorno, establecer objetivos de marketing, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercado metas y medir la demanda del mercado, y diseñar una mezcla estratégica de marketing: Precio, Producto, Promoción, y Plaza.

En afinidad a los **Campos de especialización y actividades desempeñadas**, **Kotler**, introdujo conceptos de marketing denominados, Demarketing, Megamarketing, Turbomarketing y Synchormarketing. El marketing tiene que ir más allá de la teoría de precios, e implementar la dinámica de los sistemas de innovación, distribución y promoción, para analizar, explicar y predecir los resultados económicos.

Otra teoría importante en este proyecto es la de la **Diferenciación a través del Servicio al Cliente**, que para **Horovitz**, se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado; centra su atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio.²⁵

²⁴ MULUNS, Jonh; W, WALKER JR, Orvilec; BOY, JR., Harper w LARRECHE, Jean Claude. Administración del Marketing. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill, junio de 2006, p, 94.

²⁵ HORVITZ, Jacques. Los Secretos del Servicio al Cliente. España: Editorial Pearson Editores. 2006. en: PIZARRO, C., Gonzalo. Calidad de Servicio como Herramienta Estratégica. Enlace: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/gpc.htm>>.

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. La diferenciación del servicio de la empresa, se relaciona con el compromiso de la administración y el liderazgo, los grupos de mejoramiento continuo, el enfoque en el cliente, la búsqueda de diferenciación para la supervivencia y desarrollo de calidad de vida en las organizaciones, y la conciencia de la medición.

Existen siete secretos para diferenciar el servicio en la empresa, entre los cuales se encuentran el conocimiento de los clientes y la creación de valor para éstos, implementar medidas para mejorar las prestaciones, gestionar en provecho propio las quejas de los clientes, para fidelizarlos; tener en cuenta que los empleados realizan un gran servicio, y diseñar la rueda de la fortuna de la gestión del servicio.

Para **Pizarro C.**, existen muchas formas de brindar un buen servicio, una mejora en el servicio no es algo que solamente ayuda a la imagen de la empresa, sino que trae beneficios económicos que retribuyen los esfuerzos realizados. Se reconocen quince beneficios de una buena atención al cliente, y se describen para que la empresa Ensambladora de Motocicletas los rescate y adapte para una excelente atención al cliente, son éstos:²⁶

Una mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios, el incremento de las ventas y la rentabilidad, gastar menos en las actividades de marketing, una mayor participación en el mercado; rotar menos al personal y darles un mejor clima de trabajo interno y mejores relaciones internas entre el personal.

Rescatando y adaptando los anteriores beneficios en la empresa, se podría confiar en que un verdadero servicio de calidad repercute en distintos ámbitos, en lo económico, el desempeño diario de los trabajadores, y en la calidad de vida de todos quienes se ven involucrados en las relaciones de servicio cada día.

La calidad de servicio se ha convertido en otra arma más para lograr posicionarse en el mercado. Su relevancia abarca ámbitos más allá de lo económico, impactando en la calidad de vida de las personas que se ven involucradas en una relación de servicio. Ser capaz de reconocer los factores que influyen en este desempeño, abre las puertas para comenzar a gestionar nuevos caminos de acción en torno al tema, permitiendo dar un verdadero salto de calidad.

Un punto fundamental es alinear a la organización con el objetivo de la calidad, de tal manera que desde los gerentes se inculque en la cultura organizacional la importancia de un buen servicio, enfocándose luego en las personas que dan la cara por la empresa y la voz de los clientes, se podrá comenzar a entender que la

²⁶ PIZARRO, C., Gonzalo. Calidad de Servicio como Herramienta Estratégica. Enlace: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/gpc.htm>>.

calidad de servicio, es un proceso que se vive día a día, y que sus impactos retroalimentarán esfuerzos realizados para mejorar el desempeño organizacional.

Por lo anterior Berry explica, que cuando un cliente experimenta un problema de servicio surgen tres posibilidades: el cliente se queja y la compañía lo satisface con su servicio de recuperación; el cliente se queja, pero no queda satisfecho con el servicio de recuperación; o el cliente no se queda, y queda insatisfecho; y lastimosamente, la mayoría de los clientes no externalizan sus opiniones, o no por lo menos de manera formal; debido a esto, es conveniente priorizar aquellas instancias y espacios que recogen la opinión de los clientes, no sólo de manera pasiva esperando alguna sugerencia, reclamo o queja, sino que acercándose y preguntado cómo pueden hacer este servicio mejor para el usuario.²⁷

A la par, **Horvitz** señala que la calidad del servicio de una empresa depende, al menos en parte, de cómo se relaciona su personal con los clientes; así, solo desde este punto de vista, resulta natural analizar con detalle cómo se gestiona el personal.²⁸

En cualquier tipo de empresa, debe prestarse atención a quienes atenderán a los clientes desde el momento de la selección del personal, y desde ahí comenzar a trabajar para formarlos en calidad de servicio; un lugar de trabajo excepcional llama la atención de trabajadores excepcionales, por lo que debe considerarse en qué medida se está invirtiendo en un personal motivado, contento y satisfecho con sus tareas y lugar de trabajo, de manera que sea capaz de externalizar la calidad de servicio que se gestiona desde el interior de la organización.

El **Modelo Económico de Alfred Marshall**, se relaciona con la Teoría de las Necesidades de Maslow, en el sentido de la oferta y la demanda, pues según este autor, es la fuente principal de la microeconomía, utilizando la vara de medir el dinero, que muestra la intensidad de los deseos psicológicos humanos para medir el dinero. También es importante este modelo cuando se habla de marketing, porque la oferta y la demanda son las que determinan los precios de los productos y/o servicios; la oferta determina los costos de producción y la demanda, determina la utilidad marginal.²⁹

El modelo enfatiza sobre el Consumidor, sugiere que, a menor precio del producto, la demanda será más alta, cuánto más elevado sea el precio de los productos o

²⁷ BERRY, Leonard. Cuatro Principios del Servicio Excepcional al Cliente. Nueva York: Editorial Norma. 1996.

²⁸ HORVITZ, Jacques. Los Secretos del Servicio al Cliente. España: Editorial Pearson Editores. 2006. en: PIZARRO, C., Gonzalo. Calidad de Servicio como Herramienta Estratégica. Enlace: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/gpc.htm>>.

²⁹ JANY, Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el Siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill, Interamericana de Colombia. 2000, p, 271.

servicios, serán menores las ventas, cuando el ingreso real es más elevado los productos se demandan pero si son de buena calidad, y cuántos más altos sean los costos de promoción del producto, la demanda también serán en abundancia.

Se entiende entonces este modelo, que el consumidor se comporta según los efectos de la oferta y la demanda, pues como consumidores se ve un producto que está a un costo menor y se compra rápidamente, pero sucede lo contrario cuando el producto se vende a un precio alto y hay mucha necesidad del consumidor se paga este precio por dicho producto o servicio, porque se requiere.

Adams Smith, realizó la teoría económica sobre el precio, demostró que las ideas que suponían un mercado desordenado y sin ley, no eran ciertas y más bien intentó demostrar lo contrario “los precios actúan como una mano invisible, que orienta los recursos hacia aquellas actividades con mayor valor, los precios permiten a las empresas y a los hogares determinar cuánto valen los recursos y con ello orientar sus decisiones, para su uso eficiente, lo que en últimas explica la riqueza de una nación”.³⁰

Lo anterior se explica porque en la época del autor, el principal costo que se asumía en la fabricación de un bien o la prestación de un servicio era el trabajo, y por ello hizo esta teoría del precio, que se basó en dicho factor; y desarrolló también el concepto de precio relativo para indicar el número de unidades que hay que dar de un bien a cambio de otro bien, en función del esfuerzo humano necesario. El costo relativo de una actividad establecer el precio de la misma, éste se mantiene constante a menos que cambie la tecnología de producción, con lo cual, de mejorarse ésta, el patrón de precio relativo cambia. El autor tiene muy en cuenta en esta teoría el trabajo de los empleados en las empresas que producen producto o servicios, siendo éste esencial para determinar el precio del producto o servicio, que se va a ofrecer a los consumidores.

Para que la empresa sea competitiva en precios, tiene que llevar a cabo un Análisis del Sector Competitivo, y un Análisis de las Fuerzas Competitivas. **El análisis del sector competitivo**, consiste en relacionar a la empresa con su entorno, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de un mercado objetivo; el análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello debe conocerse o intuir lo antes posible la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor y la probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras organizaciones puedan iniciar, la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.³¹

³⁰ CADENA LOZANO, Javier. La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. Bogotá Colombia. Volumen 9, No. 15. julio-Diciembre, 2011, p, 59-80.

³¹ Marketing en el Siglo XXI. Capítulo 2.marketing Estratégico. Análisis Competitivo. 2016. Enlace: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>>.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, hay que referir el proceso de planificación de la estrategia comercial, que responde a tres preguntas clave ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta hay que verse abocados a hacer un análisis de la situación que responde la posición que ocupamos ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos. ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si se puede aguantar el ritmo.

El Análisis de las Fuerzas Competitivas, fue un aporte que realizó Porter quien lo denominó también “las Cinco Fuerzas de Porter”, aportó de esta forma un procedimiento muy útil para la investigación. Las Cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta que propone la comprensión sobre las fuerzas competitivas que determinan la rivalidad (competencia) existente en el sector.³²

Análisis de la Rivalidad Competitiva, mediante éste la empresa puede comprender la estructura actual del sector donde se encuentra y la competencia que tiene, y la vulnerabilidad o grado de exposición de cada grupo frente a acciones de otras empresas, teniendo en cuenta factores de interdependencia, diferenciación del producto, número de grupos estratégico, sus tamaños y la distancia estratégica entre grupos; se focaliza la investigación en los objetivos futuros, supuestos, estrategias actuales, capacidades y la verosimilitud de sus mensajes y acciones con categoría de señales.

Amenaza de Nuevos Competidores, con éste análisis la empresa puede deducir el atractivo del sector, la rentabilidad, las barreras de ingreso y de salida, y la reacción de los competidores actuales.

Poder de Negociación de los Proveedores, con este factor la empresa identifica los tres principales componentes del costo y se efectúa el estudio a partir de ellos; analiza los factores que hacen ala distinta capacidad negociadora de los distintos grupos frente a los principales grupos de proveedores comunes o diferentes

Poder de Negociación de los Compradores, permite esta fuerza a la empresa, elegir los principales canales de venta y efectuar el estudio a partir de ellos.

Amenaza de Sustitutos, la empresa con esta fuerza analiza el sector y la posición relativa, o vulnerabilidad de cada grupo estratégico frente a la amenaza de sustitutos (ceranos o lejanos); analiza la posición competitiva en el mercado y con el estudio del consumidor y/o cliente, usuario, una organización se encuentra en condiciones de confeccionar la Matriz DOFA.

³²Marketing en el Siglo XXI. Capítulo 2.marketing Estratégico. Análisis Competitivo. 2016. Enlace: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>>. p, 1.

La Matriz DOFA, es un instrumento que permite poder entender y comprender una referencia formativa e informativa del marketing de la empresa, identifica las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para identificar las carencias, mejoras, potencialidades del mercadeo. Definiendo con el diseño de esta matriz el plan de marketing como un conjunto de acciones únicas, de duración determinada y formalmente organizada, para asignar recursos escasos y alcanzar un objetivo comercial.

Análisis DOFA, su nombre corresponde a las iniciales de debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades están inmersas en el entorno interno de la empresa, y las oportunidades y amenazas están latentes en el entorno externo de la organización. Al analizar el entorno interno especialmente los recursos y capacidades, hay que considerar factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, y generales de la organización.³³

Las **oportunidades y amenazas**, están en entorno externo de la empresa, deben aprovecharse, y anticiparse a las mismas, siendo dinámica y flexible la empresa.

Las **oportunidades** es todo aquello que pone en ventaja competitiva a la empresa, puede representar una posibilidad para la mejora de la rentabilidad de la organización o aumentar la cifra de sus negocios.

Las **amenazas**, es toda fuerza de entorno que reduce la efectividad de la empresa, incrementa los riesgos o los recursos que requiere la organización, o bien reduce los ingresos esperados o su rentabilidad.

Las **fortalezas y debilidades**, están incluidas en el entorno interno de la empresa, llamadas también puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las **debilidades**, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, y se constituye en amenaza para la organización, por ende se deben controlar y superar.

Las **fortalezas**, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que sirven para aprovechar las oportunidades.

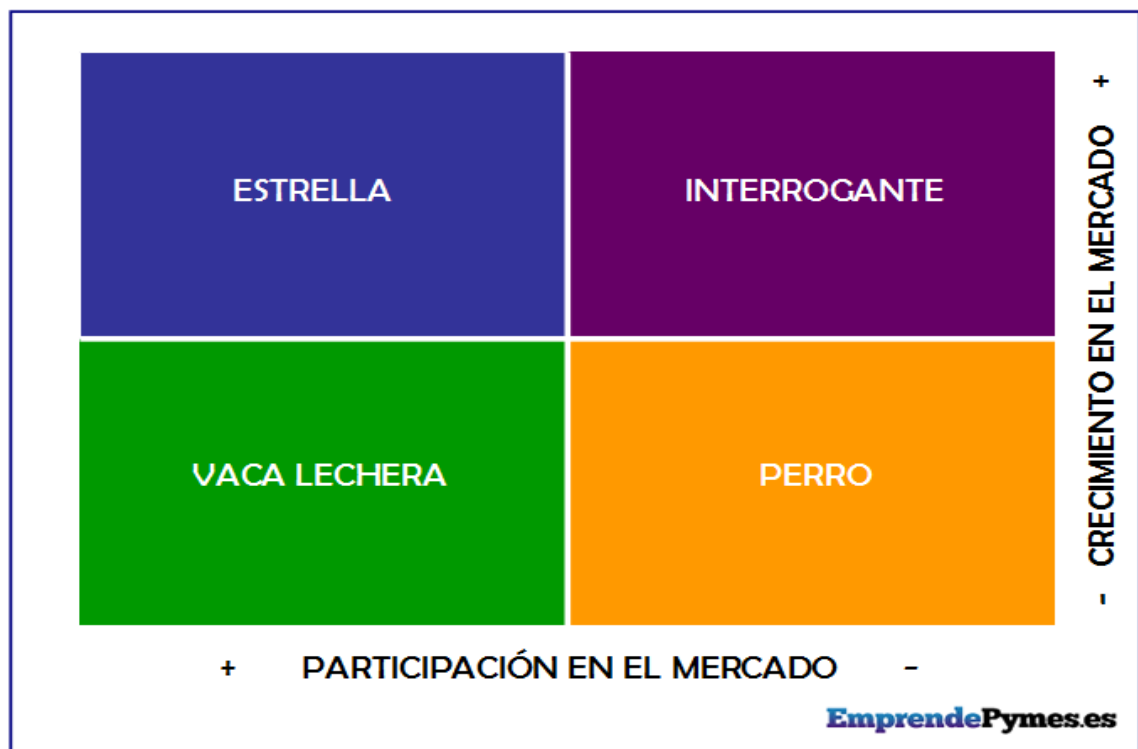
Otro modelo para medir la competitividad de la empresa es la **Matriz de Ansoff**, su objetivo es ayudar a los directivos de la empresa a valorar distintas alternativas de crecimiento mediante cuatro opciones que son representadas en una tabla de 2 x 2: productos nuevos, productos existentes, su uso es idóneo para gerentes que

³³ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Capítulo 8. El proceso de formulación de estrategias. Enlace <<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap80d.htm>>.

necesitan decidir mejorar lo que ya tienen o crear algo nuevo valorando el riesgo y las oportunidades de cada alternativa.

También existe el modelo de la **Matriz BCG**, es conocida también como Matriz de Boston Consulting Group, es un instrumento de análisis estratégico ligada al área de marketing, que permite identificar en qué empresas o unidades estratégicas de negocio, la empresa debe potenciar, desinvertir o abandonar. Se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2x2) y un ícono simbólico por cada uno de ellos, el eje vertical hace referencia al crecimiento del mercado, por su parte el horizontal representa la cuota de mercado. Los cuadrantes de la Matriz BCG son:

Figura 2. Ilustración del Modelo de la Matriz BCG (Boston Consulting Group).



Fuente: Matriz BCG: el análisis estratégico de tu pyme. 2013. Enlace: <http://www.emprendepymes.es/matriz-bcg-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>. (consultado, Enero 25 de 2016).

La Estrella, este cuadrante representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. La recomendación para todas las unidades que se encuentren en "Estrella" es potenciar hasta la maduración del mercado.

La **Incógnita**, todas las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante “Incógnita” implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a “Estrella” o “Perro”.

La **Vaca**, este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que nos permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio “Estrella”.

El **Perro**, es el cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin crecimiento. La recomendación, no desinvertir, si no abandonarlas por completo porque la rentabilidad es dudosa.

La Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group, permite a los emprendedores o empresarios, obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos básicos dan un conocimiento más amplio sobre todo el proyecto de investigación, entre los cuales se desatacan los siguientes:

Benchmarking: es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.³⁴

Nicho de Mercado: para Philip Kotler, es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Complementando ésta definición, el nicho de mercado (a diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.³⁵

Investigación de Mercados: consiste en la identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación

³⁴ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad”. Bogotá: Primera Edición, 2014. P. 163.

³⁵ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, octava edición, p, 19.

específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.³⁶

Producto: Philip Kotler y Gary Armstrong, afirman es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas); además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.³⁷

Precio: Bonta y Farber, lo definen como la expresión de un valor, el valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor, quien considera más coherente la existencia de un mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. Los consumidores perciben cualquier producto bueno o malo para la salud, como algo de valor superior. En síntesis, el precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.³⁸

Promoción: Stanton, Etzel y Walker, dicen es una forma de comunicación, por tanto incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o concepto a un público objetivo. Es el conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza.³⁹

Publicidad: es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión,

³⁶ CHISNALL, Peter. La Esencia de Investigación de Mercados. México D.F.: Editorial Prentice Hall, 1986, p, 6.

³⁷ KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta edición, de Kotler Prentice Hall, p, 7.

³⁸ BONTA, P. Bonta; M., Farber. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Grupo Editorial Norma, p, 39.

³⁹ STANTON, ETZEL Y WALKER. Fundamentos de Marketing (13a Edición), p, 575.

la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados.⁴⁰

Venta: según Philip Kotler, es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.⁴¹

Mercadotecnia: es una actividad humana que trabaja en los mercados para lograr procesos de intercambio que satisfagan necesidades y/o deseos a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización que la practique.⁴²

Cliente: son las personas potenciales reales, que consumirán un producto o servicio, proporcionados por empresas, con una serie de necesidades y deseos, cuenta con ingresos disponibles para satisfacer dichas necesidades y deseos, a través de los mecanismos de mercado.

Marketing Mix: es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas, para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.⁴³

Mezcla del Marketing: es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado al que apunta. Esta mezcla también es conocida como las 4P, es decir, producto, precio, plaza y promoción.⁴⁴

Mercado Meta: Kotler y Armstrong, consideran consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.⁴⁵

Planeación Estratégica: Sallenave, afirma que es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

⁴⁰ CHISNALL, Peter. La Esencia de Investigación de Mercados. México D.F.: Editorial Prentice Hall, 1986, p, 6.

⁴¹ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, octava edición, p, 17-18.

⁴² FISCHER, Laura; ESPEJO Jorge. Mercadotecnia. Editorial Mac Graw Hill, Tercera edición, p, 10.

⁴³ BONTA, P.; M., Farber. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Grupo Editorial Norma, p, 39.

⁴⁴ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, octava edición, p, 17-18.

⁴⁵ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, pp, 255, 235 y 61.

Plan de Marketing Estratégico: es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Forma parte de la planificación estratégica de una compañía; no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.).⁴⁶

Penetración de Mercado: estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercados actuales, sin modificar el producto, es decir vender más a los clientes existentes.⁴⁷

⁴⁶ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad” Bogotá: Primera Edición, 2014.

⁴⁷ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Prentice Hall, pp, 44.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación procuró saber qué se requiere para realizar un Plan estratégico de mercadeo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., en el municipio de Santander de Quilichao.

Por consiguiente se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo con la aplicación del cuestionario que pretendió recolectar y conseguir datos para analizar si la empresa ensambladora de motocicletas., puede aumentar sus ventas en el mercado del municipio de Santander de Quilichao, ofreciendo motocicletas que se ensamblan en dicha organización, si los distribuidores de motocicletas que están ubicados en dicho municipio acceden a proveerse de dicho productos de la empresa mencionada, para su distribución en Santander de Quilichao, y cuántas motocicletas podrían ofrecer, a qué precio, en qué colores, cilindraje, entre otras características que se requieren, para que las motos cumplan con las expectativas de los posibles compradores.

Hernández plantea que, el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios donde cada etapa depende de la anterior y no se pueden saltar ningún paso ya que posee un orden riguroso⁴⁸.

El enfoque cuantitativo posee planteamientos específicos delimitados y la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos buscando la mayor objetividad posible.⁴⁹

Los datos obtenidos de los distribuidores de motocicletas ubicados en el municipio de Santander de Quilichao serán tabulados utilizando la estadística, para clasificarlos, ordenarlos, analizarlos y obtener resultados que permitan sacar conclusiones, sobre si la empresa Ensambladora de motocicletas, puede aumentar sus ventas en el mercado de Santander de Quilichao ofreciendo motocicletas que ensambla y cuántas y con qué características las podrá ofrecer en dicho mercado.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizara un tipo de estudio **exploratorio** debido a que en Santander de Quilichao no se ha encontrado información ni estudios realizados sobre la demanda de motocicletas, y las respectivas preferencias que tiene la población Quilichagueña, esto ayudara a dar claridad a esta investigación, y también servirá de base para la realización de otras investigaciones referentes a este tema,

⁴⁸ HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Quinta Edición, 2010, p, 20.

⁴⁹ Ibid., p. 20.

adicionalmente se implementará un estudio de tipo descriptivo, ya que este nos permitirá identificar los gustos y preferencias que tienen los distintos distribuidores de Santander de Quilichao en cuanto al precio, cilindraje, color y unidades más demandas por la comunidad Quilichagueña.

Para Méndez los estudios de tipo exploratorios o formulativo tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis⁵⁰, igualmente pretende aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones⁵¹.

Méndez también plantea que el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, donde señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación⁵², así mismo Méndez puntualiza que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También se pueden utilizar informes y documentos elaborados por otro investigador. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos⁵³.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación el método a manejar es el **inductivo** ya que se pretende obtener preferencias y gustos de los distribuidores de motocicletas en Santander de Quilichao para consecutivamente ordenar y analizar la información recolectada y así poder obtener una conclusión general del fenómeno de estudio.

Méndez plantea que este método conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones a partir de verdades particulares, y concluir en verdades generales. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya

⁵⁰ SELLTIZ, Clair. "Metodología de investigación en las relaciones sociales". En: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011. p 228-229.

⁵¹ Ibid., p. 229.

⁵² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011, p 231.

⁵³ Ibid., p. 231.

observados y permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que marcan el problema de la investigación⁵⁴.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes son hechos o documentos a los cuales acude el investigador y que le permite obtener información para explorar describir y explicar fenómenos que defienden un problema de investigación, las técnicas son los medios empleados para recolectar la información⁵⁵

Fuentes Primarias

La información para obtener los datos se recopilará utilizando fuentes primarias entre los cuales está el estudio de campo, ya que se desplazara hasta donde están ubicados los distribuidores de motocicletas en el municipio de Santander de Quilichao, para realizarles un cuestionario estructurado, para ser analizadas y posteriormente sacar conclusiones del fenómeno de estudio.

Según Méndez las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada como la observación, las encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos. ⁵⁶

Fuentes Secundarias

Se utilizarán para la investigación se encuentran en libros, artículos de periódicos y revistas, trabajos de grado realizados, Internet, las cuales tendrán que ser exploradas, descritas, analizadas y sintetizadas, para elaborar el marco teórico, conceptual y metodológico, que permite ponerle un fundamento de organización y solución al problema que se ha diseñado en este proyecto de investigación.

Según Méndez las fuentes secundarias son la información escrita y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento como textos, revistas, documentos, prensa y otros⁵⁷

⁵⁴ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011. P, 239.

⁵⁵ Ibid., p. 248.

⁵⁶ Ibid., p. 250

⁵⁷ Ibid., p. 248-249.

5.3.1 Técnicas de Recolección de la Información

La técnica de recolección de información que se utilizara será el cuestionario con el cual se pretende identificar las preferencias que tienen los distribuidores de motocicletas en Santander de Quilichao respecto al producto, este supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes⁵⁸.

5.4 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis y tratamiento de la información se utilizara el programa Excel, el cual no es sólo un paquete estadístico sino una herramienta integrada que puede utilizarse en las diversas etapas del proceso de investigación de mercados⁵⁹ permite analizar los datos de forma estadística, para posteriormente tabularlos y presentar graficas de acuerdo a nuestro enfoque cuantitativo, el cual fue la base para dar conclusiones en el problema de investigación.

5.5 POBLACIÓN Y CENSO (MUESTRA) DEL ESTUDIO

5.5.1 Población

La población objeto del estudio fueron todos los distribuidores que están ubicados en el municipio de Santander de Quilichao y que están inscritos en la Cámara de Comercio del Cauca, sede Santander de Quilichao. La empresa pretende ofrecer las motocicletas a los distribuidores ubicados en este municipio, para que sean ellos quienes las comercializasen directamente a los posibles compradores de estos productos.

Malhotra plantea que, la población es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados.⁶⁰

5.5.2 Censo (muestra)

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo una muestra de 6 distribuidoras de motocicletas ubicadas en Santander de Quilichao. Según Malhotra, una muestra es un subgrupo de población que se selecciona para participar en el estudio.⁶¹

⁵⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011, p. 252.

⁵⁹ MALHOTRA, Naresh. "Investigación de Mercados". México: Editorial Mac Graw Hill, 2008, p, 29.

⁶⁰Ibid., p. 335.

⁶¹ Ibid., p. 335.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, EMPRESA ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS

El objetivo de este análisis externo es desarrollar un listado finito de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, y de amenazas las cuales se deberían evitar, con esto se busca encontrar las diferentes variables claves las cuales ofrezcan respuestas factibles para la empresa Ensambladora de Motocicletas⁶²

El análisis del macro entorno es un ejercicio fundamental para la correcta adaptación de las empresas, a los constantes cambios en el mundo globalizado, pues permite identificar oportunidades y amenazas que se presentan en el mismo. Este análisis permitió la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, ecológica, jurídica y tecnológica; con el objetivo de determinar las actuales condiciones en la empresa Ensambladora de Motocicletas., desarrolla su actividad comercial.⁶³

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

A continuación se presenta una guía del macroentorno externo consistente en el Macroentorno Económico, que se trabajan variables del ambiente externo, que tienen que ver con el crecimiento y política económica del país. El macroentorno Político, en éste se encuentran los temas referentes a la situación política del país. se desarrollaron los temas pertenecientes a las normas y reglamentos del sector.

En el macroentorno Social, se muestran las variables relacionada con el bienestar social de la comunidad en general, planteadas por el Gobierno Nacional. El macroentorno Tecnológico, que se analizan aspectos relacionados con el nivel de desarrollo tecnológico y sostenible del sector. Y el macroentorno geograficos, en éste se plantea el tratamiento de factores como la composición poblacional del municipio.

Descripción del Grado de las Variables Estudiar:

A: Amenaza	O: Oportunidad
AM: Amenaza Mayor	OM: Oportunidad Mayor
am: Amenaza Menor	om: Oportunidad Menor

Justificación del Grado de Marcación de las Variables del Entorno Demográfico, Social, Económico, Político, Jurídico, Tecnológico y Ambiental.

⁶² SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23.

⁶³ Ibíd., p. 23.

Las variables que han sido marcadas en los Cuadros 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7, como Oportunidad Mayor (OM), son variables que se encuentran en el entorno externo como factores determinantes con un alto grado de calificación, y que se deben incluir en la planeación de la organización, para alcanzar el éxito en la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., para que esta se posicione como una organización bien confiable y financieramente estable en el mercado.

Las variables que han sido marcadas como oportunidades menores (om), significan que tienen un peso menor que las Oportunidades Mayores; pero esto no significa que no deban ser tenidas en cuenta por la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., para planificar estratégicamente y alcanzar el éxito en todas las actividades realizadas. El análisis del entorno se realiza para tener en cuenta todas las oportunidades que existen en éste, y aplicarlas en la planeación de la empresa ensambladora, para lograr en éste una estabilidad económica y financiera, para responder ante terceros con responsabilidad social y confiabilidad.

Las variables que han sido marcadas como Amenazas Mayores (AM), son variables que se encuentran en el entorno externo como factores determinantes que se deben incluir en la planeación para minimizar el riesgo que pueden traer para la empresa y que pueden colocarla en el mercado con un alto grado de desestabilización para su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Las variables que han sido marcadas como amenazas menores (am), son variables que se encuentran en el entorno externo como factores, con más bajo peso que las Amenazas Mayores. Estas amenazas menores, deben tenerse en cuenta también en la planeación, si se quiere minimizar los riesgos existentes en el entorno externo de la empresa y que pueden en el futuro colocar a esta empresa como una organización débil. Así estas variables sean amenazas menores, son riesgosas para el negocio y tienen que minimizarse inmediatamente.

6.1.1 Factor Económico

Los Factores Económicos, son aquellos relacionados con los comportamientos de la economía, tanto a nivel nacional como internacional quiere decir: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.⁶⁴

La estructura económica del municipio está soportada en los tres sectores: económicos, agropecuarios, manufacturero y de servicios. Sobresale los subsectores agrícola y pecuario por el cultivo de la caña y la ganadería extensiva y en el sector de servicios en el comercio formal e informal, de especial importancia por el municipio de Santander de Quilichao un centro de intermediación para la

⁶⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23.

distribución de bienes y servicios para el norte del Cauca. Su ubicación geográfica es favorable al sector, cerca a Cali, el puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del departamento.

Hay que anotar que el municipio de Santander de Quilichao se encuentra ubicado cerca de uno de los primeros centros de producción y de consumo masivo (Cali), por lo que se ve beneficiado por el triangulo de oro en su conjunto (Barranquilla, Bogotá y Medellín). Además gracias a su articulación a la principal arteria vial como es la panamericana, el municipio no sólo se comunica con estos centros, sino con otras regiones del país.⁶⁵

Según el reporte de la situación general del crédito en Colombia durante el primer trimestre del 2016 los intermediarios financieros observaron un aumento de la demanda de créditos, durante este trimestre los tres tipos de intermediarios mostraron resultados heterogéneos en relación a la oferta de crédito en Colombia, primero los bancos redujeron la oferta de crédito en todas las modalidades. Por otra parte reportan incrementos en la oferta de créditos de consumo y de vivienda. En cuanto a los créditos de consumo se observa que para el caso de los bancos la proporción señaló haber incrementado o mantenido inalteradas las exigencias (46.2%) . según los resultados sobre la situación actual de crédito en Colombia señalan que en general la percepción de demanda de nuevos créditos disminuyó los últimos meses en para los préstamos comerciales y de microcréditos y aumento para los de vivienda, los bancos recibieron mayores solicitudes mientras que las cooperativas manifestaron que se mantuvieron estables. Referente a las ofertas de crédito los bancos señalan una contracción para las modalidades de consumo comercial y micro crédito las CFC manifestaron incrementos en la oferta de crédito de consumo.⁶⁶

Las tasas de interés son aquellas que se aplican a diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes entre estos se encuentran diversos tipos de crédito, como los créditos de vivienda, créditos de consumo y créditos comerciales también los microcréditos, tarjetas de crédito entre otros, por decisión de la junta directiva del banco- desde el martes 31 de mayo de 2016 la tasa de intervención vigente es: 7,25%.⁶⁷

Desde agosto de año pasado el peso colombiano ha sido una de las monedas más depreciadas de todas las emergentes como consecuencia de la fuerte caída que registran los precios mundiales del petróleo, según los datos de la plataforma de negociación ST-FX . Ha sido tan vertiginoso el descenso que las compañías que

⁶⁵ PLAN DE DESARROLLO 2012-2015, municipio de Santander de Quilichao.

⁶⁶ BANCO DE LA REPUBLICA, Banco central de Colombia. Reporte de la situación de crédito en Colombia 03 de mayo 2016. Enlace http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc_mar_2016.pdf.

⁶⁷ BANCO DE LA REPUBLICA, Banco central de Colombia. Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República.

transan sus títulos en la Bolsa de Valores de Colombia valen el mercado un 25% menos que hace un año. Con el dólar por encima de los 3.200 de pesos y con tendencia a seguir subiendo los inversionistas internacionales que han sido compradores en Colombia ahora se mueven más cauteloso.⁶⁸

El PIB según el Dane, creció un 3.1% en el año 2015 y en el cuarto trimestre 3.3%. Las nueve ramas de la economía crecieron positivamente y 4 de ellas crecieron por encima del promedio.⁶⁹

Según la revista Portafolio en su artículo: Clase media del país, entre de menores ingresos indica que aunque Colombia como tercera economía más importante de Latinoamérica, los ingresos de su clase media están lejos de ser los más altos de la región, la compañía de investigación Euromonitor esta se ubica en el cuarto con menores recursos en esta zona del mundo. “En un informe reciente del Banco Mundial se encontró que Colombia es la economía 31 del mundo, pero está en el puesto 95 en términos de capacidad adquisitiva”⁷⁰

En el caso de los impuestos que deben pagar las empresas en Colombia las elevadas tasas de tributación y la inestabilidad en las reglas de juego han llevado a que los empresarios emigren a otros países, como datos del Banco Mundial en Colombia la tasa efectiva de tributación sobre utilidades en el 2014 era de 75.4%, lo que significa que tres cuartas partes de las ganancias de las empresas se destinaron a pagos de impuestos.⁷¹ La Empresa ensambladora de Motocicletas S.A.S. está ubicada en una Zona franca permanente la cual le otorgan beneficios como Tarifa de impuesto de renta de 15%, No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y ARANCEL), para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior y Exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados adquiridos en el territorio aduanero nacional entre otros.

A continuación se presentan en el Cuadro 1, las diferentes variables encontradas en el macroentorno externo Económico, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

⁶⁸ Revista Semana. Artículo Colombia empobrecida, la caída de la bolsa más la devaluación del peso están haciendo trizas el patrimonio de los colombianos. Enlace <http://www.semana.com/nacion/galeria/bolsa-devaluacion-hara-mas-pobres-colombianos/457036-3>.

⁶⁹ Revista Dinero. La economía colombiana creció 3.1% en 2015. Enlace <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>.

⁷⁰ Revista Portafolio Enlace <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/clase-media-pais-menores-ingresos-45148>.

⁷¹ Revista Dinero. Enlace <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/pagan-muchos-impuestos-empresas-colombia/209869>.

Cuadro 1. Análisis del Macroentorno Económico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
1. Disponibilidad de Crédito	O	X			
2. Incremento de las tasas de interés por el Banco de la República (4.50%) a febrero de 2016.	A		X		
3. Nivel de devaluación del peso colombiano frente al dólar y otras monedas extranjeras	A			X	
4. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)	O				X
5. Inestabilidad Económica	A			X	
6. Bajo nivel de ingresos de las familias	A			X	
7. Pago de impuestos a nivel nacional y municipal	A		X		

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23.

6.1.2 Factor Político

Factores Políticos, hace referencia al uso o migración del poder. Datos de gobierno con respecto al nivel internacional, nacional, departamental o local, es decir (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los organismos de representación (Senado, cámara, asamblea, consejos estatales); como también todos aquellos agentes que pueden afectar a la empresa.⁷²

Según el DANE en su información a abril del 2016 la tasa de desempleo fue de 9.9% y estuvo acompañada de por una tasa de participación de 64.6%. El director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística afirmó en una rueda de prensa que “El desempleo vuelve a situarse en un dígito en el mes de abril, después de superar la ecentuada estacionalidad del primer trimestre del año”⁷³

En cuanto a la situación política del País, quizá uno de los más importantes sean los diálogos o negociaciones de paz entre el gobierno y las FARC que tienen como objetivo terminar el conflicto armado entre las dos caras en guerra, conflicto que ha afectado y ha generado graves consecuencias en el desarrollo social y cultural de la población y demás factores negativos que trae con ella, para nombrar algunos de ellos encontramos daños a la infraestructura, extorsiones, secuestros, pérdidas humanas, pérdidas territoriales entre otras. Hablando de cifras se calcula que el país tendrá que destinar 2 puntos de su PIB anual durante la siguiente década para financiar la paz.⁷⁴

⁷² SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

⁷³ DANE. Tasa de Desempleo. Enlace <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.

⁷⁴ El Tiempo Enlace. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13904422>.

Colombia ha sido testigo de varios Paros en diferentes sectores como la de los transportadores, los estudiantes, la rama judicial, los cafeteros, los mineros y los campesinos, estos que actualmente a comienzos de junio del 2016 llevan a cabo un paro agrario nacional, el ministro del interior señaló que el gobierno reconoce que ha habido lentitud en el incumplimiento de algunos acuerdos pactados con el sector agrario⁷⁵. Estas eventualidades afectan de muchas formas la economía colombiana.

A continuación se presentan en el Cuadro 4, las diferentes variables encontradas en el entorno externo Político, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas

Cuadro 2. Análisis del Macroentorno Político. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
1. Alto nivel de desempleo (9,12%, en enero de 2016, según DANE).	A				X
2. Situación política del país (grupos armados, grupos ilegales, terrorismo).	A			X	
3. Política social del gobierno regional	O	X			
4. Extorsiones por grupos al margen de la ley (guerrilla, paramilitares, bandas emergentes).	A			X	
5. Graves efectos del conflicto armado que vive el país.	A			X	
6. Ampliación de la participación y organización en agremiaciones, dentro del sector.	O		X		
7. Paro de transportadores, agricultores, profesores, sector justicia, etc.	A			X	
8. Los cambios y controles establecidos por el Estado (Ley Seca, Estado de Sitio, rompimiento de relaciones con países vecinos).	A			X	

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23.

6.1.3 Factor Jurídico

Factores Jurídicos, refiere el conjunto de normas que rigen las empresas públicas y privadas en Colombia, para este caso las normas jurídicas que rigen la empresa ensambladora de motocicletas.

⁷⁵ El Tiempo Enlace. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/paro-agrario-en-colombia/16607221>.

Se presentan en el Cuadro 4, las diferentes variables encontradas en el entorno externo, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas.

El Decreto 2449 de 1993, Registro y libros necesarios y obligatorios; y los Decretos 2649 y 2650 de 1993, Normas de Contabilidad generalmente aceptadas y Plan Único de Cuentas, respectivamente.

En lo referente a control externo de sus actividades, la empresa estará vigilada por a la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual ejerce vigilancia en lo pertinente a la defensa de los derechos del consumidor y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios.

Ley 141 de 1961, Código Sustantivo de Trabajo; Decretos Reglamentarios y Complementarios; la Ley 09 de 1979 – Decreto 3075 de 1997, del Ministerio de Salud Pública,

Concepto Sanitario: Documento expedido por la Secretaria Distrital de Salud o su delegada. Debe incluir constancia de capacidad de elaboración del producto.

Registro Sanitario: Expedido por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, o su autoridad delegada)

Ley 99 de 1993 y Decreto 1753 de 1994, del Ministerio del Medio Ambiente.

Licencia Ambiental. Son expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales, los Municipios, Distritos y Áreas Metropolitanas las entidades territoriales delegatarias de las corporaciones autónomas regionales.

Decreto 4580 del 27 de diciembre de 2006, por el cual se fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental, y los artículos 25 y 53.

Leyes y Normas de Zonas Francas, las solicitudes de Declaratoria de Zonas Francas se rigen por lo establecido en las siguientes normas: Ley 1004 del 30 de diciembre de 2005, Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999 y sus modificaciones, Decreto 383 del 12 de febrero de 2007, Decreto 4051 del 23 de octubre de 2007, Resolución 01 del 3 de diciembre de 2007, expedida por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas Resolución 5532 del 24 de junio de 2008 de la DIAN.⁷⁶

Ley 1004 del 30 de diciembre de 2005, modifica un régimen especial para estimular la inversión; Ley 062 de 2005, sobre racionalización de trámites y

⁷⁶ Normatividad. Marco Legal. Enlace: <<http://www.zonafrancabogota.com/es/normatividad>>

procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos; **Ley 963 del 8 de julio de 2005**, instaura una ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia; **Ley y 1111 del 27 de diciembre de 2006**, modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El Código de Comercio. Concordado con la **Ley 222 de 1995, Decreto 1080 de 1996, Ley 256 de 1996**, que contiene todas las leyes sobre los comerciantes, desde los artículos 10 hasta el 25 y los libros de comercio y sus artículos 48 hasta el 74.

A continuación se presentan en el Cuadro 5, las diferentes variables encontradas en el macroentorno externo Jurídico, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas.

Cuadro 3. Análisis del Macroentorno Jurídico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
1. Leyes y Normas de restructuración tributaria	A				X
2. Leyes y Normas para el pago de todas las prestaciones sociales a los empleados.	A				X
3. Leyes gubernamentales para la distribución del gasto público.	A				X
4. Normatividad para la creación de una empresa.	O	X			
5. Los trámites legales para el Registro de las empresas del sector ante la Cámara de Comercio.	O		X		

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

6.1.4 Factor Social

Factores Sociales, es todo lo relacionado y que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc).

77

El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: Cabecera Municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona

⁷⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

urbana. Un Corregimiento: Mondomo. Cuatro (4) resguardos indígenas: Canoas, Munchique, la Concepción y Guadualito. Ciento cuatro (104) veredas.⁷⁸

Barrios: El casco urbano de Santander de Quilichao está conformado por 36 barrios, algunos de ellos son: Santa Anita III, II y I, El Jardín, Vida Nueva, La Corona, Centenario, El Panamericano, San Bernabé, Morales Duque, El Rosario, Santa Inés, El Canalón, El Libertador, El Dorado I y II, General Santander, El Limonar, Alfonso López, El Centro, La Victoria, La Joyita.¹ Base de datos Sisben

Población por Género: Del total de la población de Santander de Quilichao 39.394 son hombres que corresponden al 49% y 41.259 son mujeres que corresponden al 51%.

Razón de Dependencia: El 32% de la población del municipio de Santander de Quilichao es menor de 15 años, lo cual indica alto grado de dependencia juvenil que se ve reflejado en una tasa de 68 personas dependientes por cada 100 personas económicamente activas, el 59% de la población del municipio se encuentra en un rango de edad entre 15 y 59 años y tan solo el 9% de la población se encuentra en el rango entre 60 y mas años de edad.⁷⁹

Tabla 1. Razón de Dependencia de la población.

INDICADOR	Nº	%
Proporción de población menor de 15 años de edad	25.696	32%
Proporción de población entre 15 y 59 años de edad	47.991	59%
Proporción de población de 60 y mas años de edad	6.966	9%

Fuente: DANE. Colombia. Censo 2005-2006

Estadística Poblacional: la estadística poblacional es la que permite conocer el perfil de transición demográfica del municipio de Santander de Quilichao, la cual tiene una forma expansiva a una forma constrictiva, pues a pesar que su base se esta reduciendo, con una disminución en grupos menores de 4 años, todavía prevalece un alto porcentaje de población joven (32%) menores de 15 años, y de adultos jóvenes (15-24 años) rango en el que se encuentra un poco mas de la mitad de su población (57%). Lo cual es coherente con la razón de dependencia juvenil de 53.5 y de dependencia de vejez del 14.5.

Fecundidad: La tasa global de fecundidad de Santander de Quilichao, fue de 1.96 nacimientos por cada mujer. Lo cual significa que si las tasas por edad especificada para el 2005, continuaran igual, las mujeres de Santander de Quilichao tendrían en promedio dos hijos.

⁷⁸ PLAN DE DESARROLLO 2012-2015, municipio de Santander de Quilichao.

⁷⁹ Ibíd.

Natalidad: La tasa de natalidad para el municipio de Santander de Quilichao, para el año 2005 aumento a 17.12%, con respecto al año 2004 que presentó una tasa del 10.99% la mas baja en los últimos cinco años.

Vivienda: Según los resultados del CENSO 2005- DANE, el 87% de las viviendas del Municipio de Santander De Quilichao son casas, el 10.2% de las viviendas son apartamentos. En relación al promedio de personas por hogar, se observa que aproximadamente el 66.7% de los Hogares del Municipio de Santander de Quilichao tiene 4 o menos personas.⁸⁰

Resguardo Indígenas: Los siguientes son los resguardos indígenas que conforman el municipio de Santander de Quilichao.

Canoas: Esta integrado por las veredas el Águila, Vilachi, Paez, El Cóndor, California, Nuevo San Rafael, Las Vueltas, La Vetica, La Rinconada, El Parnaso y Nacedero.

Munchique los Tigres: Esta integrado por las veredas del Broche, Paramillo I y II, La Honda, El Piñuelo, Los Tigres, Rio Claro, La Aurora, La Cascada, El Roblar, Loma Alta, Buena vista, Guaitala y Arauca.

La Concepción: Esta integrada por las veredas de San Isidro, Las Lajas, San Bosco, María auxiliadora, El Mirador, Cascajal, La Concepción y La Alita

Guadualito: Esta integrado por las veredas de Alto de San Francisco y Bajo San Francisco.

Veredas del Municipio: Domingullo, La Aurora, Canoas El Crucero, La Palomera, La Toma, Las Lajas, Loma Alta. Lomitas, Mandivá, Paramillo, San Antonio, Domingulli, San Pedro, entre otras.

A continuación se presentan en el Cuadro 2, las diferentes variables encontradas en el entorno externo Social, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas

⁸⁰ PLAN DE DESARROLLO 2012-2015, municipio de Santander de Quilichao

Cuadro 4. Análisis del Macroentorno Sociocultural. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
1. Costumbres adoptadas por la familia	O	X			
2. El desarrollo cultural de la región	O	X			
3. Contratación de personal de los alrededores	O	X			
4. Preferencias y gustos de la población	O	X			
5. Tamaño del grupo familiar	O	X			
6. Actitud hacia la inversión	O	X			
7. Salud y bienestar social	O	X			
8. Estilos de vida	O		X		
10. La educación en el municipio abarca desde la primaria hasta el nivel universitario.	O		X		

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23.

2.1.5 Factor Demográfico

Los Factores Demográficos, hacen referencia a todo lo que concierne a la población que habita la región.⁸¹

Santander de Quilichao, según el censo DANE de 2005, tiene 80.653 habitantes, que corresponde al 6.4% del total de población del departamento del Cauca y al 23% de la región norte del departamento. Del total de la población 40.407 (50.1%) habitan en la cabecera municipal y 40.246 (49.9%) en el resto.⁸²

Tendencia Poblacional. Del total de población el 51.3% son mujeres y el 48.7% hombres. Esta población está organizada en 20.151 hogares 10.593 en la cabecera (52.7% del total de hogares) y 9.558 en resto (47.3% del total). El promedio de personas por hogar es de 4. La tasa de mortalidad es de 3.88%.

La población del municipio es Triétnica, del total, según el Censo de 2005, el 19.4% es indígena Páez, el 33.4% se reconocen como Afros y el 47.2% restante son mestizos producto de los asentamientos desde los reales de minas hasta los flujos migratorios sobre todo de las décadas del 50 y 60 y posteriormente del 80 y 90.

Consideraciones generales sobre la Población: Para el año 2005, la población del municipio estaba estimada en 78.301 habitantes, pero con los últimos resultados

⁸¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

⁸² PLAN DE DESARROLLO municipio de Santander de Quilichao (2012-2015). Oficina de Planeación, Alcaldía Santander de Quilichao.

del CENSO realizado por el DANE en el año 2005-2006, la población actual del municipio de Santander de Quilichao, es de 80.653 habitantes, lo que muestra un crecimiento positiva de 3.699 habitantes con respecto a las proyecciones del censo de 1993.

Migración: Según los resultados del censo 2005, el DANE, plantea que el 5.7% de la población mayor de 4 años residente actualmente en Santander de Quilichao procede de otro municipio y el 0.1% de otro país. Podría asumirse que este porcentaje equivalente a 4.571 habitantes sería la población inmigrante en el municipio, dato que debe ser validado posteriormente.

Población por Zonas: El 50.6% de la población del Municipio de Santander de Quilichao se encuentra en la zona urbana y el 49.4% restante de la población habita en la zona rural, lo que contrasta con el 76 % de la población a nivel nacional que reside en la zona urbana.⁸³

Tabla 2. Comparación de la población de Santander de Quilichao, con la Población del Nivel Departamental.

	ZONA				
	CABECERA	%	RESTO	%	TOTAL
Santander de Q.	40.778	50.6	39.875	49.4	80.653
Cauca	479.365	40.5	703.422	59.5	1.182.787

Fuente: DANE. Colombia. CENSO 2005-2006.

A continuación se presentan en el Cuadro 1, las diferentes variables encontradas en el macroentorno externo Demográfico, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

⁸³ PLAN DE DESARROLLO municipio de Santander de Quilichao (2012-2015). Oficina de Planeación, Alcaldía Santander de Quilichao.

Cuadro 5. Análisis del Macroentorno Demográfico. Empresa: Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
1. El crecimiento de la población del municipio de Santander de Quilichao es aproximadamente del 2% anual.	O	X			
2. La edad promedio en la población de Santander de Quilichao oscila entre 0-10 años y 11-65.	O		X		
3. La población económicamente activa es del 60%	O		X		
4. La población está dividida en actividades como la comercial, agrícola, pecuaria, industrial, oficial, agroindustrial, estudiantil.	O		X		
5. La población total del municipio de Santander de Quilichao Cauca es de más 80.653 habitantes.	O	X			
6. El índice de tendencia juvenil es del 36%	O		X		
7. Salud y bienestar social	O		X		
8. Estilos de vida	O		X		
9. Actitud frente al trabajo	O		X		
10. El índice de analfabetismo es del 3%	A				X
11. Los indicadores de desempleo en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca son altos (11% según DANE).	A				X
12. No existe mano de obra calificada	A			X	
13. Actitud frente a la calidad de los productos	O	X			

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

6.1.6 Factor Tecnológico

Los Factores Tecnológicos, es todo lo relacionado con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales Hardware, y procesos Software. También consiste en un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos, señalando sus principales características, ventajas, desventajas de sus productores, proveedores y precios estimados.⁸⁴

- La tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional.
- La tecnología más avanzada utilizada por los competidores.
- El nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionada con su actividad.

⁸⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

La Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. desarrolló esta planta a partir de cuatro pilares importantes: la innovación, conservación, progreso y bienestar. En términos de innovación, la planta cuenta con un alto estándar de calidad y con una maquinaria de última tecnología para ofrecerle a los consumidores 4 años de garantía de las motocicletas. “Tenemos el orgullo de abrir las puertas al país de la planta de ensamble de motocicletas más moderna de Colombia. Esta fábrica es la confirmación de nuestra ambición de convertirnos en uno de los jugadores más importantes del mercado de motocicletas en el país”, asegura Álvaro Serrano, gerente general. La planta inicialmente tiene una capacidad de ensamble de 80.000 motocicletas anuales, con miras a expandir la producción a 150.000 unidades al cierre del 2015.⁸⁵

Actualmente la Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. cuenta con el sistema UNOE a el cual se le ha realizado diferentes requerimientos de acuerdo a los avances y requisitos que va determinando la compañía. Al momento la mayoría de procesos se encuentran estandarizados.

A continuación se presentan en el Cuadro 6, las diferentes variables encontradas en el macroentorno externo Tecnológico, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas

Cuadro 6. Análisis del Macroentorno Tecnológico. Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
1. Herramientas de gestión humana	O		X		
2. Tecnología básica en la empresa	A			X	
3. Disponibilidad de sistemas informáticos	O		X		
4. Adecuación de la tecnología	A				X
5. Cambios tecnológicos futuros	A			X	
6. Nivel de inversión en tecnología	A				X
7. Procesos operativos y administrativos	A			X	
8. Optimización de los recursos	A				X
9. Actualización de programas que con su base de datos, generen información operativa y contable	O	X			
10. Transformación institucional	O		X		
11. Capacidad de Gestión de la administración	O		X		

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

⁸⁵ Revista P&M Enlace <http://www.revistapym.com.co/noticias/hero-motors/hero-inaugur-planta-ensamble-motocicletas-cauca>.

6.1.7 Factor Ambiental

Los Factores Ambientales, están relacionados con el nivel de degradación, preocupaciones sociales, zonas protegidas, legislación protectora, que rigen a las empresas industriales respecto a su nivel de contaminación y degradación del medio ambiente.⁸⁶

Marco Normativo Ambiental

Aguas

El Decreto-Ley 2811 de 1974, –Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables, reguló lo relacionado con el uso y aprovechamiento del recurso hídrico: captación, vertimiento, ocupación de cauces, ordenamiento de cuencas, entre otros.

El agua es un bien de uso público, en consecuencia la utilización del recurso debe hacerse siempre mediante el trámite de una concesión de agua, contemplada en el Decreto 1541 de 1979 del Ministerio de Agricultura. A su vez, el Decreto 1594 de 1984 establece los parámetros de los vertimientos, entre otros, se establecen parámetros en relación a la Demanda Biológica de Oxígeno -DBO, Demanda Química de Oxígeno -DQO, PH, los cuales le son impuestos y controlados a través de un permiso de vertimiento que debe solicitar el dueño del proyecto según los términos estipulados por el citado decreto.

El Decreto 1594/84 en su artículo 48, señala: Para el uso industrial, no se establecen criterios de calidad con excepción de las actividades relacionadas con explotación de cauces, playas y lechos, para las cuales se deberán tener en cuenta los criterios contemplados en el parágrafo 1 del artículo 42 y en el artículo 43 en lo referente a sustancias tóxicas o irritantes, pH, grasas y aceites flotantes, materiales flotantes provenientes de actividad humana y coliformes totales.

A su vez el artículo 72 del mismo decreto 1594/84, establece los criterios generales que debe cumplir todo vertimiento a un cuerpo de agua:

pH 5 a 9 unidades

Temperatura <40°C

Material flotante Ausente

Grasas y aceites 0020 Remoción > o igual a 80% en carga

Sólidos sus-Pendidos domésticos o industriales Remoción > o igual a 80% en carga

Demanda bioquímica de oxígeno:

Para desechos domésticos Remoción > o igual 80% en carga

⁸⁶ Revista P&M Enlace <http://www.revistapym.com.co/noticias/hero-motors/hero-inaugur-planta-ensamble-motocicletas-cauca>, p. 25.

Para desechos industriales Remoción > o igual a 80% en carga

Aguas –vertimientos

El Decreto 3930 de 25 de octubre de 2010 modifica el Decreto Ley 2811 de 1974 en cuanto a ordenamiento del recurso hídricos, usos y calidades del agua y requisitos de vertimientos al suelo y al alcantarillado; fue modificado por el Decreto 4728 de 2010 el cual exige la presentación de planes de cumplimiento que de ser aprobados por la autoridad ambiental, cuando el usuario no cumpla las normas de vertimiento.

La Ley 1450 de 2011 mediante la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014, modifica el Decreto 2811 de 1994 en cuanto a los criterios para la delimitación de las Rondas Hídricas, determinando que esta debe hacerse previos estudios por parte de la autoridad ambiental correspondiente. Igualmente la ley establece que se cobraran tasas retributivas y compensatorias, cuando se superen los límites permisibles de contaminación, incluso a quienes carecen del respectivo permiso de concesión y vertimiento sin perjuicio de las sanciones que le sean aplicables.

Residuos

En Colombia la normatividad en materia de residuos es muy amplia, la cual está dirigida a regular sobre residuos peligrosos y no peligrosos.

En relación con los residuos no peligrosos que pueden generarse en un proyecto, conviene analizar básicamente el manejo de escombros y los sitios de disposición de estos, como lo señala la Resolución 541 de 1994 del MAVDT.

En materia de residuos peligrosos, Colombia suscribió el Convenio de Basilea y lo ratificó con la Ley 430 de 1998. A partir de la suscripción del convenio se ha regulado la gestión integral del ciclo de vida del producto, la responsabilidad del generador, en la cual se establece que ésta se extiende hasta la disposición final del producto; se introdujo en la normatividad el principio de precaución, la internalización de costos ambientales, normas de seguridad en el sistema de transporte de residuos peligrosos, entre otros.

Entre las normas a destacar está la Ley 1259 de 2008 sobre Gestión Integral de Residuos Peligrosos, el Decreto 4741 de 2005 y el Decreto reglamentario 1362 de 2007 del MAVDT.

El Decreto 4741 de 2005 tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente. Así mismo, el Decreto reglamentario 1362 de 2007 tiene por objeto establecer los requisitos y el

procedimiento para el Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, como instrumento de captura de información, con la finalidad de contar con información normalizada, homogénea y sistemática sobre la generación y manejo de residuos o desechos peligrosos originados por las diferentes actividades productivas y sectoriales del país.⁸⁷

La Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. para desarrollar en su proceso productivo minimizando impactos ambientales y maximizando la capacidad de recursos de la compañía, ha diseñado unos procesos productivos con requerimientos especiales con el fin de minimizar los impactos a el medio ambiente contara con los siguientes componentes tecnologicos:

Agua

El consumo de agua de dos tipos: agua industrial, que se utiliza en el proceso productivo como un insumo, y agua potable, la cual será usada para la hidratación y servicio de las personas que laborarán en la compañía, para esto contaremos con una planta de potabilización y deionización.

Desde el pozo profundo, el agua es captada con motobomba sumergible tipo lapicero e ingresada a un tanque de almacenamiento de 100m³. Desde este tanque de agua cruda, el agua es llevada a la planta de tratamiento y por medio de aireación se oxida el hierro y manganeso, remueve turbiedad y color. Todos esos procesos ocurren dentro de una unidad compacta de trabajo hidráulico, desde donde posteriormente se llevara el 50% del agua tratada a filtros suavizadores, para finalmente unirse en los tanques de acumulación de agua tratada con una dureza promedio de 60 mg/L. El agua tratada, con ayuda de un sistema de presión constante, es enviada a la planta de potabilización, planta agua DI y Post desengrase. Para la potabilización del agua previamente tratada, se pasa por unidades de filtración en zeolita natural y carbón activado, con la adición de hipoclorito de sodio para la desinfección y conservación del agua, de acuerdo a la normatividad nacional actual. El agua potable se almacena en 2 tanques de acumulación de 25m³ c/u, para un volumen total de 50m³ de almacenamiento de agua potable. Para la producción de agua DI se suministran 5m³/h de agua tratada, la cual ingresa a dos unidades de suavización en línea previas al sistema de osmosis inversa, como parte del control de incrustaciones y cuidado de las membranas. La unidad de osmosis inversa entregara un caudal de 2.5 m³/h, que será acumulado en dos tanques de 25m³ c/u para un total de 50 m³ de acumulación de agua DI.

Sistema de Aplicación de Pintura

⁸⁷ Marco Normativo Ambiental Colombia. Enlace
<https://sites.google.com/site/marconormativoambiental/colombia>.

Este sistema se trata de un sistema continuo integrado de pre tratamiento y pintura que garantiza que las partes de la motocicleta no sufran contaminación o afectaciones por manipulación; Este sistema a demas permite captar las particulas de pintura sobrantes en el proceso y quedan en el aire, el sistema permite atraparlas mediante una cascada de agua la cual la trasporta hasta un tanque de tratamiento que separa la pintura de el agua con presion de aire permitiendo que esta contaminacion no llegue hasta la atmosfera, el agua es circulante por lo cual se reutiliza y se minimiza el uso de grandes catidades de agua.

Analizador de gases de escape

Este equipo permite realizar pruebas de emisiones según la Norma Técnica Colombia aplicable, se incluye un sistema captador de RPM y temperatura para motores de 4 tiempos, estos equipos cumplen y superan las normas técnicas BAR 90/97 OIML Class II, DOT entre otras, con este equipo se puede analizar 4 gases de escape (HC, CO, CO2, O2) además de valores de Temperatura y RPM y se pueden aplicar procesos de certificación o proceso de control, el equipo analizador de gases BEAR está equipado con un banco de medida Horiba BE- 140D, posee un gabinete de control y almacenamiento en donde se encuentra el analizador de gases, un computador completo con procesador I5 con 512 Mb de memoria, sistema operativo Windows 8 Pro licencia OEM, monitor de 17 pulgadas TFT.

A pesar de que la Empresa Ensambladora de Motocicletas utiliza al maximo la tecnologia para reducir al maximo los nieveles de contaminacion es necesario seguir desarrollando tecnologia y procedimientos que permitan reducirla a el maximo pues a pesar de lo que ya existe aun hay esxiste un nivel de contaminacion, que aunque cumple con los estandares establecido por las normatividad ambietal el deber ser es reducirlas a el menos digito posible.

A continuación se presentan en el Cuadro 6, las diferentes variables encontradas en el macroentorno externo Ambiental, a las cuales se les ha marcado de acuerdo al grado de importancia y de determinación para la empresa Ensambladora de Motocicletas.

Cuadro 7. Análisis del Macroentonro Tecnológico. Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
1. Nivel de contaminación	A			X	
2. Posibles Racionamientos de agua y energía	A			X	
3. Leyes y Decretos que rigen a las empresas respecto a la conservación del medio ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, Responsabilidad Social Empresarial).	O	X			

Fuente: Diseño Propio, basadas en SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 24.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) resume y evalúa información económica, política, social, tecnológica, demográfica y ambiental, descrita anteriormente.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos: primero, hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito de la ensambladora de motocicletas SAS. que incluye un total de entre diez y veinte factores, envolviendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa ensambladora de motocicletas, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.

Segundo, asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante); el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Tercero, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Cuarto, asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde: 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2, se basan en la industria.

Quinto, multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, es la forma de entender la Matriz EFE.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.). Empresa:
Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Apertura de nuevos mercados (Firma del Tratado TLC), con Estados Unidos y otros países).	0,09	4	0,36
2. Actitud frente a la calidad de los productos y la atención	0,08	3	0,24
3. Preferencias y gustos de la población	0,09	4	0,36
4. Tamaño del grupo familiar; número de hogares existentes en el municipio de Santander de Quilichao.	0,09	4	0,36
5. Disponibilidad de crédito	0,08	3	0,24
6. El índice de tendencia juvenil (36%)	0,09	4	0,36
7. Crecimiento de la población en el municipio de Santander de Quilichao.	0,09	4	0,36
8. Proveedores del sector	0,08	3	0,24
9. Hábitos de consumo y estilo de vida de la población.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
1. Nivel de inversión en tecnología	0,05	2	0,1
2. Nivel de tasas de interés	0,02	1	0,02
3. Futuras Reformas tributarias para pago de impuestos	0,02	1	0,02
4. Los grupos alzados en armas, extorsiones, secuestros, terrorismo	0,02	1	0,02
5. Situación política del país	0,03	1	0,02
6. Nivel de precios es competitivo	0,03	1	0,02
7. Trámites tributarios para las empresas			
8. Las Normas de seguridad que restringen la movilización de mercancías. También la restricción por grupos subversivos y otras formas de delincuencia.	0,02	1	0,02
7. Nivel de desempleo	0,02	1	0,02
9. Cambios tecnológicos futuros	0,02	1	0,02
10. Capacidad tecnológica de la competencia	0,03	1	0,02
TOTAL	1,00		3,2

Fuente: Diseño Propio, basada en el Análisis del Macroentorno Externo.

LA Matriz EFE, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., resume y evalúa la información del entorno externo económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política y tecnológico, dando como resultado una calificación de 3,2, indicando que la empresa está por encima de la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y evitar las amenazas.

Las amenazas más latentes en el entorno externo que le ofrece a la empresa Ensambladora de motocicletas son los grupos alzados en armas, las extorsiones, secuestros y el terrorismo, igualmente, posibles reformas tributarias, el nivel de las tasas de interés en caso de que la empresa realice préstamos bancarios, y los cambios tecnológicos futuros, que pueden disminuir la rentabilidad de la empresa, debido a la inversión que éste requiera hacer en éstos; finalmente el nivel de desempleo, también es un riesgo para la empresa, puesto que si la gente no obtiene ingresos, no podría demandar el producto que la empresa ofrece en el mercado.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR DE MOTOCICLETAS

Desde años muy atrás el hombre ha buscado la manera de movilizarse y recorrer largas distancias en la búsqueda de no solo alimento, o un lugar nuevo donde vivir, el transporte comenzó a ser un medio para la carga de objetos y con los años fue adquiriendo modificaciones y nuevas tecnologías que lo han traído hasta el punto de ser una necesidad para el ser humano.

Es por estas razones que el sector automotriz es uno de los sectores económicos más importantes en el mundo, sector que en Colombia ha crecido de manera significativa, según últimas cifras del DANE (Encuesta Anual Manufactura) esta industria contribuyó con el 4% del total de la producción del país, del cual el 1.1 % corresponde a la actividad de ensamble de motocicletas.

Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo construyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el desarrollo de Colombia siendo así el país que ocupa el segundo lugar en la producción de motocicletas, después de Brasil.⁸⁸

7.1 EL SECTOR DE MOTOCICLETAS

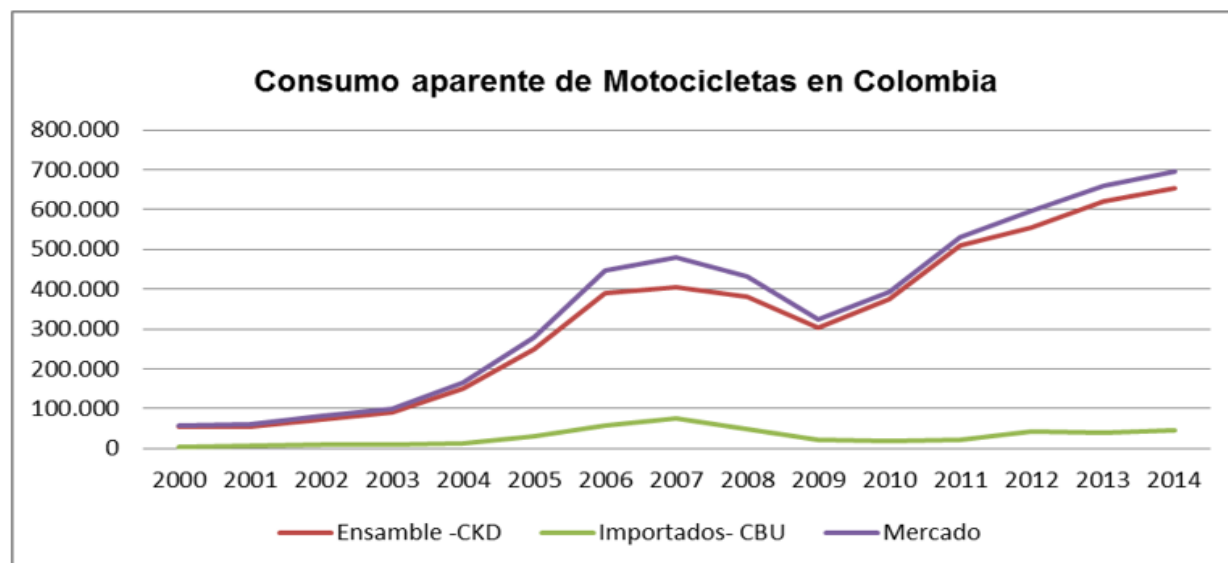
La industria de ensamble de motocicletas en Colombia, se ha posicionado en el mercado por su oferta de respaldo, garantía y productos de calidad superior, contribuye a la generación de empleo altamente calificado y bien remunerado, registrando cerca de 7.041 empleos directos para la actividad de ensamble, según últimos datos disponibles del DANE. Por cada empleo que se genera en la actividad de ensamble, se crean aproximadamente 4 en la actividad de producción de moto partes.

En Colombia operan de manera activa las siguientes ensambladoras de motocicletas: Autotécnica Colombiana S.A. AUTEKO (marcas Kawasaki, Bajaj, Kymco y KTM); Honda, Fanalca S.A. (marca Honda); Incolmotos, Yamaha (marca Yamaha); Suzuki S.A. (marca Suzuki); AKT (marcas AKT y TVS); AYCO (marca AYCO); Hero Motocorp (marca Hero).

Según los cálculos de la ANDI el consumo de motocicletas en Colombia va en aumento, este se ha convertido en uno de los medio de transporte preferidos para desplazarse en nuestro país, el cual puede evidenciarse en la siguiente grafica fuente del RUNT.

⁸⁸ El Sector de Motocicletas. [Citado el 27 de septiembre del 2015]. enlace: <<http://www.andi.com.co/cinau>>

Figura 3. Consumo aparente de motocicletas en Colombia.



Fuente: RUNT. Cálculos ANDI (Unidades)

El DANE en su última encuesta anual manufacturera muestra a demás cifras alentadoras para el sector como se puede evidenciar en la [Grafica 4](#).

Cuadro 8. Otras cifras del Sector año 2014.

Otras cifras del Sector Año 2014	
Producción total de motocicletas 2014 ¹	662.635 Unidades
Número de ensambladoras de motocicletas ²	7
Número promedio de proveedores ²	46
Empleo generado actividad ensamble ²	7.041
Empleo generado actividad proveedores ²	4 empleos por cada puesto generado en la actividad de ensamble, por lo que se estiman 28.164 empleos.
Participación en la Producción Bruta del Sector Automotor (2013) ³	23%
Participación en Sueldos y Salarios del Sector Automotor (2013) ³	18%

Fuentes: 1. Mincomercio – Producción total: Producción Mercado Nacional + Exportaciones 2. Ensambladoras 3. DANE última Encuesta Anual Manufacturera

El RUNT también presenta las cifras de las matriculas de motocicletas en el país, según como se puede evidenciar en [Tabla 2](#), que muestra un crecimiento desde el año 2010 hasta el 2014.

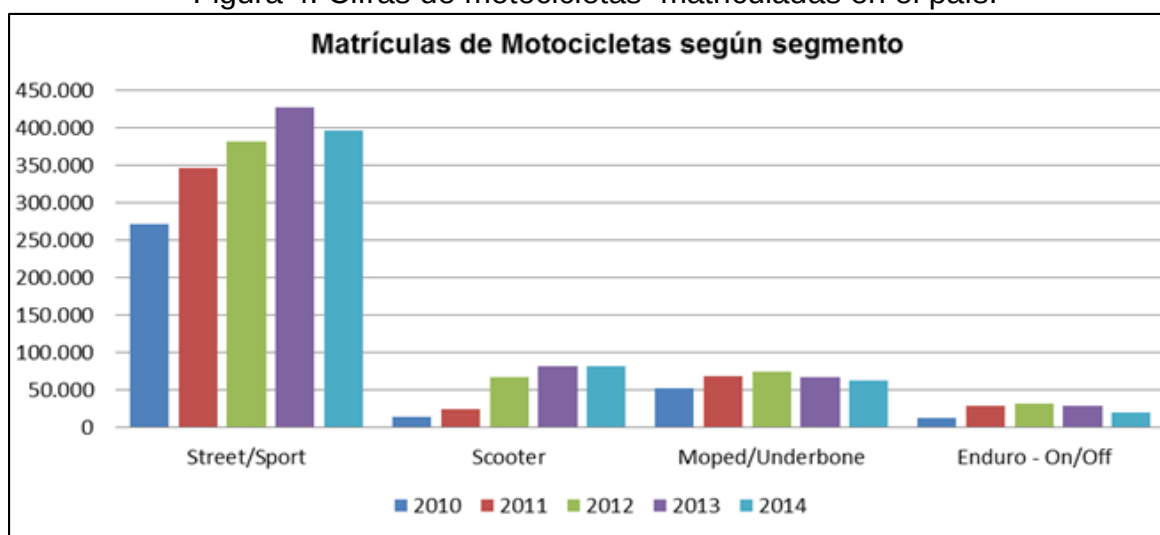
Tabla 4. Cifras de Motocicletas Matriculada en el país.

AÑO	Matrículas de Motocicletas	Variación
2010	404.797	
2011	510.698	26%
2012	565.698	11%
2013	620.274	10%
2014	659.241	6%

Fuente: RUN, Cálculos del ANDI.2010-2014.

Dentro del mercado de motocicletas puede encontrarse de diferente tipo y características, Según fuentes de la DIAN y caculos de la ANDI estas son las más populares en Colombia según el tipo y cilindraje.

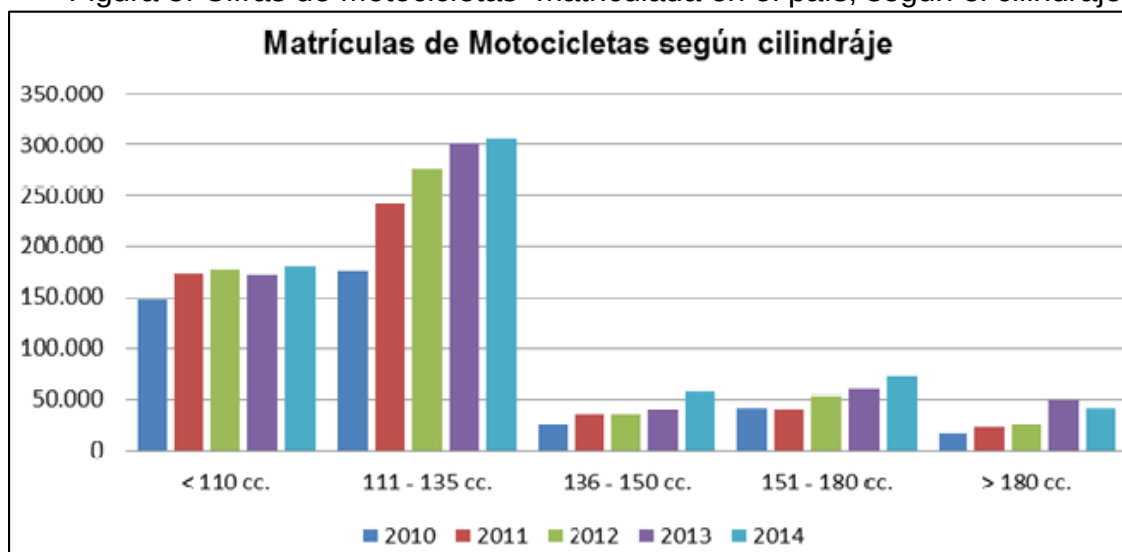
Figura 4. Cifras de motocicletas matriculadas en el país.



Fuente: DIAN, Cálculos ANDI (unidades). 2010-2014.

El 94% del total de motocicletas matriculadas poseen un cilindraje menor a 180 centímetros cúbicos, de las cuales el 79% son de hasta 135 centímetros cúbicos.

Figura 5. Cifras de Motocicletas matriculada en el país, según el cilindraje



Fuente: DIAN, Cálculos ANDI (unidades). 2010-2014.

Las motocicletas son un vehículo eficaz, versátil, económico y eficiente que poco a poco ha empezado a jugar un papel de vital importancia en la economía colombiana, son el medio de transporte y fuente de ingresos más importante para la gran mayoría de familias del municipio de Santander de Quilichao, que pertenecen a los estratos medios-bajos.⁸⁹

Actualmente en la zona urbana del municipio de Santander de Quilichao, enfrenta conflictos respecto a la movilidad, aspectos como, escasos de medios de transporte para las personas de escasos recursos, trancones, la ineficiencia y la poca cobertura del sistema de transporte en el municipio; estos aspectos hacen de la motocicleta la mejor opción de desplazamiento, tanto en la zona urbana como en la rural del municipio, haciendo la adquisición de una motocicleta la solución a los diferentes problemas de movilidad y convirtiéndose en una fuente alternativa de ingresos.⁹⁰

Considerando esta problemática que vive el municipio de Santander de Quilichao, como una oportunidad para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., de aumentar su demanda en el mercado de este municipio y así ofrecer su producto de manera estratégica.

⁸⁹ ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES (ANDI), Municipio de Santander de Quilichao, 2015.

⁹⁰ Ibíd.

7.2 NORMATIVIDAD DEL SECTOR

Entre las leyes que se relacionan con el sector de las motocicletas y su movilidad, se destacan el Decreto 4116 de 2008, respecto al control en la prestación del servicio público de transporte en motocicletas; el Decreto 1500 de 2009 que establecer requisitos de enseñanza a las escuelas automovilísticas.

La Resolución 1737 de 2004, que exige la utilización de cascos de seguridad en los conductores de motos; la Resolución Ambiental 910 de febrero de 2009 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial, que contiene información de todos los vehículos del país, todos los conductores, los seguros, las infracciones de tránsito, los accidentes de tránsito y las empresas de transporte público.

La inclusión de estas leyes constituye variables en el mercado de motocicletas, produciendo cambios en el mismo a grande y pequeña escala y hacen parte de las circunstancias que rodean y en ocasiones direccionan tendencias y relaciones con los segmentos de mercado este sector de distinta manera.

7.3 ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN MICHAEL PORTER

Michael Porter presenta para el análisis del sector de las motocicletas en Colombia. el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas: Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores; Amenaza de Nuevos Competidores, el Poder de Negociación de los Proveedores; el Poder de Negociación de los Clientes; y por último, la Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos.⁹¹

7.3.1 Rivalidad entre Competidores

El enfoque sobre el cual se analiza la rivalidad en el mercado se da por el posicionamiento que tengan los competidores, el número de competidores que existan en el mercado y los costos fijos que presenten las empresas, pues constantemente se enfrentan a guerras de precios con el fin de disminuir los costos fijos al igual que se presentan campañas publicitarias agresivas y entrada de nuevos productos.⁹²

⁹¹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad”. Bogotá: Primera Edición, 2014, p, 141.

⁹² Ibíd., p, 143.

Para el caso de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., se observa un número de competidores de acuerdo a las principales ensambladoras que son las que determinan las tendencias del mercado; en el año 2011 Colombia contaba con 10 ensambladoras.

Tabla 5. Ventas de Motocicletas en Colombia, año 2011.

Marca	Ventas (\$)	Ventas en el Mercado %
Auteco	85.360	37.75%
Fanalca S.A	47.550	21.30%
Incolmotos - Yamaha	40.166	17.76%
AKT Motos – Corbete	28.759	12.72%
Suzuki Motor de Colombia	20.239	8.95%
United Motors de Colombia	1697	0.75%
Jialing S.A	1.249	0.55%
Ayco S.A.S.	696	0.31%
Jicheng de Colombia	383	0.17%

Fuente: Revista Publimotos, Informe Ventas año 2011.

El mercado de las ensambladoras de motocicletas en Colombia, en el año 2012, recibió una nueva ensambladora, la cual se le conoce como Ensambladora de Motocicletas S.A.S., quien entró con fuerza en el mercado colombiano y con un gran despliegue publicitario a través de televisión, radio, prensa e Internet. Penetrando en el municipio de Santander de Quilichao a través de un concesionario para su comercialización.

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene una capacidad de producción de 80.000 motocicletas con posibilidad de ampliación a 150.000 unidades. En la planta se invirtieron 80 millones de dólares y genera 400 empleos directos y 2.500 empleos indirectos.⁹³

La rivalidad entre los competidores, refiere para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., examinar, altos costos fijos, guerra de precios, economías de escala, diferenciación del producto por tecnología, aumento del comercio exterior, altas barreras de salida, crecimiento en la demanda.

7.3.2 Barreras de Entrada

Para su ingreso al mercado colombiano, la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., se encontró con grandes barreras para su penetración, iniciando por los costos fijos que fueron necesarios para montar la empresa ensambladora; de igual

⁹³ Información dada por la Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

forma, el tamaño de las plantas hace necesario que las empresas requieran de economías de escala para lograr un nivel óptimo de producción.⁹⁴

Los consumidores perciben la calidad del producto ofrecido por la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., requiriendo esta empresa componentes tecnológicos avanzados, la tecnología juega un papel importante, formando parte de las barreras de entrada de esta empresa. Las motocicletas no son un producto de consumo masivo, los gastos en publicidad deben ser lo suficientemente grandes para incentivar la compra del producto, requiriendo un abarcamiento en la mayoría de medios de comunicación, implicando altos costos en mercadeo y publicidad.

También requiere un costo asociado a la curva de aprendizaje, dado que las motocicletas son productos que requieren de grandes procesos e implementación tecnológica de punta, lo que conduce a las empresas del sector que llevan tiempo en el mercado a tener una ventaja en torno a costos de producción sobre las nuevas empresas que quieren iniciar operaciones, como es el caso de la Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

El tiempo de presencia en el mercado también determina el grado de cobertura de una empresa, por tanto, las redes de distribución con las que cuentan las empresas con largos periodos de presencia en el país, reflejan una fuerte barrera para que las empresas literalmente nuevas en el mercado puedan acaparar parte de éste.

7.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a las facilidades de acceso a productos, productos con valor agregado, y contratos de distribución. La globalización ha sido un gran contribuidor para que el poder de negociación de los proveedores presente fuertes disminuciones; esto se plantea desde el punto de vista donde las ensambladoras de motocicletas que están ubicadas en Colombia, adquieren su mercancía desde diferentes puntos del mundo.⁹⁵

Uno de los grandes ejemplos es como el mercado chino ha incursionado en el sector, enviando diferentes partes de motocicletas a bajo costo y para que se ensamblen en Colombia. Respecto a productos con niveles tecnológicos altos, con la comercialización y el ensamble de motocicletas reconocidas, el poder de los proveedores aumenta, dado que la mayoría de negocios presente en este segmento

⁹⁴ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad”. Bogotá: Primera Edición, 2014, p, 147.

⁹⁵ Ibíd., p, 152.

se realizan con base a alianzas estratégicas o contratos de distribución. Es por ello, que la mayoría de empresas presentan distribuciones con clientes que tengan potenciales altos de ventas.

Los diferentes contratos de distribución de motocicletas en Colombia, que se presentan en torno a las marcas en el mercado, ocasiona un grado de dependencia fuerte a los proveedores de estos productos, de igual forma a la dependencia de precios y retornos de rentabilidad en este sector.

7.3.4 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes hace alusión a la variabilidad de productos, productos de calidad, y productos con valor agregado. El grado de competencia de los proveedores se plasma en mirar que los clientes son los que constantemente están exigiendo una renovación de diseños, poder que ha tenido un aumento, dado que se ha incrementado la entrada de nuevos competidores y en particular hay un fuerte aumento de diferenciación de las motocicletas, donde varían en diseño, tamaño y precio.⁹⁶

Esta variabilidad de oferta de motocicletas da como resultado un mayor poder de negociación al cliente, como consecuencia de que no se ve enfrentado a productos homogéneos y a elecciones determinadas.

La competencia al generar valor entre las empresas, contribuye también a que este poder de negociación de los clientes, venga aumentando; donde actualmente las empresas no sólo ofrecen una motocicleta, sino también un servicio. Es por esto que actualmente en el mercado se encuentran motocicletas con amplios niveles de garantía y asesorías para los consumidores, además de servicios financieros que facilitan la adquisición de este medio de transporte.

7.3.5 Productos Sustitutos

Este poder hace referencia a medio de transporte económico, facilidad y agilidad de movilidad, y diversidad de productos. El uso de las motocicletas radica en una solución de movilidad debido a la factibilidad económica y el fácil manejo de esta en la ciudad, la susceptibilidad de este producto es mínima, ya que los usuarios se encuentran restringidos a encontrar otro medio de transporte, que resulte económico y sea factible en cuanto a los cortos tiempos de transporte, que implican en movilizarse en una motocicleta.⁹⁷

⁹⁶ Ibíd., p, 152.

⁹⁷ Ibíd., p, 154.

Los productos sustitutos en cuanto a los usuarios de motocicletas, serían los medios de transporte masivos, microbuses, medios de transporte ilegales, las bicicletas o los carros, pero teniendo una desventaja en cuanto a tiempo y costo, siendo la mejor solución para los usuarios el uso de la motocicleta. Se mira a este sector como un uso alternativo, teniendo en cuenta que las personas ya presentan otro tipo de soluciones de transporte, las motocicletas se vuelven como un bien de lujo, donde el grado de susceptibilidad es mayor porque existen muchos bienes de lujo que podrían reemplazar a una motocicleta.

Finalmente hay que destacar que según la ANDI en el año 2013, la cantidad total anual de motocicletas ensambladas e importadas en Colombia es de 598.285 unidades, de las cuales 43.801 son importadas y 584.484 son las unidades ensambladas localmente. Las ensambladoras de motocicletas en Colombia son diez, posicionadas en el mercado: Autotécnica Colombiana S.A.; Auteco (marcas Kawasaki, Bajaj, Kymco y KTM); Honda, Fanalca S.A.,(marca Honda); Incolmos, Yamaha (marca Yamaha); Suzuki S. A. (marca Suzuki); AKT (marcas AKT y TVS); UM (marca United Motors); AYCO (marca AYCO); Jialing (marca Jialing); Jincheng (marca Jincheng); y la actual ensambladora de motocicletas, Hero Motors.

8. BENCHMARKING PARA LAS DISTRIBUIDORAS DE MOTOCICLETAS EN SANTANDER DE QUILICHAO

El Benchmarking, es un método para mejorar las prácticas y operaciones de las empresas u organizaciones. Este método consiste en analizar y comparar otras empresas u organizaciones y aprender de estas por medio de comparaciones o referenciación; también en base a procesos de comparación y análisis permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándolas con otras de la misma actividad.⁹⁸

8.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

El Benchmarking o Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. Así como sus fuerzas y debilidades particulares.

Se elabora la Matriz del Perfil Competitivo teniendo en cuenta tres empresas cuyas actividades se asemejan y puede decirse que, es la competencia más inmediata que tiene la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., en el municipio de Santander de Quilichao.⁹⁹

Puede asegurarse que la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., es una empresa competitiva, que ha ocupado el mercado de Santander de Quilichao y enfrentar la competencia más inmediata.

Marca Auteco

Reseña:

Assamble exclusivo y distribuidor de: Bajaj, Kymco, KTM y Kawasaki
Medellín – 1941, capacidad Assemble y 250.000 unidades
Red de distribución: 739 puntos de venta
Ventas por año 2012: 207.223 unidades; 2013: 242.393 unidades
Modelos de ventas Top: Descubra 125 ST - Pulsar 200 NS.

Estrategia de marca:

Liderazgo de mercado
Los sub-marcas Portafolio más Marca
Novedades constantes (Diseño / Tecnología)
Desarrollo de la red de distribución, es la más grande en Colombia

⁹⁸ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad”. Bogotá: Primera Edición, 2014, p. 163.

⁹⁹ Ibíd., p, 164.

Precios competitivos para todos los segmentos

Perfil del usuario:

Kymco:

Hombres, mujeres

Usuario no motocicleta.

Fácil de conducir.

Seguridad, fiabilidad, calidad.

Bajaj:

Hombres

Non usuario / usuario

Trabajo / Transporte

Relación costo / beneficio

Calidad y copia de seguridad

Kawasaki / KTM:

Hombres

Usuario

Diversión / Transporte

Especificaciones de diseño

Prestigio

Debilidades:

Amortización rápida de su motocicleta debido a la estrategia de precios agresiva.

Mala relación con sus distribuidores, debido a las condiciones empresariales radicales.

No presencia en el mercado Premium 100 C con una motocicleta sólida.

Marca paraguas Bajaj, está apenas reconocida. Pulsar lleva todo el protagonismo.

No presencia en el mercado Premium Cub II.

Programas limitados de relación con sus usuarios. (CRM)

Oportunidades:

La consolidación de su red como la más grande del país.

Aumentar su participación en zonas de Colombia en las que son débiles.

Mejora de la relación con los distribuidores

Poner en marcha una nueva motocicleta 100 C para el mercado Premium.

Consolidar Bajaj como la marca con el modelo de ventas superior en todos los segmentos del deporte.

Precios estabilizados con el fin de que no se deprecian las motocicletas que ya están en el mercado.

Desarrollar nuevos canales de venta.

Fortalezas:

- La mayor red de distribución en Colombia.
- Cartera completa en todos los segmentos.
- Casi cada precio de portada gama en todos los segmentos.
- Novedades constantes, de acuerdo a las necesidades del mercado.
- La inversión de comunicación agresiva.
- Cobertura óptima de piezas de repuesto.
- Es claro y fácil de entender el posicionamiento de sus marcas.
- Respuesta agresiva y efectiva de cualquier amenaza potencial (nuevos modelos, Precios, campañas de comunicación, la apertura de la red de distribución) del mercado.
- Presencia en los diferentes segmentos con marcas fuertes paraguas

Amenazas:

- Llegada de nuevas marcas a Colombia.
- Nuevos lanzamientos de los competidores.
- Aumento del precio del dólar.
- Acciones de manera estratégica y táctica de los competidores.
- Acciones Políticas, regulaciones gubernamentales

Marca Yamaha

Reseña:

Ensamblador y distribuidor exclusivo

Medellín -1975. Capacidad Asamblea 150.000 unidades

Red de distribución: 327 puntos de venta

X ventas el año: 2012: 112.646 unidades / 2013: 126.702 unidades

Modelos Top de ventas: BW'S - FZ 16

Estrategia de marca:

Marca Premium / joven: hasta la fecha

Centrado en el diseño

Novedades constantes (Diseño / Tecnología)

Segmentos de alto precio

Alta inversión en actividades de relación BTL

Ajuste a precios competitivos en todos los segmentos

Perfil usuario:

Hombre y mujer

Usuario / No usuario

Viajes al Trabajo / Trabajo

Diseñar tecnología

La tradición, el prestigio, la calidad

Debilidades:

- No presencia en el segmento de 100cc.
- No hay comunicación masiva.
- Sin una participación representativa en 125 cc segmento.
- Sin novedad en el segmento Premium de 150cc.
-

Oportunidades:

- Poner en marcha una nueva motocicleta de 100cc.
- Poner en marcha una nueva motocicleta de 125cc.
- FZ Fuerza 16 presencia en el deporte III.
- Aumentar las ventas de ciclomotores con un modelo de bajo costo.
- El desarrollo de su red de distribución.
- Aumentar su participación en zonas de Colombia en las que son débiles.
- Desarrollar nuevos canales de venta.
- Iniciar una campaña masiva agresiva.

Fortalezas:

- Diseño atractivo y de cartera tecnológica.
- Objetivo definido para cada motocicleta.
- Alto costo / beneficio en relación con sus motocicletas.
- Red de distribución consolidada en todo el país.
- Programas de CRM eficaces.
- La percepción positiva de la marca.
- Cartera competitiva en todas las categorías.
- Alto desarrollo de canal digital.
- Óptimo servicio postventa.

Amenazas:

- Llegada de nuevas marcas a Colombia.
- Nuevos lanzamientos de competidores como Bajaj y Honda.

- Aumento del precio del dólar.
- Acciones de manera estratégica y táctica de los competidores.
- Acciones Políticas.

Marca Honda

Reseña:

Ensamblador y distribuidor exclusivo: Honda.

Cali- 1.979. La capacidad de la Asamblea: 140.000 UNTS.

Red de distribución: 319 Mostrar habitaciones.

Ventas por año: 2012: 103.593 UNTS / 2013 *: 107.000 UNTS.

Los mejores modelos de venta: Eco Deluxe - CB110 - C-100 Wave.

Estrategia de marca:

Marca Premium

Centrado en el rendimiento y la calidad - La tecnología medioambiental.

Bajo la innovación en el Line Up.

Fuerte en 100 modelos cc (Sport: modelos Héroe + CB110 - Cub: C-100).

Relación de los usuarios - se centró en las actividades de BTL.

Ajuste de precios en algunos modelos de acuerdo a la realidad de la competencia.

Perfil del usuario:

Hombres y mujeres

Usuario de la motocicleta / Usuario nuevo

Motivos de trabajo y los desplazamientos

Precio de la Ferie / relación beneficio

El estatus social, la calidad, el rendimiento

Debilidades:

- No innovación
- Percepción como una vieja marca.
- Caro después de la percepción de ventas.
- Spareparts problemas de disponibilidad.
- No motocicleta 110 cc para los propósitos de trabajo.

Oportunidades:

- Renovar alineación.
- Lanzamiento 125 motocicletas cc
- Aumentar CB 110 ventas.
- Campaña de Marca.
- Desarrollar la red de distribución.
- Desarrollar nuevos canales de venta.
- Aumentar su participación en zonas de Colombia en las que son débiles.

Fortalezas:

- Fuerte tradición de la marca.
- Posicionamiento Fuerte como una marca Premium y calidad.
- Estructura margen Fuerte.
- Servicio post-venta

Amenazas:

- Llegada de héroe a Colombia.
- Nuevos lanzamientos de competidores como Bajaj y Yamaha.
- Héroe y la separación de Honda.
- Aumento del precio del dólar.
- Acciones de manera estratégica y táctica de los competidores.
- Acciones Políticas.

8.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores clave de éxito es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. Algunos factores clave de éxito de las organizaciones y que han sido identificados para realizar el Benchmarking son:¹⁰⁰

- 1 Servicio de post venta.
- 2 Precio del producto.
- 3 Superioridad técnica.
- 4 Relación con distribuidores.
- 5 Efectividad publicitaria.

Servicio Post Venta, la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., maneja este tipo de servicio, el cual es seguido en profundidad una vez se ha ocurrido una

¹⁰⁰ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. "Análisis Sectorial y Competitividad". Bogotá: Primera Edición, 2014, p, 174.

venta, se le da garantía del producto, se llama al cliente pasado un mes de realizada la compra, para preguntar cómo está siendo el funcionamiento del producto.

El **Precio del Producto**, actualmente la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., maneja precios económicos en comparación con precios de la competencia, realiza promociones en días especiales (día del padre, día de la madre, día del amor y amistad, época navideña), algo que llama la atención de los clientes y los motiva a demandar las motocicletas.

La **Superioridad Técnica**, hace referencia a que las partes con las que se ensamblan las motocicletas, son importadas y garantizables, utilizan tecnología de punta para su ensamblaje y el personal que realiza estas funciones son profesionales altamente calificados.

La **Relación con los distribuidores**, es excelente, su valor agregado radica en el grado de innovación que posee este eslabón de la cadena de abastecimientos en la empresa, respecto a colores, cilindraje, potencia, y precios. Por medio de los canales de venta directa logran innovar en su propuesta de valor acaparar gran parte del mercado de motocicletas.

La **Efectividad Publicitaria**, también es efectiva, se maneja a través de la televisión, radio, prensa y páginas de Internet, para lograr una mayor transferencia de información y recordación de la marca en los posibles demandantes del producto.

Una vez se han descrito los factores clave de éxito, se elabora la Matriz del Perfil Competitivo, colocando los factores clave de éxito en la primera columna de la matriz del perfil competitivo; la columna peso, es para registrar los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a la importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0, que corresponde al 100%.

La columna de valor corresponde a la calificación de cada empresa, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza para la calificación es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 es la mejor calificación de la empresa.

La columna valor sopesado, el valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando el resultado en esta columna.

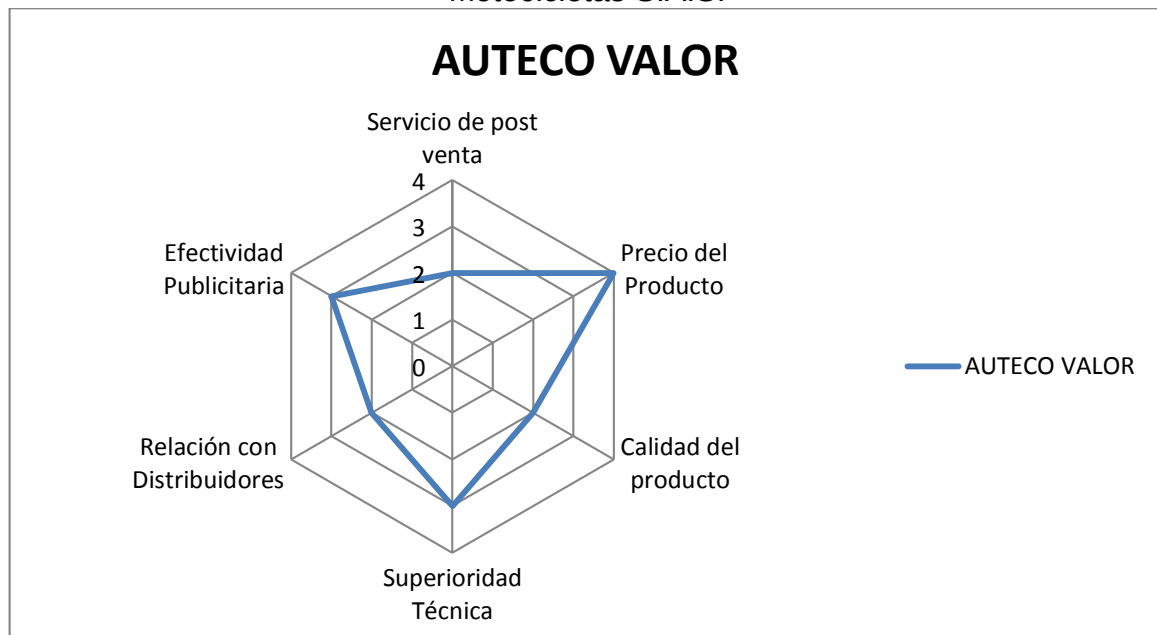
Estos valores organizacionales y valores sopesados, se dieron con base a colaboración de personas con conocimientos sobre el tema con el fin de dar mejor soporte a la investigación.

Tabla 6. Matriz del Perfil Competitivo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO - PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	AUTECO		HONDA		YAMAHA		HERO	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio de post venta	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Precio del Producto	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5	4	1
Calidad del producto	0,22	2	0,44	4	0,88	4	0,88	3	0,66
Superioridad Técnica	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	2	0,32
Relación con Distribuidores	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Efectividad Publicitaria	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
TOTAL	1,00		2,78		2,97		3,01		2,96

RADAR DE VALOR AUTECO

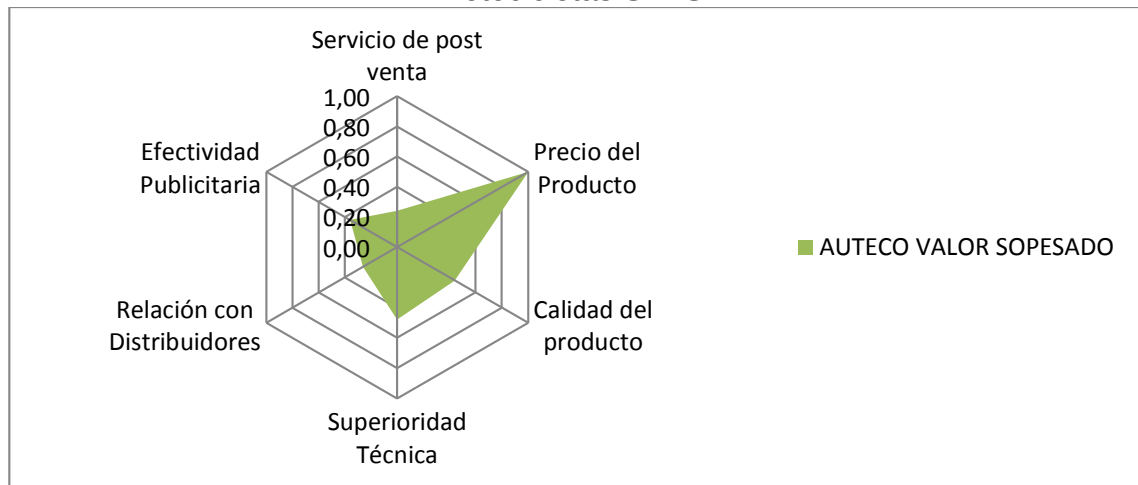
Figura 6. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

RADAR VALOR SOPESADO AUTECO

Figura 7. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

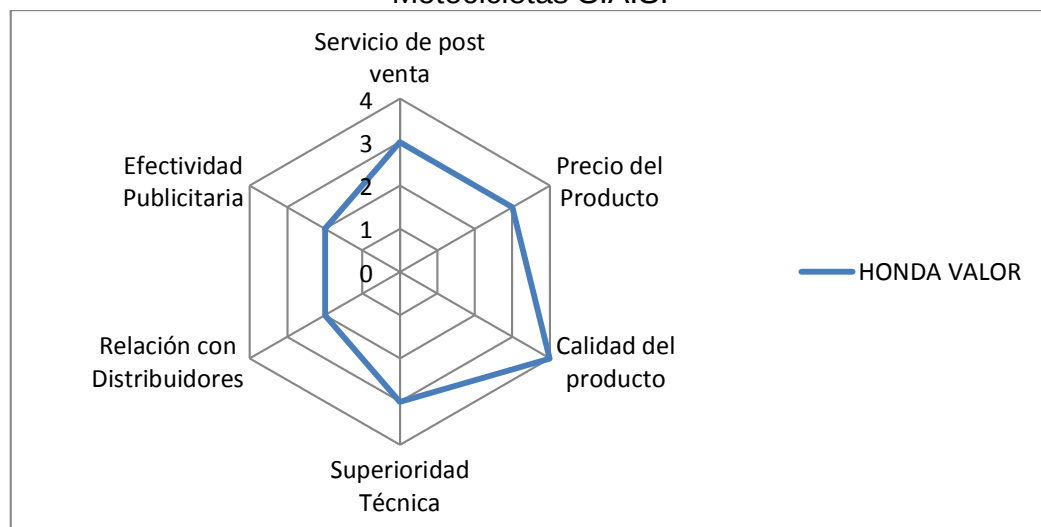


Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

La Matriz del Perfil Competitivo para la empresa AUTECO presenta unos factores de desempeño en el cual el resultado más alto lo obtiene el precio del producto, para superioridad técnica y efectividad publicitaria están en un nivel medio lo que quiere decir que estas no se encuentran en un nivel crítico pero para los factores calidad de producto y relación con los distribuidores no tiene buena respuesta

RADAR DE VALOR HONDA

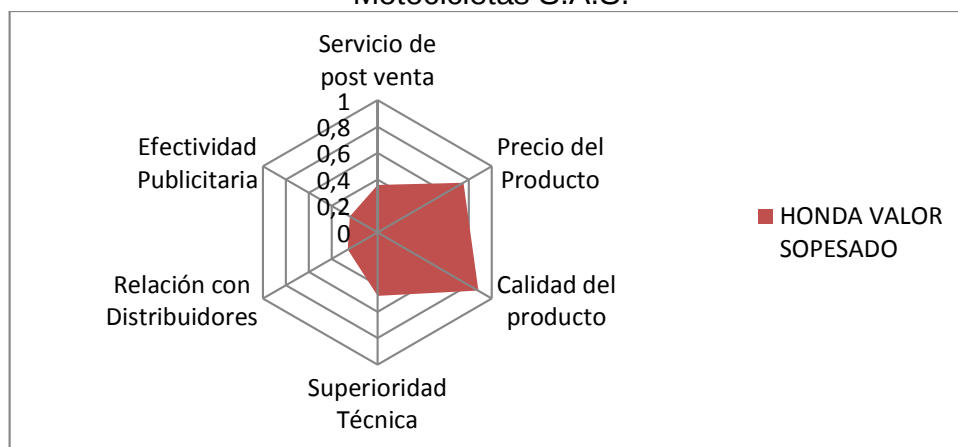
Figura 8. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

RADAR VALOR SOPESADO HONDA

Figura 9. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

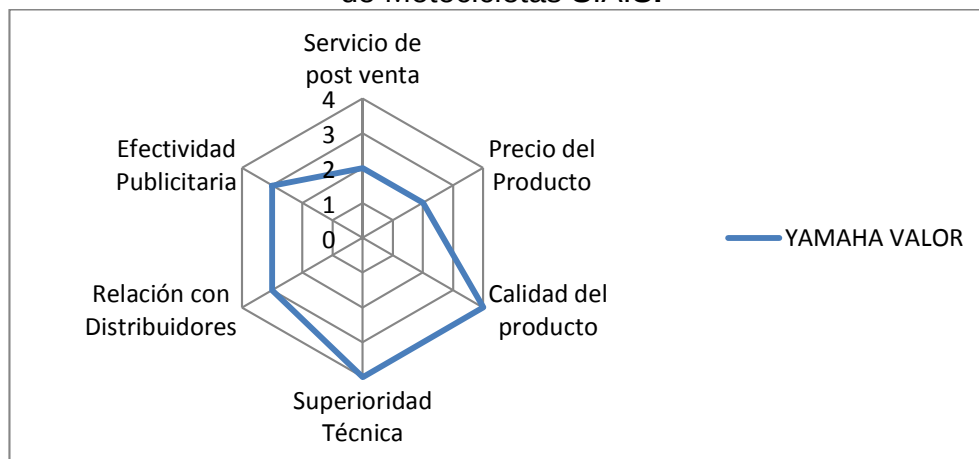


Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

La Matriz del Perfil Competitivo para la empresa HONDA nos ilustra la gráfica que esta empresa tiene un excelente desempeño en la calidad del producto lo que nos da conocer su factor competitivo calidad del producto, en el nivel medio esta es servicio post venta y precio del producto, y las bajas calificaciones y en lo que están fallando es efectividad publicitaria y relación con los distribuidores

RADAR DE VALOR YAMAHA

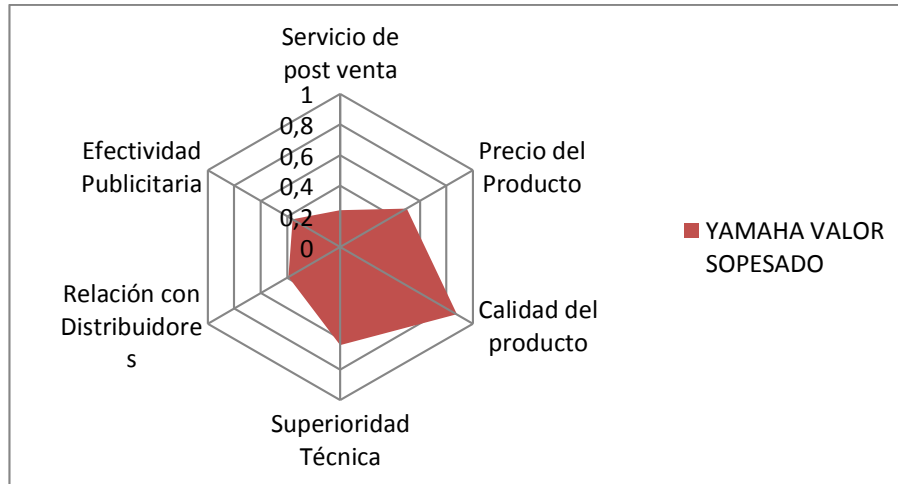
Figura 10. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

RADAR VALOR SOPESADO YAMAHA

Figura 11. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

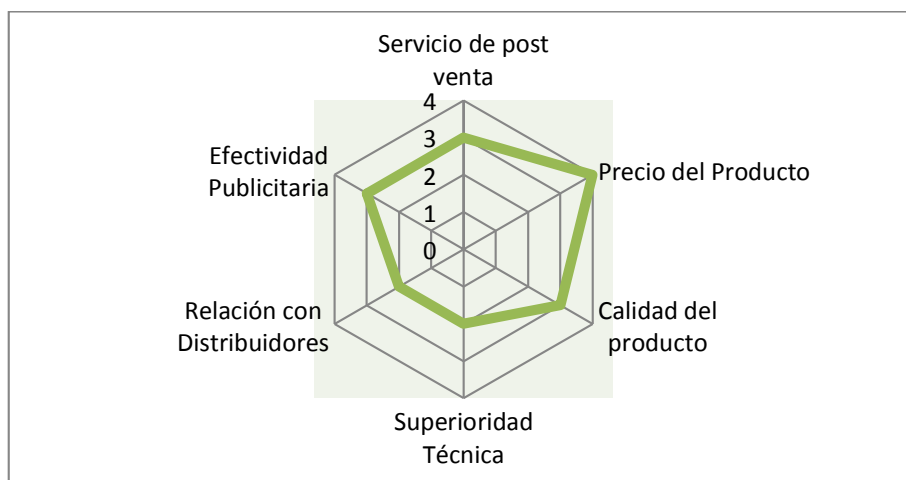


Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

La empresa YAMAHA respecto a la matriz MPC ilustra la gráfica que tiene una buen desempeño en los factores calidad del producto y superioridad técnica, le continua la relación con los distribuidores y un nivel bajo para el precio del producto y servicio de post venta.

RADAR DE VALOR EMSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS S.A.S.

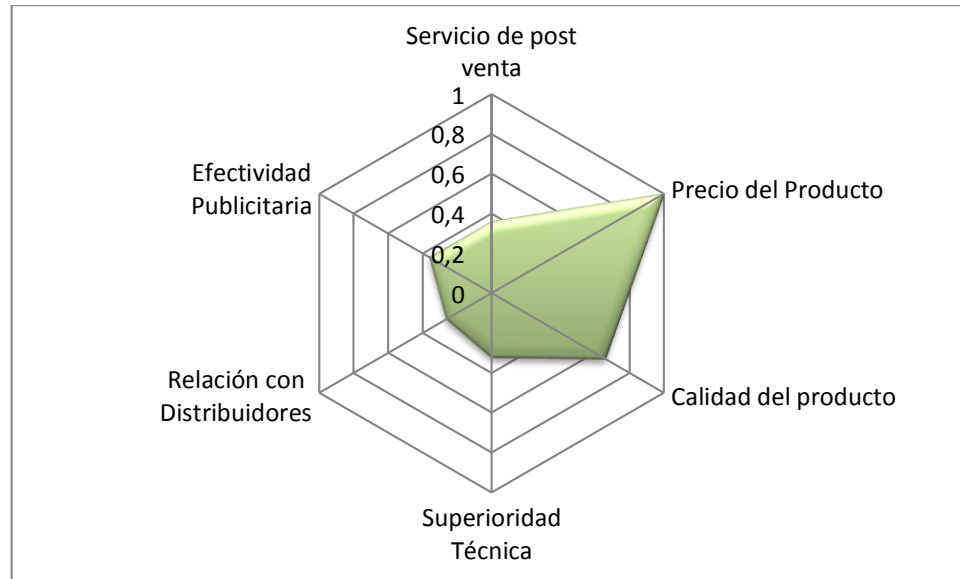
Figura 12. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

RADAR VALOR SOPESADO HERO

Figura 13. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

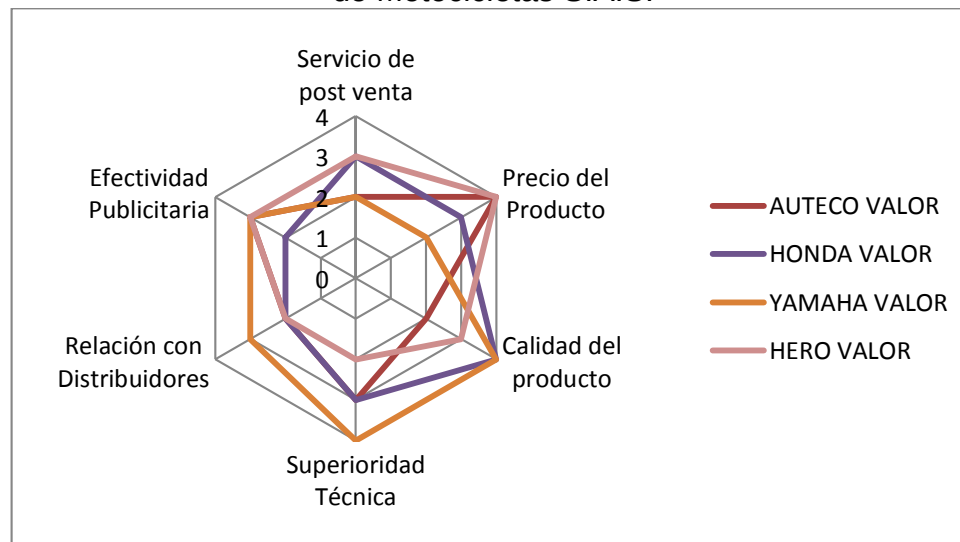


Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

La Matriz del Perfil Competitivo para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. Respecto al desempeño los factores más relevantes son el precio de producto y la calidad del producto, seguidamente servicio post venta y efectividad publicitaria y lo demás muestran un desempeño bajo.

COMPARACION DE RADARES DE VALOR

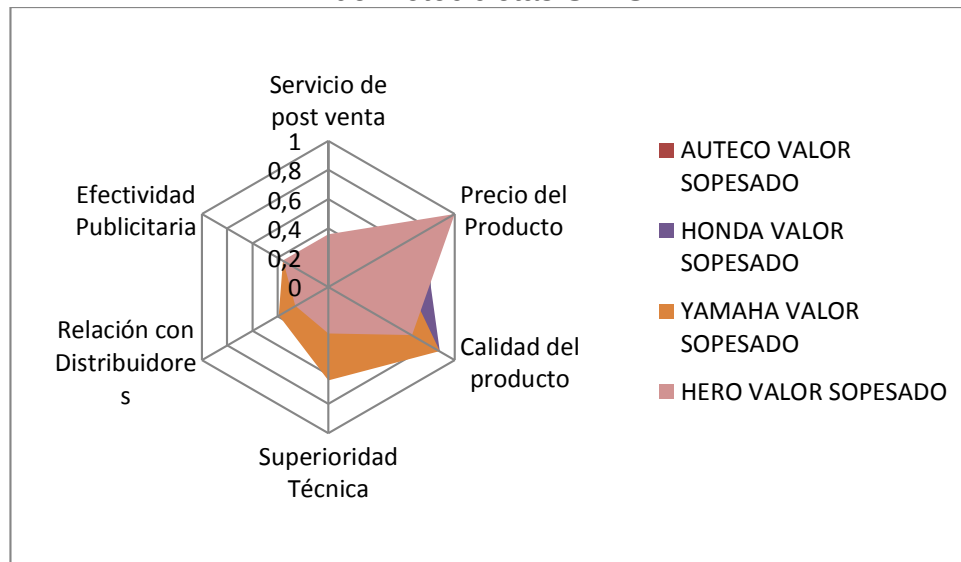
Figura 14. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

COMPARACION RADARES DE VALOR SOPESADO

Figura 15. Matriz del Perfil Competitivo de Valor, para la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Propia, con base en (BETANCOURT Benjamin.,2014)..

Al final de la matriz de perfil competitivo podemos decir y con la ayuda de los radares que las empresas analizadas no se encuentran en igualdad puesto que la empresa con mayor valor sopesado lo obtuvo YAMAHA con una calificación de 3.01 siendo líder donde su mayor calificación respecto a los factores claves de éxito lo obtuvo la calidad en el producto con 0,88 y su menor calificación fue de 0,5 precio del producto, le sigue la empresa HONDA con un valor sopesado de 2,97, su mayor calificación 0,88 que hace referencia a la calidad del producto y su menor calificación fue de 0,24 que corresponde a efectividad publicitaria.

La Matriz del Perfil Competitivo para la empresa AUTECO, presenta unos factores de desempeño en el cual el resultado más alto lo obtiene el precio del producto, para superioridad técnica y efectividad publicitaria están en un nivel medio lo que quiere decir que estas no se encuentran en un nivel crítico pero para los factores calidad de producto y relación con los distribuidores no tiene buena respuesta

Para la empresa HONDA, ilustra la gráfica que esta empresa tiene un excelente desempeño en la calidad del producto lo que nos da conocer su factor competitivo calidad del producto, en el nivel medio esta es servicio post venta y precio del producto, y las bajas calificaciones y en lo que están fallando es efectividad publicitaria y relación con los distribuidores

La empresa YAMAHA, respecto a la matriz MPC ilustra la gráfica que tiene una buen desempeño en los factores calidad del producto y superioridad técnica, le continua la relación con los distribuidores y un nivel bajo para el precio del producto y servicio de post venta.

Para la empresa HERO, respecto al desempeño los factores más relevantes son el precio de producto y la calidad del producto, seguidamente servicio post venta y efectividad publicitaria y lo demás muestran un desempeño bajo.

Al final de la matriz de perfil competitivo y con la ayuda de los radares, se puede acotar que las empresas analizadas no se encuentran en igualdad puesto que la empresa con mayor valor sopesado lo obtuvo YAMAHA con una calificación de 3.01, siendo líder donde su mayor calificación respecto a los factores claves de éxito lo obtuvo la calidad en el producto con 0,88 y su menor calificación fue de 0,5 precio del producto, le sigue la empresa HONDA con un valor sopesado de 2,97, su mayor calificación 0,88 que hace referencia a la calidad del producto y su menor calificación fue de 0,24 que corresponde a efectividad publicitaria.

Puede observarse que el Benchmarking, es de gran importancia para la dirección de la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., el conocimiento del mercado y de su entorno competitivo, a fin de conocer mejor las necesidades y deseos de los clientes.

9. DIAGNÓSTICO INTERNO

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., ensambla 78.000 motocicletas en el año en el corto plazo, para atender el mercado del país y de América Central y Sur, dando cuenta de la capacidad instalada de la planta de la empresa; además cuenta con una serie de fortalezas y debilidades, como se describe más adelante.

9.1 ANÁLISIS INTERNO

9.1.1 Capacidad instalada

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene un área de 11.000 metros cuadrados, el montaje de la planta empezó en el año 2014 con una inversión de 37 millones de dólares, unos 100. 000 millones de pesos. Su operación genera 300 empleos directos.

En la operación la empresa ha dispuesto el uso de un 50% de materia prima nacional, con lo que accede a beneficios arancelarios derivados de acuerdos de libre comercio, para convertirse en una plataforma exportadora para la región del Valle y del Cauca, para el mediano plazo, entre los objetivos de la empresa está desarrollar productos 100% colombianos.

La empresa ensambladora de motocicletas, ubicada actualmente en el municipio de Villarica Cauca, es la mayor fabricante de vehículos de motocicletas en el mundo, con base en India. En el año 2001, la compañía logró la posición de ser el segundo fabricante de motocicletas más grande del mundo en la India y también la compañía de motocicletas número uno en el mundo, en términos de volumen de ventas unitarias en un año. La empresa sigue conservando esta posición a la fecha.

9.1.2 Misión y Visión

La historia de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., comienza con una **simple visión** “la visión de una india móvil y empoderada, empoderada por sus motocicletas. La nueva identidad de la compañía, refleja compromiso hacia el suministra de soluciones de movilidad a nivel mundial con enfoque renovado en la expansión de la presencia de la compañía en el ámbito global”.

La **misión de la empresa** Ensambladora de Motocicletas, es convertirse en una empresa global que satisface las necesidades y aspiraciones de movilidad de sus clientes, fijándose estándares de comparación en tecnología, estilo y calidad de manera que sus clientes, se conviertan en defensores de su marca.

Las estrategias de la empresa, es construir un complejo portafolio de productos en todas las categorías, explorar oportunidades de crecimiento globalmente, mejorar

continuamente su eficiencia operacional, expandir agresivamente su alcance hacia los clientes, continuar invirtiendo en actividades de construcción de marca y asegurar el disfrute del cliente y del accionista.

9.1.3 Fabricación

Las motocicletas de la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., son fabricadas en tres plantas de producción globalmente referenciadas. Dos de las plantas quedan en Gugaon y Dharuhra, que están localizadas en el Estado de Haryana en el norte de la India. La tercera y última planta de fabricación tiene su base en Haridwar, en el Estado de Uttrakhand.

9.1.4 Distribución

El crecimiento de la compañía en el mercado de las motocicletas en la India es el resultado de una habilidad intrínseca de incrementar el alcance en nuevas geografías y mercados de crecimiento. La enorme red de ventas y servicios de la compañía ahora es amplia a más de 6.000 puntos de contacto de clientes. Estos puntos incluyen una mezcla de distribuidores autorizados, puntos de venta de servicios y repuestos, y tiendas de descuento dirigidas a los distribuidores en todo el país.

9.1.5 Políticas claves

Las políticas claves de la empresa Ensambladora de Motocicletas son:

Crear en mantener estándares ecológicos junto con los estándares comerciales (“debemos hacer algo por la comunidad de cuya tierra generamos nuestra riqueza”, dice el Presidente de la compañía).

En la empresa ensambladora de Motocicletas S.A.S., el objetivo no está limitado a hacer negocios sino equilibrarlo en un espectro más grande de servir a la humanidad a través de iniciativas sociales. La empresa toma una posición como empresa socialmente responsable y respetuosa del medio ambiente.

Ha estado dedicada fuertemente no sólo a los programas de conservación del medio ambiente sino también a expresar el cada vez mayor inseparable equilibrio entre las preocupaciones económicas, ambientales y sociales, que enfrenta el negocio. Un negocio no debe crecer a expensas de la humanidad sino servir a toda la humanidad.

9.1.6 Política Medio Ambiental,

En la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., se han comprometido a demostrar la excelencia en el desempeño ambiental, de manera continua, como elemento intrínseco de su filosofía corporativa. Para lograrlo todos los colaboradores se han comprometido a:

- Integrar atributos ambientales y una producción más limpia en todos los procesos y prácticas comerciales, teniendo en cuenta específicamente la sustitución de químicos peligrosos y fortaleciendo la parte ecológica de la cadena de suministro.
- Continuar innovando productos para mejorar la compatibilidad con el medio ambiente.
- Cumplir con todas las leyes medioambientales aplicables y también controlar nuestros desechos ambientales mediante los principios de “alara” (as low as reasonably achievable) (tan bajo como sea razonablemente posible).
- Institucionalizar la conservación de los recursos en áreas de petróleo, agua, energía eléctrica, pinturas y químicos.
- Mejorar la conciencia medioambiental de nuestros empleados y distribuidores/vendedores, al tiempo que se promociona su participación en asegurar una administración apropiada del medio ambiente.

Política de Calidad, la excelencia en la calidad es el valor central de la filosofía de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S. Se han comprometido en todos los niveles a lograr una alta calidad en todo lo que hacemos, en particular en nuestros productos y servicios, donde cumplen y exceden las aspiraciones de crecimiento de sus clientes, mediante:

- La innovación de los productos, procesos y servicios.
- La mejora continua de nuestros sistemas de manejo de calidad total.
- El trabajo en equipo y la responsabilidad.

En la empresa se cree que las prácticas laborales seguras reducen en un mejor desempeño del negocio, una fuerza laboral motivada y mayor productividad. Creamos una cultura de seguridad en la organización de la siguiente manera:

- Integrando asuntos de seguridad y salud en todas nuestras actividades.
- Promoviendo la conciencia de seguridad y salud entre los empleados, proveedores y contratistas.
- Con el mejoramiento continuado en seguridad y tomando precauciones, además de participación y entrenamiento de los empleados.
- Asegurar el cumplimiento con todos los requisitos de leyes aplicables.
- Empoderando a los empleados para asegurar su seguridad en sus respectivos lugares de trabajo.

Cadena de Suministro

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., también se empeña en proveer una plataforma sobre la cual los vendedores pueden compartir sus logros y problemas medioambientales encontrados durante la implementación del Programa Verde para vendedores. El objetivo es compartir historias de éxito sobre mejoramientos medioambientales, que pueden replicarse en las instalaciones de otros vendedores.

Esta plataforma reposa en la base de un mutuo beneficio para un eco futuro. Entendemos que la protección del medio ambiente es nuestra responsabilidad con las futuras generaciones y, por tanto, a la vez que proveemos a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad, es importante para nosotros garantizar que las consideraciones medioambientales se les den la mayor importancia. Nosotros continuaremos tomando iniciativas hacia la protección del medio ambiente, basaremos las decisiones de nuestro negocio en tales consideraciones medioambientales.

Segmentación del Mercado

La Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene segmentado el mercado en dos partes: uno para hombres y otro para mujeres. Los hombres y las mujeres que trabajan y reciben ingresos superiores a un salario mínimo legal vigente y que desean el producto para transportarse y que desean demandar un producto con garantía y calidad e incluso seguimiento postventa.

La empresa cuenta con una fuerza de ventas suficiente y bien capacitada para ofrecer el producto a empresas distribuidoras de motocicletas, cuenta igualmente con un punto de venta en la fábrica de Villarica Cauca, sitio donde está ubicada y al cual llegan las personas a adquirir el producto, ofreciéndoles políticas de ventas y de compras.

Existe igualmente en la empresa un control contable efectivo, que le permite conocer realmente su rentabilidad; cuenta con un sistema de manejo de facturación e inventarios. Sus proveedores no son nacionales sino internacionales, puesto que la empresa ensambla motocicletas, cuyas partes son traídas de la China, Japón, Estados Unidos, entre otros países.

Puede decirse que el poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de estos de influir en la fijación de precios, el nivel de calidad y la puntualidad en la entrega de los productos. Se suma la existencia de proveedores nacionales y regionales, de insumos y materiales, para adquirirlos a los mejores precios y de mejor calidad.

Portafolio de Productos

La Ensambladora de Motocicletas S.A.S., presenta el siguiente portafolio de productos ofrecidos en el mercado:

Figura 16. Portafolio de Productos de Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Motor Enfriado por Aire, monocilíndrico de 4 tiempos OHC Cilindrada, 223 cc.



Motor Monocilíndrico OHC de 4 tiempos, enfriado por aire, Cilindrada, 124.7 c.c.



Motor 4 Tiempos enfriado por aire, Cilindrada 97.2 cc



Motor Air Cooled, 4 - Stroke Single Cylinder OHC, Cilindrada 97.2 cc



Motor **Enfriado por Aire, monocilíndrico de 4 tiempos OHC**, Cilindrada **149.2 cc**



Motor **Monocilíndrico OHC de 4 tiempos, enfriado por aire** Cilindrada **149.2 cc**



Motor **Refrigerado por aire, 4 tiempos mono cilíndrico OHC arranque electrico** **Cilindrada 124.7 cc**



Motor **Monocilíndrico de 4 tiempos, OHC Refrigerero por aire**, **Cilindrada 97.2 cc.**

Fuente: Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

Red de Distribución

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene una red de distribución de motocicletas en pueblos y ciudades de Colombia como: Granada, Acacias, San André, Lórica, Dosquebradas, La Virginia, Soacha, Turbo, Manizales, Cali, Popayán, Bogotá, Sincelejo, Cajibío, Timbío, entre otros municipios y ciudades de

Colombia. La Garantía de los Productos, cuatro años o 50.000 kilómetros, lo que ocurra primero; tiene una póliza de garantía, la cual se ilustra en la Figura 2.

Figura 17. Logo de Garantía de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

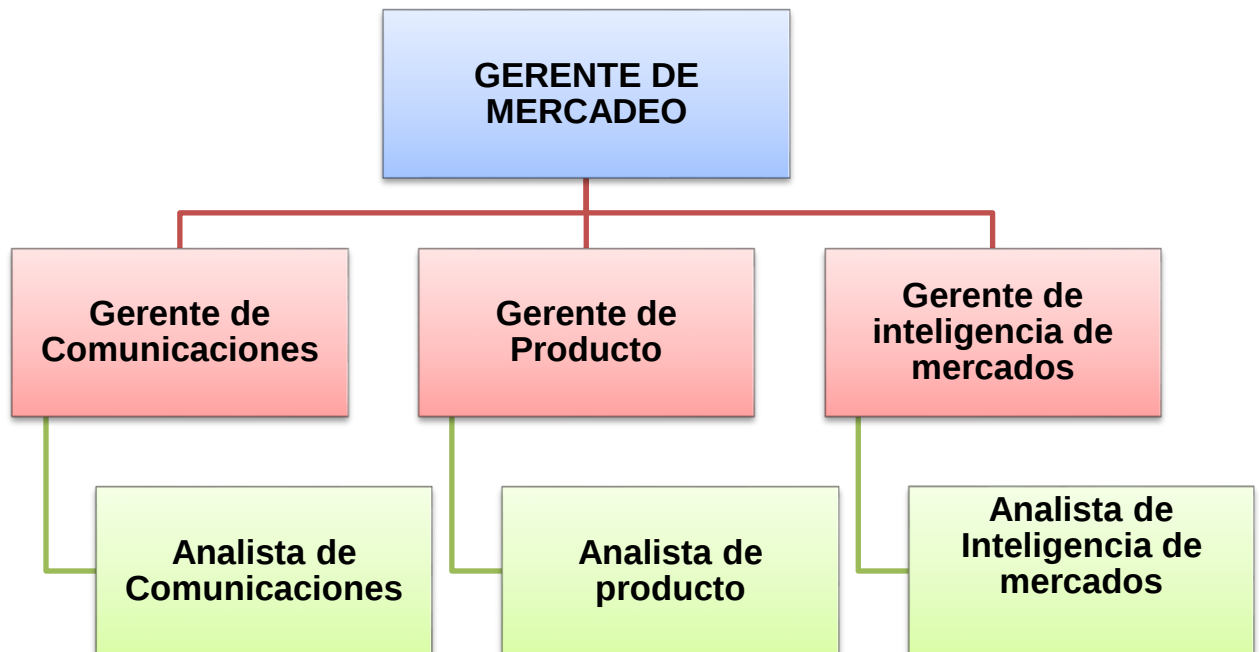
Hoy hacer poco por proteger el medio ambiente es algo que toca el corazón de todos en la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., y cada empleado está tratando de contribuir con esta iniciativa, para lograr un planeta más limpio, más verde.

Publicidad

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene publicidad en TV nacional con comerciales de 10 y 15 segundos; cuñas en emisoras, pauta en periódicos y revista. Pauta digital, promocionamos posts y videos de la marca en diferentes plataformas digitales tales como ESPN, Google GDN, XAXIS, 3 canales oficiales digitales que son sus redes sociales: Facebook con más de 120 mil fans, Twitter con más de 10 mil seguidores y YouTube con más de 30.000 reproducciones; vallas publicitarias, pauta en tv cable, Banners en los partidos de la liga por el canal Win Sports; Pagina Web. Las propagandas son en los canales Caracol y RCN, cuñas en emisoras afines a la zona pero básicamente es Olímpica y Tropicana Estéreo; realizan BTL y ATL.

Organigrama de la Empresa

Figura 18. Organigrama de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

De acuerdo al organigrama de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., se destaca que el área de mercadeo está perfectamente identificada dentro de la empresa, y existen diferentes subgerencias que se encargan de atender las actividades de manera integral en dicha área. Se resalta también que el área de comunicaciones, producto e inteligencia de mercados reporta directamente a la Gerencia de Mercadeo y que se interrelaciona de forma directa con las demás áreas de la organización.

9.2 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA consiste en el estudio de las Fortalezas y Debilidades internas de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., así como las Amenazas y Oportunidades que enfrenta en el entorno externo la compañía. El análisis de las variables internas y externas permite crear estrategias. Las estrategias se diseñan

para minimizar las amenazas y las debilidades y maximizar las oportunidades y las fortalezas de la empresa.¹⁰¹

Cuadro 9. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Trámites legales para el registro de la empresa del sector ante la Cámara de Comercio.	A1. Nivel de devaluación del peso colombiano frente al dólar y otras monedas extranjeras.
O2. Accesibilidad a crédito	A2. Bajo nivel de ingresos de las familias del municipio.
O3. Innovación en colores y cilindraje.	A3. Pago de impuestos a nivel nacional y municipal
O4. Contratación de personal de los alrededores.	A4. Situación política del país (grupos armados, grupos ilegales, terrorismo).
O5. Estilos de vida	A5. Paros de transportadores, agricultores, profesores, sector justicia.
O6. Población económicamente activa (60% de la población del municipio).	A6. No existencia de mano de obra calificada en el municipio.
O7. Índice de tendencia juvenil (36% en el municipio).	A7. Cambios tecnológicos futuros
O8. Actitud frente a la calidad de los productos	A8. Nivel de contaminación
O9. Capacidad de gestión de la administración	A9. Posibles racionamiento de energía y agua

Fuente: Propia.

Cuadro 10. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES
F1. Local propio y convertido en zona franca	D1. Apenas incursiona en el sector
F2. Calidad y garantía de los productos	D2. Falta de preparación para racionamientos de energía y agua.
F3. Tamaño del grupo familiar.	D3. Poca contratación de personal de la región por mano de obra no calificada.
F4. Canales de distribución apropiados	D4. Tribuciones en impuestos a nivel nacional (15% impuesto de renta).
F5. Precios acordes a los usuarios de los productos	D5. Poco sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.
F6. Realización de estudios de mercadeo	D6. Poco conocimiento de la marca en las personas
F7. Gestión empresarial eficiente	D7. Dependencia de materia prima e insumos del exterior.
F8. Tecnología apropiada para el ensamble de los productos.	D8. Poco compromiso con la comunidad aledaña a la empresa.
F9. Excelencia en la atención y servicio al cliente	D9. Falta de protección ante eventos de desastres

Fuente: Propia.

¹⁰¹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. "Análisis Sectorial y Competitividad", Bogotá: Editorial 3R Editores, 2014, p, 72.

Cuadro 11. Estrategias DOFA, empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

ANÁLISIS OF	-La fábrica asisten directamente los clientes a demanda motocicletas.O1;F1 -Los clientes son atendidos personalmente por la gerencia en la fábrica, aumentándoles la satisfacción y éstos atraen más clientes.O9;F7 -La innovación en colores, tamaño y cilindraje de los productos, solo se logra haciendo estudios de mercado.O3;F6 -Las necesidades de transporte rápido y seguro, hacen que los productos sean indispensables para dirigirse de un lugar a otro. O6;O7;F4 -La adquisición de créditos permite ampliar la producción y contratar más personal de la región aledaña a la empresa.O2;O4;F3 -Los estilos de vida de los jóvenes permite la innovación del producto en colores, tamaños y cilindraje.O3;O5;O7;F3;F6
ANÁLISIS OD	-La buena organización logística de la planta de producción, de su personal y un gran despliegue de publicidad continua, permite la seducción de nuevos clientes.O9:D1 -La contratación de personal de la comunidad aledaña a la empresa, permite que se genere confianza, credibilidad a nivel nacional e internacional, y mayo atracción de clientes.O4:D3;D6 -Una excelente imagen corporativa, demanda una excelente presentación de los empleados, una excelente atención al cliente y mayor sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.O9:D5;D6 -El producto es demandado por hombres y mujeres jóvenes que desean un producto innovador y de moda.O6;O7:D1 -El producto fabricado con calidad, garantía y compromiso de responsabilidad social, cautiva más a los clientes.O3;O8;O9:D6 -La responsabilidad social empresarial atrae la credibilidad y el compromiso de los empleados y la comunidad con la empresa.O9:D5;D8 -La empresa cumplidora de la normatividad legal establecida, incursiona fácilmente en nuevos mercados.O1:D1
ANÁLISIS AF	-Capacitar a los colaboradores y que esta sea repetitiva puesto que todo está en continuo cambio..A6;A7:F8 -El estudio de mercado permite conocer los estilos de vida de la población y fabricar los productos de acuerdo a las necesidades del cliente. A2;A9:F3;F4 -La adquisición de plantas de energía, le permite a la empresa enfrentar y solucionar los posibles racionamientos de energía y agua. A9:F3;F7 -La excelencia en la atención al cliente, genera a esto mayor satisfacción y fidelidad, que los conlleva a atraer más clientes para la empresa, y un mayor posicionamiento y rentabilidad, para cumplir con la normatividad tributaria que rige a la empresa. A6:F9
ANÁLISIS AD	-La empresa que no está preparada para posibles racionamientos de agua y energía, se atrasa en su producción y en la entrega de los productos, perdiendo clientes. A9:D9 -No tener reservas financieras implica para la empresa, no poder importar materia prima e insumos para los productos, por una devaluación del peso frente al dólar y otras monedas extranjeras. A1:D7 -El poco sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa ocasiona baja productividad e insatisfacciones en los clientes internos y externos. A3;A6:D5 -Al no contratar personal de la comunidad aledaña a la empresa, no se está cumpliendo con la responsabilidad social empresarial, se pierde credibilidad y la competencia estará por encima de la organización. A6:D3 -Si la empresa no tiene un programa de capacitación para la mano de obra no calificada en la comunidad aledaña a la empresa, ésta tendrá que traer personal de otros municipios acarreando costos superiores y disminuyendo su rentabilidad. A6:D3:D8 -La no contratación de vigilantes y cámaras de video en toda la empresa, la vuelve débil ante los grupos ilegales. A4:D8;D9

Fuente: Propia.

El Análisis de la matriz DOFA, indica que la mayor fortaleza que tiene la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., es el despliegue de publicidad que realiza tanto en televisión como en la radio, las revistas, y los periódicos, especialmente en fechas en las cuales se realizan programas que son vistos por millones de colombianos.

Las oportunidades más relevantes que tiene la empresa es la realización de estudios de mercado para conocer los estilos de vida especialmente los de los jóvenes, quienes son los que más demanda motocicletas; igualmente se le presenta la oportunidad de implementar un programa de servicio y atención al cliente y su respectiva capacitación a los empleados, para que éstos tengan mayor productividad y satisfagan más eficientemente a los clientes, que se desplazan hasta la fábrica directamente a demandar las motocicletas.

Las amenazas más latentes que enfrenta la empresa, son el posible racionamiento de agua y energía, factores básicos en la fabricación de las motocicletas, al mismo tiempo la creciente devaluación del peso frente al dólar y demás monedas extranjeras, y también la guerra de publicidad y precios que tiene la competencia, que en Colombia es amplia.

La responsabilidad social empresarial, es un convenio que ha hecho la empresa con las comunidades aledañas a ésta, con el compromiso de la protección del medio ambiente, la participación de la comunidad en la empresa con el contrato de personal de la región aledaña y la capacitación constante a toda la comunidad sobre el manejo del medio ambiente, y finalmente, el compromiso de inversión en programas que disminuyan la pobreza de las familias en estado de vulnerabilidad y pobreza.

10. ANÁLISI DEL MERCADO

10.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

Santander de Quilichao es un municipio colombiano ubicado en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 kilómetros al norte de Popayán y a 45 kilómetros al sur de Cali. Tiene una superficie de 518 kilómetros cuadrados, una elevación de 1.071 metros, y una población de 48.923.¹⁰²

10.1.1 Limites

Limitado al Norte con los municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el municipio de Caldono. Su extensión es de 597 kilómetros cuadrados, su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros.

10.1.2 Economía

Básicamente la economía del municipio de Santander proviene en parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros, son renglones de gran importancia que generan ingresos a los habitantes de las zonas rurales. Con los beneficios que trajeron la Ley Paéz y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un lugar en la economía local y regional, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

La relevancia económica del municipio, se identifica en los cultivos más importantes, el de la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes, según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %.

Entre otros cultivos se mencionan, el maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, frijol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala; en el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. La zona plana (Valle geográfico del río Cauca), se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado, en la zona de ladera ocupa un lugar relevante el cultivo del café, la yuca, el plátano.

¹⁰² Sitio Web Santander de Quilichao. <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/index.shtml>

10.1.3 Ubicación geográfica

Su ubicación geográfica es favorable por estar cerca de la ciudad de Cali, el Puerto de Buenaventura, Yumbo, Buga entre otros municipios del departamento del Cauca; topográficamente hay dos zonas bien definidas, la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas; la zona de ladera, de topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos, que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sean muy variadas.

10.1.4 Infraestructura vial

La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada, la red vial a la altura de la Panamericana en el año 2000, fue ampliada a doble calzada, agilizando de esta manera la comunicación.

10.1.5 Aspecto social

En el aspecto social, se encuentran las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, como gente trabajadora y capacitada, que se preocupa por estudiar en las universidades que están ubicadas en el municipio, encontrándose personal altamente calificado para emplearse en las diferentes empresas que ejercen sus actividades.

10.1.6 Distribución de la población por estrato

La población de Santander de Quilichao se encuentra entre los estratos 1, 2 y 3, con un nivel de ingresos en promedio de \$400.000 y \$1.0000.000, ingresos que pueden ser tenidos en cuenta por la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., para conceder políticas de crédito a las personas que devengan estos ingresos y que desean demandar el producto.

El poder adquisitivo de la población se entiende que es en bajos ingresos, debido al desempleo, el comercio informal, el trabajo en zonas rurales; esto afecta en forma directa su poder adquisitivo.

10.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizó una investigación de mercado para conocer los hábitos de consumo de la población del municipio de Santander de Quilichao, usando como técnica de recolección de datos. La encuesta, se realizó entre los meses de enero y febrero del año 2016, en la zona urbana del municipio.

Marco de Desarrollo

La encuesta (Anexo A), se diseñó y se aplicó a una muestra compuesta por todos los concesionarios que comercializan motocicletas en Santander de Quilichao, y que de pronto desean adquirir motocicletas que ofrece la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., para comercializarlas.

La encuesta se aplicó a seis (6) concesionarios que comercializan motocicletas, en el casco urbano del municipio de Santander de Quilichao.

10.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Ficha Técnica de la Encuesta

Fecha de realización: lunes 1º, martes 2, de febrero de 2016.

Diseño: Julieth Rivera Ríos y Sareth Zapata Velásquez

Tamaño de la muestra: 6 concesionarios.

Lugar: municipio de Santander de Quilichao.

Medio por el que se realizó la encuesta: personal.

Responsables: Julieth Rivera Ríos y Sareth Zapata Velásquez.

La encuesta fue dirigida a todos los concesionarios que comercializan motocicletas en municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Se inicia el análisis de los resultados con las marcas de motocicletas más atractivas para los clientes.

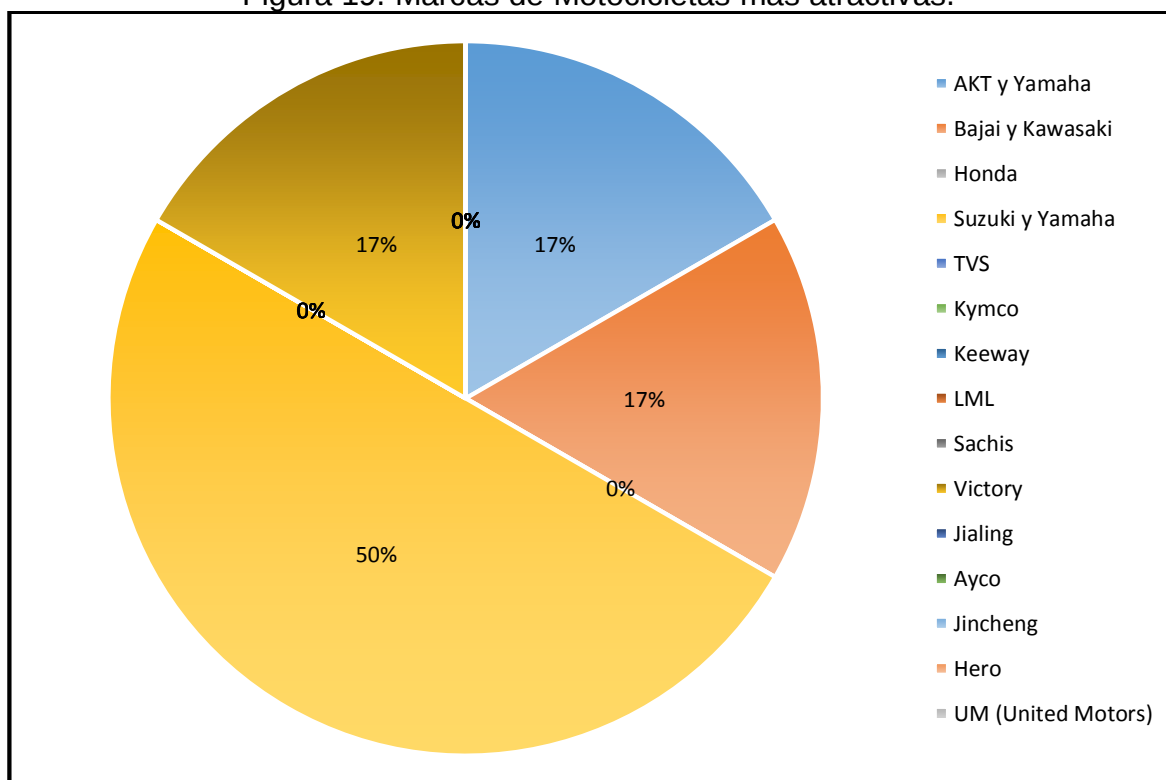
Se indagó por la frecuencia con que los habitantes visitan los concesionarios que comercializan marcas atractivas de motocicletas, observando que para el 50% la motocicleta más atractiva es Suzuki y Yamaha, para el 17% es AKT y Yamaha, para el otro 17% es Bajai y Kawasaki, y para el 17% restante es la marca Victory, consideran estas marcas más atractivas porque hace tiempo están en el mercado, son de buena calidad y tienen garantía.

Tabla 7. Marcas de Motocicletas más atractivas.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
AKT y Yamaha	1	17
Bajai y Kawasaki	1	17
Honda	0	0
Suzuki y Yamaha	3	50
TVS	0	0
Kymco	0	0
Keeway	0	0
LML	0	0
Sachis	0	0
Victory	1	17
Jialing	0	0
Ayco	0	0
Jincheng	0	0
Hero	0	0
UM (United Motors)	0	0
Litan	0	0
Ninja	0	0
Piaggio	0	0
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 19. Marcas de Motocicletas más atractivas.



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

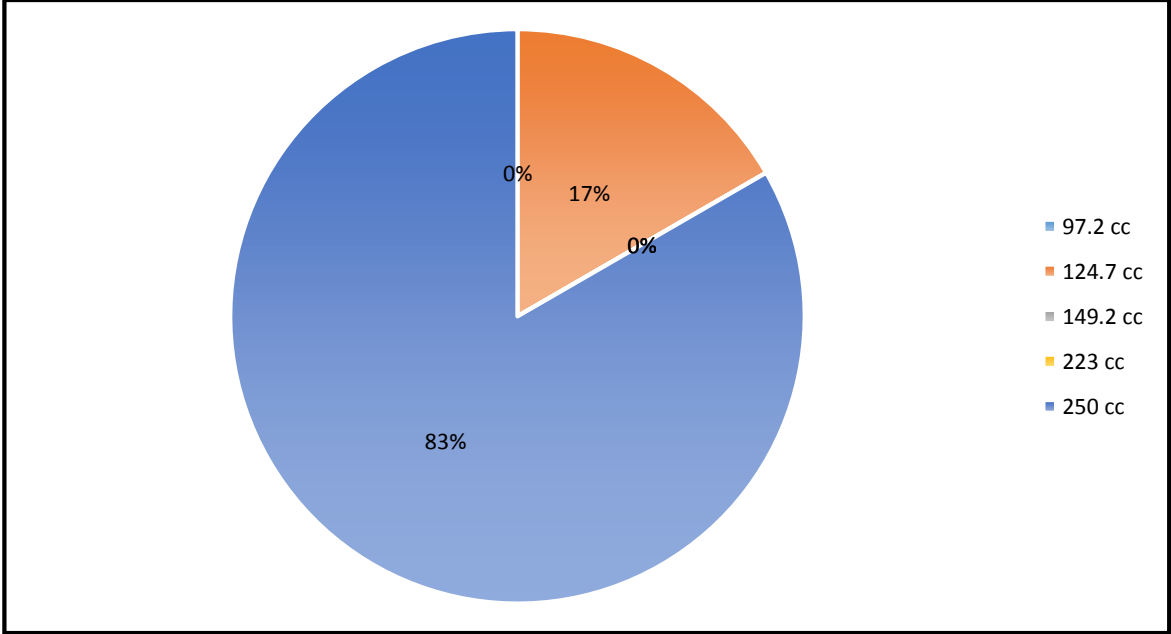
El cilindraje de motocicletas más atractivo en los concesionarios que los habitantes visitan según el 85% es el cilindraje 250 cc, y para el 17% es el cilindraje 124,7cc. Los anteriores cilindrajes son los más atractivos, para las personas, pues ellos dicen que entre mayor sea el cilindraje mayor potencia tiene la motocicleta para realizar recorridos a corto tiempo y que los modelo de motocicletas más atractivos descrito anteriormente, tiene este tipo de cilindraje.

Tabla 8. Cilindraje de motocicletas más atractivo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
97.2 cc	0	0
124.7 cc	1	17
149.2 cc	0	0
223 cc	0	0
250 cc	5	83
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 20. Cilindraje de motocicletas más atractivo



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Los colores preferidos a la hora de comprar una motocicleta en los concesionarios de Santander de Quilichao, se puede observar según el 17% es Negro-Rojo y

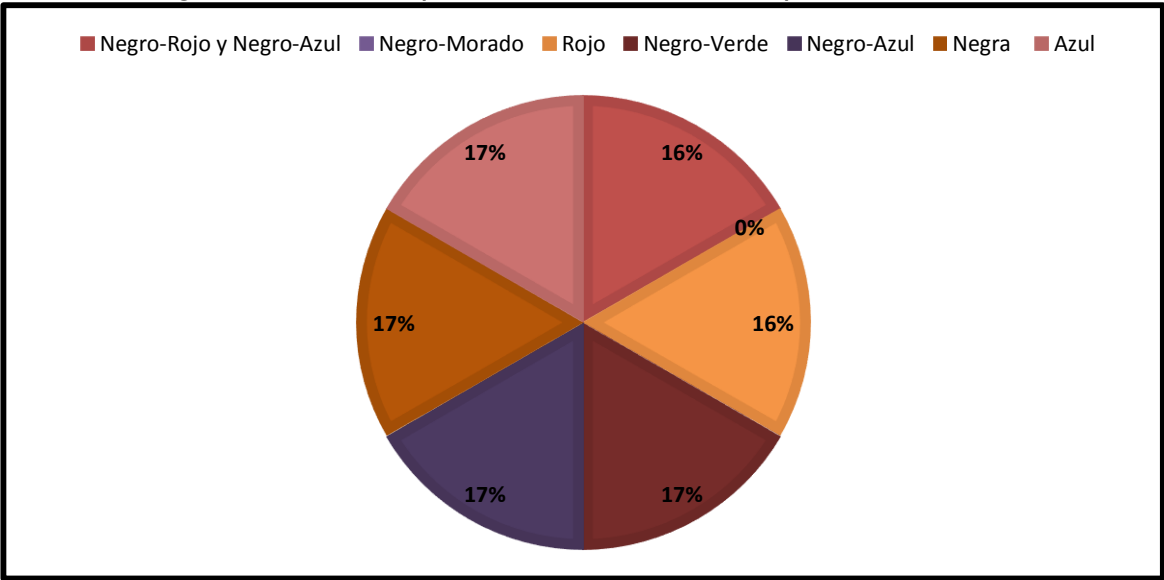
Negro-Azul; para otro 17% su color preferido es Rojo; el 17% dice que es Negro-Verde, para otro 17% es Negro-Azul; y finalmente para otro 17% su color preferido es Azul. Estos colores son los preferidos porque según los clientes de los concesionarios dicen son los colores que actualmente están de moda, y al comprar una motocicleta de marca y cilindraje preferido debe tener igualmente estos colores.

Tabla 9. Colores preferidos a la hora de comprar una motocicleta

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Negro-Rojo y Negro-Azul	1	17
Negro-Morado	0	0
Rojo	1	17
Negro-Verde	1	17
Negro-Azul	1	17
Negra	1	17
Azul	1	17
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 21. Colores preferidos la hora de comprar motocicletas



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Entre aspectos que favorecerían las ventas si una ensambladora de motocicletas le ofrece a los concesionarios de Santander de Quilichao, para el 50% de los habitantes es el precio, para el 17% es el precio, la variedad de modelos y la garantía, para el 17% es el precio, la variedad de modelos; y para otro 17% es la

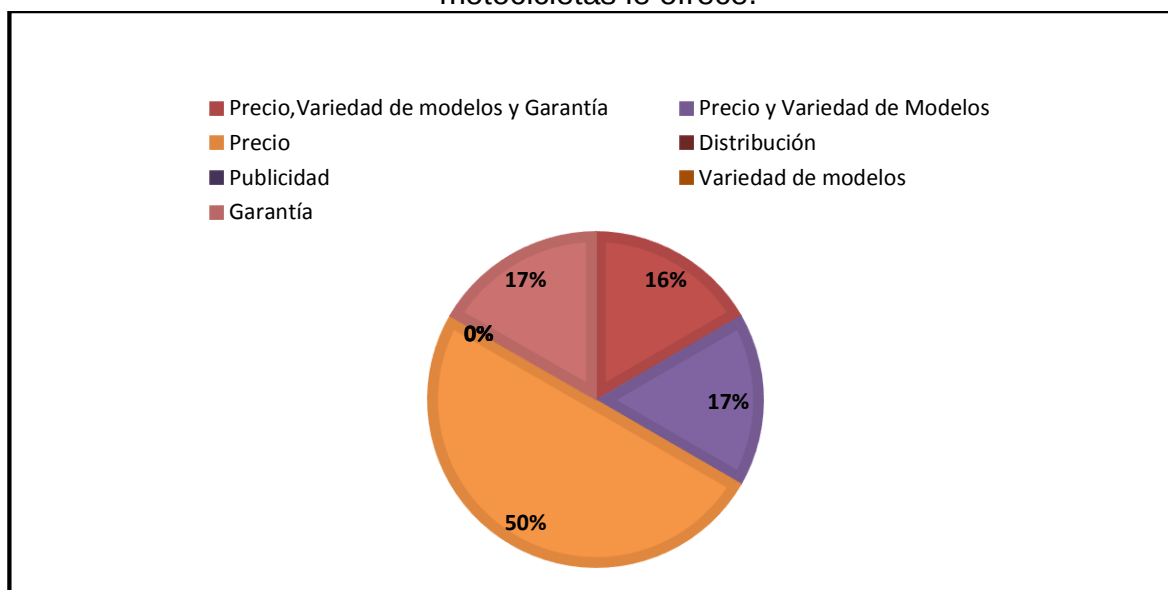
garantía. El precio es importante para los compradores porque les gustan los precios cómodos a los ingresos que devengan; la variedad porque dicen no les gusta que todos tengan el mismo modelo y color de motocicletas; y la garantía, porque una motocicleta sin garantía, sería perder el dinero invertido en ella.

Tabla 10. Aspectos que favorecerían las ventas si una empresa ensambladora de motocicletas le ofrece a los concesionarios.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Precio, Variedad de modelos y Garantía	1	17
Precio y Variedad de Modelos	1	17
Precio	3	50
Distribución	0	0
Publicidad	0	0
Variedad de modelos	0	0
Garantía	1	17
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 22. Aspectos que favorecerían las ventas si una empresa ensambladora de motocicletas le ofrece.



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Los factores determinantes para la compra de motocicletas en los concesionarios de Santander de Quilichao, según el 67% es el reconocimiento de la marca, para el 17% el precio y reconocimiento de la marca; y para el otro 17% es la Garantía. No se puede comprar una motocicleta, dicen los clientes, si no hay una marca

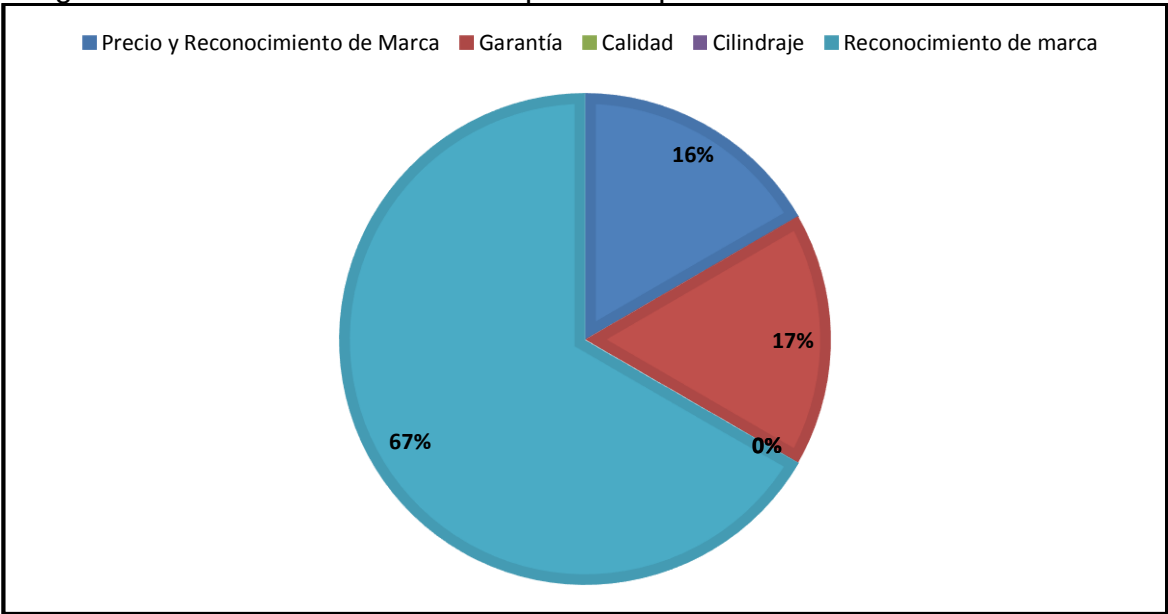
reconocida en el concesionario, menos aun si la motocicleta no tiene garantía, ni tampoco comprar una motocicleta bien costosa, sin garantía y que no sea reconocida por su marca

Tabla 9. Factores determinantes para compra de motocicletas de los clientes

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Precio y Reconocimiento de Marca	1	17
Garantía	1	17
Calidad	0	0
Cilindraje	0	0
Reconocimiento de marca	4	67
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 23. Factores determinantes para compra de motocicletas de los clientes.



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Los aspectos a mejorar en el mercado de las marcas de motocicletas que se distribuyen, es para el 50% de los clientes de los concesionarios de Santander de Quilichao la calidad, para el 33% es el precio, y para el 17% es la publicidad. Las motocicletas que se anuncian con publicidad en los medios de comunicación deben

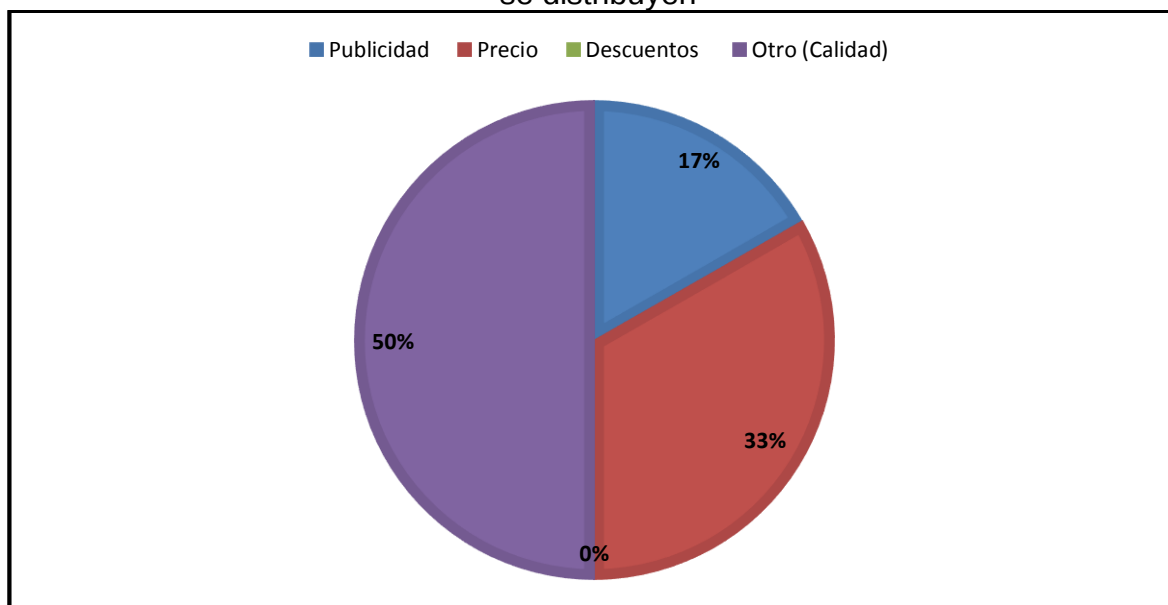
contener la certificación de calidad internacional y nacional del vehículo, anunciar el precio, para que los concesionarios no sobre valore los precios a la hora de comprar una motocicleta.

Tabla 11. Aspectos a mejorar en el mercado de las marcas de motocicletas que se distribuyen

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Publicidad	1	17
Precio	2	33
Descuentos	0	0
Otro (Calidad)	3	50
Total	6	100

Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

Figura 24. Aspectos a mejorar en el mercado de las marcas de motocicletas que se distribuyen



Fuente: Propia, con base en encuestas aplicadas.

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La empresa ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS S.A.S., pretende buscar mercados nuevos, por ello, su objetivo de mercado es el municipio de Santander de Quilichao, en el cual con la apertura del concesionario se va a comercializar las motocicletas que ensambla y de este modo aumentar su rentabilidad, la participación en el mercado, el posicionamiento, y la competencia. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario evaluar las opciones estratégicas propuestas.

11.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas consideradas para la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., son la Rentabilidad, la Participación en el Mercado, el Posicionamiento, y la Competencia, a las cuales se les justifica, se describe la táctica a utilizar, los responsables y los recursos.

Cuadro 12. Opciones Estratégicas

Alternativas Estratégicas	Justificación	Táctica	Responsables	Recursos
RENTABILIDAD	La empresa ensambla un amplio portafolio de motocicletas, que pueden ser ofrecidas en Santander de Quilichao, para generar más rentabilidad	Centralizarse en el nicho de mercado "Hombres", que actualmente tienen poder de consumo de motocicletas.	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero	Capital. Investigación de mercado. Talento humano.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	La capacidad instalada de la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene organización logística en su planta de producción, que e permite llegar al 100% de su capacidad.	Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos.	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero	Capital. Investigación de mercado. Talento humano.
POSICIONAMIENTO	La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene un despliegue de publicidad a nivel nacional (radio, televisión, revistas, periódicos), pensando expandir sus productos en todas las zonas del país.	Desarrollar una campaña publicitaria local (Santander de Quilichao) que le permite a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados (calidad, garantía, control de calidad).	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero	Capital. Investigación de mercado. Talento humano
COMPETENCIA	En Santander de Quilichao existen	Promocionar ventas, realizar	Gerente Jefe de Mercadeo	Capital.

	seis concesionarios que comercializan motocicletas, por ello la Ensambladora debe crear recordación y posicionamiento de su marca, con un despliegue de publicidad a nivel local (emisora, periódicos, canal de televisión).	Benchmarking, para concordar el actual portafolio, conforme con la oferta del mercado y necesidades de los clientes (en especial los Hombres).	Jefe Financiero	Investigación de mercado. Talento humano
--	--	--	-----------------	--

Fuente: diseño propio.

11.2 OBJETIVOS PARA LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

Los objetivos para las opciones estratégicas se han planteado teniendo en cuenta las opciones estratégicas de recursos, participación en el mercado, posicionamiento, competencia y rentabilidad.

Cuadro 13. Objetivos para las opciones estratégicas

RECURSOS	Efectuar estudio de mercado para ampliar recursos de la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., especialmente en Santander de Quilichao.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Aumentar la participación en el mercado de Santander de Quilichao en un mínimo del 20% para el segundo bimestre del año 2017.
POSICIONAMIENTO	Posicionar la marca “Ensamble de Motocicletas S.A.S.”, en el mercado de Santander de Quilichao, especialmente en el segmento de mercado “Hombres”, creando recordación de marca.
COMPETENCIA	Garantizar la calidad en los productos y brindar una atención excelente y eficaz.
VOLUMEN Y RENTABILIDAD	Garantizar el suministro constante de motocicletas a los clientes.

Fuente: diseño propio.

11.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta los objetivos de rentabilidad, participación en el mercado, posicionamiento, y competencia, se presentan las estrategias de mercado, que se proponen a la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., basado en el modelo de Philip Kotler las Cuatro P: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

Estrategia General

La estrategia general crea crecimiento en la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., la cual quiere “incrementar su demanda de motocicletas”, en el

municipio de Santander de Quilichao, concentrándose en la población (hombres y mujeres) de estrato 2 y 3, y entre 18 a 62 años de edad.

Se justifica la estrategia de “penetración en el mercado” por ser de crecimiento con un reducido riesgo, debido al alto conocimiento que tiene del mercado de Santander de Quilichao la empresa, el cual se caracteriza por tener estratos de 1 a 3, y población entre edades de 18 a 62 años que pertenecen al estrato 2 y 3, por devengar ingresos iguales o superiores a un salario mínimo legal vigente, y que están interesados en demandar motocicletas, para sus objetivos básicos (desplazamiento a realizar sus actividades diarias).

Estrategia de Mercado

Es una estrategia para atraer nuevos clientes mediante acciones de publicidad y promoción, y que éstos clientes les interesan los productos con mucha exclusividad, que reflejan su estatus y estilo, no tienen duda en adquirir un producto de calidad, el portafolio de productos se encuentra desde \$4.500.000 hasta \$15.000.000.

Se justifica la “estrategia de mercado”, porque se quiere ampliar el mercado buscando nuevos clientes para aumentar la demanda del producto, utilizando modos de publicidad y promoción, que se fundamentan en la exposición del portafolio de productos, con un ofrecimiento de valor, manejando los medios masivos de circulación local, y haciendo promociones con material publicitario en folletos impresos.

Programa de Mercadeo

Producto. Segmentar el mercado, diseñar el producto destacando especialmente el segmento “Hombres”, y también para el segmento “Mujeres”, diseñando material publicitario para ambos segmentos, con lo cual se destacarán las marcas de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

Estrategia de Producto, realizar publicidad por radio y televisión local, destacando el portafolio de productos que ofrece la empresa, resaltando los colores, el cilindraje, el precio de los mismos y la promoción que se haría por la demanda de éstos; se propone evolucionar la imagen promocional de los productos en aspectos como:

Diseño de Logo, rediseñar el logo que representa a la empresa y le conceda una importante imagen a la empresa y las motocicletas que allí se ensamblan.

Figura 25. Logo empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.



Fuente: Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

Estrategia de Precio. Para la fijación de los precios se conocerá el mercado meta, determinando la demanda, los costos y factores que afectan la competencia; determinando para el cliente beneficios por el precio del producto; se planteara la idea de brindar descuentos para los clientes que se demoren menos en cancelar las cuotas de las motocicletas y que cancelen al contado, para atraer de esta forma más clientes en el mercado de Santander de Quilichao.

Se justifica esta estrategia, porque se evidenció que en Santander de Quilichao, la competencia ofrece el producto a precios muy elevados a los que ofrece la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., por tal razón se ofrecerán precios más bajos y acordes a los costos de producción de las motocicletas.

La empresa Ensambladora de Motocicletas maneja un sistema de información contable, en el cual se aplica el sistema de costos por órdenes de producción, presupuestando el costo por motocicleta y periodo.

La empresa tiene precios estandarizados periódico fijados de acuerdo a la demanda del mercado y de la competencia, la cual estudia constantemente (Tabla 11).

Tabla 12. Portafolio de Productos: Precio de Ventas Sugeridos al Público, Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO (millones de pesos)
KARIZMAZMR	\$7.550.000-\$7.850.000
THRILLR SPORTS	\$5.450.000
THRILLER	\$5.090.000- \$5.390.000
GLAMOUR	\$4.390.000
SUPER SPLENDOR	\$3.850.000
SPLENDOS ISMART FE (precio lanzamiento)	\$3.690.000
ECO DELUXO FE	\$3.290.000

Fuente: Empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

Estrategia de Distribución. La empresa para aumentar las ventas maneja publicidad por Internet, a través de su Página Web, por radio, televisión, revistas de publicidad de carros y motocicletas, periódicos, entre otros.

Se justifica esta estrategia, puesto que los medios de comunicación han avanzado y se han globalizado, a través de Internet como red se puede dar a conocer todas las características físicas e intrínsecas del producto y toda la gente del mundo la puede observar, aprovecha la empresa, estos canales de comunicación para dar a conocer los productos.

Para las ventas del producto la empresa tiene un punto de venta en la fábrica ensambladora, es decir el 80% de las ventas las realiza a través de esta canal, y el otro 20% lo realiza a través de Internet.

La estrategia a realizar para incrementar las ventas es realizar un despliegue de publicidad local en Santander de Quilichao utilizando la emisora y el canal de televisión regional.

Estrategia de Promoción. Para el lanzamiento de las marcas de los productos la empresa ha implementado planes de promoción y publicidad a través de su Página Web, la cual contiene todo el portafolio de productos fotográficamente, especificando, el precio, el color, el cilindraje, los concesionarios ubicados en todo el país, sus direcciones y teléfonos.

Se justifica esta estrategia porque en la empresa se considera que la utilización de todos los medios de comunicación permite llegar a más clientes en todo el país, y cuando desean penetrar en un mercado nuevo tienen en cuenta, que hay que hacer un despliegue de publicidad local en el sitio donde piensan ubicarse para comercializar el producto.

Entre las acciones que manejan para la estrategia de promoción tienen:

Lanzamiento de precio, cuando lanzan el nuevo producto le hacen promoción a través de Internet y colocan el precio del producto y a su vez muestran el producto de forma llamativa.

Promoción del Producto, lo hacen a través de Internet, radio y televisión, señalando el color, el cilindraje, y el precio, utilizan mensajes publicitarios (promesa de calidad, garantía y venta).

Diseñan material publicitario, con fotografías y láminas, que identifican el color, el tamaño del producto, generan una percepción positiva y motivación hacia la empresa y el producto.

Establecen un presupuesto del 10% de los ingresos por ventas del producto, para actividades de publicidad, a través de radio, televisión, Internet, revistas, etc.

12. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para el logro de las estrategias se realiza teniendo en cuenta el Plan de Mercadeo propuesto.

Cuadro 14. Plan de Acción para el Plan de Mercadeo.

PLAN DE MERCADEO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLES
PRODUCTO	Realizar publicidad por radio y televisión local.	Diseñar Eslogan.	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero
		Resaltar en el portafolio de productos, colores, cilindraje, y precio de los mismos.	
PRECIO	Diseñar un sistema de información contable para controlar los costos y estudiar la competencia periódicamente, y aplicar la rentabilidad de manera positiva.	Aplicar el sistema de costos por órdenes de producción.	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero
		-Presupuestar el costo del producto, por periodo y distribución.	
		-Controlar los costos mediante racionamiento de energía, agua.	
DISTRIBUCIÓN	Realizar lanzamiento de marcas, precio y promoción, mediante un despliegue de publicidad local en Santander de Quilichao.		Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero
		Realizar ventas por Internet.	
		Realizar ventas en punto de venta en fábrica.	
PROMOCIÓN	Implementar planes de promoción y publicidad a través de su Página Web, con portafolio de productos	Hacer lanzamiento de precio, a través de Internet y colocar el precio del producto y a su vez mostrar el producto de forma llamativa.	Gerente Jefe de Mercadeo Jefe Financiero
		Promocionar el Producto, a través de Internet y televisión, señalando color, cilindraje, y precio, utilizando mensajes publicitarios (promesa de calidad, garantía y venta).	
		Diseñar material publicitario, con fotografías y láminas, que identifican color, tamaño del producto.	
		Generar percepción positiva y motivación hacia la empresa y el producto.	
		Establecer un presupuesto del 10% de los ingresos por ventas del producto, para actividades de publicidad, a través de radio, televisión, Internet, revistas, etc.	

Fuente: diseño propio.

El plan de acción se debe seguir retroalimentando en la empresa para seguir poniendo en marcha las estrategias diseñadas en el plan de mercadeo periódicamente, para el logro de los objetivos estratégicos y así cumplir con la misión de la empresa.

La mezcla de mercadeo también se puede considerar como un engranaje que está apoyado en cinco simientes: producto, precio, promoción, distribución (plaza), agregándole un último denominado “servicios”.¹⁰³

Cuadro 15. Elementos de la Mezcla de Mercadeo

PRODUCTO	PRECIO	PROMOCION (Mezcla promocional)	PLAZA (Distribución)	SERVICIOS
Variedad del producto	Precios de lista	Venta personal	Canales de distribución	Asesoría Técnica
Calidad	Descuentos	Publicidad	Cubrimiento	Entrega a Domicilio
Diseño	Plazos de pago	Promoción de ventas	Almacenamiento	Crédito
Empaque	Concesiones	Relaciones Publicas	Localización de puntos de venta	Mantenimiento
Estilos	Condiciones de Crédito	Merchandising	Transporte	Garantías ofrecidas
Tamaños			Inventarios	Repuestos y accesorios

Fuente: McCarthy, 1961.

La mezcla de mercadeo se desenvuelve dentro de un ambiente, que involucra factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos. Estas fuerzas afectan la mezcla de mercadeo, la condicionan, la modifican. La misma naturaleza de la empresa: su tamaño, el capital con que cuenta, sus recursos tecnológicos, y el personal de que dispone. Estos son factores que limitan y determinan la mezcla de mercadeo que la empresa puede ofrecer a sus consumidores.¹⁰⁴

En este caso la mezcla de mercadeo para la Ensambladora de Motocicletas S.A.S., está integrada por los siguientes elementos:

Productos: Motocicletas con control de calidad y garantía de cuatro años, variedades y estilos: KARIZMAZMR, THRILLR SPORTS, THRILLER, GLAMOUR, SUPER SPLENDOR, SPLENDOR ISMART FE, ECO DELUXO FE.; en colores rojo,

¹⁰³ MCCARTHY, Jerome, 1961, en: La composición de la mezcla de mercadeo. Enlace: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/ContLin/la_composicin_de_lamezcla_de_mercados.html>.

¹⁰⁴ Ibid., p, 1.

azul, negro, verde, entre otros y diferentes cilindrajes: 223 cc, 124 cc, 94 cc, entre otros.

Precio: con precios en variedades y estilos desde \$3.290.000 hasta \$7.550.000, con descuentos del 5% de acuerdo al número de productos comprados, plazos de pago de tres a cuatro años; condiciones de crédito al contado el 35% y el 65% a crédito.

Promoción: con punto de venta en la fábrica y ventas por Internet; publicidad a través de Página Web, radio, televisión, revistas, periódicos, una promoción en venta del 5% para el día del padre y el día de la madre, el día de amor y amistad, publicidad a nivel nacional e internacional, realización de estudios e investigación de mercado.

Plaza: penetración en el mercado del municipio de Santander de Quilichao, para estratos 2 y 3, en edades comprendidas entre 18 y 62 años, mercado objetivo especialmente hombres, con un concesionario ubicado en la zona centro del municipio, donde se comercializa el producto, con inventario de productos, para cubrir toda la población objetivo (hombres y mujeres).

Servicios: ofrece el servicio de asesoría técnica, políticas de ventas a crédito y contado, mantenimiento de un mes después de la compra, garantía de cuatro año, y oferta de repuestos y accesorios, agregando una excelente atención y servicio al cliente.

En tal sentido, resulta fundamental que la gerencia general apoye la política de mercadeo adoptada y dirija las instrucciones necesarias para que esta filosofía sea compartida y cumplida en el resto de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., por ello el mercadeo dejará de ser una función para convertirse en una manera de realizar los negocios.¹⁰⁵

La orientación integral facilitará a la empresa la consecución de un doble objetivo: motivar a sus empleados para atender adecuadamente a los clientes y aumentar la rentabilidad a través del establecimientos de relaciones sólidas de fidelidad, y contratar, entrenar y motivar al personal para que sirvan con eficacia a los clientes es requisitos indispensable para conseguir mantener relaciones satisfactorias con los clientes y el entorno.

12.1 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO

El presupuesto, se realiza teniendo en cuenta el Plan de Mercadeo y también la información concedida en la Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

¹⁰⁵ *Ibíd.*, p, 1.

Tabla 13. Presupuesto para el Plan de Acción del Plan de Mercadeo.

PLAN DE MERCADEO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTO (\$)
PRODUCTO	Realizar publicidad por radio y televisión local.	Diseñar Eslogan.	N/A
		Rediseñar el Logo de la empresa.	N/A
		Resaltar en el portafolio de productos, colores, cilindraje, y precio de los mismos.	N/A
Subtotal			N/A
PRECIO	Diseñar un sistema de información contable para controlar los costos y estudiar la competencia periódicamente, y aplicar la rentabilidad de manera positiva.	Aplicar el sistema de costos por órdenes de producción.	\$14.400.000
		-Presupuestar el costo del producto, por periodo y distribución.	\$6.474.000
		-Controlar los costos mediante racionamiento de energía, agua.	N/A
			N/A
Subtotal			\$20.874.000
DISTRIBUCIÓN	Realizar lanzamiento de marcas, precio y promoción, mediante un despliegue de publicidad local en Santander de Quilichao.		
		Realizar ventas por Internet.	\$15.856.000 N/A
		Realizar ventas en punto de venta en fábrica	N/A
Subtotal			15.856.000
PROMOCIÓN	Implementar planes de promoción y publicidad a través de su Página Web, con portafolio de productos	Hacer lanzamiento de precio, a través de Internet y colocar el precio del producto y a su vez mostrar el producto de forma llamativa.	N/A
		Promocionar el Producto, a través de Internet y televisión, señalando color, cilindraje, y precio, utilizando mensajes publicitarios (promesa de calidad, garantía y venta).	N/A
		Diseñar material publicitario, con fotografías y láminas, que identifican color, tamaño del producto.	N/A
		Generar percepción positiva y motivación hacia la empresa y el producto.	N/A
		*Establecer un presupuesto del 5% de los ingresos por ventas del producto, para actividades de publicidad, a través de radio, televisión, Internet, revistas, etc. (las ventas durante el periodo 2013-2014	\$ 1.118.026.840

		fueron de \$22.360.536.800, en pesos colombianos. ¹⁰⁶	
Subtotal			\$ 1.118.026.840
TOTAL			\$1.154.756.840

Fuente: diseño propio.

*N/A: No Aplica, porque la empresa como estrategia implementa planes de promoción y publicidad a través de su página web, con portafolio de productos, mediante la acción de establecer el 5% de los ingresos por ventas del producto, para actividades de publicidad, a través de radio, televisión, internet, revistas, periódicos, anualmente.

¹⁰⁶ Información tomada de la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S.

13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades para la realización del Plan de Acción de Mercadeo, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Presupuesto para el Plan de Acción del Plan de Mercadeo.

PLAN DE MERCADEO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	AÑO 2016											
			Octubre				Noviembre				Diciembre			
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
PRODUCTO	Realizar publicidad por radio y televisión local.	Diseñar Eslogan.					X							
		Rediseñar el Logo de la empresa.					X							
		Resaltar en el portafolio de productos, colores, cilindraje, y precio de los mismos.					X							
PRECIO	Diseñar un sistema de información contable para controlar los costos y estudiar la competencia periódicamente, y aplicar la rentabilidad de manera positiva.	Aplicar el sistema de costos por órdenes de producción.						X						
		-Presupuestar el costo del producto, por periodo y distribución.						X						
		-Controlar los costos mediante racionamiento de energía, agua.						X						
		Reducir los costos en un 5%.						X						
DISTRIBUCIÓN	Realizar lanzamiento de marcas, precio y promoción, mediante un despliegue de publicidad local en Santander de Quilichao.	Realizar ventas por Internet.							X					
		Realizar ventas en punto de venta en fábrica.							X					
PROMOCIÓN	Implementar planes de promoción y publicidad a través de su Página Web, con portafolio de productos	Hacer lanzamiento de precio, a través de Internet y colocar el precio del producto y a su vez mostrar el producto de forma llamativa.								X				
		Promocionar el Producto, a través de Internet y televisión, señalando color, cilindraje, y precio, utilizando mensajes publicitarios (promesa de calidad, garantía y venta).								X				
		Diseñar material publicitario, con fotografías y láminas, que identifican color, tamaño del producto.								X				
		Generar percepción positiva y motivación hacia la empresa y el producto.								X	X	X	X	X
		Establecer un presupuesto del 5% de los ingresos por ventas del producto, para actividades de publicidad, a través de radio, televisión, Internet, revistas, etc. (las ventas durante el periodo 2013-2014 fueron de \$22.360.536.800, en pesos colombianos.	X	X	X	X								

Fuente: diseño propio.

El plan de acción debe tener un seguimiento a través de un monitoreo y control, para las acciones que se vayan ejecutando, utilizando para ello los indicadores de medición.

Producto

Tabla 14. Indicadores de Medición: Producto.

Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Cálculo	Unidad de medida	Peso del indicador	Metas			Periodicidad	Responsable
					Min.	Sat.	Máx.		
SEGUIMIENTO AL PRODUCTO	Costos de Conversión	Suma de gastos (mano de obra, insumos, energía, repuestos, etc.) sobre total e toneladas métricas convertidas.	\$/Toneladas	5%	125	115	105	Mensual	Gerente de Producción
	Costo de mala calidad	Suma del costo de unidades rechazadas por los clientes más el costo de unidades rechazadas en producción, dividido por las toneladas métricas convenidas	\$/toneladas	5%	2	1.75	1.5	Semestral	Gerente de Producción
	Rotación de inventarios	Costo de ventas dividido por el costo de los inventarios.	\$\$	3%	3.5	3.0	2.5	Mensual	Gerente de Producción
	Cumplimiento del plan de producción	Órdenes procesadas, dividido por el total de órdenes programadas.	%	3%	90%	94%	98%	Semestral	Gerente de Producción
	Gastos de producción	Suma de los gastos generales dividido por los gastos generales en el periodo.	\$\$	4%	1.2	1.0%	0.8 %	Mensual	Gerente de Producción

Fuente: diseño propio.

Precio

tabla 15. Indicadores de Medición: Precio

Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Cálculo	Unidad de medida	Peso del indicador	Metas			Periodicidad	Responsable
					Min.	Sat.	Máx.		
SEGUIMIENTO A L PRECIO	Precio sobre la utilidad	Precio del producto en el mercado dividido sobre los ingresos por ventas.	\$\$	20%	15%	12%	10%	Anual	Gerente Financiero
	Precio sobre las ventas	Precio del producto en el mercado, dividido total bruto en ventas	\$\$	20%	15%	12%	10%	Anual	Gerente Financiero
	Precio sobre precio histórico	Precio del producto en el mercado dividido precio histórico	\$\$	0.8%	1%	0.6%	0.5%	Anual	Gerente Financiero

Fuente: diseño propio.

Promoción Tabla 15. Indicadores de Medición: Promoción

Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Cálculo	Unidad de medida	Peso del indicador	Metas		Periodicidad		Responsable
					Min.	Sat.	Máx.		
SEGUIMIENTO A LA DISTRIBUCIÓN	Promociones contra objetivo		\$\$	88%	80%	75%	65%	Semestral	GERENTE DE MERCADO
	Crecimiento de las ventas contra objetivo	Total ventas actuales dividido objetivo ventas futuras.	\$\$	88%	80%	75%	65%	Semestral	GERENTE DE MERCADO
	Retorno sobre la inversión promocional	Valor de las ventas dividido costos de promoción	\$\$	3%	2.5%	2.0%	1.5%		GERENTE DE MERCADO

Fuente: diseño propio.

Distribución tabla 16. Indicadores de Medición: Distribución

Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Cálculo	Unidad de medida	Peso del indicador	Metas			Periodicidad	Responsable
					Min.	Sat.	Máx.		
SEGUIMIENTO A LA DISTRIBUCIÓN	Productividad de la estrategia	Valor ventas más número de productos en inventario.	+\$	85%	82%	81%	80%	Semestral	GERENTE DE MERCADEO
	Sensibilidad de las ventas	Porcentaje en ventas más porcentaje de productos en inventario	%+	90%	85%	84%	83%	Semestral	GERENTE DE MERCADEO
	Rentabilidad del inventario	Margen bruto más valor medio del inventario (a costo)	\$\$	90%	85%	84%	83%	Semestral	GERENTE DE MERCADEO

Fuente: diseño propio.

CONCLUSIONES

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., según el análisis del entorno externo e interno, tiene oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente, su principal gestión es aprovechar las oportunidades y las fortalezas, para minimizar las amenazas y corregir las debilidades, y sea exitosa en la búsqueda y penetración de nuevos mercados para su crecimiento y desarrollo.

El análisis del entorno externo permitió establecer que este le ofrece a la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., oportunidades como la apertura de nuevos mercados debido a los tratados de libre comercio que tiene el país con otros países, permitiéndole hacer negociaciones de exportaciones de productos hacia otros países. Otra oportunidad es la actitud de las personas frente a la calidad de los productos y atención, lo cual permite a la empresa aprovechar esta circunstancia para elaborar con calidad y garantía los productos.

La empresa puede aprovechar la tendencia de índice juvenil que tiene el municipio de Santander de Quilichao (36%), para elaborar el producto de acuerdo con los gustos y las tendencias de moda que tienen los jóvenes de Santander de Quilichao, en la fabricación de los productos.

Las amenazas más latentes que puede enfrentar la empresa ensambladora de motocicletas son las futuras reformas tributarias para el pago de impuestos, la situación política del país y los cambios tecnológicos futuros, pero con el diseño y aplicación de estrategias puede enfrentar estos aspectos.

El análisis del sector de motocicletas permite a la empresa Ensambladora de Motocicletas penetrar fácilmente en el municipio de Santander de Quilichao, puesto que sólo hay seis concesionarios de motocicletas pequeños, los cuales no comercializan el tipo de motocicletas que produce la empresa; la implementación de estrategias de producto, precio y promoción son las más adecuadas para penetrar en el mercado de este municipio. Además la empresa cuenta con un gran despliegue de publicidad por radio, televisión, Internet, revistas, etc., que le permite darse a conocer localmente y enfrentar la competencia.

El análisis interno en la empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., permitió conocer que la organización tiene diseñada la misión, la visión, tiene objetivos estratégicos, políticas de calidad, tiene un compromiso medio ambiental con la comunidad aledaña y con la región; tiene un portafolio de productos que identifica el precio, la calidad y la garantía. Tiene segmentado el mercado al fabricar motocicletas para hombres y mujeres en edades comprendidas entre los 18 y 64 años de edad, también tiene una gran red de distribución en casi todos los departamentos y municipio del país, garantizando con ello las ventas y su rentabilidad; igualmente maneja un programa de publicidad a través de la radio, televisión, Internet, revistas, periódicos y realiza investigaciones de mercadeo.

Internamente la empresa tiene fortalezas y debilidades, destacándose entre la fortalezas, que tiene un local propio y está convertida en zona franca, con canales de distribución apropiados, innova constantemente los productos respecto a colores, cilindraje, realiza estudios de mercado al mercado que quiere penetrar.

Su principal debilidad es que está reciente en el mercado iniciando sus actividades, y que hay poco conocimiento de la marca del producto en el mercado de Santander de Quilichao, y que depende de materias primas e insumos del exterior.

El análisis del mercado del municipio de Santander de Quilichao, sitio en el cual va a penetrar la empresa, permitió establecer que hay seis concesionarios que comercializan motocicletas en este mercado, y que la competencia más agresiva en este municipio es la marca Suzuki y Yamaha.

El cilindraje más atractivo para comprar motocicletas es el de 250 cc, y los colores preferidos son el negro-rojo, negro-azul, rojo, negro-verde, y azul. El aspecto más favorable a la hora de comprar una motocicleta es el precio, seguido por la variedad y garantía; y el factor más determinante para la compra de una motocicleta es el reconocimiento de la marca.

La formulación de estrategias se centralizó en el Mix de Mercadeo o Mezcla de Mercadeo, basado en las 4 P's: Producto, Precio, Plaza (Promoción), Distribución, factores relacionados con las características del mercado del municipio de Santander de Quilichao y centradas en las opiniones de las personas que piensan adquirir el producto en el futuro.

El Plan de Acción igualmente fue diseñado teniendo en cuenta el Mix de Mercadeo o Mezcla de Mercadeo: Productos, Precio, Plaza y Promoción, en el cual se destacan las actuaciones que deberá realizar la empresa para lograr incrementar la demanda de motocicletas en el mercado de Santander de Quilichao, y ser exitosa en el lanzamiento del producto en dicho municipio, ajustándose a los cambios que suceden continuamente en el entorno externo del mercado al cual se pretende penetrar.

Según el análisis interno, la principal debilidad que tiene la empresa en esos momentos, es que está reciente en el mercado iniciando sus actividades, y que hay poco conocimiento de la marca del producto en el mercado de Santander de Quilichao, y que depende de materias primas e insumos del exterior, para minimizar esta debilidad la empresa debe mejorar el plan de publicidad en el municipio de Santander de Quilichao: en la emisora local, el canal local, los periódicos locales, para que los habitantes de Santander de Quilichao, especialmente los jóvenes conozcan y reconozcan la marca de motocicleta que fabrica la empresa.

RECOMENDACIONES

Seguir realizando investigaciones de mercadeo para enfrentar los cambios que le pueda ofrecer el entorno externo respecto a las oportunidades y amenazas.

Analizar la competencia para anticiparse a ella referente a precios, colores, cilindraje y enfrentar las marcas Yamaha, Suzuki y a otras.

Ajustarse a los cambios tecnológicos de la industria, capacitando al personal que labora en la empresa, para que éste se sienta motivado y con sentido de pertenencia y aumente la productividad.

Diseñar un programa de servicio y atención al cliente, para que haya excelencia en la atención al cliente y éste atraiga más clientes a la empresa aumentando su rentabilidad.

Promocionar la marca del producto a través de publicidad local en radio, televisión, periódico, para que la marca sea reconocida por todos los habitantes del municipio de Santander de Quilichao.

Rediseñar el logotipo y el Slogan de la empresa y el producto, para que haya recordación de marca y se distinga entre las otras marcas que la competencia ofrece en el municipio de Santander de Quilichao.

Realizar promociones durante el lanzamiento de la marca y en días especiales, como el día de la madre, del padre, de amor y amistad y en época navideña, haciéndola a través de radio, televisión e internet, para aumentar las ventas y atrayendo más clientes.

La empresa Ensambladora de Motocicletas S.A.S., tiene como mayor debilidad que su marca está siendo poco reconocida en el mercado de Santander de Quilichao, y para minimizar esta falencia, se considera necesario que rediseñe un programa de publicidad local a través de la emisora local, el canal local de televisión y el periódico local, para que la marca sea reconocida y distinguida por todos los pobladores del municipio.

Establecer alianzas con proveedores nacionales para los productos que fabrica y agregar valor al producto final y satisfacer de esta forma eficientemente a los clientes finales.

Establecer convenios con los distribuidores locales, para que distribuyan el producto de la empresa, aplicando políticas de precios y promoción, y aumentar de esta forma las ventas y un mayor reconocimiento de marca del producto.

Seguir innovando respecto a los colores y cilindraje de los productos, para que los jóvenes se conviertan en clientes fieles de la empresa, de igual forma seguir aplicando fielmente la calidad y garantía a los productos.

Seguir implementando la responsabilidad social empresarial con las comunidades aledañas a la empresa, porque de esta forma la empresa será reconocida, y adquirirá más credibilidad, lo cual le permitirá que demanden más sus productos.

BIBLIOGRAFIA

Administración de la Cadena de Suministros. Junio 24, 2010. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://admindcadenadesuministrosjmdc.blogspot.com.co/2010/06/el-autor-de-las-4-ps.html>>.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA), Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES (ANDI), Municipio de Santander de Quilichao, 2015.

BERRY, Leonard. Cuatro Principios del Servicio Excepcional al Cliente. Nueva York: Editorial Norma. 1996.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. “Análisis Sectorial y Competitividad”. Bogotá: Primera Edición, 2014, p, 61-235.

BONTA, P.; M., Farber. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Grupo Editorial Norma, p, 39.

CADENA LOZANO, Javier. La Teoría Económica y Financiera del Precio: dos enfoques complementarios. Bogotá Colombia. Volumen 9, No. 15. Julio-Diciembre, 2011, p, 59-80.

Marketing en el Siglo XXI. Capítulo 2. Marketing Estratégico. Análisis Competitivo. 2016. Enlace: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>>.

Conceptos Básicos de Motivación. Capítulo 5. (S. F.). p, 81. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://dorganizacional.pbworks.com/f/c5+concep+basic+motivacion.pdf>>.

CHISNALL, Peter. La Esencia de Investigación de Mercados. México D.F.: Editorial Prentice Hall, 1986, p, 6.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera ed. Person Educación, Mexico 2008, p, 5.

Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Capítulo 8. El proceso de formulación de estrategias. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap80d.htm>>.

FISCHER, Laura; ESPEJO Jorge. Mercadotecnia. Editorial Mac Graw Hill, Tercera edición, p, 10.

HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Quinta Edición, 2010, p, 20.

HORVITZ, Jacques. Los Secretos del Servicio al Cliente. España: Editorial Pearson Editores. 2006. en: PIZARRO, C., Gonzalo. Calidad de Servicio como Herramienta Estratégica. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/gpc.htm>>.

HOWARD, John A. (1993) en: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

JANY, Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el Siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill, Interamericana de Colombia. 2000, p, 271.

JOBBER, David; FAHY, John. Fundamentos de Marketing. Madrid: Editorial Mac Graw Hill. Segunda Edición. 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, pp, 255, 235 y 61.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, p, 17-19.

KOTLER, Philip, 1992, en: Publicidad y Marketing. Noviembre de 2010. (En Línea). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <http://marketingpubliestrategias.blogspot.com.co/2010/11/marco-teorico_01.html>.

KOTLER, Philip. Introducción al Marketing. Madrid: Editorial Prentice Hall. Capítulo 3. 2000.

LAMB, HAIR, MacDaniel. Marketing. Onceava Edición. (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <<http://www.freelibros.org/tag/marketing-11e-de-lamb-hair-y-mcdaniel>>

La Mayor Empresa de Motos India construye fábrica en el Cauca. 12 de Julio de 2014. Enlace: ElTiempo.com.

LINDGREEN (2001) y DAS (2009) en: WAKABAYASHI, José Luis. La investigación sobre el Marketing Relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. (Consultado enero 23 de 2016). Enlace:

<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862010000200008&script=sci_arttext>

MCCARTHY, Jerome, 1961, en: La composición de la mezcla de mercadeo. (S. F.). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace:

<[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/ContLin/la_composicin_de_la_me zcla_de_mercados.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/ContLin/la_composicin_de_la_me_zcla_de_mercados.html)>.

MCCARTHY E., Jerome (2001). En: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

MALHOTRA, Naresh. "Investigación de Mercados". México: Editorial Mac Graw Hill, 2008, p, 29.

MINTZBERG (1989) en el Entorno del Marketing: Microentorno. Junio de 2009. (Consultado octubre 25 de 2015). Enlace: <<https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>>

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011, p 231.

MULUNS, Jonh; W, Walker JR, Orvilec; BOY, JR., Harper w LARRECHE, Jean Claude. Administración del Marketing. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill, junio de 2006, p, 94.

Normatividad. Marco Legal. (S. F.). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <<http://www.zonafrancabogota.com/es/normatividad>>.

PIZARRO, C., Gonzalo. Calidad de Servicio como Herramienta Estratégica. (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/gpc.htm>>.

PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO (2012-2015). Oficina de Planeación, Alcaldía Santander de Quilichao.

Publicidad y Marketing. Noviembre de 2010. (En Línea). (Consultado enero 15 de 2016). (Consultado enero 15 de 2016). Enlace: <http://marketingpubliestrategias.blogspot.com.co/2010/11/marco-teorico_01.html>

RIES, AL Y TROUT, JACK (2006) en: Definición de Marketing. 2008-2016. (Consultado octubre 23 de 2015). Enlace: <<http://definicion.de/marketing/>>

SELLTIZ, Clair. "Metodología de investigación en las relaciones sociales". En: MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. "Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Mexico: Editorial Limusa, Cuarta Edición. 2011. p 228-229.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Segunda Edición, Noviembre de 1994, p. 23-24

Sitio Web Santander de Quilichao. Enlace: <<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/index.shtml>>

STANTON, ETZEL Y WALKER. Fundamentos de Marketing. México: 13a Edición, p, 575.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR GUSTOS Y PREFERENCIAS DE MOTOCICLETAS

Fecha: _____

Nombre de la Distribuidora: _____

Cargo del Encuestado: _____

Estas encuestas son realizadas con fines académicos como parte de una investigación realizada por estudiantes de la Universidad del Valle.

1. ¿Cuáles son las marcas de motocicletas más atractivas para usted?

AKT_____	TVS_____	Sachis_____	Ayco_____	UM (United
Bajaj_____	Kymco_____	Yamaha_____	Jincheng_____	Motors)_____
Honda_____	Keeway_____	Victory_____	Kawasaki_____	Litan_____
Suzuki_____	LML_____	Jialing_____	Hero_____	Ninja_____
				Piaggio_____

2. ¿Cuál es el cilindraje de las motocicletas que es más atractivo para usted?

97.2cc____ 124. 7cc____ 149.2cc____ 223cc____ 250cc____

3. ¿Cuáles son los colores preferidos por usted a la hora de comprar una motocicleta?

Negro-Rojo____; Negro-Morado____; Rojo____; Negro-Verde____; Negro-Azul____

Otro____ ¿Cuál?_____

4. ¿De los siguientes aspectos cuál considera usted que favorecería sus ventas si una empresa ensambladora de motocicletas le ofrece?

Precio__ Promociones__ Distribución__ Publicidad__ Variedad de modelos____
Garantía_____

5. Al momento de sus clientes tomar la decisión de compra cuál de los siguientes factores ha sido más determinante:

Precio__ Garantía__ Calidad__ Cilindraje__ Reconocimiento de marca____

6. ¿De las actuales marcas de motocicletas que distribuye qué aspectos considera que pueden mejorarse en el mercadeo?

Publicidad___ Precio___ Descuentos___ Otro___ ¿Cuál?_____