

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
AUTODENAR - CHEVROLET EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2007- 2008**

**JUAN EUSEBIO AIZAGA B.
MICHAEL OMAR MIRANDA R.
OMAR ALEJANDRO PEÑA R.
MARIA ISABEL PATIÑO R.
CLAUDIA FERNANDA SANTACRUZ O.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
AUTODENAR - CHEVROLET EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2007- 2008**

**JUAN EUSEBIO AIZAGA B.
MICHAEL OMAR MIRANDA R.
OMAR ALEJANDRO PEÑA R.
MARIA ISABEL PATIÑO R.
CLAUDIA FERNANDA SANTACRUZ O.**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Mercadeo**

Director

MARIO FERNANDO ARCOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad de Nariño para optar al título de especialistas en Gerencia de Mercadeo.

**Mario Fernando Arcos
Jurado**

San Juan de Pasto, 5 de Marzo de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 TEMA DE ESTUDIO	14
1.2 TÍTULO	14
1.3 ÁREA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 ANTECEDENTES	19
5.2 MARCO TEÓRICO	28
5.3 MARCO CONCEPTUAL	32
5.4 MARCO CONCEPTUAL	36
5.4.1 Macro	36
5.4.2 Micro	36
6. METODOLOGÍA	37
6.1 TIPO DE ESTUDIO	37
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
6.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	37
6.3.1 Fuentes primarias	37
6.3.2 Fuentes secundarias	37
6.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO	37
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	38
7.1 OBJETIVO GENERAL	38
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
7.3 AUDITORÍA DEL MUESTREO	38
7.4 PROCESO DEL MUESTREO	39
7.4.1 Universo	39
7.4.2 Muestra	39
7.4.2.1 Diseño del tamaño de la muestra	39
7.4.2.2 Muestreo estratificado	40
7.5 ENCUESTA (Anexo A)	40

7.5.1 Cuestionario de la encuesta	40
7.5.2 Análisis de la información	40
7.5.3 Análisis de la encuesta	67
7.6 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	68
7.6.1 Conclusiones de la encuesta	68
7.6.2 Recomendaciones de la encuesta	69
7.6.3 Presupuesto	69
8. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA AUTODENAR – CHEVROLET PARA ELAÑO 2007 - 2008	70
8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	70
8.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	70
8.3 CLIENTES	71
8.4 DEFINIR EL NEGOCIO	72
8.5 DIAGNÓSTICO	72
8.5.1 Variables estratégicas internas	72
8.5.1.1 Análisis del comportamiento de las variables internas en Autodenar	73
8.5.1.2 Matriz MEFI	74
8.5.2 Variables estratégicas internas	74
8.5.2.1 Análisis del comportamiento de las variables	75
8.5.2.2 Matriz MEFE	75
8.6 ANÁLISIS DE ENTORNO COMPETITIVO	76
8.6.1 Matriz MPC	76
8.6.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas	77
8.7 MATRIZ DOFA	77
8.8 RENDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	78
8.8.1 Horizonte de tiempo	79
8.8.2 Principios corporativos	79
8.8.3 Misión	79
8.8.4 Visión	79
8.8.5 Objetivos estratégicos de marketing	79
8.9 FORMULACION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	80
8.9.1 Matrices	80
8.9.1.1 Matriz interna – externa (I – E)	80
8.9.1.2 Matriz de la gran estrategia (G – E)	81
8.9.1.3 Matriz de política direccional	82
8.9.1.4 Matriz BCG	84
8.9.1.5 Matriz PEYEA	85
8.9.1.6 Matriz (MCPE)	88
8.10 DECISIÓN ESTRATÉGICA	89
8.11 MEZCLA DE PRODUCTOS	89
8.12 OBJETIVOS DE MERCADEO	89
8.13 MERCADO OBJETIVO	89

8.14 ESTUDIO DE MERCADO	89
8.15 VENTAJAS COMPETITIVAS	89
8.16 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	90
8.17 ANÁLISIS COMERCIAL	90
8.18 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	91
8.19 MARKETING MIX	92
8.19.1 Producto	92
8.19.2 Precio	93
8.19.3 Promoción	93
8.19.4 Plaza	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
NETGRAFÍA	99
ANEXOS	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación porcentual de las ventas de vehículos por ciudades	24
Tabla 2. Vehículos matriculados por marca en la ciudad de Pasto	26
Tabla 3. Clasificación por estrato de la población a encuestar	40
Tabla 4. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs vehículo	43
Tabla 5. Tabla de frecuencias para el cruce de variables intención de adquirir vehículo vs género	47
Tabla 6. Tabla de frecuencias para el cruce de variables personas que influyen en la decisión de compra vs nivel de estudio	50
Tabla 7. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs tenencia de vehículo marca Chevrolet	55
Tabla 8. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs utilización de vehículo	57
Tabla 9. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs financiación	59
Tabla 10. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs conocimiento de chevyplan	62
Tabla 11. Tabla de frecuencias para el cruce de variables estrato vs utilización de chevyplan	64
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	75
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	77
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo (MPC)	77
Tabla 15. Matriz DOFA	79
Tabla 16. Matriz interna externa (I – E)	81
Tabla 17. Matriz de Política Direccional (MPD)	84
Tabla 18. Matriz BCG	85
Tabla 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	86
Tabla 20. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	89
Tabla 21. Análisis Comercial	91
Tabla 22. Plan Operativo de Mercadeo	94

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Las marcas más vendidas a junio de 2007	23
Gráfica 2. Participación por ciudades de las ventas de 2007	24
Gráfica 3. Vehículos matriculados en la ciudad de Pasto	26
Gráfica 4. ¿Actualmente tiene vehículo?	41
Gráfica 5. Razones para no tener vehículo	41
Gráfica 6. Razones para la adquisición de vehículo	42
Gráfica 7. Tenencia de vehículo por estrato	43
Gráfica 8. Preferencia de marcas	44
Gráfica 9. Marca que tiene en la actualidad	44
Gráfica 10. Marca preferida por estrato	45
Gráfica 11. Preferencia de marca según género	45
Gráfica 12. ¿Está entre sus prioridades cambiar de vehículo?	46
Gráfica 13. ¿Ha pensado en adquirir vehículo?	46
Gráfica 14. Intención de adquirir vehículo según género	47
Gráfica 15. Intención de adquirir vehículo según edad	48
Gráfica 16. ¿Qué marca de vehículo preferiría comprar?	48
Gráfica 17. ¿Qué persona del núcleo familiar ejerce mayor influencia en el momento de la decisión de compra?	49
Gráfica 18. Persona que influye en la compra de vehículo por estrato	49
Gráfica 19. ¿Con qué frecuencia cambia usted de vehículo?	50
Gráfica 20. ¿Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia, donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia a la hora de adquirir un vehículo?	51
Gráfica 21. Aspectos importantes al comprar un vehículo	53
Gráfica 22. ¿Qué opina de la marca Chevrolet?	53
Gráfica 23. ¿Ha tenido usted un vehículo marca Chevrolet?	54
Gráfica 24. Tenencia de vehículo para la marca Chevrolet por estrato	54
Gráfica 25. ¿Qué tipo de línea de vehículo prefiere de la marca Chevrolet?	55
Gráfica 26. ¿Ha utilizado los servicios del concesionario Autodenar Chevrolet?	56
Gráfica 27. Utilización de los servicios del concesionario	56
Gráfica 28. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario Autodenar Chevrolet?	57

Gráfica 29. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Autodenar Chevrolet en la ciudad de Pasto?	58
Gráfica 30. ¿Al comprar un vehículo usted utiliza algún tipo de financiación?	58
Gráfica 31. Frecuencia de financiación por estratos	59
Gráfica 32. Frecuencia de financiación según el género	60
Gráfica 33. Frecuencia de financiación según la edad	60
Gráfica 34. ¿Ha escuchado usted el plan de crédito chevyplan que ofrece Autodenar Chevrolet?	61
Gráfica 35. Frecuencia de conocimiento de chevyplan por estratos	61
Gráfica 36. Conocimiento de chevyplan según género	63
Gráfica 37. ¿Ha utilizado este plan de crédito?	63
Gráfica 38. Frecuencia de utilización de chevyplan por estratos	64
Gráfica 39. ¿Frecuencia de utilización de chevyplan según género?	65
Gráfica 40. ¿Cuál es el grado de conformidad con el plan de crédito chevyplan?	65
Gráfica 41. ¿Para usted la marca Chevrolet es?	66
Gráfica 42. Proporción de los encuestados según el género	66
Gráfica 43. Proporción de los encuestados según el estrato social	67
Gráfica 44. Proporción de los encuestados según la edad	67
Gráfica 45. Proporción de los encuestados según nivel de educación	68
Gráfica 46. Matriz (G – E)	82
Gráfica 47. Matriz BCG	86
Gráfica 48. Matriz PEYEA	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Formato de la encuesta para estimar la demanda de la marca Chevrolet en la ciudad de Pasto	102
ANEXO B. Cronograma	105
ANEXO C. Ranking de marcas	106
ANEXO D. Crecimiento porcentual de las empresas 2005 - 2007	107

RESUMEN

El notorio incremento en las ventas de carros nuevos en los últimos años, las facilidades de financiación, la oferta de nuevos modelos, han estimulado a los usuarios a la compra de vehículos nuevos. Por otra parte, la disminución de los precios y la demanda de vehículos que ingresan del Ecuador estimulados por la devaluación del dólar, se constituyen en las principales causas que impulsan este fenómeno.

Autodenar – Chevrolet no es ajena a este crecimiento, según información reciente Chevrolet es la marca de mayor demanda, sin embargo, su posicionamiento en el mercado regional se ha visto amenazado por el crecimiento de la competencia en el sector automotriz.

Teniendo en cuenta la creciente participación de la competencia y las exigencias de los clientes, es necesario, redefinir su organización estructural e implementar un plan estratégico de marketing que permita conocer el estado actual del negocio, el mercado local y regional, la interacción entre el entorno interno y externo de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva implementando estrategias para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

El siguiente trabajo se constituye en una herramienta para la toma de decisiones estratégicas que permitirá incrementar las ventas, ganar participación en el mercado, fortalecerse comercialmente e incrementar las utilidades de la empresa Autodenar - Chevrolet.

ABSTRACT

Nowadays, the great phenomenon of new cars buying has been stimulated by not only things such as: the increment of new cars, the financing facilities, the offer of new cars designs, but also the decreasing of new cars prices and the importing from Ecuador thanks to a low dolar value. Accorder to local car selling percentages the main example of this fact is Autodenar – Chevrolet.

Howaver the profits of the enterprise already mencioned has been menaced by some other ones and is users which makes indispensable to rearrange the inside organization of Autodenar to implement a marketing plan wich allows and only to know and to face the cars selling business properly, but knowing how enterprise inside but facts can interact each other in order to take and advance from the as mush as posible.

The following monograf can be seen as a very useful tool which can be used to improve the car selling business profits of the enterprise subyect of research.

INTRODUCCIÓN

La situación del mercado automotriz Colombiano después de la apertura económica de 1992 indica claramente la necesidad de establecer una estrategia comercial que diferencie a CHEVROLET de las otras marcas para ingresar al siglo XXI, continuando con el liderazgo en la satisfacción y fidelización del cliente.

Es por eso que CHEVROLET inspirada en su misión y visión de ofrecer productos y servicios automotores de calidad superior, para que los clientes reciban un óptimo beneficio reduciendo o eliminando la sensación de riesgo y vulnerabilidad que están asociadas a la compra de un vehículo y que sienten los clientes en su proceso o decisión de compra, especialmente en un mercado caracterizado por su gran oferta y publicidad.

CHEVROLET es un conjunto de beneficios y atributos que agregan valor a los vehículos, esto crea seguridad y confianza construyendo un vínculo de valor en la marca, que es la suma de el producto y de la imagen constituyéndose en una estrategia comercial para diferenciar la marca en el mercado, comercializar sus productos informando especificaciones y opciones de los mismos y generar en la mente de los clientes una imagen positiva de Autodenar – Chevrolet.

Por lo tanto el valor de la marca aumenta la percepción de calidad en sus productos y servicios, y establece la fidelidad de los clientes, además crea una serie de asociaciones positivas a la marca y por supuesto permite aumentar las ventas y la participación en el mercado.

CHEVROLET se ha caracterizado por una permanente disposición de buscar nuevos beneficios que respalden sus vehículos y mejoren la calidad de vida de sus clientes, para mantenerse a la vanguardia de la competitividad y continuar creando seguridad, confianza y fidelización en sus clientes.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE ESTUDIO

Planeación Estratégica de Marketing.

1.2 TÍTULO

Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto año 2007-2008.

1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo.

1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Entorno regional.

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La ausencia de un plan estratégico de mercadeo ha contribuido a una disminución de las ventas

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las ventas actuales que registra Autodenar según información obtenida por el departamento de ventas de Chevrolet en el Departamento de Nariño es el de mayor demanda frente a otras marcas, pero no con la satisfacción deseada. La necesidad de los usuarios de adquirir un vehículo, el aumento en las ventas de otras marcas, el surgimiento de contextos legales que permiten el ingreso de nuevas marcas especialmente chinas a bajo costo, así como la facilidad de comprar vehículos ecuatorianos de marcas reconocidas a bajos precios en comparación a los vendidos en Colombia, con ventajas en el pago de impuestos por rodamiento del cincuenta por ciento, a diferencia de los vehículos nacionales que pagan la totalidad del mismo y otras medidas hacen que los usuarios se inclinen por comprar vehículos en el vecino país.

De ahí la prioridad del concesionario Autodenar en crear un departamento especializado en mercadeo con el que no cuenta actualmente, y diseñar un plan estratégico de mercadeo con el ánimo de fidelizar, buscar nuevos clientes que encuentren en el concesionario un amigo, fuente de confianza y la solución a las necesidades que ofrece el transporte de un vehículo automotor.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que características debe poseer el plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar - Chevrolet en el municipio de pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

* Se ha realizado el diagnóstico DOFA para la empresa Autodenar - Chevrolet?

* ¿Se ha identificado y analizado el entorno competitivo al cual se enfrenta la empresa Autodenar- Chevrolet?

* ¿Se ha realizado una investigación de mercados del sector automotriz en el departamento de Nariño?

* ¿Existen estrategias por parte de Autodenar – Chevrolet para contrarrestar la competencia y fidelizar a los clientes?

* ¿Autodenar – Chevrolet a evaluado la implementación de un plan operativo que integre de manera eficaz sus departamentos administrativos

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico de marketing para el concesionario Autodenar-Chevrolet en la ciudad de Pasto, durante el periodo comprendido 2007 - 2008.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Realizar el diagnóstico del DOFA para la empresa Autodenar – Chevrolet.
- * Identificar y analizar el entorno competitivo.
- * Realizar la investigación de mercados.
- * Diseñar estrategias para contrarrestar a la competencia y de esta manera buscar la fidelización de clientes.
- * Evaluar la conformación de la empresa en sus departamentos administrativos y diseñar el plan operativo.

4. JUSTIFICACION

El uso del vehículo actualmente es una necesidad cotidiana, de ahí que la demanda se ha incrementado en los últimos años a nivel local, regional y nacional, así como la competencia con los concesionarios nacionales y el ingreso de vehículos del Ecuador con precios bajos comparados con los nacionales.

El presente estudio se realizó porque se ve la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico de marketing, que proporcione los beneficios necesarios para la empresa, con el fin de incrementar las ventas, la satisfacción y fidelización de los clientes, aumentando las utilidades del concesionario Autodenar – Chevrolet del municipio de Pasto.

Su visión corporativa de ser la empresa líder en los departamentos de Nariño y Putumayo, le permitirá consolidar su crecimiento a través de la participación en otros mercados; basado en su vocación de servicio, el desarrollo de estrategias y el talento de sus colaboradores, ocupando así, el primer lugar del sector automotriz. Por esta razón se debe concentrar los esfuerzos en iniciativas que faciliten la adaptación de la compañía a las exigencias cada vez más competitivas del mercado.

La implementación de un sistema integrado de información y el compromiso de Autodenar – Chevrolet, servirá para optimizar los procesos que contarán con tecnología de punta, para adoptar mejores prácticas en cada una de las áreas que lo conforman.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

Hoy en día, estrenar carro es muy fácil. Las bondades de los concesionarios van desde tasas de interés muy competitivas hasta la financiación del 100% del valor comercial del automotor.

“Sepárelo y venga por él en dos meses”. Esta coloquial expresión que era exclusiva de almacenes de electrodomésticos ahora se volvió popular en concesionarios.

Como si se tratara de la compra de un televisor o una nevera, los ejecutivos de ventas les responden al cliente: “déjelo separado que nosotros le reservamos el vehículo”.

Este fenómeno que se vive en Colombia obedece al ‘boom’ que está viviendo el mercado automotor, en razón a la intensa demanda de los colombianos por adquirir vehículos nuevos, incluyendo las motocicletas.

En el 2006 se vendieron 201.600 automotores, cifra que representa un aumento del 37,5% frente a la del 2005, cuando se vendieron 146.582 carros.

El incremento de las ventas de vehículos obedece principalmente a factores como la depreciación del dólar, la estabilidad de la economía y una mayor oferta de crédito por parte del sector financiero.

Los resultados del año pasado superaron así las metas fijadas a comienzos de año por las ensambladoras que calculaban ventas de 160.000 vehículos.

Directivos del sector prevén que para el cierre del 2007 se mantendrían las buenas condiciones en materia de créditos y tasa de cambio, lo que se traducirá en ventas por encima de las 200.000 unidades.

A esas condiciones se suma una rebaja en el impuesto a los vehículos con precios menores a los US \$ 30.000, aprobado por el Gobierno y a la reducción del IVA para vehículos de más de 1.400 centímetros.

Para los voceros de los departamentos comerciales de Sofasa Renault y Toyota los años 2005 y 2006 han sido los mejores en la historia del mercado automotor.

El último ‘boom’ que se registró en el país fue hace unos quince años, cuando

entró al mercado el Chevrolet 'swift' 1.3, pero hoy el acelerador va a fondo con varias marcas, entre ellas el Renault Twingo, el Hyundai Santro y Getz y los Chevrolet Aveo, Spark y Optra, entre otros.

¿Pero a qué se debe el 'boom'? Son variadas las razones que explican el notorio incremento de las ventas de carros nuevos.

En primer lugar, las tasas de interés para la financiación de vehículos aún mantienen niveles muy competitivos. Hoy, por ejemplo, oscilan entre el 1,45% y el 1,65% (mes vencido), aunque vale la pena señalar que hasta hace unos tres meses estaban ligeramente inferiores.

Adicionalmente, en este momento las entidades financieras prestan hasta el 100% del valor comercial del automotor. Anteriormente, sólo prestaban hasta el 70% u 80%.

En segundo lugar, la oferta de nuevos modelos, especialmente en los de gama media, es decir, aquellos que están en un rango entre \$25 y \$33 millones también ha estimulado a los usuarios, ya que muchos no han subido de precio.

En tercer lugar, ha crecido la oferta de carros importados, gracias a la reevaluación del peso frente al dólar.

Algunos expertos comparten esa apreciación y agregan que las promociones que se han presentado en algunas marcas de importados, demuestra que "los carros extranjeros también andan a la baja".

El ingreso al país de vehículos chinos, a precios más bajos, entre \$19 y \$23 millones, se constituye en el cuarto factor que explica el buen comportamiento del mercado.

Aún así algunos expertos consideran que el impacto en el mercado de los automotores asiáticos sólo se percibirá en un par de años, "cuando los dueños de los mismos puedan dar un concepto más amplio de su desempeño", explica un vocero de la sección de vehículos usados de un reconocido concesionario Chevrolet.

En la práctica, la velocidad a la que se está moviendo la venta de autos nuevos ha provocado un 'frenazo' en los precios de los vehículos de segunda mano.

Hasta en un 30% han caído los precios de los usados, coinciden en señalar ejecutivos de ventas, quienes agregan que el mercado del usado se mueve tres veces más rápido que el nuevo. Este año se espera la venta de unos 200.000

carros nuevos y de unos 550.000 usados.

Ante esa situación un alto número de propietarios de automotores de segunda mano ha aprovechado las facilidades para adquirir uno nuevo y como parte de pago por uno cero kilómetros han entregado el 'viejito'.

Pero también se han disparado las negociaciones entre compañeros de oficina, que dicho por los consultados, es una forma de venta más rápida y segura.

Adicionalmente, la confianza de poder viajar nuevamente por vía terrestre también ha motivado a los consumidores a comprar carro.

“En su momento, muchos colombianos se despreocuparon de comprar vehículos nuevos, por miedo a salir, pero hoy, el mejoramiento de la seguridad en el país no sólo ha contribuido a aumentar el consumo, sino también ha permitido fortalecer las inversiones nacional y extranjera, y eso, sin duda, le ha dado más dinamismo a la economía”, explican ejecutivos.

En síntesis, los colombianos saben que este es un buen momento para comprar carro y muchos prefieren dejarlo separado antes que perder la oportunidad de quedarse sin estrenar antes de que termine el año 2007.

Cada paquete de resultados sobre las ventas de carros nuevos que llega por parte de Econometría (la empresa que consolida las cifras del mercado), muestra que el sector automotor goza de una salud envidiable y, lo mejor, por lo menos a corto plazo no se prevé una dinámica diferente.

Mayor seguridad e inversión extranjera, baja en las tasas de desempleo, crecimiento económico sostenido y la depreciación del dólar frente al peso son algunas de las razones más importantes que se reflejan en el crecimiento de una de los sectores 'clave' de la economía, que a septiembre de este año muestra un aumento de 35 por ciento frente a las ventas del mismo periodo del año anterior.

Por eso, es 'extraño' ver que en un mercado tan vigoroso y competido como el nuestro, que año tras año aumenta considerablemente un portafolio de productos para todas las necesidades, gustos y bolsillos, tan sólo tres marcas acaparen más de la mitad del mercado.

Chevrolet, Renault y Hyundai han vendido en este año 118.117 unidades, un 63 por ciento de las 186.651 de las comercializadas hasta septiembre, es decir que las otras 43 marcas con representación en Colombia se reparten el 37 por ciento restante. Tan sólo Chevrolet es la responsable de la tercera parte de las ventas, y casi triplica en ventas a la segunda y tercera, Renault y Hyundai, respectivamente.

“Chevrolet tiene el 38 por ciento de la participación del mercado automotor principalmente porque es una marca reconocida por la calidad de sus productos, por tener un portafolio amplio en todas las gamas y precios, y por prestar un excelente servicio posventa a través de la red de concesionarios Chevrolet, la más amplia en toda Colombia”, explica Juan Manuel Hoyos, gerente de mercadeo de Colmotores.

Sin embargo, con el paso de los años y la llegada de nuevos productos el tamaño de las porciones de la torta se ha modificado, con casos como el de Hyundai que desplazó a Mazda como la tercera marca del país, pues la japonesa, luego de la salida del mercado del Mazda 323, se dedicó a liderar los segmentos medio altos donde se ubican la mayoría de sus productos.

“Estamos alineados con lo que hace Mazda en el mundo, dice Fabio Sánchez Forero, presidente de la compañía colombiana automotriz. La estrategia de la marca está diseñada para los mercados de gama media y alta. Ese es nuestro foco. En los segmentos en los que hacemos presencia, somos líderes. Es muy importante tener claro que Mazda no es una marca de volúmenes y que los resultados de nuestra operación a hoy nos tienen altamente satisfechos. Con Mazda6, por ejemplo, somos líderes con el 34.1 por ciento del segmento de autos de gama alta en Colombia. Igual sucede con el Mazda5 con el cual la marca incursionó en el segmento de las mono volúmenes con un éxito indiscutible. Ahí tenemos el 19.6 por ciento.

Y en lo referente al 2007, los resultados nos estimulan mucho más. Mazda es la compañía del sector automotor que más ha crecido en lo que va corrido del año. Las ventas al mayor al cierre de agosto registran un crecimiento del 46.8 por ciento en relación con el mismo periodo del año anterior.

En lo corrido de este año se han colocado al público 10.295 vehículos Mazda, es decir 2.671 unidades más que en el cierre de septiembre de 2006.

Por su parte, los coreanos manejan un extenso portafolio de productos para particulares y servicio público que ya se destacan por su reputada calidad, uno de los factores decisivos tenidos en cuenta por parte de los compradores.

Otras marcas como Renault basan su éxito en el fortalecimiento de sus líneas, con opciones como los Renault Twingo y Logan, que por su relación precio producto son favoritos en un mercado donde la gama baja pone gran parte de las ventas. “Es claro que los colombianos se identifican más con las cuatro marcas que lideran el mercado ya sea por comportamientos históricos o porque se sienten muy bien atendidos en cuanto a calidad y respaldo. Hyundai es la muestra de que

el mercado se está abriendo y con la llegada de tantos importados esto se seguirá dando”, dice Germán Camilo Calle, presidente de Sofasa Renault.

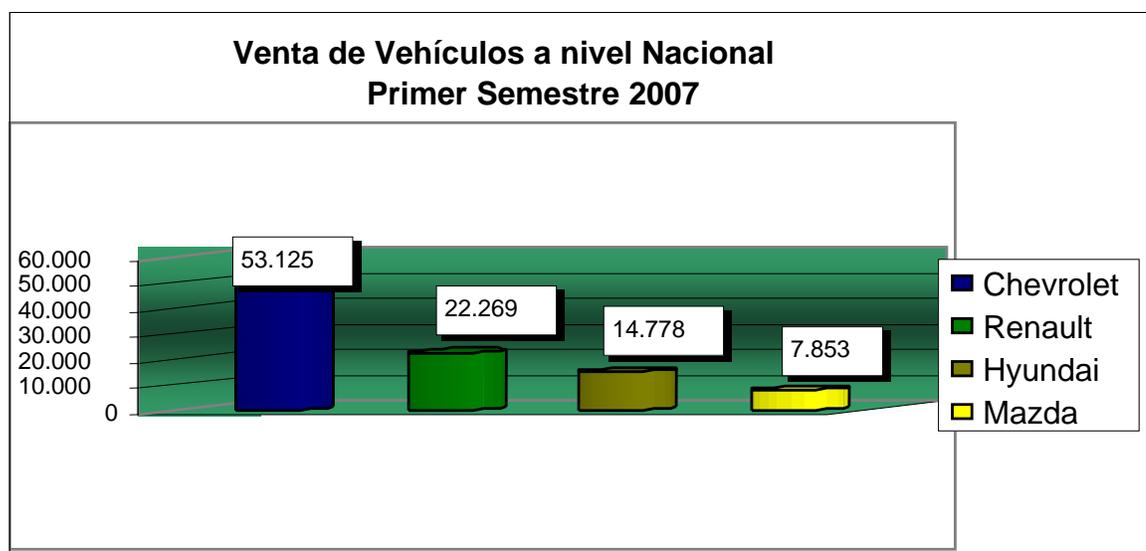
Para William Alfaro, gerente del Sector Automotor de Fenalco, “Aunque las gamas altas ya no lo son tanto, el tema de precio y calidad influye mucho en el consumidor colombiano y por eso tres o cuatro mandan la parada en ventas”.

Eso responde en parte a la estrategia de la mayoría de las otras marcas, que más que buscar una masificación, basan sus estrategias en liderar nichos de mercado de acuerdo con sus productos.

“Existen unas marcas que ya están posicionadas en el mercado y en la mente del consumidor, que es un poco incrédulo ante las nuevas opciones en el mercado. Si estas mantienen sus estándares de calidad y competitividad es difícil que pierdan su posición”, agrega Alfaro, quien está convencido que en Colombia “la gente se casa con las marcas”.

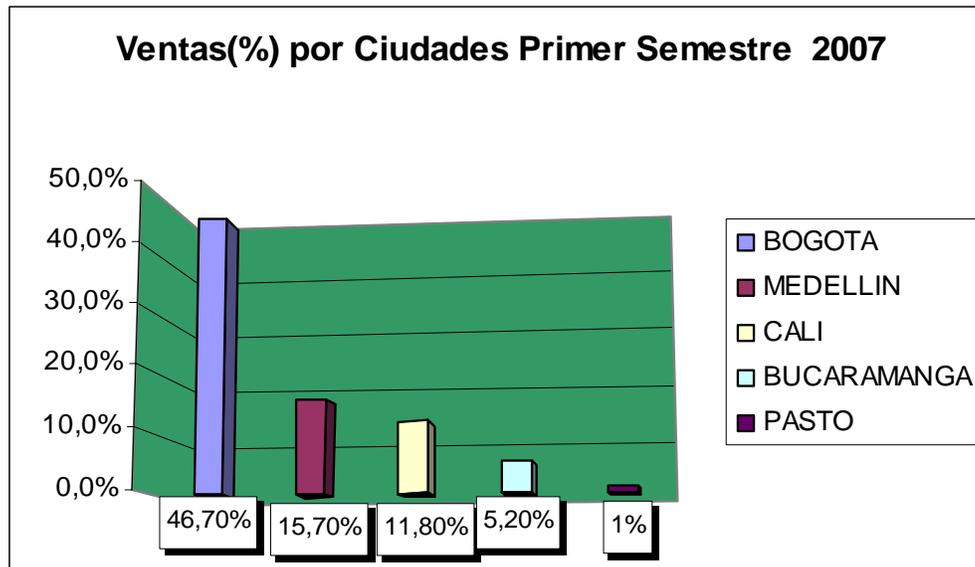
“Un mercado más atomizado dependerá de lo que traigan los importadores, donde los chinos tendrán una gran oportunidad”, concluye el gerente del Sector Automotor de Fenalco.

Gráfica 1. Las marcas más vendidas a junio de 2.007



Fuente: www.colmotores.com

Gráfica 2. Participación por ciudades de las ventas de 2.007



Fuente: www.colmotores.com

Tabla 1. Participación porcentual de ventas de vehículos por ciudades

CIUDAD	PARTICIPACION %
BOGOTA	46,7
MEDELLIN	15,7
CALI	11,8
BUCARAMANGA	5,2
BARRANQUILLA	5,1
PEREIRA	2,9
CARTAGENA	2,1
IBAGUE	1,9
GIRARDOT	1,9
MANIZALES	1,4
TUNJA	1,4
NEIVA	1,2
FLORENCIA	1,2
VILLAVICENCIO	1,1
PASTO	1,0
ARMENIA	0,9
OTRAS	1,08

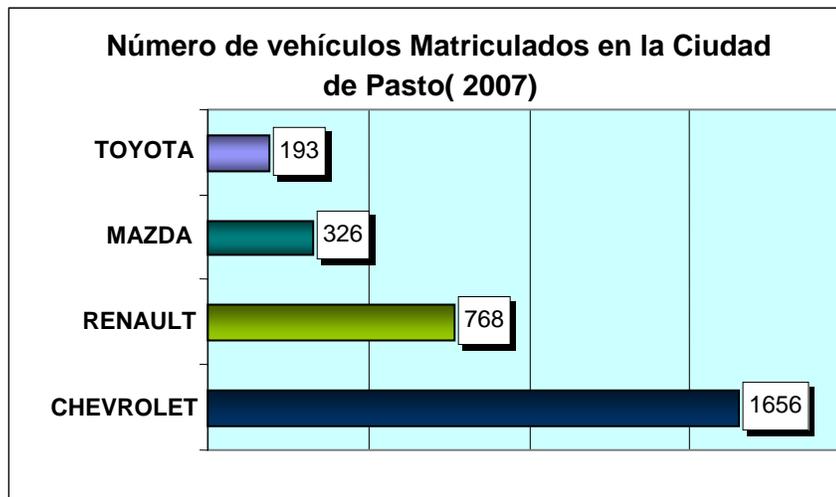
Fuente: www.colmotores.com

En un año 2007 que viene apuntando a un nuevo récord en ventas, la comercialización de vehículos al detal en el mes de julio se ubicó en 22.117 \$unidades, siendo ésta la más elevada cifra registrada en estos siete meses.

En términos absolutos, en julio se vendieron 1.936 unidades más que en junio cuando las ventas se elevaron a 20.181 unidades, es decir un crecimiento de 9.59% y de 36.89% si se comparan con los 16.156 vehículos comercializados en julio de 2006, de acuerdo con el informe mensual de Econometría, basado en cifras reportadas por las empresas, las estadísticas de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia).

Las empresas con mayor crecimiento porcentual en los últimos dos años son Distoyota, Distribuidora Subaru y Motorysa (representante de Mitsubishi en Colombia), pero General Motors sigue como el líder en ventas, y mantiene un crecimiento de 90% en este período, con 53.125 vendidos durante el presente año.

Gráfica 3. Vehículos matriculados en la ciudad de Pasto.



Fuente: Departamento Administrativo de tránsito y transporte de Pasto

La siguiente información se obtuvo de la base de datos del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de la ciudad de Pasto.

Se tiene en cuenta la marca y número de vehículos matriculados en el municipio de Pasto a partir del año 2004 hasta diciembre 31 de 2007.

Tabla 2. Vehículos matriculados por marca en la ciudad de Pasto

MARCA	2004	2005	2006	2007	TOTAL MATRICULADOS
CHANA		55	31	12	98
CHEVROLET	304	383	653	316	1656
DAIHATSU	1	2	14	10	27
FORD	8	21	49	25	103
HAFEI			48	51	99
HYUNDAI	17	64	69	29	179
INTERNACIONAL	1		26	16	43
JAC			3	15	18
KIA	31	54	70	30	185
MAZDA	110	83	93	40	326
MITSUBISHI	29	31	47	18	125
NISSAN	2	18	67	57	144
PEUGEOT	5	39	40	11	95
RENAULT	113	139	343	173	768
TOYOTA	50	67	51	25	193
VOLKSWAGEN	1	6	6	7	20

Fuente: Departamento Administrativo de tránsito y transporte de Pasto

Con una proyección de ventas que anda rondando los 750 mil vehículos para el cierre de 2007 en la región andina, los mercados de Venezuela y Colombia mantienen un ritmo ascendente, estimándose que Venezuela superará las 400 mil unidades y Colombia estará alrededor de los 250 mil vehículos vendidos.

Durante este primer semestre, las ventas en Colombia se ubicaron en 123.410 unidades al mayor, es decir 88.5% más que en el mismo lapso de 2005, cuando se vendieron 65.467 vehículos; y 42.8% por encima de las 86.442 unidades vendidas entre enero y junio de 2006.

En el mes de junio, los compradores colombianos adquirieron 21.077 automotores, es decir 566 unidades menos que en mayo, ubicándose en tercer lugar como el mes de mayores ventas en el año, según las cifras suministradas por las empresas ensambladoras e importadoras de Colombia, y procesados por Econometría.

Aunque el mayor porcentaje de las ventas corresponde a autos particulares, de los que se colocaron 65.454 unidades entre enero y junio, en general los vehículos comerciales tienen casi el 25%, pues en este lapso se vendieron 10.915 pick ups, 4.784 vans y furgonetas, 12.402 comerciales para carga y 2.661 unidades de

transporte de pasajeros. Uno de los segmentos de mayor crecimiento es el los utilitarios, especialmente los rústicos o vehículos 4x4, de los cuales se entregaron 14.254 unidades a los consumidores.

Al igual que en Venezuela, Ecuador y otros países suramericanos, la marca que domina en el mercado colombiano es Chevrolet, seguida por Renault, Hyundai y Mazda.

Con un mercado abierto, favorecido por una economía cada vez más estable, mayores facilidades de financiamiento y una caída en el precio del dólar, la venta de vehículos en Colombia cerró el año 2006 con un récord histórico de 201.637 unidades comercializadas al mayor.

Aunque aún no se han dado a conocer las cifras de ventas al detal correspondientes al mes de diciembre, se estima que ese mes los colombianos compraron cerca de 20 mil nuevos vehículos, que sumados a los 181.212 que se vendieron entre enero y noviembre ratifican que el país andino tiene un nuevo hito en este renglón, de acuerdo con el análisis estadísticos que hace mensualmente econometría con cifras aportadas por las ensambladoras y las importadoras.

Según los números que se manejan, el mercado automotor colombiano experimentó un crecimiento de 37.6% si se compara con los 146.582 automotores que se vendieron al mayor durante el año 2005. El aumento en la demanda de automóviles permitió que los importados aumentarán su participación en el mercado a 55.6%, pues del total despachado al mayor, 89.464 fueron ensamblados en Colombia (44.3%) y 112.173 se produjeron en otros países, incluyendo Venezuela, que exporta modelos Chevrolet, Ford, Jeep, y algunos vehículos comerciales.

En el año 2006, la producción de vehículos en Colombia experimentó una variación positiva de 31.2%, si se compara con los 68.175 que se ensamblaron en 2005. En las ventas consolidadas las ensambladoras colombianas Colmotores (General Motors), Sofasa (Renault y Toyota) y la CCA (Mazda y Mitsubishi) con 129.504 unidades comercializadas elevaron sus ventas en 34.6% respecto a 2005 y 62% si comparan con los resultados de 2004. Por otra parte, las ventas de vehículos importados se elevaron 43% si se comparan con los 78.407 que se comercializaron el año anterior.

En el ranking de las empresas, las tres ensambladoras y una importadora ocupan los primeros lugares, manteniéndose como líder General Motors con 75.805 vehículos Chevrolet vendidos, seguida por Sofasa que colocó 41.057 unidades la mayor parte Renault, la importadora Hyundai Colombia con 21.326 vehículos y la CCA que vendió 12.642 automotores entre Mazda y Mitsubishi, en quinto lugar se

ubica Ford Motor de Colombia y la sexta posición es para la Distribuidora Nissan. Los resultados superaron los pronósticos de las 160 mil unidades que se esperaban para el año 2006, y se estima que en 2007 el mercado colombiano también superará los 200.000 vehículos vendidos al cierre del ejercicio.

5.2. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.¹

En general se trata de la interacción entre el entorno interno y externo de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego": "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"

Según Peter Drucker: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener"

Según Alfred Chandler: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia - strategy and structure)

Henry Mintzberg dice: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y bases de los recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha realizado y que en realidad este haciendo.

Según Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil hoy Chevron y DuPont, resalta los aportes a

¹ <http://www.ines.eu>

la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica.
- La de implementación del plan estratégico.²

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

También se entiende por análisis estratégico como el proceso que consiste en examinar la realidad actual que se requiere transformar a la luz de la misión – propósitos y en particular de la visión, este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que esta pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnostico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Koontz, H. (2001) resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los

² <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

De acuerdo con García, A. (2000), "planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".³ Thompson, A. y Strickland, A. (2001) plantea lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas.

En toda empresa se deben establecer prioridades estratégicas, para hacer realidad la visión, se deben plantear los objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente pueden llegar a hacerse realidad la visión.⁴

Koontz, H. (1999), plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Por lo tanto se deben generar impulsos estratégicos y líneas de acción con las cuales se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar mas en concreto que se va ha hacer.⁵

López, C. (2001), señala en un reportaje gerencial referido a estrategias en una empresa Colombiana que: Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y

³ <http://www.ines.eu>

⁴ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

⁵ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La plantación estratégica y el rediseño organizacional son herramientas que constituyen un recurso primordial o esencial en el desarrollo de las empresas, ya que utilizan conceptos debidamente administrativos probados por su efectividad para que los tomen las decisiones cuenten con una reflexión estratégica, seria coherente, de su correcta aplicación en la actualidad depende en gran medida el éxito o fracaso de la empresa ante la vertiginosa realidad que el mundo de los negocios exige día con día.⁶

Establecer la factibilidad técnica es una evaluación que demuestra que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se debe proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que se involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.⁷

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Se considera a la Planeación Estratégica como una herramienta de la Gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles de una empresa.⁸

Salle nave (1991), afirma que "La Planeación Estratégica 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".⁹

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo de la empresa ya que implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba - abajo y de abajo - arriba en la organización.¹⁰

⁶ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

⁷ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

⁸ www.monografias.com/trabajos14/planmerc/planmerc.shtml - 81k -

⁹ www.monografias.com/trabajos14/planmerc/planmerc.shtml - 81k -

¹⁰ www.wikilearning.com/mercadeo_estragico_

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos y finalmente es temporal porque establece unos intervalos de tiempo concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.¹¹

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.¹²

Como estrategia se entiende la forma de alcanzar los objetivos. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones".¹³

La estrategia es una labor creativa que involucra a las cuatro P's (Producto – Precio – Plaza – Promoción):¹⁴

a) Políticas de Producto: ¿Qué producto se desea comercializar?, características del producto, diseño del envase, marcas, etiquetas, target o mercado objetivo, calidades y presentaciones.

b) Políticas de Precios: Tarifas, condiciones de venta, descuentos, márgenes y punto de equilibrio.

c) Políticas de Distribución: Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas.

d) Políticas de Publicidad y Promoción: Promociones, merchandising, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria, análisis de la eficacia de los anuncios.

La mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

¹² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm

¹³ www.monografias.com/trabajos14/planmerc/planmerc.shtml - 81k -

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

Por otra parte el plan estratégico de mercadeo tiene como finalidad orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.¹⁵

Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.¹⁶

Un Plan de mercadeo tiene como objetivo descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.¹⁷

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:¹⁸

- * Formulación de objetivos organizacionales: El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- * Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- * Análisis del entorno.
- * Formulación de alternativas estratégicas.

El análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa tanto como el análisis del entorno se realizan por medio de las matrices DOFA, MEFE, MEFI, MPC, PEYEA, BCG, MCPE, las cuales arrojan diferentes alternativas estratégicas que se pueden usar en beneficio de la empresa.

A continuación se muestran los conceptos de cada una de las matrices que se involucran en un plan estratégico de mercadeo:

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

¹⁸ www.monografias.com/trabajos14/planmerc/planmerc.shtml - 81k

Matriz MEFI

Esta matriz permitirá identificar cuáles son los factores internos (controlables) que influyen en el desempeño de la empresa Autodenar Chevrolet, ya sean estos fortalezas como el respaldo de la marca o debilidades como la autonomía en la toma de decisiones. Con la matriz MEFI se puede realizar teniendo en cuenta un mínimo de 10 variables determinando cual de estas presenta un mayor peso en comparación con las demás y su incidencia para el buen desempeño de la compañía. Al establecer la importancia relativa de cada uno de estos factores de éxito permite tener una idea de la situación interna de la compañía, además de proporcionar una base para el análisis que realizará más adelante.

Matriz MEFE

Es una Matriz que permite vislumbrar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan en el mercado ya sean estas de carácter competitivo, legal, tendencias de consumo y la coyuntura internacional propia de una zona fronteriza en la que esta se encuentra.

En esta etapa del proyecto se debe tener claro cuales son los factores externos (no controlables) que afectan a la categoría en general y cuales con los factores de éxito a los que Autodenar - Chevrolet debe adaptarse para ser competitivo, la función de esta Matriz es similar a la MEFI, ya que permite dar una idea de el estado en el que se encuentra la compañía pero en este caso en un entorno externo, se tendrán en cuenta 10 o más variables que rigen el mercado designándoles un peso, según su grado de importancia y una calificación según la incidencia. De esta manera se define en que posición se encuentra la empresa frente al aprovechamiento de las oportunidades y la contingencia de las amenazas. Esta información es muy útil para el posterior desarrollo de las estrategias que provee el análisis DOFA.

El Análisis DOFA

Es el siguiente paso en el proceso de estudio y análisis de la compañía, hasta este punto se tiene la información suficiente para determinar en qué se debe enfocar la empresa Autodenar - Chevrolet, que debe corregir, para que estar preparada y a donde puede llegar. Pero este cúmulo de factores controlables y no controlables que afectan el desempeño de Autodenar - Chevrolet no puede ser analizado de forma individual, ya que muchos tienen relación directa o son efectos de otros. Por tal motivo es indispensable relacionar

estas variables en una serie de estrategias de contingencia frente a los problemas que dichos factores presenten actualmente o puedan presentar en un futuro, dichas estrategias se ven representadas en el cruce de las variables internas y externas y en más de una ocasión responden a la relación que pueda existir entre 2 o más de ellas. Aún así, el factor más importante es la capacidad del equipo sobre el conocimiento del entorno competitivo y el poder de análisis sobre la información, la que permitirá definir conclusiones acertadas sobre la influencia de estos factores en la compañía y principalmente las soluciones a los problemas que se puedan encontrar.

Si este proceso es realizado correctamente se obtendrá una estructura adecuada para solventar los análisis siguientes y cimentar el desarrollo del plan estratégico de la empresa Autodenar - Chevrolet.

Finalmente para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que tener claridad en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mismo, la adecuada segmentación, los objetivos claros y alcanzables, las tácticas ejecutables, los programas y los presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento del desempeño y por último las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.¹⁹

Mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización, esta es la única forma de mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con un creciente abanico de posibilidades y un acceso ilimitado a la información alrededor del mundo.²⁰

5.4 MARCO CONTEXTUAL

5.4.1 Macro. El estudio para la realización del Plan Estratégico de Marketing se desarrollara en el departamento de Nariño, ubicado al sudoeste del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico. La geografía del departamento y su acceso fronterizo permite la dinámica comercial del sector de los vehículos automotores. El departamento de Nariño es esencialmente agrícola y ganadero, lo cual genera una alta demanda de vehículos de transporte de carga en todo la región, así como también la venta de vehículos de pasajeros con un aporte de el 40% en ventas y el 60% restante en vehículos de carga, conjuntamente los concesionarios de vehículos automotores en la región poseen el quinto mejor PYME a nivel nacional, generando mayores fuentes de trabajo a nivel regional.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

5.4.2 Micro. El presente estudio será realizado en la empresa Autodenar - Chevrolet ubicada en la calle 22 No 22-96 Av. Santander del municipio de Pasto.

6. METODOLOGÍA

Mediante el presente anteproyecto se diseñará una serie de elementos que posibiliten a Autodenar – Chevrolet, contar con una serie de estrategias específicas que determinen el plan de mercadeo.

6.1 TIPO DE ESTUDIO. El trabajo investigativo será de tipo descriptivo, donde se descubrirá y comprobará las variables de investigación.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. El análisis del problema de investigación ha desarrollarse, tomará como referencia premisas verdaderas surgidas del análisis estadístico, que permitirá llegar a conclusiones para facilitar el planteamiento de la hipótesis. Por tanto el método de investigación será deductivo-inductivo

6.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

6.3.1 Fuentes primarias: Encuestas, Focus Group.

6.3.2 Fuentes secundarias: archivo Autodenar y DATTM (departamento administrativo de tránsito y transporte Municipal), revistas especializadas del tema, periódicos e Internet.

6.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO. Hombres y mujeres a partir de los 16 años, correspondientes a los estratos 3, 4 y 5 del municipio de Pasto.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las preferencias de marcas de vehículos en la ciudad de Pasto.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Identificar las marcas y líneas de vehículos de mayor demanda en la ciudad de Pasto.
- * Establecer la imagen que se tiene de la marca Chevrolet e identificar los segmentos más interesados en comprar un vehículo marca Chevrolet.
- * Establecer cuáles son las líneas preferenciales de la marca Chevrolet para la población de la ciudad de Pasto.
- * Determinar la frecuencia de cambio de vehículo en tiempo de las diferentes marcas de vehículos.
- * Establecer las razones de compra para adquirir un vehículo y determinar que persona del núcleo familiar influye en la decisión de compra al adquirir un vehículo.
- * Determinar si se utiliza algún sistema de crédito al adquirir un vehículo.
- * Determinar la utilización y el grado de satisfacción de los servicios adicionales que ofrece el concesionario de Autodenar - Chevrolet.
- * Identificar el conocimiento y nivel de satisfacción del plan de crédito Cheviplan que ofrece el concesionario Autodenar - Chevrolet en la ciudad de Pasto.

HIPÓTESIS

Por medio de la puesta en marcha del plan operativo se busca consolidar y fortalecer al concesionario Autodenar – Chevrolet, para convertirla en la empresa líder del sector automotriz en el departamento de Nariño y Putumayo.

7.3 AUDITORÍA DEL MUESTREO. Se realizó la verificación de datos vía telefónica donde se constataron los datos del encuestado.

7.4 PROCESO DE MUESTREO.

7.4.1 Universo. El estudio se realizó en la ciudad de Pasto, que en la actualidad según datos suministrados por el DANE, tiene un total de 287.000 personas mayores de 18 años que son el objeto de la presente investigación.

7.4.2 Muestra. Se determinó a través del método aleatorio simple la cantidad de personas mayores de 18 años, hombres y mujeres de los estratos sociales 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto a quienes se realizó la encuesta.

7.4.2.1 Diseño del tamaño de la muestra. Se utilizó la fórmula número 2, correspondiente al universo infinito con proporción poblacional.

Fórmula de tamaño de la muestra para una proporción poblacional (Universo infinito):

$$n = \frac{P(1-P)}{E^2 / Z^2 + P(1-P) / N}$$

Donde:

n = muestra

P = Proporción de la población

E = Error

Z = Nivel de confianza 95 %

N = Tamaño de la muestra

$$P = 0.5$$

$$E = 5\%$$

$$Z = 100\% - 95\% = 5\%$$

$$5/2 = 2.5\%$$

$$2.5\% = 0.025^*$$

$$1.9 + 0.06 = 1.96$$

$$n = \frac{Z^2 \times P(1-P)}{E^2}$$

$$\frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.025)^2}$$

$$\frac{3.84 \times 0.25}{0.0025}$$

$$0.0025$$

$$\frac{0.96}{0.0025} = 384 \text{ Encuestas}$$

$$0.0025$$

* Dato utilizado en la tabla de distribución normal para hallar el número de unidades de la desviación estándar (Z)

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{0.05^2 / 1.96^2 + 0.5(1-0.5) / 287.000}$$

n = 384 encuestas realizadas.

7.4.2.2 Muestreo Estratificado. Se divide la población definida en estratos sociales mutuamente excluyentes, ya que un mismo encuestado no puede pertenecer a dos estratos diferentes, esto se realiza con el fin de conocer la demanda de la marca Chevrolet según las características sociales.

A continuación se describe el número de encuestas a realizar por cada estrato:

Tabla 3. Clasificación por estrato de la población a encuestar.

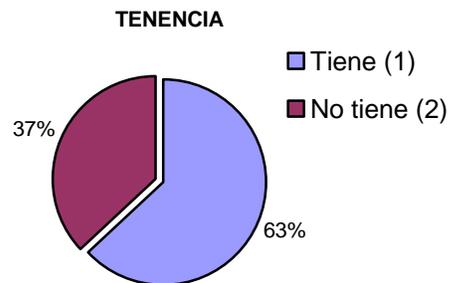
ESTRATO	% DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN	MUESTRA ESTRATIFICADA REAL DEL ESTUDIO
	N*	384
1	13%	0
2	32%	0
3	38%	277
4	12%	88
5	3%	19
6	2%	0
TOTAL	100%	384
* n: tamaño de la muestra		

7.5 ENCUESTA (Anexo A)

7.5.1 Cuestionario de la encuesta. La siguiente encuesta busca determinar las preferencias de marcas de vehículos en la ciudad de Pasto.

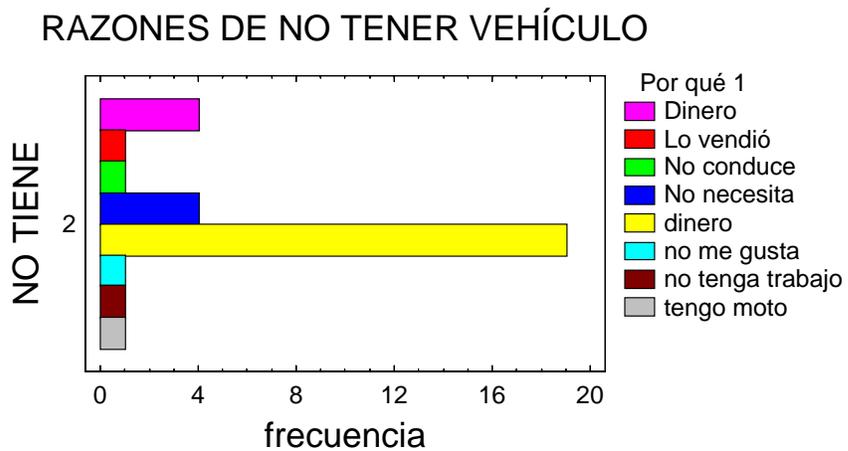
7.5.2 Análisis de la información. Al igual que todos procedimientos de investigación, la encuesta es una herramienta que nos permite analizar una población y ampliar la información sobre sus características, opinión, comportamiento. Por tanto si es correctamente aplicada, los datos obtenidos servirán para la toma de decisiones y permiten una mayor probabilidad de éxito.

Gráfica 4. ¿Actualmente tiene vehículo?



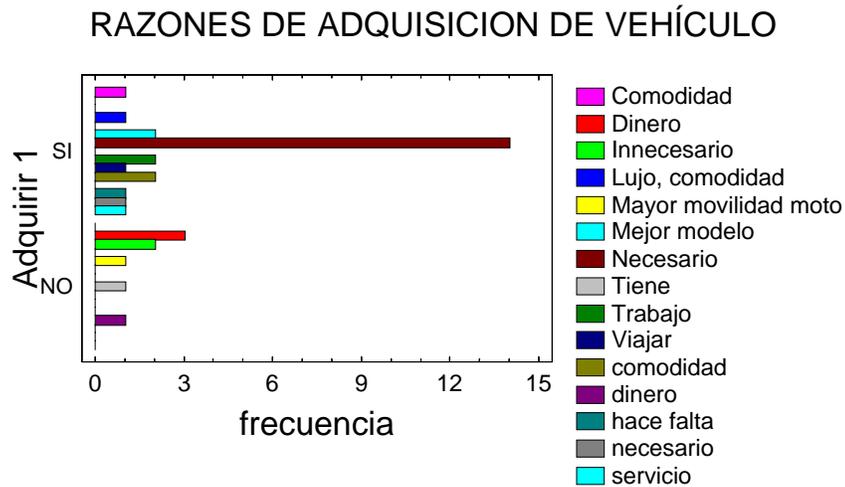
El gráfico muestra que a nivel general es mayor el porcentaje de la población que cuenta con vehículo con un 63%.

Gráfica 5. Razones para no tener vehículo



Es notable el hecho que la causa principal para no tener vehículo es el factor económico.

Gráfica 6. Razones de adquisición de vehículo



La razón más importante para la adquisición de un vehículo es porque consideran que es necesario.

Gráfica 7. Tenencia de vehículo por estrato

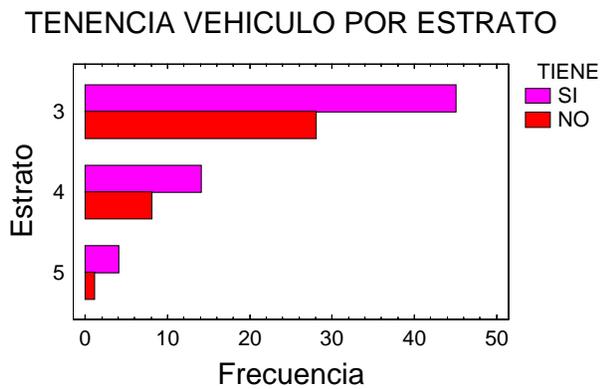
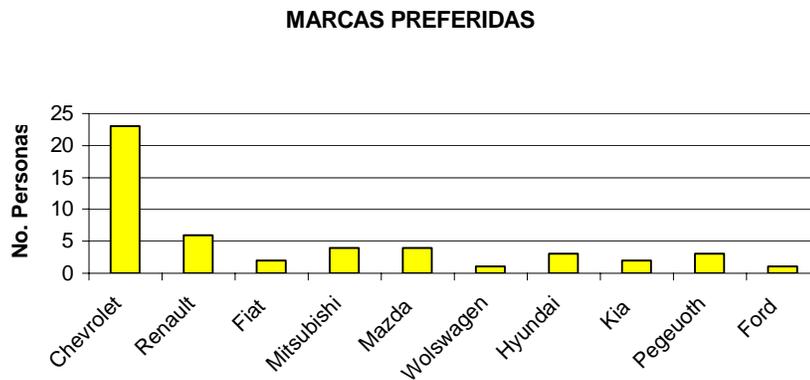


Tabla 4. Tabla de Frecuencias para el cruce de variables Estrato Vs. Tenencia de vehículo.

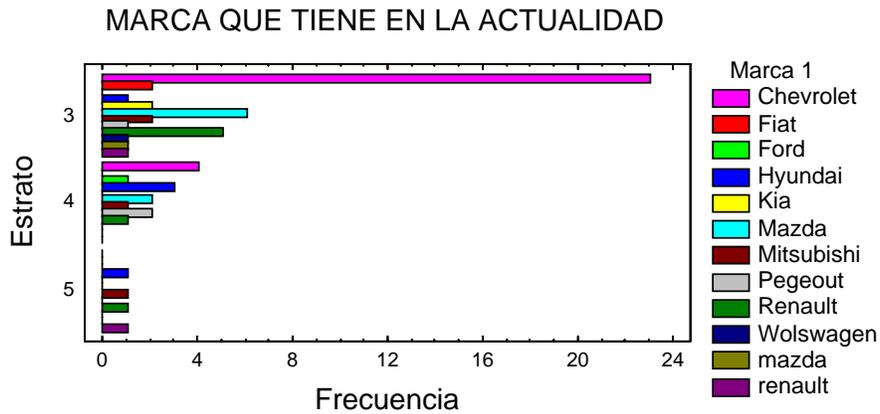
	SI	NO	Fila Total
3	174 45,00%	106 28,00%	280 73,00%
4	54 14,00%	31 8,00%	84 22,00%
5	15 4,00%	4 1,00%	19 5,00%
Total	243 63,00%	141 37,00%	384 100,00%

La tabla nos indica que el 63% de la población de los tres estratos tenidos en cuenta en el presente estudio, tienen vehículo.

Gráfica 8. Preferencia de marcas

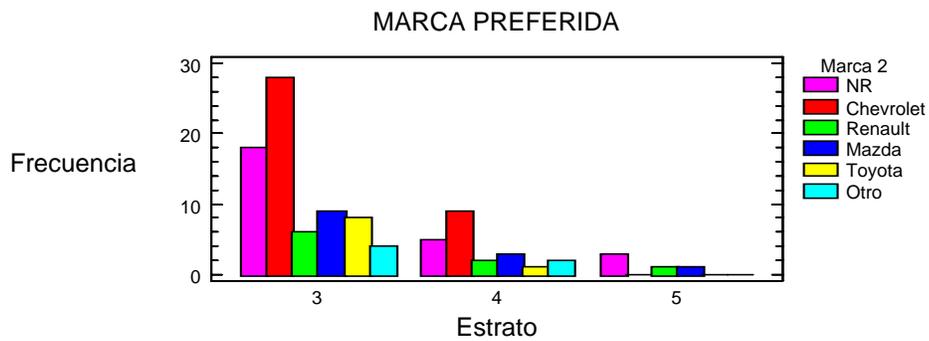


Gráfica 9. Marca que tiene en la actualidad



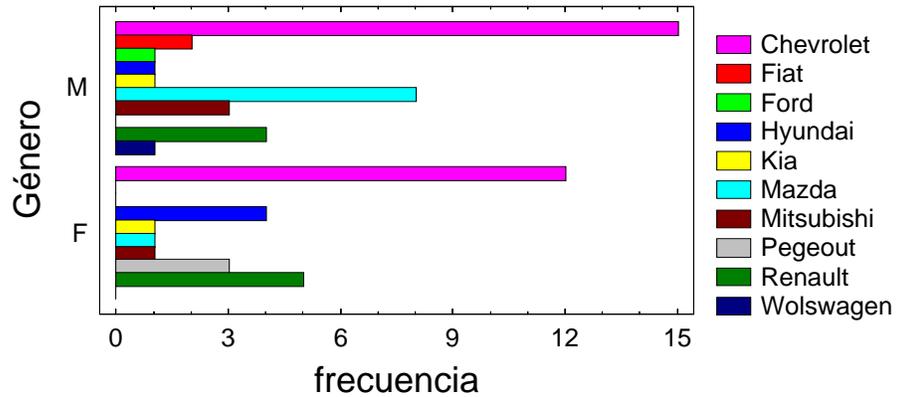
Dentro de las personas que poseen vehículo notamos una alta preferencia por la Marca Chevrolet, siendo en el estrato 3 donde ésta es más significativa frente a las demás marcas y en el estrato 5 la de menor preferencia.

Gráfica 10. Marca preferida por estrato



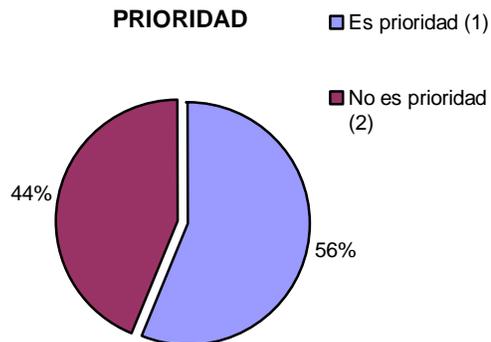
Gráfica 11. Preferencia de marca según el género

PREFERENCIA DE LA MARCA SEGÚN GÉNERO



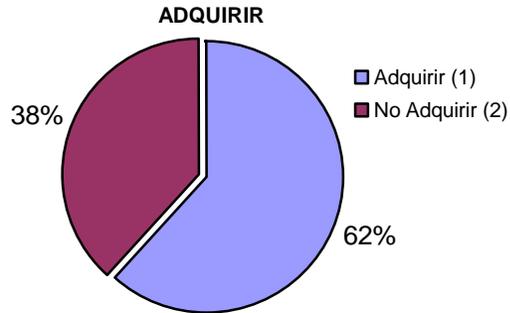
Para hombres como para mujeres la marca Chevrolet es la de mayor preferencia en el mercado de la ciudad de Pasto.

Gráfica 12. ¿Está Entre sus prioridades cambiar de vehículo?



Para el 56% de los encuestados es una prioridad cambiar de vehículo, mientras que el 44% restante no lo considera así.

Gráfica 13. ¿Ha pensado en adquirir vehículo?



El 62% de los encuestados han pensado adquirir vehículo mientras que el otro 38% no.

Gráfico 14. Intención de adquirir vehículo según género

INTENCIÓN DE ADQUIRIR VEHÍCULO SEGUN GENERO

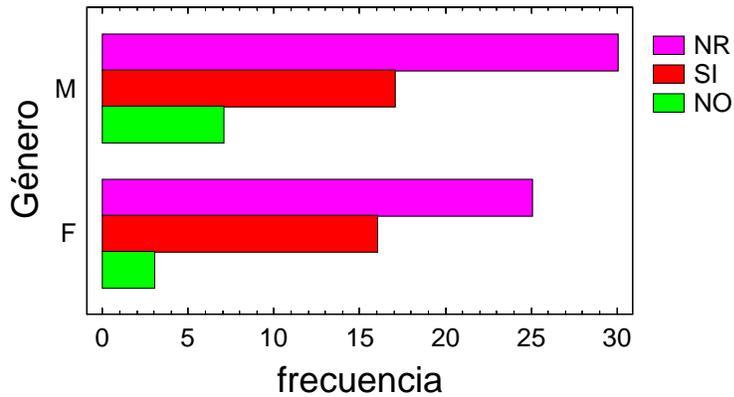


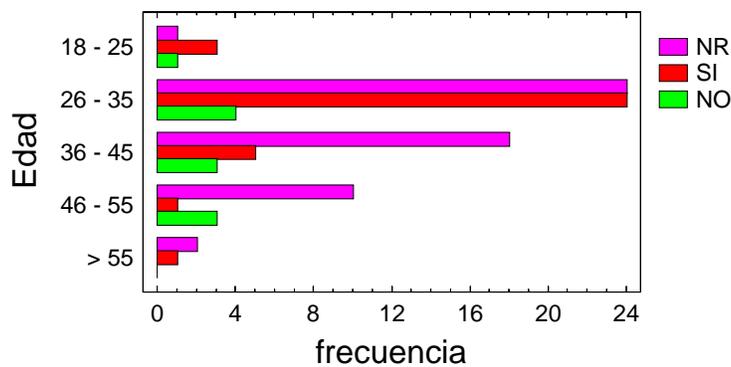
Tabla 5. Tabla de Frecuencias para el cruce de variables Intención de adquirir vehículo Vs. género.

Fila	NR	Si	No	Total
1	118 30,61%	66 17,35%	28 7,14%	212 55,10%
2	98 25,51%	62 16,33%	12 3,06%	172 44,90%
Columna Total	216 56,12%	128 33,67%	40 10,20%	384 100,00%

En la tabla de frecuencias para el cruce de la intención de adquirir vehículo Vs genero, nos indica que el 17,35% de los hombres y el 16,33% de las mujeres han pensado en adquirir vehículo

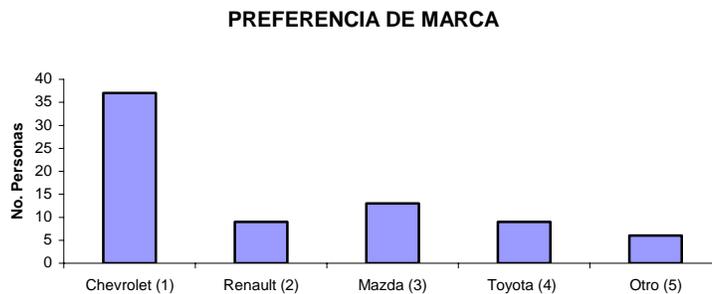
Gráfica 15. Intención de adquirir vehículo según edad

INTENCIÓN DE ADQUIRIR VEHÍCULO SEGÚN EDAD



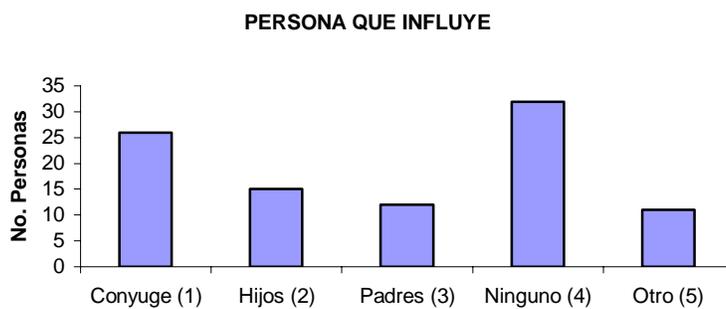
Solo el rango de edad entre los 46 y 55 años no muestra intención de adquirir vehículo.

Gráfica 16. ¿Que marca de vehículo preferiría comprar?



Las preferencias frente a la marca a la hora de adquirir un vehículo da a Chevrolet el primer lugar.

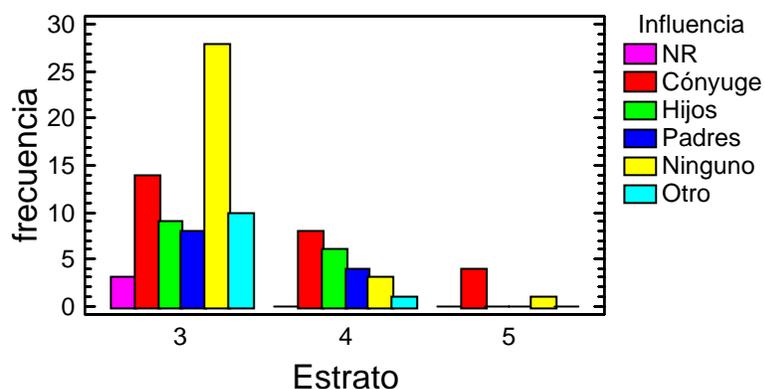
Gráfica 17. ¿Que persona del núcleo familiar ejerce mayor influencia en el momento de la decisión de compra de un vehículo?



Este grafico refleja que a nivel general existe una autonomía de los encuestados a la hora de adquirir vehículo.

Gráfica 18. Persona que influye en la compra de vehículos por estratos

PERSONA QUE INFLUYE EN LA COMPRA POR ESTRATOS



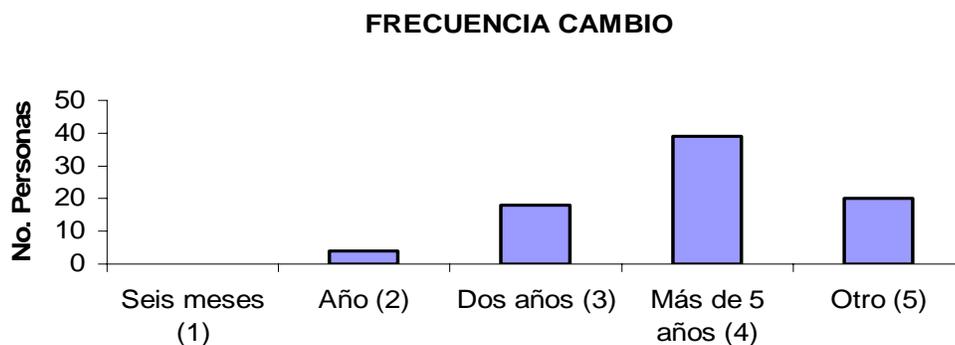
Proporcionalmente el gráfico refleja que en los estratos 4 y 5 la decisión de compra no es independiente y depende del cónyuge a diferencia del estrato 3 donde esta inclinación es muy marcada.

Tabla 6. Tabla de frecuencia para el cruce de variables Persona que influye en la decisión de compra Vs. estrato.

Fila	NR	cónyuge	hijos	padres	ninguno	otro	Total
3	39	54	35	31	108	12	279
	10,10%	14,14%	9,09%	8,08%	28,28%	3,03%	72,73%
4	4	31	23	15	12	0	22
	1,01%	8,08%	6,06%	4,04%	3,03%	0,00%	22,22%
5	0	16	0	0	4	0	5
	0,00%	4,04%	0,00%	0,00%	1,01%	0,00%	5,05%
Columna Total	43	101	58	46	124	12	384
	11,11%	26,26%	15,15%	12,12%	32,32%	3,03%	100%

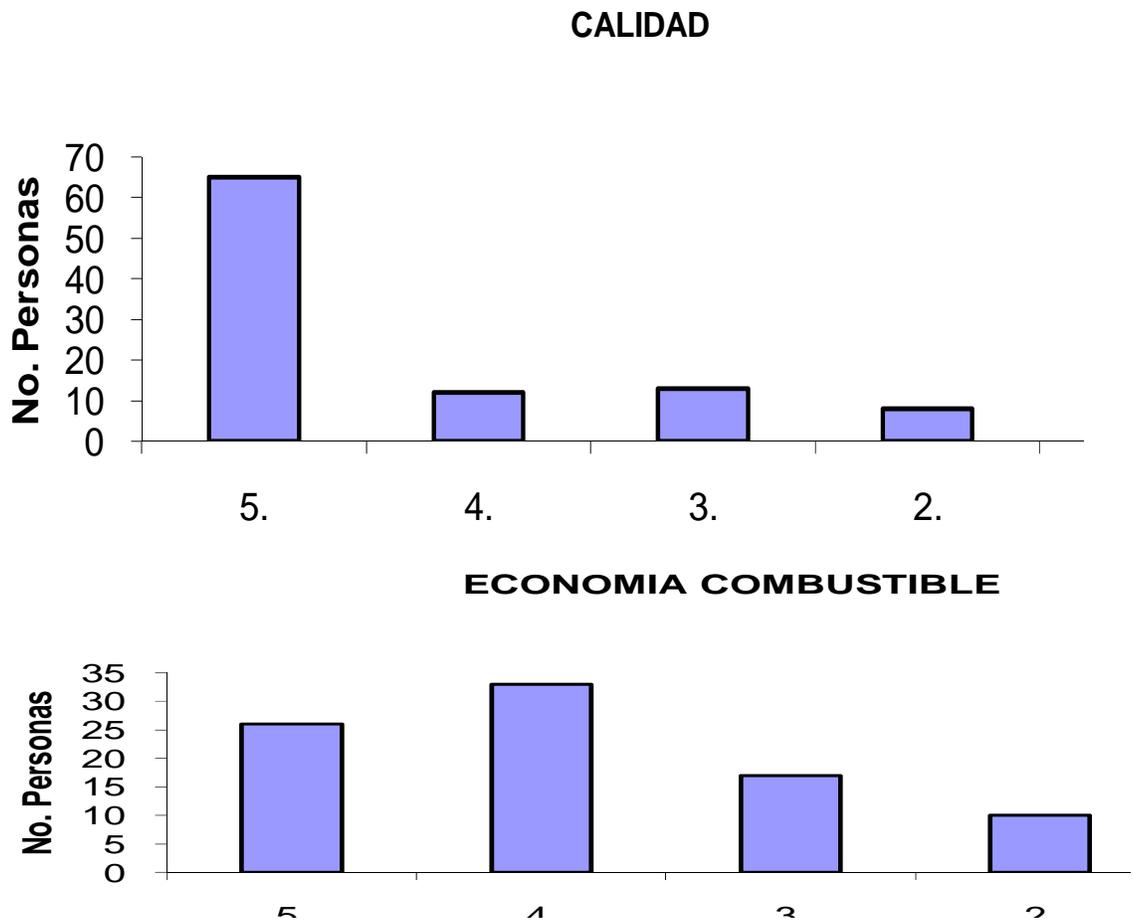
Esta tabla muestra la frecuencia con la que los 3 valores de Estrato que ocurren con cada uno de los 6 valores de Influencia. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Según los resultados obtenidos, muestran que el mayor porcentaje de influencia al momento de adquirir vehículo es la celda Ninguno, con un 32,32 %, seguido del cónyuge con un 26,26% y los hijos con un 15,15% del total de las 384 observaciones.

Gráfica 19. ¿Con que frecuencia cambia usted de vehículo?

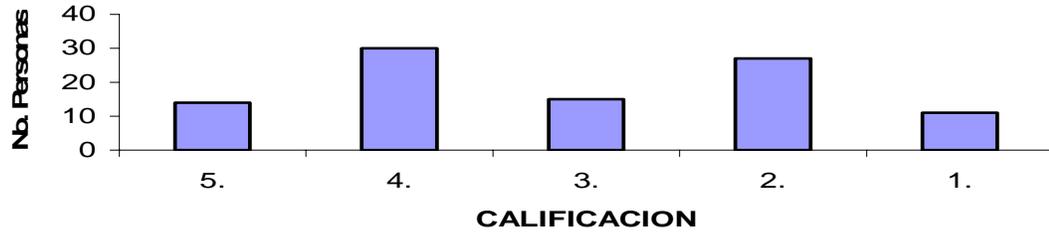


El cuadro indica que la mayoría de los encuestados cambian de vehículo en un periodo igual o mayor a 5 años.

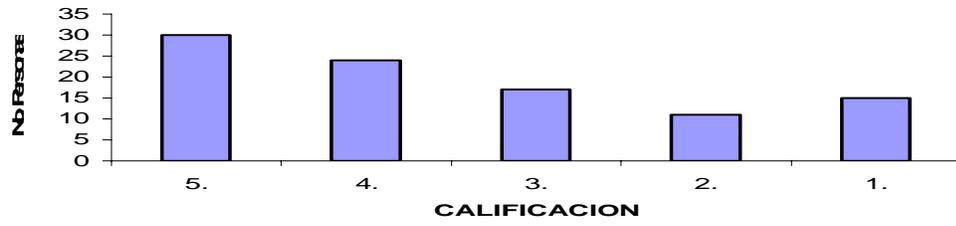
Gráfica 20. ¿Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia, donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia a la hora de adquirir vehículo?



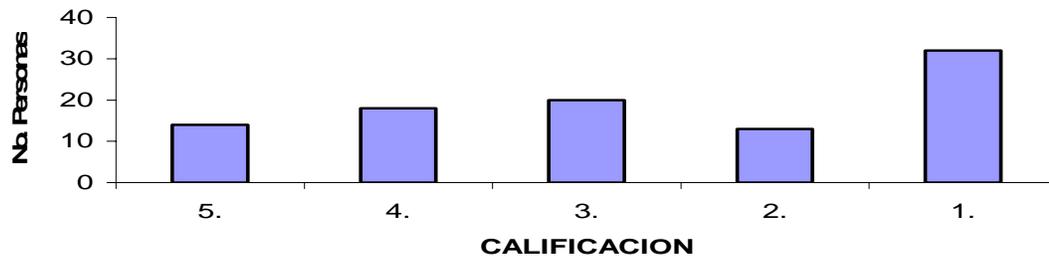
COMODIDAD



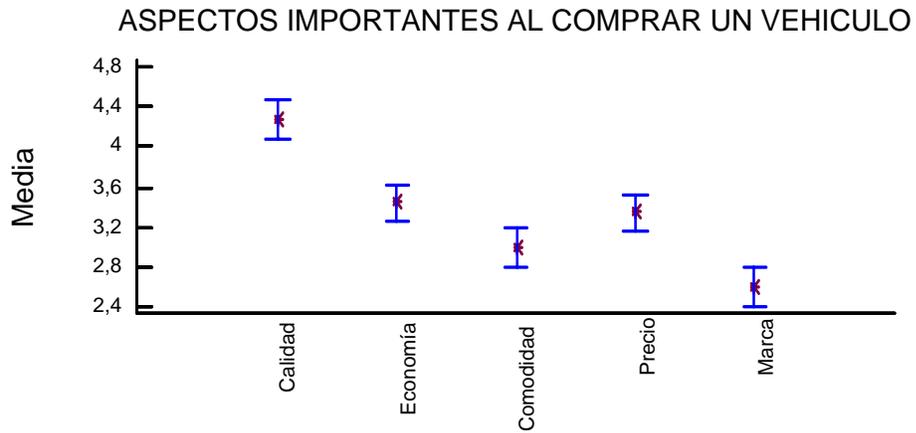
PRECIO



MARCA

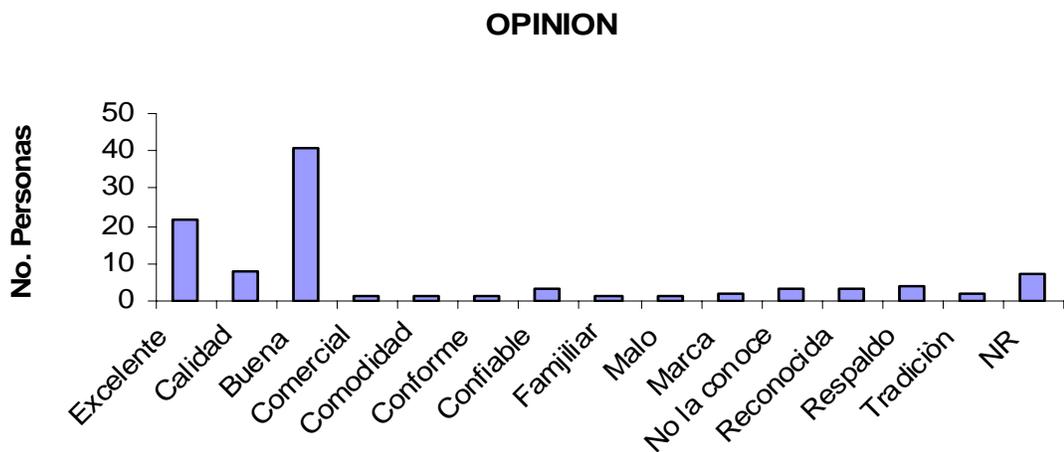


Gráfica 21. Aspectos importantes al comprar un vehículo



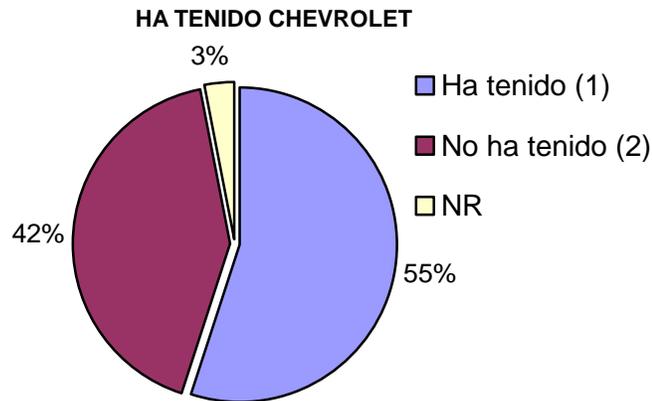
Según la media obtenida a partir del análisis estadístico, calidad es el ítem de mayor importancia al momento de adquirir un vehículo. En este orden, economía de combustible ocupa el segundo lugar, siguiendo precio, comodidad y por último marca.

Gráfica 22. ¿Que opina de la marca Chevrolet?



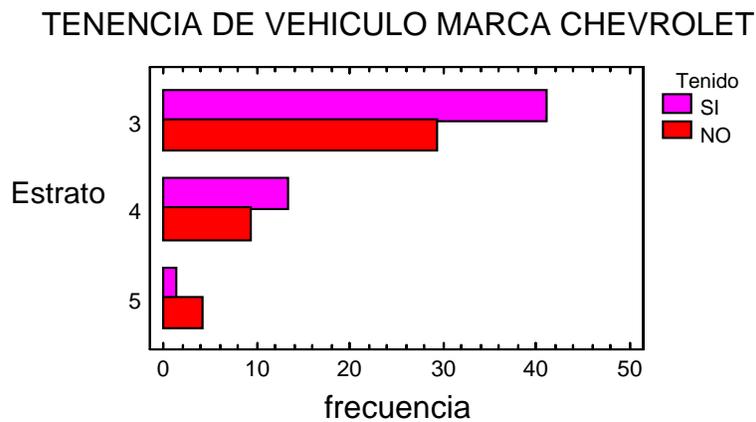
El mayor número encuestados opina que la marca chevrolet es buena.

Gráfica 23. ¿Ha Tenido Usted un vehículo marca Chevrolet?



El 55% del total de los encuestados han tenido un vehículo Chevrolet, mientras el 42% No.

Gráfica 24. Tenencia de vehículo marca Chevrolet por estratos



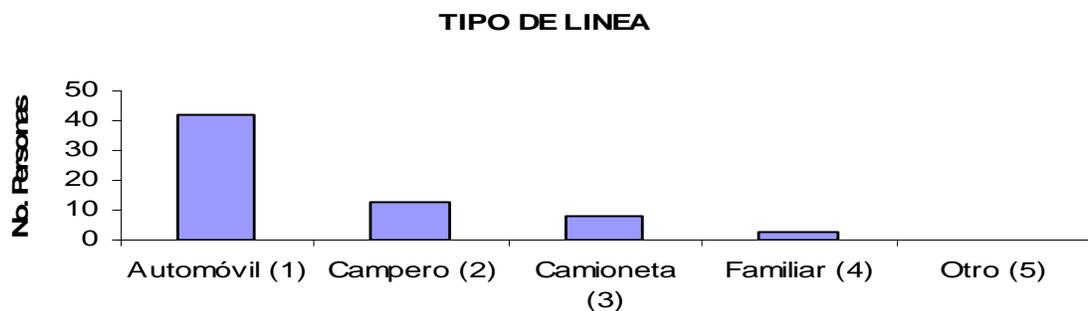
A diferencia de los estratos 3 y 4, el estrato 5 no tiene preferencia por la marca Chevrolet.

Tabla 7. Tabla de Frecuencias para las variables Estrato Vs. Tenencia de vehículo marca Chevrolet

	SI	NO	Fila Total
3	161 42,27%	116 29,90%	277 72,16%
4	50 13,40%	37 9,28%	87 22,68%
5	4 1,03%	16 4,12%	20 5,15%
Columna Total	215 56,70%	169 43,30%	384 100,00%

Esta tabla muestra la frecuencia con la que los 3 valores de Estrato ocurren junto con cada uno de los 2 valores de Ha Tenido Vehículo marca Chevrolet. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Por ejemplo, hubo 161 personas del Estrato 3 que respondieron SI ha Tenido (1). Esto representa 42,268% del total de 384 observaciones.

Gráfica 25. ¿Que tipo de línea de vehículos prefiere de la marca Chevrolet?



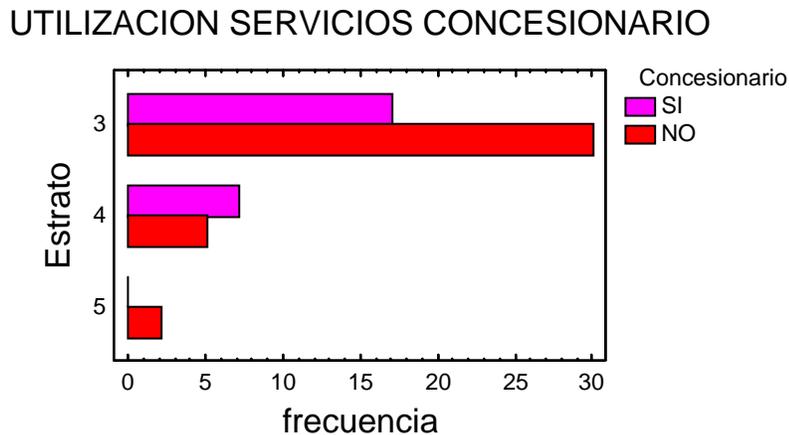
Un alto porcentaje de los encuestados prefieren el automóvil.

Gráfica 26. ¿Ha Utilizado los Servicios del concesionario Autodenar Chevrolet?



El 61% de los encuestados que respondieron a esta pregunta han utilizado el concesionario y un 39% no.

Gráfica 27. Utilización de servicios del concesionario



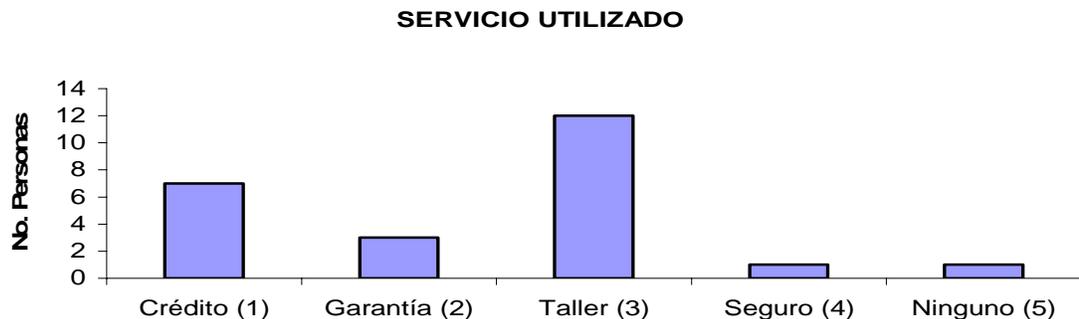
A pesar que el estrato 3 prefiere la marca Chevrolet es el que menos utiliza los servicios del concesionario Autodenar.

Tabla 8. Tabla de Frecuencia para las variables Estrato Vs. Utilización de vehículo.

	SI	NO	Fila Total
3	65 27,87%	115 49,18%	180 77,05%
4	27 11,48%	20 8,20%	47 19,67%
5	0 0,00%	7 3,28%	7 3,28%
Columna Total	92 39,34%	142 60,66%	234 100,00%

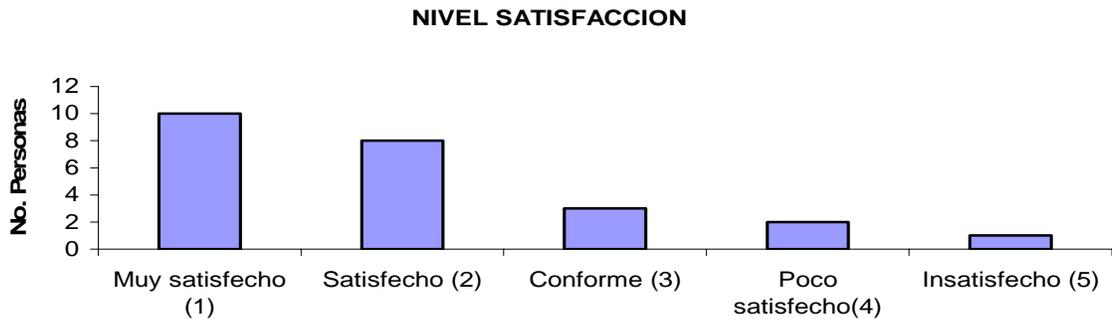
Esta tabla muestra la frecuencia con que los 3 valores de Estrato ocurren con cada uno de los 2 valores de utilización del concesionario. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Por ejemplo, hubo 65 personas del Estrato 3 que respondieron SI (1). Esto representa 27,8689% del total de 234 observaciones.

Gráfica 28. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario Autodenar Chevrolet?



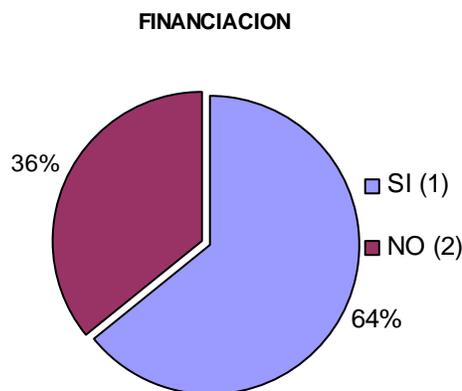
El servicio más utilizado por las personas que visitan el concesionario es Taller.

Gráfica 29. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Autodenar Chevrolet en la ciudad de Pasto?



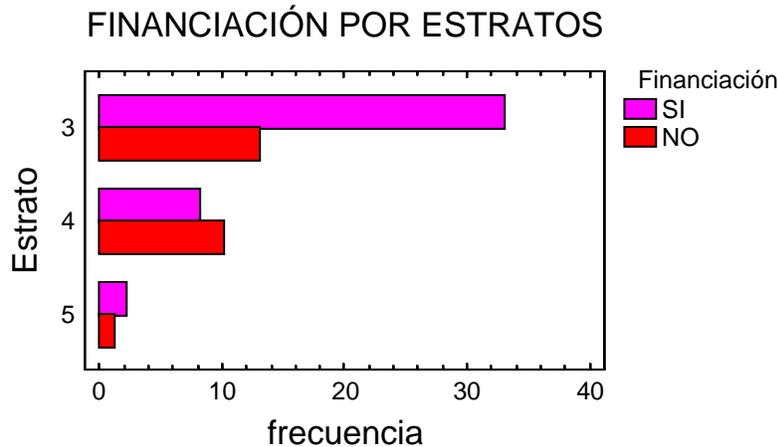
El nivel de satisfacción para los encuestados que respondieron esta pregunta es favorable para la marca chevrolet encontrándose entre muy satisfecho y satisfecho.

Gráfica 30. ¿Al comprar un vehículo usted utiliza algún tipo de financiación?



El 64% de total de personas que respondieron esta pregunta han utilizado financiación mientras el 36% restante no lo ha hecho.

Gráfica 31. Frecuencia de financiación por estratos



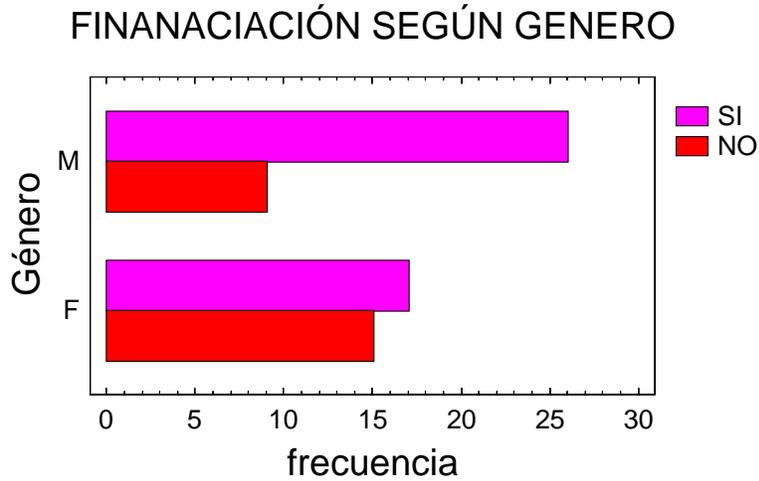
El estrato 3 y el estrato 5 muestran preferencia para adquirir planes de financiación comprar un vehículo.

Tabla 9. Tabla de Frecuencias para las variables estrato Vs. financiación

	SI	NO	Fila Total
3	127 49,25%	50 19,40%	177 68,66%
4	31 11,94%	38 14,93%	69 26,87%
5	7 2,99%	4 1,49%	11 4,48%
Columna Total	165 64,18%	72 35,82%	257 100,00%

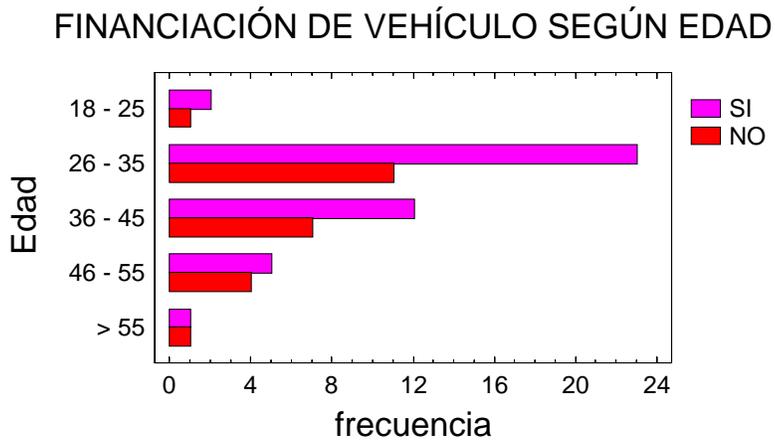
Esta tabla muestra la frecuencia con que los 3 valores de Estrato ocurren con cada uno de los 2 valores de Financiación. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Por ejemplo, hubo 127 personas del Estrato 3 que si utilizan Financiación (1). Esto representa 49,2537% del total de 257 observaciones.

Gráfica 32. Frecuencia de financiación según el género.



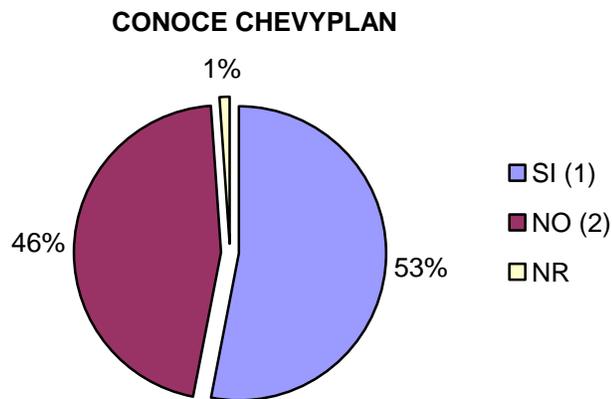
Se observa que los dos géneros se inclinan por la financiación para la compra de vehículo siendo más notorio en el género masculino.

Gráfica 33. Frecuencia de financiación de vehículo según la edad.



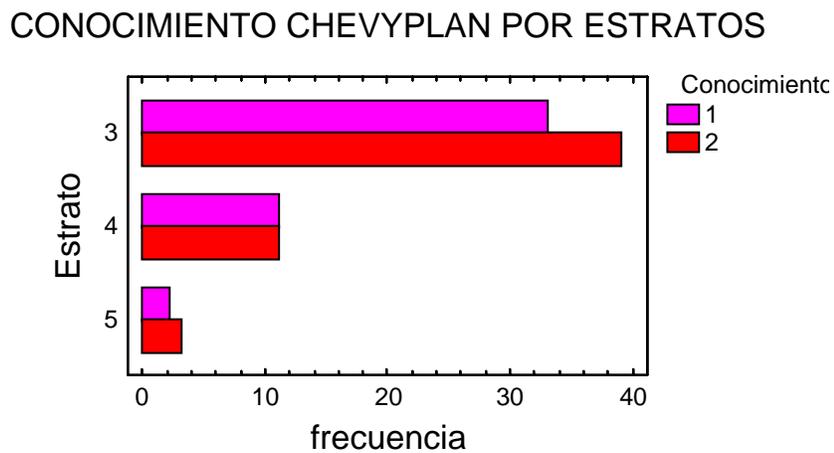
En todos los rangos de edad prevalece la utilización de financiación.

Gráfica 34. ¿Ha escuchado usted del plan de crédito Cheviplan que ofrece Autodenar - Chevrolet?



El 53% de los encuestados que respondieron esta pregunta han escuchado el plan de crédito Cheviplan y el 46% no lo han escuchado.

Gráfica 35. Frecuencia de conocimiento de chevyplan por estratos



La mayor proporción de los estratos no han escuchado del Plan de Crédito Cheviplan que ofrece AUTODENAR.

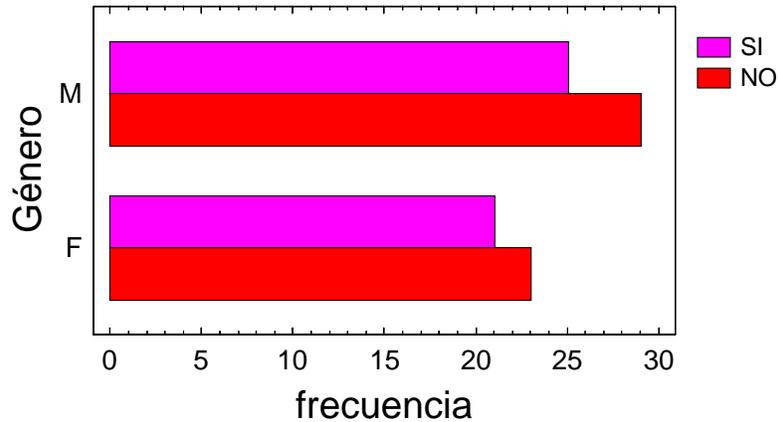
Tabla 10. Tabla de Frecuencias para las variables Estrato Vs. Conocimiento de chevyplan

	SI	NO	Fila Total
3	128 33,33%	151 39,39%	279 72,73%
4	43 11,11%	43 11,11%	86 22,22%
5	8 2,02%	11 3,03%	19 5,05%
Columna Total	179 46,46%	205 53,54%	384 100,00%

Esta tabla muestra la frecuencia con que los 3 valores de Estrato ocurren con cada uno de los 2 valores de Conocimiento de chevyplan. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Por ejemplo, hubo 128 personas del Estrato 3 que han escuchado de Cheviplan (1). Esto representa 33,3333% del total de 384 observaciones.

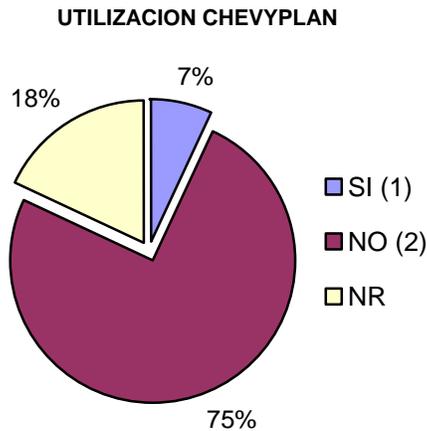
Gráfica 36. Conocimiento del plan Chevyplan según el género

CONOCIMIENTO DE CHEVYPLAN SEGÚN GENERO



En los dos géneros la mayoría no han escuchado acerca del plan de financiamiento.

Gráfica 37. ¿Ha utilizado este plan de crédito?



Únicamente el 7% de los encuestados han utilizado este tipo de crédito, el 75% no lo han utilizado y el 18% no conoce o no responde este tipo de plan.

Gráfica 38. Frecuencia de utilización de chevyplan por estratos.

UTILIZACIÓN DE CHEVYPLAN POR ESTRATOS

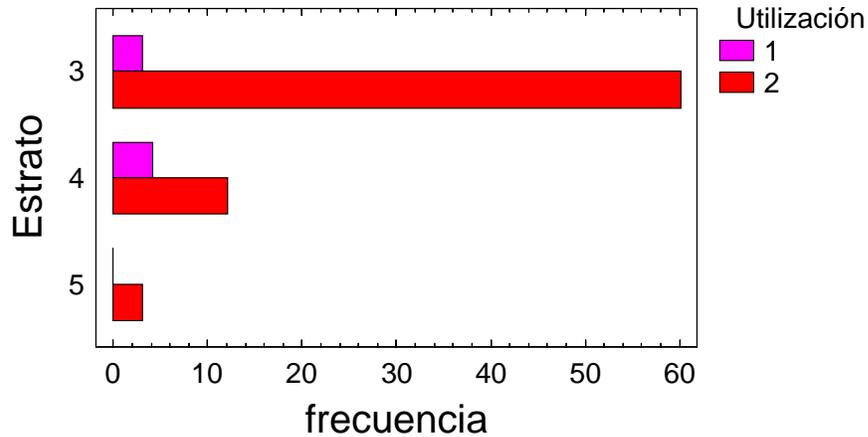


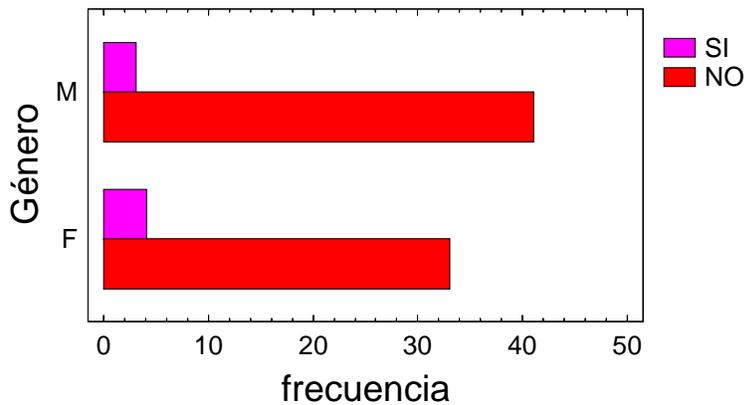
Tabla 11. Tabla de Frecuencias para las variables Estrato Vs. Utilización de chevyplan.

	1	2	Fila Total
3	12 3,66%	230 73,17%	242 76,83%
4	15 4,88%	46 14,63%	61 19,51%
5	0 0,00%	12 3,66%	12 3,66%
Columna Total	27 8,54%	288 91,46%	315 100,00%

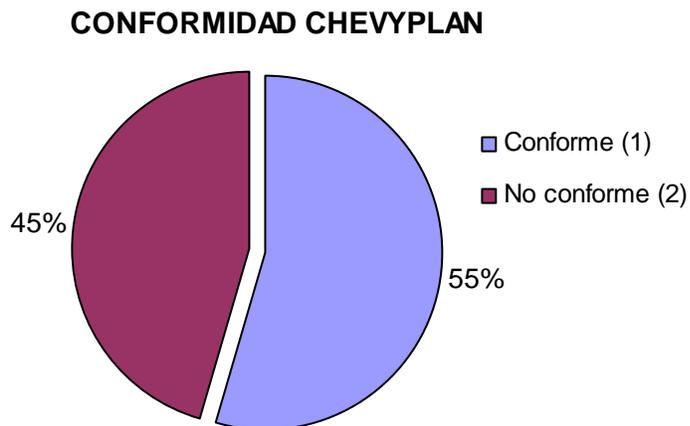
Esta tabla muestra la frecuencia con que los 3 valores de Estrato ocurren con cada uno de los 2 valores de Utilización. El primer número en cada celda de la tabla es el recuento o frecuencia. El segundo número muestra el porcentaje de tabla representado por esa celda. Por ejemplo, hubo 230 personas del estrato 3, que no han utilizado el plan de financiamiento chevyplan, que corresponde al 73,17% del total de 315 observaciones.

Gráfica 39. Frecuencia de utilización chevyplan según género

UTILIZACIÓN DE CHEVYPLAN SEGÚN GENERO

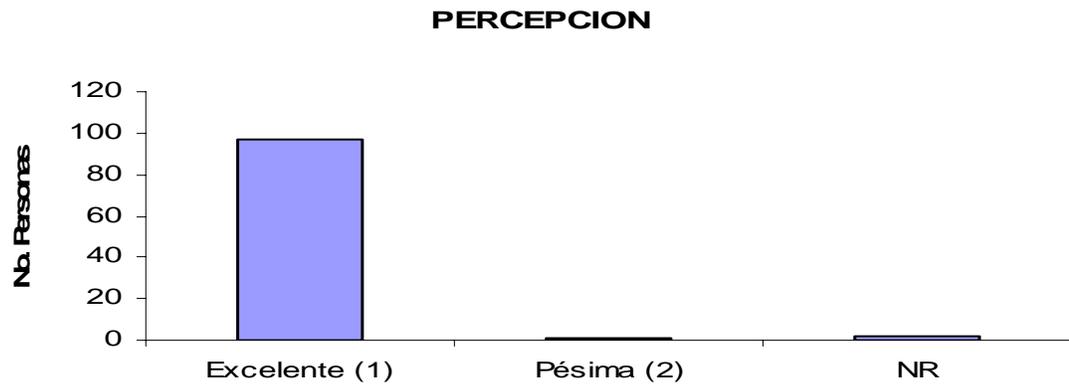


Gráfica 40. ¿Cuál es el grado de conformidad con el plan de crédito Cheviplan?



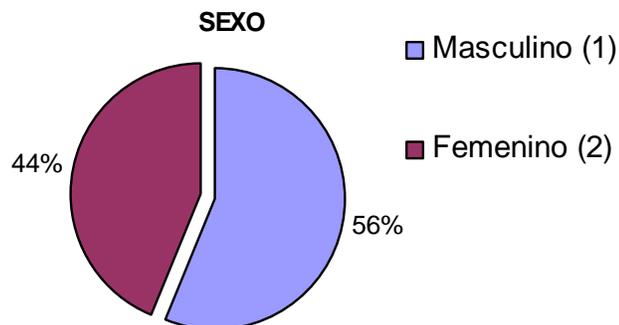
El análisis demuestra que el 55% de los que han utilizado el plan se sienten conformes con el plan de crédito Cheviplan, mientras que el 45% no tiene conformidad con este crédito.

Gráfica 41. ¿Para Usted la marca Chevrolet es?



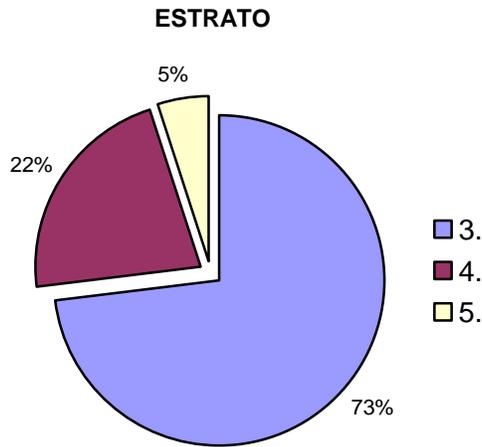
Los resultados obtenidos demuestran que la calidad de Chevrolet es excelente desde el punto de vista de percepción para los encuestados.

Gráfica 42. Proporción de los encuestados según el género



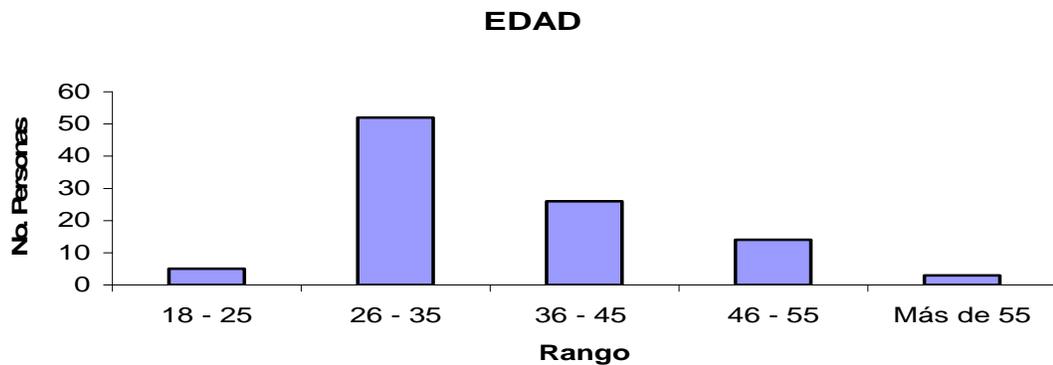
El 56% de los encuestados pertenecen al género masculino y el 44% al género femenino.

Gráfica 43. Proporción de los encuestados según el estrato social



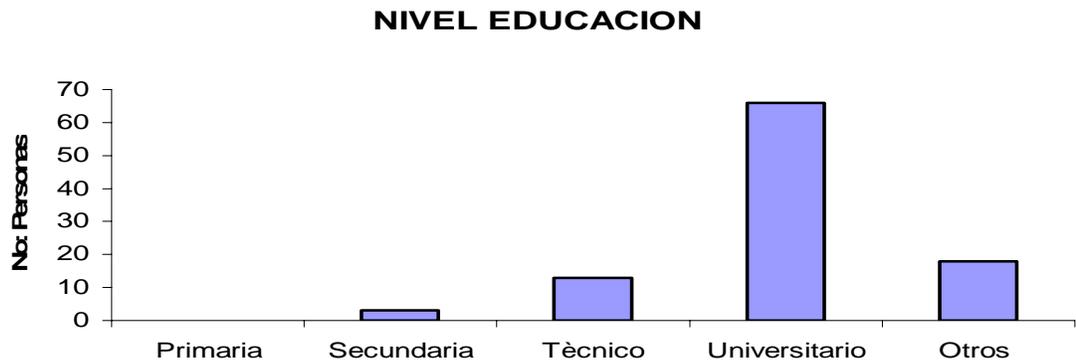
Los estratos tomados en cuenta para el estudio fueron el estrato 3, 4 y 5. Por efectos de la distribución social por estratos en la ciudad de Pasto es mucho mayor la cantidad de encuestados del estrato 3 pero las muestras fueron proporcionales.

Gráfica 44. Proporción de los encuestados según la edad



Los resultados indican que la población más encuestada se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 35 años de edad, seguido de los que corresponden entre los 36 y 45 años, luego las edades entre 46 y 55, 18 y 25, y finalmente más de 55 años.

Gráfica 45. Proporción de los encuestados según nivel de educación



La mayor parte de encuestados poseían un nivel educativo universitario y otros estudios, quienes fueron más asequibles a responder la encuesta.

7.5.3 Análisis de la encuesta:

- La herramienta utilizada fue la encuesta que consiste en la recopilación de Información, que permitió obtener los objetivos deseados.
- El análisis permitió demostrar y desarrollar las destrezas en los conocimientos del analista manifestando su confidencialidad, honestidad, imparcialidad, habilidad, objetividad, control, comunicación, comprensión y cortesía para lograr la búsqueda de información.
- La observación se emplea para verificar los resultados de una encuesta.
- El grupo objetivo estuvo dispuesto a colaborar, respondiendo la encuesta.
- Las personas encuestadas tenían el conocimiento, actitud y disposición que se requería para comprender y desarrollar la encuesta.
- El cuestionario planteó los temas de interés de estudio y no fueron manipuladas las respuestas del encuestado.
- La intención de la encuesta fue obtener un perfil de preferencias de la población.

- Mediante la aplicación de esta técnica cuantitativa, los resultados obtenidos se extrapolaron estadísticamente a la población.

7.6 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

Se realizaron las mismas preguntas a todos los elementos de la muestra apoyándose en el cuestionario estructurado.

El cuestionario puede codificarse convirtiendo a números los aspectos cualitativos, esto facilita el tratamiento informático de los datos.

Se manejó la confidencialidad de los datos suministrados por los participantes.

También se permitió que sea el encuestado quien complemente el cuestionario bajo la supervisión del encuestador.

Una vez diseñado y testado el cuestionario se codificó antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evitar posibles errores de diseño. La codificación del cuestionario facilitó la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

7.6.1 Conclusiones de la encuesta

- No se presentó rechazo al cuestionario por parte de los encuestados.
- Se presentó inexactitud en algunas respuestas debido a comprensión de lectura.
- Algunos encuestados presentaron dificultad en las respuestas por la falta de habilidad para expresarse.
- Se encontraron preguntas a las que algunos encuestados reaccionaron con incomodidad porque invadían su privacidad.
- La objetividad, imparcialidad y amabilidad del encuestador permitió minimizar los errores de respuesta en las encuestas.
- Las encuestas permitieron determinar los gustos y preferencias en marcas de vehículos existentes en el mercado.

- Se pudo determinar la influencia y grado de importancia de algunos aspectos al momento de la decisión de compra de un vehículo.
- Por medio de las encuestas se identificó el conocimiento, utilización de servicios, planes, y grado de satisfacción del concesionario AUTODENAR.

7.6.2 Recomendaciones de la encuesta

- La encuesta se debe dirigir a personas que tengan el conocimiento, actitud y disposición que se requiere para comprenderla y desarrollarla.
- Se debe utilizar la observación para verificar los resultados.
- Se recomienda que la encuesta sea clara y de fácil comprensión para que el encuestado registre de forma adecuada las respuestas.
- La encuesta debe dirigirse de una manera prudente para que el encuestado no sienta incomodidad al responder y de esta manera se pueda obtener una información confiable.
- Se recomienda que la encuesta no sea un formato extenso, para no causar fatiga y pierda la atención a esta.
- Es importante que el encuestador sea una persona objetiva e imparcial además de tener la capacidad de aclarar las dudas del encuestado.

7.6.3 Presupuesto

Para el tema en estudio se tuvo en cuenta todos los costos que incidieron en la obtención de los datos:

Encuestadores:	1.152.000
Entrevistas personales:	400.000
Focus Group:	100.000
Gastos de papelería:	500.000
Gastos varios:	215.200
TOTAL:	2.367.200

8. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA AUTODENAR – CHEVROLET PARA EL AÑO 2007 - 2008

8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

AUTOMOTORES DE NARIÑO, AUTODENAR LTDA.

Eslogan de la marca:



Autodenar fue constituida en Enero 23 de 1978, desde ese entonces nos hemos comprometido con el desarrollo de Nariño. Ofreciendo un portafolio de servicios completo con una amplia gama de vehículos; atendidos en nuestras cómodas instalaciones con un espíritu competitivo y dinámico del equipo de trabajo haciendo de **AUTODENAR LTDA**, un concesionario con credibilidad en la región.

8.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

MISIÓN

Trabajar para afianzar el liderazgo de la Marca Chevrolet en el departamento de Nariño, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad para lograr la total satisfacción y reconocimiento de los clientes. A través de un equipo humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos empresariales que cuenta con procesos y tecnología de última generación, bajo una completa filosofía de calidad.

VISIÓN

Marcar la diferencia como concesionario chevrolet en la región de Nariño y Putumayo.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Penetrar en la región del putumayo con una filial que comercialice nuestras diferentes gamas de vehículos.

- Establecer una plataforma de mercadeo en cabeza del gerente de este departamento que permita maximizar los recursos de marketing hacia la consolidación de la marca en mercados nuevos y existentes.
- Coordinar con todo el sector automotriz y el Departamento un plan maestro para frenar el aumento de la demanda de autos ecuatorianos.

VALORES CORPORATIVOS

- **Pasión por el Cliente:** Para Autodenar los clientes son la razón de ser, es por eso que cada día se consolida mejorando su servicio, atención y respaldo a sus clientes.
- **Adaptabilidad a los Cambios del Mercado:** Autodenar se ha caracterizado por estar a la vanguardia en el mercado automotriz, ofreciendo a sus clientes una gama amplia e innovadora, teniendo en cuenta el desarrollo y la tecnología cambiante del mercado de vehículos.
- **Originalidad:** Autodenar cuenta con varias gamas de vehículos que le han dado un reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado automotriz, siendo los distribuidores exclusivos de Chevrolet.
- **Labor de Grupo:** Para Autodenar se debe contar con un equipo de trabajo, quienes se caractericen por la honestidad, responsabilidad y profesionalismo, valores necesarios para generar confianza a sus clientes y hacer de Autodenar una de las empresas más prosperas de la región.
- **Calidad Humana:** Autodenar debe contar con personal altamente calificado, quienes deben brindar a sus clientes la mejor atención, respaldo y satisfacción en todos los servicios que ofrecen.

8.3 CLIENTES

Características demográficas:

Edad: A partir de los 16 años

Sexo: Masculino y femenino

Ubicación geográfica: Nariño y Putumayo

Tipo de cliente: Empresas públicas, privadas y personas particulares

8.4 DEFINIR EL NEGOCIO

GMC desde su casa matriz vende al cliente una percepción de seguridad, respaldo y confianza con su slogan. "CHEVROLET SIEMPRE CONTIGO" y así mismo en su publicidad haciéndole sentir al cliente que estará con el cuando lo necesite.

8.5 DIAGNOSTICO

Autodenar cuenta con la infraestructura y organización administrativa necesaria para consolidarse como una de las distribuidoras automotrices más importantes de de la región. Sin embargo existen algunos factores internos y externos que afectan el normal cumplimiento de sus objetivos.

8.5.1 Variables estratégicas internas

Respaldo (imagen): Dado que se trata de una corporación multinacional con gran presencia en el país, una fuerte imagen de marca y una ensambladora propia ubicada en la ciudad de Bogotá, Autodenar ofrece a sus clientes un respaldo y garantía acordes con los estándares internacionales.

Calidad del producto: La marca Chevrolet es reconocida a nivel mundial por su alto desempeño, siendo los clientes quienes dan testimonio de su calidad.

Talento Humano: Autodenar en el momento no cuenta con el personal de ventas capacitado.

Precios Flexibles: Autodenar cuenta con precios que se ajustan a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades.

Crédito: La Chevrolet cuenta con entidades financieras propias para la facilidad y agilidad de crédito para sus clientes.

Planeación Estratégica: La empresa Autodenar no cuenta con un departamento de mercadeo, generando sus diferentes estrategias desde su departamento comercial.

Visión Corporativa: La directiva de la empresa cuenta con experiencia y trayectoria en el mercado automotriz.

Capacidad Instalada: Autodenar cuenta con instalaciones propias, que permiten al cliente beneficiarse de los diferentes servicios con que la empresa cuenta como son:

- Exhibición y venta de vehículos automotores.
- Créditos a sus clientes para adquirir vehículo.
- Taller y mantenimiento de vehículos marca Chevrolet.
- Además de tener instalaciones cómodas y agradables para el cliente.

Autonomía: Autodenar depende de su casa matriz para diferentes procedimientos como son descuentos, solicitud de modelo, color y gama de un vehículo cuando este no se encuentra disponible.

Agilidad en la entrega: Hay diferentes factores que influyen en la agilidad de entrega como:

- En los vehículos importados el cascara de protección se debe desprender cuidadosamente para no dañarlo.
- La disponibilidad del vehículo en bodega.

Servicio: El servicio de Autodenar presenta falencias que impiden a la empresa prestar una adecuada atención a sus clientes.

Liquidez: Autodenar es el concesionario más grande, con el mayor número de ventas en el Departamento de Nariño, situación que le permite contar con un gran soporte financiero.

Gama de vehículos: La marca Chevrolet cuenta con una amplia gama de vehículos dirigidos a estudiantes, profesionales, familias y transportadores.

8.5.1.1 Análisis del comportamiento de las variables internas en Autodenar.

1. Respaldo (imagen):	Fortaleza
2. Calidad del producto:	Fortaleza
3. Talento humano:	Debilidad
4. Precios flexibles:	Fortaleza
5. Crédito:	Fortaleza
6. Planeación estratégica:	Debilidad
7. Visión corporativa:	Fortaleza
8. Capacidad instalada:	Fortaleza
9. Autonomía:	Debilidad
10. Agilidad en la entrega:	Debilidad
11. Servicio:	Debilidad
12. Liquidez:	Fortaleza
13. Diversidad de modelos:	Fortaleza

8.5.1.2 Matriz MEFI

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

VARIABLES INTERNAS	Ponderación	Clasificación	C x P
Respaldo (imagen)	0.1	4	0,40
Calidad del producto	0.11	4	0,44
Talento Humano	0.07	3	0,21
Precios Flexibles	0.05	3	0,15
Crédito	0.05	3	0,15
Planeación Estratégica	0.1	1	0,10
Visión Corporativa	0.1	2	0,20
Capacidad Instalada	0.05	4	0,20
Autonomía	0.08	2	0,16
Agilidad en la entrega	0.05	2	0,10
Servicio	0.07	3	0,21
Liquidez	0.1	4	0,40
Gama de vehículos	0.07	4	0,28
TOTAL	1		3

Análisis: Según la matriz MEFI se puede determinar que la capacidad interna con la que cuenta Autodenar es buena.

8.5.2 Variables estratégicas externas.

Ley de interacción fronteriza: ha permitido que la compra de vehículos ecuatorianos se incremente significativamente ya que la ley permite que rueden normalmente en nuestro Departamento con incentivos como el 50% de descuento en el impuesto de rodamiento.

Demanda de vehículos: En el último año la demanda se ha incrementado satisfactoriamente, lo que se ha visto reflejado en las ventas de Chevrolet a nivel Nacional.

Políticas de crédito: El Banco de la República ha tomado medidas drásticas para el control en la adquisición de créditos subiendo las tasas de interés.

Fluctuación del dólar: El bajo precio del dólar y la flexible ley de interacción fronteriza ha hecho aun más llamativa la adquisición de automotores.

Incremento en el IPC: Incremento que influye en la decisión de compra.

Competitividad: Autodenar en comparación con la competencia, se encuentra ubicada en el primer lugar a nivel regional.

Incremento de la actividad delincriminal en el Departamento: Hecho que afecta en la adquisición de algunas gamas de vehículos, debido al temor de ser robados.

Variación en la normatividad constante en el Ministerio de Transporte: Limita la decisión de compra en la gama, especialmente de vehículos de carga.

Acceso de las vías en el Departamento: Variable que condiciona la adquisición de un determinado tipo vehículo, ya sea automóvil, 4x4 o camioneta.

Aparición de nuevas microempresas: Dichas microempresas son la oportunidad para la venta de vehículos.

8.5.2.1 Análisis del comportamiento de las variables:

1. Ley de interacción fronteriza:	Amenaza
2. Demanda de vehículos:	Oportunidad
3. Políticas de crédito:	Amenaza
4. Fluctuación del dólar:	Amenaza
5. El incremento en el IPC:	Amenaza
6. Competitividad:	Oportunidad
7. Actividad delincriminal en el Departamento:	Amenaza
8. Variación en la normatividad Min. Transporte:	Amenaza
9. Acceso de las vías en el Departamento:	Amenaza
10. Aparición de microempresas:	Oportunidad

8.5.2.2 Matriz MEFE

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externas (MEFE)

VARIABLES EXTERNAS	Ponderación	Clasificación	C x P
Ley de interacción fronteriza	0.15	1	0,15
Demanda de vehículos	0.13	4	0,53
Aparición microempresas	0.085	2	0,17
Políticas de crédito	0.1	1	0,10
Fluctuación del dólar	0.12	1	0,12
Incremento en el IPC	0.05	2	0,10
Competitividad	0.1	4	0,40
Actividad delincriminal	0.07	2	0,14
Normatividad Min transporte	0.05	2	0,10
Acceso de las vías	0.08	2	0,16
TOTAL	1		1.97

Análisis: Autodenar se encuentra en un entorno poco atractivo y enfrentado a muchas amenazas con una puntuación de 1,97. En la matriz anterior la demanda de vehículos y la competitividad tienen una calificación alta, que demuestra como predomina la debilidad en las demás variables determinantes en el mercado automotriz de la región.

8.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

8.6.1 MPC

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo. (MPC)

FACTORES ÉXITO	PON	AUTODENAR		ECUATORIANOS		RENAULT		TOYOTA	
		Calif	CxP	Calif	CxP	Calif	CxP	Calif	CxP
Calidad	0,30	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Servicio	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Mercadeo	0,20	3	0,60	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Financiación	0,20	4	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Precios flexibles	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	2	0,40
TOTAL	1,00		2,22		2,12		1,82		1,62

En la MPC se tiene en cuenta la comparación entre Autodenar y la competencia, que indica que el perfil competitivo más alto lo tiene Autodenar con un puntaje medio de 2,22.

8.6.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

- **Rivalidad:** esta variable no es muy marcada entre los distribuidores de vehículos en la ciudad de Pasto. Algunos spot de televisión y obsequios como SOAT son las principales tácticas utilizadas para ganar mercado por parte del líder y el Benchmarking la principal arma usada por los seguidores.
- **Poder de negociación con los clientes:** punto vital para la empresa debido a la variada gama de vehículos que ofrece y a los diferentes segmentos que cubre (familiares, económicos, de lujo, 4x4, camionetas, transporte de carga, etc.). Al igual que los servicios complementarios como taller, distribución de repuestos originales y principalmente ser el único concesionario Chevrolet en la ciudad le da un alto poder de negociación.
- **Poder de negociación con los proveedores:** es un punto negativo en su estructura, ya que la distribución de los vehículos se realiza de manera centralizada generando demora y contratiempo en la entrega, cuando no se encuentran en el almacén el modelo o color requerido por el cliente.
- **La entrada de nuevos competidores:** en los últimos 2 años han entrado al mercado tres nuevos concesionarios (KIA Motors – DIDACOL – FORD), contrario a lo que se podría pensar en lugar de disminuir las ventas de la marca Chevrolet, estas se han incrementado, dejando como principal amenaza el crecimiento del mercado de vehículos de todas las marcas traídos desde Ecuador. Además de la incertidumbre que genera la firma del TLC.
- **Productos sustitutos:** el producto sustituto de la Chevrolet son las motocicletas.

Según datos suministrados por el DATTM, se matriculan un promedio de 2.000 motocicletas nuevas mensualmente, volumen considerable que muestra la preferencia del cliente por este tipo de transporte debido a su precio, que es más asequible al cliente.

8.7 MATRIZ DOFA

Tabla 15. Matriz DOFA

DOFA	1) Alta demanda de vehículos	1) Ley de interacción Fronteriza
	2) Poca competitividad en el Mercado.	2) Normatividad Min transporte
	3) Aparición de micro empresas en diferentes sectores de de la economía.	3) Acceso de las vías
	TLC	
FORTALEZAS	ESTRATÉGIAS FO	ESTRATÉGIAS FA
1) Respaldo (imagen)	Incentivar la demanda mediante el crédito. f6,o6	Dar a conocer las ventajas de poseer un auto matriculado en el País. f1,f2,f7,a1,a2
2) Calidad del Producto	Penetrar en segmentos del mercado donde exista una baja participación. f3,f5,o2	Estimular los beneficios propios de crédito como chevyplan. f5,f6,a1
3) Gama de Vehículos	Realizar alianzas con empresas para facilitar la adquisición de vehículos a sus empleados. f6,f4,o3	Estudiar la posibilidad de vender automóviles al contado en Dólares. f5,a1,a7
4) Flexibilidad de Precios	Aprovechar la fortaleza de la marca en la mente del cliente. f1, o2,o3	Mejorar las relaciones con las entidades públicas y gubernamentales regionales. Para implementar estrategias con respecto a la ley de Internacionalización. f1,a1,a2
5) Liquidez		
6) Crédito		
7) Capacidad Instalada		
DEBILIDADES	ESTRATÉGIAS DO	STRATÉGIAS DA
1) Talento Humano	Mejorar la cadena de servicio preventa – venta – postventa. D1,d2,d5o1	Ofrecer un paquete de servicios completo. d1,d5,d2, a1
2) Servicio	Instalar un departamento de mercadeo. d1, o2	Crear un departamento de servicio al cliente con una amplia base de datos. D5,
3) Autonomía	Planear con antelación el pedido de los vehículos a la central, teniendo en cuenta las preferencias de los clientes. D2,d4,o1	Capacitación a los vendedores en el manejo de clientes, ventas y relaciones humanas. d1, d2
4) Agilidad en la Entrega	Establecer estrategias de motivación e incentivos para los vendedores. d5,d1 ,o2	Llegar al cliente fiel informando sobre nuevos servicios, nuevas gamas de vehículos y novedades de la empresa. d5,d2,a1
5) Planeación Estratégica		

8.8 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.8.1 Horizonte de tiempo. El plan estratégico se desarrollará en 1 año.

8.8.2 Principios corporativos

- Calidad
- Compromiso de ser líderes
- Lealtad y honestidad
- Desarrollo integral del recurso humano
- Agilidad
- Profesionalidad
- Buen servicio
- Pasión por el cliente

8.8.3 Misión

Trabajar para afianzar el liderazgo de la marca Chevrolet en los departamentos de Nariño y Putumayo, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad para lograr el total reconocimiento y satisfacción de los clientes. A través de un equipo humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos empresariales, que cuenta con los procesos y la tecnología adecuados para el cumplimiento de una filosofía de calidad.

8.8.4 Visión

Encaminar todos los esfuerzos a solidificar a Autodenar - Chevrolet como la marca líder en cada uno de los segmentos de mercado hacia los cuales nos dirigimos, mediante la mejor plataforma de software y mercadeo que facilite el contacto con nuestros clientes reales y potenciales en las regiones de Nariño y Putumayo.

8.8.5 Objetivos estratégicos de marketing

- Penetrar en la región del Putumayo con una filial que comercialice las diferentes gamas de vehículos, especialmente los que sirven de transporte para esta zona como las camionetas 4x4.
- Establecer una plataforma de mercadeo que permita maximizar los recursos de marketing hacia la consolidación de la marca en los mercados nuevos y existentes.

- Coordinar con el sector automotriz y el Gobierno Departamental y Municipal, un plan maestro para frenar el aumento de la demanda de autos ecuatorianos.

8.9 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

8.9.1 Matrices

8.9.1.1 Matriz interna - externa (I – E)

Tabla 16. Matriz I-E

		CAPACIDAD INTERNA		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
A M B I E N T E	ALTO	4	3	2
	MEDIO	3		
	BAJO	2	●	
		4	3	2

BAJO – ALTO

La matriz interna - externa se obtiene de la integración de los resultados ponderados en la matrices MEFI Y MEFE que para Autodenar son 3 y 1,97 respectivamente, lo que indica su ubicación en un ambiente hostil y un alto perfil de capacidad interna (retener y mantener).

Teniendo en cuenta lo anterior las estrategias recomendadas son:

Estrategia de penetración de mercado:

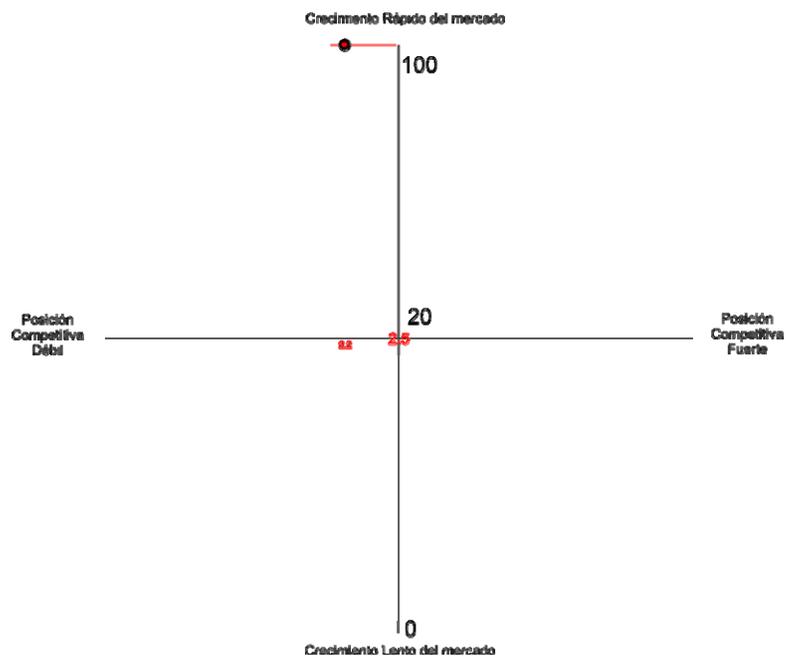
- Aprovechar la alta demanda de vehículos para llegar a aquellos clientes que aún no han tomado una decisión de compra (clientes potenciales).
- Establecer una sucursal que cubra la zona costera.

Estrategia de desarrollo de mercado:

- Alcanzar mercados con alto poder adquisitivo como el departamento del Putumayo.

8.9.1.2 Matriz de la gran estrategia (G – E)

Gráfica 46. Matriz (G-E)



En la matriz de la gran estrategia, Autodenar se ubica en el cuadrante II como conservadora, teniendo en cuenta el perfil competitivo y el crecimiento del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda implementar dos estrategias:

Estrategia de desarrollo:

- Al pretender AUTODENAR cubrir nuevos mercados.

Estrategia de penetración:

- A nuevos mercados, incentivando la compra de vehículos Chevrolet en el mercado local.

8.9.1.3. Matriz de política direccional

VARIABLES GENÉRICAS	CALIFICACIÓN
1. Numero de competidores	3
2. Crecimiento de la demanda	4
3. Flexibilidad de precios	1
4. Costos de repuestos	2
5. Calidad en servicio	2

	2.4

Tabla 17. Matriz de política direccional. (MPD)

		CAPACIDAD COMPETITIVA			
		4	3	2	1
		<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>	
G R A D O D E V E D A D	<i>A L T A M D I A J A D</i>	3			
	<i>C E D E</i>				
	<i>B A J A</i>				
	<i>1</i>				

La matriz de la política direccional se obtiene de la integración de los resultados ponderados en las matrices MPC y la ponderación de las variables de atractividad que para Autodenar son 2,22 y 2,4 respectivamente, lo que indica que tiene un grado de atractividad y nivel competitivo medio en el mercado.

Se recomiendan las siguientes estrategias:

Estrategia de penetración de mercado:

- Aprovechar la alta demanda de vehículos para llegar a aquellos clientes que aún no han tomado una decisión de compra (clientes potenciales).
- Establecer una sucursal que cubra la zona costera.

Estrategia de desarrollo de mercado:

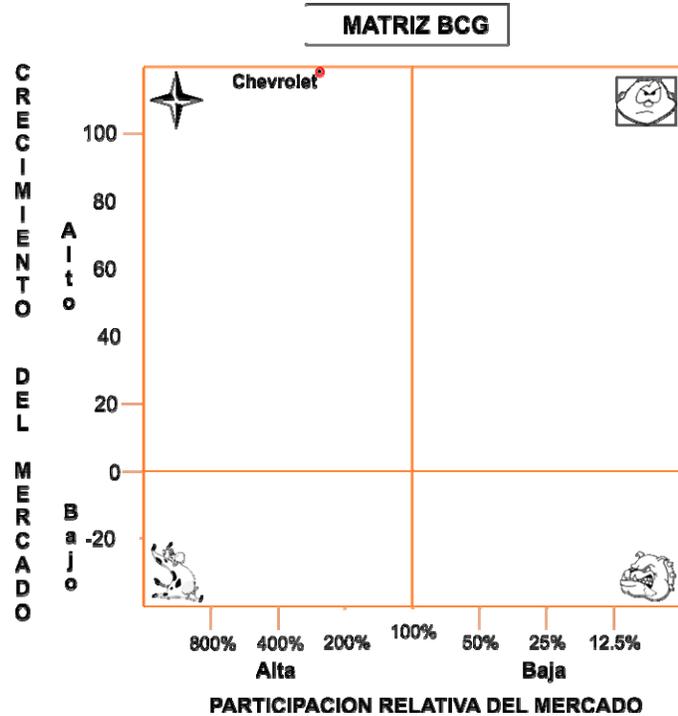
- Alcanzar mercados con alto poder adquisitivo como el departamento del Putumayo.

8.9.1.4 Matriz BCG

Tabla 18. Matriz BCG

Ventas x Unidad en el Primer Trimestre del año 2007								
Meses	Chevrolet	%cre.	Renault	%cre.	Toyota	%cre.	M total	%
Enero	50		29		12		155	
Febrero	61	22	29	0	12	0	185	19,3
Marzo	134	119,6	55	89,6	20	66,6	286	54.5
TOTAL	245		113		44		626	
Participación Relativa	243,6 %		41 %		14,9 %			

Gráfica 47. Matriz BCG



En la matriz del BCG se tiene en cuenta el crecimiento del mercado y la participación relativa, por tanto aplicando estas 2 variables Autodenar se ubica en el cuadrante estrella con una participación relativa del 243,6% y un crecimiento del 119,6%. Por tanto las estrategias a utilizar son:

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado

8.9.1.5 Matriz PEYEA

Tabla 19. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción. (PEYEA)

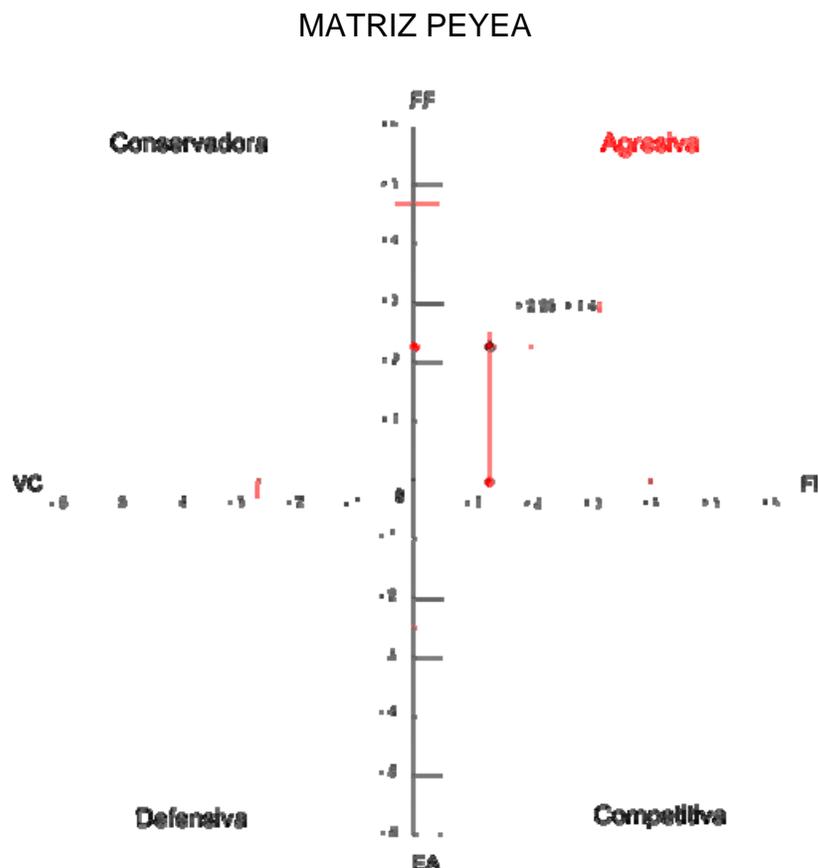
Fuerza financiera: (F F)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión	+6
Liquidez	+6
Flujo de efectivo	+5
Riesgos implícitos del negocio	+2
Total	4,75

Ventaja competitiva (VC)	Calificación
Participación en el mercado	-1
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-3
Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Control sobre proveedores	-5
Total	- 2,6

Estabilidad del ambiente (E A)	Calificación
Tasa de inflación	-5
Variabilidad de la demanda	-1
Escala de precios de productos de los competidores	-2
Presión competitiva	-2
Total	- 2.5

Fuerza de la industria (F I)	Calificación
Potencial de crecimiento	+4
Potencial de utilidades	+5
Estabilidad financiera	+5
Facilidad para entrar en el mercado	+3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	+3
Total	4

Gráfica 48. Matriz PEYEA



A través de esta matriz se determina que a pesar del difícil ambiente externo que rodea el mercado, Autodena - Chevrolet es una empresa con alta capacidad interna ubicándola en una posición favorable para superar debilidades, aprovechar oportunidades y evitar las amenazas.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- Penetración de Mercados.
- Desarrollo de Mercado.

8.9.1.6 Matriz (MCPE)

Tabla 20. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

	PESO	Desarrollo del Mercado		Penetración del Mercado	
		CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS					
Respaldo (garantía)	0,10	4	0,40	4	0,40
Calidad del Producto	0,11	4	0,44	4	0,44
Gama de Vehículos	0,07	4	0,28	4	0,28
Flexibilidad de Precios	0,05	3	0,15	3	0,10
Liquidez	0,10	4	0,40	4	0,40
Crédito	0,05	3	0,15	3	0,15
Capacidad Instalada	0,05	-----			
DEBILIDADES					
Talento Humano	0,07	4	0,28	4	0,28
Servicio	0,07	3	0,21	3	0,21
Autonomía	0,08	4	0,32	4	0,08
Agilidad en la Entrega	0,05	3	0,15	3	0,15
Planeación Estratégica	0,10	4	0,40	4	0,40
OPORTUNIDADES					
Demanda de vehículos	0,12	4	0,48	4	0,48
Competitividad en el Mercado.	0,10	4	0,40	4	0,40
AMENAZAS					
Ley de interacción Fronteriza	0,15	-----		4	0,60
Normatividad Min transporte	0,05	1	0,05	3	0,15
Acceso e las vías	0,08	-----		----- -----	
Actividad Delincuencial	0,07	-----		----- -----	
Incremento del IPC	0,05	-----		----- -----	
Políticas de crédito	0,10	3	0,30	3	0,30
Fluctuación del dólar	0,12	2	0,24	2	0,24
TOTAL			5,1		5,06

Según la matriz cuantitativa se puede analizar que las dos estrategias son favorables para Autodenar - Chevrolet, teniendo en cuenta que la estrategia de desarrollo de mercado es la más atractiva debido a que esta marca está posicionada en el mercado local.

8.10 DECISIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia de mercadeo a implementar es desarrollo de mercado con la venta de camionetas Chevrolet D-max en los departamentos de Nariño incluyendo la costa y el Putumayo, teniendo en cuenta la línea del vehículo, capacidad, funcionalidad en las vías y poder adquisitivo de la zona.

8.11 MEZCLA DE PRODUCTOS

Fortalecer la demanda de las camionetas Chevrolet D-max teniendo en cuenta la zona geográfica, el estado de las vías y al mercado que se va ingresar.

8.12 OBJETIVOS DE MERCADEO

Aumentar las ventas de camionetas Chevrolet D-max, de tal manera que se mejore el potencial en la demanda de estos vehículos y alcanzar la rentabilidad esperada.

8.13 MERCADO OBJETIVO

El mercado al que se va a ingresar contempla dos grupos de clientes:

1. Servicio de transporte público mixto de pasajeros y carga.
2. Servicio particular en general.

8.14 ESTUDIO DEL MERCADO

- En las zonas de difícil acceso las camionetas 4x4 tienen alta demanda.
- En las zonas existe alto poder adquisitivo.

8.15 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Precio.
- Facilidades de crédito.
- Repuestos económicos en comparación con la competencia.

8.16 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

➤ Según el Análisis de Autodenar con respecto a la demanda proyectada para la línea D-max, se estima una venta de 12 camionetas por mes en su etapa de introducción.

8.17 ANÁLISIS COMERCIAL

Autodenar plantea en sus estrategias de mercadeo el incremento de venta de la camioneta Chevrolet D-max, de 6 a 12 camionetas mensuales.

La venta de las 12 camionetas genera ingresos totales mensuales por valor de \$ 816.000.000, con un costo de \$ 612.000.000 y gastos operacionales de venta e inversión de \$ 58.749.160, determinando así una utilidad mensual de \$145.250.840.

Tabla 21. Análisis comercial

MARGEN DE UTILIDAD DEL 25%
CANTIDAD APROXIMADA DE CAMIONETAS 12

ANÁLISIS DE COSTO

COSTO	TOTAL CAMIONETAS VENDIDAS EN EL MES	TOTAL DE COSTOS ESTIMADOS PARA MES
51.000.000,00	12,00	612.000.000,00

ANÁLISIS DE VENTA

PRECIO DE VENTA	TOTAL CAMIONETAS VENDIDAS EN EL MES	TOTAL PRECIO VENTA ESTIMADOS PARA MES
68.000.000,00	12,00	816.000.000,00

GASTOS DE PERSONAL OPERACIONALES DE VENTAS Y DE INVERSIÓN

GASTOS DE PERSONAL. Nomina

GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	VENDEDORES	TOTAL GASTO OPERACIONAL
4.358.520,30	8	34.868.163,00

DETALLE CALCULO DE NOMINA

APROPIACIONES		11.174.663
ASIGNACION SALARIAL		21.924.000
DEDUCCIONES		409.500
VIATICOS	170.000 8	1.360.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALVENTA		34.868.163

GASTOS PUBLICIDAD PARA MES

EROGACION MENSUAL	CANTIDAD DE MESES	TOTAL GASTO
15.000.000,00	1	15.000.000,00

INVERSION	MES	TOTAL INVERSION
9.700.000,00	1,00	9.700.000,00

RESUMEN ANALISIS COMERCIAL

TOTAL INGRESOS MESUALES	816.000.000,00
TOTAL COSTO INVERSIÓN	612.000.000,00
TOTAL GASTO MENSUAL	59.568.163,00
UTILIDAD MES	144.431.837,00

8.18 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

- Visión general del entorno a través de un estudio de mercado.

- Selección del cliente primario, dirigido a ganaderos, agricultores, transportadores de pasajeros y carga, etc.
- Cliente selectivo, es decir, es el cliente final a quienes se desea llegar y con el cual se pretende conservar e incrementar las ventas en este mercado.

8.19 MARKETING MIX

8.19.1 Producto: Camioneta 4x4 Chevrolet D-max doble cabina.

Características:

Desplazamiento:	2405 c.c.
No. de cilindros:	4 en línea
No. de válvulas:	8
Peso bruto vehicular:	2765
Peso vacío:	1450
Capacidad de carga:	1315
Tanque de combustible:	76L
Dirección hidráulica de piñón y cremallera	
Suspensión delantera independiente, doble	
Suspensión trasera rígida con ballestera	

Apariencia:

Alternador:	12v
Batería:	12v 85 A
Faros halógenos multireflectores	
Guarda polvos delanteros y traseros	
Manijas exteriores tipo barra color negro o cromadas	

Equipamiento:

Aire acondicionado	
Asientos delanteros y traseros tipo banco o butaca	
Calefactor	
Cenicero delantero con iluminación	
Cenicero trasero x 2	

Seguridad:

Air Bag conductor y pasajeros	
Barras de protección en puertas laterales	
Bloqueo diferencial eje trasero	
Carrocería alta rigidez	
Cinturones de seguridad delanteros y traseros de 3 puntos ajustables en altura	
Columna de dirección colapsible	

Espejo retrovisor interior día/noche
Espejos retrovisores laterales
Elementos de protección placa inferior

8.19.2 Precio: Camioneta Chevrolet D-máx 4x4. Precio estándar a nivel nacional \$ 55.000.000 a gasolina y \$ 62.000.000 a Diesel.

8.19.3 Promoción: está dirigida en especial a los nuevos mercados que se desea ingresar con camionetas aptas para estas zonas.

Autodenar- Chevrolet realizará la entrega de la camioneta Chevrolet D-max 4x4 a su clientes, con el 30% de cuota inicial y el restante podrá ser cancelado por medio de los planes de financiación de fácil acceso que ofrece a través de su propia financiera Gmac.

8.19.4 Plaza: Mercado local, Nariño incluyendo la costa y Putumayo.

TABLA 22. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS DE MERCADEO	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	ESTRATEGIAS DE MARKETING	METAS CUANTIFICAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PLAN/ANUAL	INDICADORES LOGRO
Crear el departamento de mercadeo.	Realizar una prospectiva estratégica (donde estamos, para donde vamos, como vamos a llegar a allí)			Incrementar las campañas publicitarias de AUTODENAR	* Poner en funcionamiento el departamento de Mercadeo. * Contar con personal especializado en el área de marketing.	Determinar el perfil adecuado para cada cargo en la organización y seleccionar al personal adecuado.	Jefe de gestión Humana.	1 mes	\$ 0	*evaluación de desempeño
							Jefe de gestión Humana.	1 mes	\$ 0	*evaluación de desempeño
Aumentar la rentabilidad y eficiencia de la empresa, logrando una estabilidad permanente a través del tiempo.	Penetrar nuevos mercados en la zona de influencia de autodenar	Abrir nuevos puntos de venta en la zona rural, costera y el Departamento del Putumayo	* Incrementar la participación en ferias y eventos que permitan mayor promoción de la empresa * Establecer alianzas de negocio con los centros comerciales y universidades entre otras para la publicidad de AUTODENAR	Facilidades de compra	Incrementar las Ventas en un 10%	* Abrir 2 puntos de venta. * Establecer pronósticos de venta. * Ejecutar cobranding. * Participación en la Feria de Integración Andina, en el mes de agosto de 2008.	Gerente de Marketing y Gerente Financiero	6 meses	\$ 15,000,000	*Número de puntos de venta abiertos. *Cumplir con los pronósticos de venta
									* numero de alianzas realizadas * Ejecución y medición del impacto de la campaña publicitaria	
Incrementar el porcentaje de participación en el mercado	Desarrollar mercados poco representativos	Abastecer el mercado de transporte público	Visualizar la reposición del parque automotor del servicio publico	Ofrecer precios especiales en repuestos y mantenimiento.	Subir al tercer lugar en el escalafón de proveedores de vehículos de servicio público	Poner en practica las disposiciones legales que permitan a la empresa la realización de nuevos negocios	Gestión Humana	1 mes	\$ 8.000.000	Ejecución y medición del impacto de la campaña publicitaria.

Establecer políticas de servicio que permita captar y fidelizar nuevos clientes.	Mejorar el servicio preventa, venta, posventa	*Implementar nueva tecnología con base al marketing electrónico	Buscar satisfacción del cliente y generar una respuesta oportuna según la experiencia	Implementar el Marketing relacional para lograr la fidelización basado en un programa de CRM	Anticiparse a las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales y actuales	Enriquecer y actualizar la base de datos	Gerente de Marketing	1 año	\$ 0	Base de datos amplia y confiable
						Capacitar al personal para un mejor desarrollo y funcionamiento del CRM.				1 vez por semestre
Reorganizar la estructura organizacional de la empresa para ejecutar los procesos en forma eficiente y eficaz.	Optimizar la Interacción entre los diferentes departamentos de la organización	Replantear el manual de funciones en la organización		Penetrar mercados destacando la imagen y el respaldo que brinda la marca	Formar un sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores	Realización de talleres de clima laboral	Gestión Humana	2 semestral	\$ 2.000.000	numero de talleres realizados
Generar una actitud proactiva en la organización basado en sus principios corporativos.	Crear en el personal una cultura de la planeación, de la autoevaluación y del autocontrol	* Realizar talleres de capacitación al personal			cumplimiento de los principios corporativos por parte del personal	* divulgar los principios corporativos al personal a través de plegables y talleres	Gestión Humana	2 semestral	\$ 500.000	numero de talleres realizados

CONCLUSIONES

- * Autodenar – Chevrolet presenta una debilidad en su estructura organizacional que limita la interacción entre sus departamentos y lograr así un óptimo desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.
- * El plan estratégico de marketing a implementar en Autodenar – Chevrolet, permitirá fortalecer la comercialización y servicio que brinda la empresa, para ser más competitivos y contrarrestar a la competencia, de esta manera buscar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- * El análisis DOFA es una herramienta importante que permitió determinar la situación real interna y externa de la empresa en el mercado y poder convertir sus debilidades en fortalezas, disminuir el riesgo de las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- * El entorno competitivo fue la base para elaborar el plan de mercadeo que permitirá a Autodenar – Chevrolet crear recursos a favor de la empresa, lograr una ventaja competitiva, mayor participación en el mercado y por consiguiente una mayor rentabilidad.
- * La aplicación de encuestas permitió obtener una mayor percepción del gusto y preferencia de los clientes por los vehículos al momento de decidir la compra, y que servirán a la empresa para la implementación de nuevas estrategias.
- * Autodenar – Chevrolet es reconocida como la empresa líder de concesionarios en el municipio de Pasto con una amplia trayectoria que trasmite al cliente una percepción de respaldo, seguridad y confianza.

RECOMENDACIONES

- * Se recomienda la creación del departamento de mercadeo porque es una prioridad para la empresa Autodenar – Chevrolet.

- * Se recomienda reorganizar la estructura organizacional de la empresa, que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico.

- * Al no existir un flujo de información, la compañía se limita a actuar de manera reactiva frente al entorno, por lo tanto se recomienda la implementación y uso de nuevas tecnologías, basadas en el marketing electrónico que permitan a Autodenar – Chevrolet la comunicación entre las diferentes áreas, generando una óptima interacción entre ellas.

- * Se recomienda la actualización y capacitación para el personal de Autodenar – Chevrolet, el cual debe ser un compromiso continuo de la dirección para optimizar la calidad en el servicio, el manejo de la tecnología y las herramientas de trabajo.

- * Se recomienda crear en la empresa una cultura de planeación, autocontrol y autoevaluación en el desarrollo de las funciones en la organización.

- * Se recomienda la implementación de un sistema de marketing electrónico, ya que la empresa maneja una base de datos limitada que no permite identificar el perfil del cliente ni hacerle un seguimiento que genere una relación directa, factor que incide en el logro de una experiencia con el cliente.

- * Se recomienda la implementación de un modelo de CRM en Autodenar -Chevrolet, para el manejo de la relación personalizada con los clientes.

- * Se recomienda hacer seguimiento, control y evaluación de los clientes, para obtener su satisfacción y fidelización, logrando las metas propuestas por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ELKINS, Arthur. Administración y Gerencia. Estructuras, Funciones y Prácticas. México, Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1980.

GORDON R., Judith Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice - Hall, 1997.

KREITER, Roobert y Ángelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, Tercera Edición, Madrid, Editorial IRWIN, 1996.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, sexta edición Santa Fe de Bogota 3R Editores, 1997.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Editorial Norma, 2002.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La Gestión Estratégica Organizacional, Bogotá Ecoe Ediciones, 2005.

Archivos Autodenar 2007

Base de datos Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte Municipal 2007.

NETGRAFÍA

www.colmotores.com

www.terra.com.co/vehiculos

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.emprendedores.orange.es>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.joseacontreras.net>

www.proexport.com.co

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA PARA ESTIMAR LA DEMANDA DE LA MARCA CHEVROLET EN LA CIUDAD DE PASTO

La siguiente encuesta busca determinar las preferencias de marcas de vehículos en la ciudad de Pasto, agradecemos su participación y la veracidad de los datos consignados en la misma.

1. ¿Actualmente tiene vehículo?

SI ___ Qué marca _____ (Pase a la pregunta 2)

NO ___ ¿Por qué? _____ (Pase a la pregunta 3)

2. ¿Está entre sus prioridades cambiar de vehículo?

SI ___ (Pase a la pregunta 4)

NO ___ ¿Por qué? _____ {Pase a la pregunta 5)

3. Ha pensado en adquirir un vehículo?

SI ___ ¿Por qué? _____

NO ___ ¿Por qué? _____

4. Qué marca de vehículo preferiría comprar?

a. Chevrolet ___ b. Renault ___ c. Mazda ___ d. Toyota ___

e. ¿Otro Cuál? _____

5. ¿Qué persona del núcleo familiar ejerce mayor influencia en el momento de la decisión de compra de un vehículo?

a. Cónyuge ___ b. Hijos ___ c. Padres ___ d. Ninguno ___

e. ¿Otro Cuál? _____

6. ¿Con qué frecuencia cambia usted de vehículo?

a. Cada seis meses ___ b. Cada año ___ c. Cada dos años ___ d. Más de 5 años ___

e. ¿Otro? ___ ¿Cuál? _____

7. Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia, en donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia a la hora de adquirir un vehículo:

a. Calidad ____ b. Economía de combustible ____ c. Comodidad ____
d. Precio ____ e. Marca ____

8. Qué opina de la marca Chevrolet?

9. Ha tenido un vehículo marca Chevrolet?

SI ____

NO ____ (Pase a la pregunta 15)

10. Qué tipo de línea prefiere de la marca Chevrolet?

a. Automóvil ____ b. Campero ____ c. Camioneta ____ d. Familiar ____
e. Otro ¿Cuál? _____

11. Ha utilizado los servicios del concesionario Chevrolet AUTODENAR?

SI ____

NO ____ (Pase a la pregunta 15)

12. Qué servicios ha utilizado en el concesionario Chevrolet AUTODENAR?

a. Crédito ____ b. Garantía ____ c. Taller ____ d. Seguro ____ e.
Ninguno ____
f. Otro ____ ¿Cuál? _____

13. Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio en preventa y venta de Autodenar Chevrolet?

a. Muy satisfecho ____ b. Satisfecho ____ c. Conforme ____
d. Poco satisfecho ____ e. Insatisfecho ____

14. Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio en posventa de Autodenar Chevrolet?

a. Muy satisfecho ____ b. Satisfecho ____ c. Conforme ____
d. Poco satisfecho ____ e. Insatisfecho ____

15. ¿Al comprar un vehículo utiliza algún tipo de financiación?

SI___ NO ___

16. Ha escuchado del Plan de Crédito Cheviplan que ofrece Chevrolet?

SI___ NO__

17. ¿Ha utilizado este plan de crédito?

SI___ NO___

18.Cuál es el grado de conformidad con el plan de crédito Cheviplan?

Conforme _____ No Conforme _____

19. En general para usted la marca Chevrolet es:

Excelente ___ Pésima_____

¿Por que ? _____

20. Género:

Masculino ___ Femenino_____

21. Estrato al que pertenece:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

22. Edad:

18años - 25 años___ 26 - 35 años ___ 36 - 45 años___ 46 – 55 ___ Más
de 55 años ___

23. Nivel de educación:

Primaria___ Secundaria___ Técnico___ Universitario___ Otros estudios___

24. Nombre:_____

Dirección:_____ Barrio : _____

Teléfono:_____

Gracias por su información.

ANEXO C.

RANKING DE MARCAS

VENTAS AL DETAL Enero – Julio 2007

Marca	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	2.007
<u>Chevrolet</u>	7.554	7.243	8.298	7.042	7.466	7.516	8.006	53.125
<u>Renault</u>	2.950	2.873	3.587	3.403	3.477	2.806	3.173	22.269
<u>Hyundai</u>	1.347	1.867	2.050	2.207	2.276	2.561	2.470	14.778
<u>Mazda</u>	1.022	1.054	1.154	1.103	1.149	1.104	1.267	7.853
<u>Toyota</u>	809	852	843	677	825	853	1.032	5.891
<u>Nissan</u>	648	680	762	680	772	673	882	5.097
<u>Metrokia</u>	490	652	603	448	790	700	857	4.540
<u>Ford</u>	570	562	553	547	592	450	496	3.770
<u>Mitsubishi</u>	316	289	360	365	414	257	342	2.343
<u>Daihatsu</u>	431	335	360	262	343	224	353	2.308
<u>Volkswagen</u>	444	291	313	289	285	297	334	2.253
<u>Hafei</u>	120	150	178	131	160	187	251	1.177
<u>Mercedes Benz</u>	140	105	190	201	184	205	141	1.166
<u>Peugeot</u>	132	140	161	147	160	172	149	1.061
<u>Honda</u>	145	128	121	121	176	96	135	922
<u>Chana</u>	161	136	121	3	128	89	191	829
<u>Ssangyong</u>	82	80	94	105	139	122	138	760
<u>Bmw</u>	105	40	74	106	151	100	92	668
<u>Hino</u>	80	97	99	98	82	83	61	600
<u>Freightliner</u>	62	33	85	80	67	126	143	596
<u>Chery</u>	64	31	39	75	122	125	121	577
<u>Saic Wuling</u>	59	50	64	80	76	88	104	521
<u>Subaru</u>	35	70	90	57	75	100	60	487
<u>Jeep</u>	56	59	62	69	47	60	65	418
<u>Fiat</u>	33	57	38	41	77	33	46	325
<u>Citr�en</u>	33	34	34	37	116	39	32	325
<u>Audi</u>	32	29	27	41	39	32	80	280
<u>Change</u>	37	25	33	32	34	54	51	266
<u>Zong Xing</u>	19	30	39	35	46	50	39	258
<u>Mack</u>	4	3	36	54	28	49	25	199
<u>Iveco</u>			66	12	26		42	146
<u>Byb</u>	49	17	18	20	13	13	10	140
<u>Dfm</u>					32	48	39	119
<u>Jmc</u>	9	8	9	5	12	10	28	81
<u>Chrysler</u>	9	8	4	2	19	9	1	52
<u>Volvo</u>	2	4	2	7	10	18	-2	41
<u>Land Rover</u>	4	6	1	7	6	3	2	29
<u>Midlum</u>			10			2	10	22
<u>Kerax</u>			6	2	3	2	1	14
<u>Jaguar</u>	3		1		2	1	1	8
<u>Dodge</u>						1		1
<u>Otras</u>	408	570	902	528	925	823	849	5.005
Total Sector	18.464	18.608	21.487	19.119	21.344	20.181	22.117	141.320

ANEXO D.

Crecimiento % de las empresas 2005 - 2007

Empresa	VENTAS ACUMULADAS AL MES			CRECIMIENTO UNIDADES		CRECIMIENTO (%)	
	2.005	2.006	2.007	2007 / 2006	2007 / 2005	2007 / 2006	2007 / 2005
ENSAMBLADORAS							
G.M. Colmotores	28.313	38.198	53.902	15.704	25.589	41,1%	90,4%
Sofasa (Renault-Toyota)	16.708	20.317	27.825	7.508	11.117	37,0%	66,5%
C.C.A. (Mazda-Mitsubishi)	6.163	6.265	9.411	3.146	3.248	50,2%	52,7%
Suma	51.184	64.780	91.138	26.358	39.954	40,7%	78,1%
Importadores							
Distoyota	471	1.471	2.370	899	1.899	61,1%	403,2%
Distribuidora Subaru	105	295	487	192	382	65,1%	363,8%
Motorysa	461	947	1.417	470	956	49,6%	207,4%
Col Wagen	109	128	280	152	171	118,8%	156,9%
Praco	111	195	264	69	153	35,4%	137,8%
Didacol	1.502	1.896	3.391	1.495	1.889	78,9%	125,8%
Metrokia	2.214	3.190	4.945	1.755	2.731	55,0%	123,4%
Daimler Chrysler	1.226	1.307	2.233	926	1.007	70,8%	82,1%
Fanalca	510	630	924	294	414	46,7%	81,2%
Hyundai	9.347	12.720	15.614	2.894	6.267	22,8%	67,0%
Ford Motor	2.244	3.640	3.532	-108	1.288	-3,0%	57,4%
Iveco	121	251	146	-105	25	-41,8%	20,7%
Autogermana	1.112	857	993	136	-119	15,9%	-10,7%
Distribuidora Nissan	2.694	3.521	5.097	1.576	-	44,8%	-
Volkswagen	1.863	1.834	2.207	373	ND	20,3%	ND
Harbin Motor	14	266	1.263	ND	ND	ND	ND
Cinascar		633	1.268	635	ND	100,3%	ND
China Automotriz	38	444	882	ND	ND	ND	ND
Ssangyong	200	517	789	272	ND	52,6%	ND
Chery Motor	12	621	655	ND	ND	ND	ND
Parra Arango Y Cia	298	240	325	ND	ND	ND	ND
Jiangling Motor	ND	ND	125	ND	ND	ND	ND
Chaneme Comercial	31	40	41	ND	ND	ND	ND
Grupo Premier	ND	19	37	ND	ND	ND	ND
Renault Trucos	ND	ND	36	ND	ND	ND	ND
Total	24.683	35.662	49.321	13.659	24.638	38,3%	99,8%
Otras	1.255	1.845	4.930	3.085	3.675	167,2%	292,8%
Total Sector	77.122	102.287	145.389	43.102	68.267	42,1%	88,5%

