

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL TALLER DE  
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS "TECHNICAL MOTORS"  
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**FRANCIA ANDREA LEGARDA TUPAZ  
ANA ELVIA VALDES CESPEDES  
LUIS EDUARDO VICUÑA CABRERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO/ JORGE TADEO LOZANO DE BOGOTA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL TALLER DE  
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS “TECHNICAL MOTORS”  
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**FRANCIA ANDREA LEGARDA TUPAZ  
ANA ELVIA VALDES CESPEDES  
LUIS EDUARDO VICUÑA CABRERA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia de Mercadeo**

**Asesor  
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO/ JORGE TADEO LOZANO DE BOGOTA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Marzo de 2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	15
2. TEMA	16
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. JUSTIFICACIÓN	19
6. MARCO REFERENCIAL	20
6.1 MARCO TEÓRICO	20
6.1.1 La Planeación estratégica.	20
6.1.1.1 Los Estrategas.	20
6.1.1.2 El Direccionamiento Estratégico.	20
6.1.1.3 Principios Corporativos.	21
6.1.1.4 El Diagnóstico Estratégico.	22
6.1.1.4.1 Diagnóstico Interno.	22
6.1.1.4.2 Diagnóstico Externo.	24
6.1.1.4.3 Matrices	24
6.1.1.5 Las Opciones Estratégicas.	25
6.1.1.6 La Formulación Estratégica.	25
6.1.2 Planeación Del Marketing Corporativo	26
6.1.3 Análisis de la situación	26
6.1.3.1 Análisis del Mercado.	26
6.1.4 Mercado objetivo y ventaja competitiva.	27

<b>6.1.5 Medición del mercado.</b>	<b>28</b>
<b>6.1.5.1 Potencial del mercado total.</b>	<b>28</b>
<b>6.1.5.2 Potencial del mercado relativo.</b>	<b>29</b>
<b>6.1.6 Análisis de productividad y rentabilidad</b>	<b>29</b>
<b>6.1.6.1 Análisis de productividad.</b>	<b>29</b>
<b>6.1.6.2 Análisis de rentabilidad.</b>	<b>30</b>
<b>6.1.7 Promoción de ventas</b>	<b>30</b>
<b>6.1.7.1 Objetivos de la promoción de ventas.</b>	<b>30</b>
<b>6.1.7.2 Determinación de Costos</b>	<b>30</b>
<b>6.1.7.3 Estimación de la respuesta del mercado</b>	<b>31</b>
<b>6.1.7.4 Evaluación de las implicaciones de la rentabilidad.</b>	<b>31</b>
<b>6.1.8 Estrategias de marketing.</b>	<b>31</b>
<b>6.1.9 Programas de desarrollo del producto.</b>	<b>32</b>
<b>6.1.10 Proceso de desarrollo de un nuevo producto</b>	<b>33</b>
<b>6.1.11 Programa de fijación de precios.</b>	<b>34</b>
<b>6.1.11.1 Tipos de programas de precios</b>	<b>35</b>
<b>6.1.11.2 Consideraciones adicionales sobre los precios</b>	<b>36</b>
<b>6.1.11.3 Ejemplos de practicas de precio colusivas</b>	<b>36</b>
<b>6.1.12 Programas de publicidad.</b>	<b>37</b>
<b>6.1.12.1 Promoción de ventas.</b>	<b>37</b>
<b>6.1.12.2 Publicidad.</b>	<b>37</b>
<b>6.1.12.3 Objetivos de la publicidad.</b>	<b>38</b>
<b>6.1.12.4 Tipos de Objetivos publicitarios</b>	<b>38</b>
<b>6.1.12.5 Programación de los medios de comunicación.</b>	<b>38</b>
<b>6.1.12.6 Objetivos de los medios de comunicación.</b>	<b>39</b>
<b>6.1.12.7 Procedimientos para evaluar programas de publicidad</b>	<b>39</b>
<b>6.1.12.8 Publicidad global.</b>	<b>40</b>
<b>6.1.13 Programa de marketing directo.</b>	<b>40</b>
<b>6.1.13.1 Objetivos del marketing directo y programas alternativos</b>	<b>41</b>
<b>6.1.14 Aspectos a considerar en el diseño del programa</b>	<b>41</b>

6.1.14.1 Desarrollo de la base de datos de marketing.	42
6.1.14.2 Utilización del historial de compras para pronosticar la respuesta.	42
6.1.14.3 Integración de la información del perfil con historiales de compras.	42
6.1.15 Tipos de sistemas del canal marketing y de ventas	42
6.1.16 Objetivos de ventas, distribución y estrategias de marketing relacionadas	43
6.1.17 Tipos de atractivos de ventas	44
6.1.18 Ejecución de la estrategia de marketing.	44
6.1.19 Tipos de estructura organizacional.	44
6.1.20 Planes anuales de marketing.	45
6.2 MARCO CONCEPTUAL	46
7. ASPECTOS METODOLOGICOS	49
7.1 TIPO DE ESTUDIO	49
8. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
9. CRONOGRAMA DE TRABAJO	51
10. PRESUPUESTO	52
10.1 COSTO POR SERVICIOS PERSONALES	52
10.2 COSTOS GENERALES	52
11. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL TALLER AUTOMOTRIZ TECHNICAL MOTORS	53
11.1 TECHNICAL MOTORS	53
11.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	54
11.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	54
11.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	55
11.5. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	57
11.5.1 Análisis interno	57
11.5.2 Identificación de fortalezas y debilidades.	59

11.5.3 Fortalezas	60
11.5.4 Debilidades	60
11.6 ANALISIS EXTERNO	61
11.7 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	63
11.7.1 Oportunidades	63
11.7.2 Amenazas	63
11.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	64
11.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	66
11.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	67
11.11 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	67
11.11.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	66
11.11.2 La rivalidad entre los competidores.	69
11.11.3 Poder de negociación de los proveedores.	71
11.11.4 Poder de negociación de los compradores.	71
11.11.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	72
11.12. LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – FUERZAS (DOFA)	73
11.13 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	74
11.13.1 Misión.	74
11.13.2 Visión	75
11.14 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	75
11.15 POLITICA DE CALIDAD	76
11.16 CULTURA ORGANIZACIONAL	76
11.17. OBJETIVOS DEL MERCADEO	77
11.17.1 Objetivos del servicio	78
11.18. FORMULACION ESTRATEGICA	78
11.18.1 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	78
11.18.2 La matriz de la gran estrategia.	82
11.18.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	84

11.18.4 La matriz interna – externa.	86
11.19. MATRIZ EXTERNA – INTERNA	87
11.20 LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO - POSICIÓN DEL NEGOCIO	88
11.21 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	91
11.22 APLICACIÓN DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PCPE)	92
11.23 ESTRATEGIA DE NEGOCIO	94
11.24 PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO “MANTENIMIENTO”	95
11.24.1 Mercado objetivo.	95
11.24.2 Estudio del mercado	95
11.24.2.1 Análisis encuestas	95
11.25 PROYECCION DE LA DEMANDA	96
11.26 ESTRATEGIAS DE MARKETING	98
11.26.1 Estrategia en la demanda selectiva	98
11.27 MIX DE COMUNICACIONES	99
12. PLAN OPERATIVO: Ver Anexo 2	115
13. RECOMENDACIONES	116
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFIA	120
ANEXOS	121

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Aspectos que se deben considerar en el éxito de un programa de precios</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro 2. Elementos del precio en otros programas de marketing</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 3. Procedimientos para evaluar anuncios comerciales específicos</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 4. Procedimientos para evaluar objetivos de publicidad específicos</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 5. Procedimientos para evaluar el impacto motivacional</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 6. Cronograma</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 7. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 8. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 9. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 10. Aplicación de la matriz DOFA</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 11. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</b>	<b>78</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Para el caso del Atractivo del Mercado de la Industria, la tabla de valoración.</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 2. Para el caso del Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, la tabla de valoración.</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 3. El Estado de Resultados</b>	<b>97</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso planeación estratégica	25
Figura 2. Etapas de desarrollo de un nuevo producto	33
Figura 3. Organización y gerencia de recursos humanos	45
Figura 4. Estrategia de tipo Defensivo	81
Figura 5. Crecimiento rápido del mercado	83
Figura 6. La matriz crecimiento – participación	85
Figura 7. Matriz interna - externa	87
Figura 8. Matriz General Electric	90
Figura 9. TECHNICAL MOTORS,	101
Figura 10. Batería	109
Figura 11. Combustible	110
Figura 12. Llantas	110
Figura 13. Sistema de Frenos	111
Figura 14. Sistema de dirección	113

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Marca	125
Gráfico 2. Modelo vehículo	125
Gráfico 3. Motivo de ingreso	126
Gráfico 4. Cumplimiento tiempo de entrega	126
Gráfico 5. Resultado del trabajo	127
Gráfico 6. Atención personal administrativo	127
Gráfico 7. Atención personal técnico	128
Gráfico 8. Portafolio de servicios	128
Gráfico 9. Calificación del servicio	129
Gráfico 10. Reutilización del servicio	129
Gráfico 11. Instalaciones adecuadas	130
Gráfico 12. Intención de retorno	130
Gráfico 13. Mejorar en:	131

## INTRODUCCIÓN

En un mercado tan competitivo como se presenta en este tiempo mantenerse y progresar resulta bastante difícil, por lo cual se hace necesario la aplicación de técnicas, procedimientos, mecanismos y el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas lograr una dirección más eficaz en sus recursos físicos y humanos, adquiriendo más confianza en el entorno económico que le corresponde a la organización, minimizando riesgos para sus propietarios y permitiéndoles identificarse como verdadera estructura organizativa.

Competir, crecer y mantenerse dentro de un mercado requiere de una continua creación e innovación de los diferentes procesos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos, tratando de satisfacer al consumidor o cliente en cuanto a servicio, precios, calidad, oportunidad, etc.

Los propósitos del presente trabajo consisten en proporcionar las bases para la elaboración de un plan estratégico que le permita al Taller TECHNICAL MOTORS desarrollar un plan estratégico de mercadeo tendiente a lograr su posicionamiento, dentro del mercado de los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, identificando a la vez los factores claves que motivan al cliente, al momento de elegir un servicio de taller automotriz. Para lograrlo se parte del planteamiento y la formulación del problema, la presentación de unos objetivos tanto generales como específicos, la justificación y su investigación, la presentación del marco referencial y los aspectos metodológicos a emplear junto con los anexos correspondientes.

## **1. LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Implica observar, describir y explicar cada una de las etapas del proceso de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO tendientes a garantizar no sólo el cumplimiento de sus objetivos, sino también su supervivencia, su crecimiento y su permanencia organizacional.

## **2. TEMA**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, la competitividad de las empresas, que de una u otra forma prestan servicios, genera en las empresas que prestan servicios de mantenimiento y reparación de vehículos un gran temor en el momento de posicionar su negocio.

Las grandes marcas que respaldan los concesionarios permiten que sus estándares de servicio reciban muy buenas calificaciones logrando el posicionamiento en la mente del cliente con la tendencia hacia la idea de que lo importante no es el costo sino el bienestar y, en algunos casos, el status que les brinda llevar sus automóviles a un concesionario, por el gran respaldo que genera tranquilidad, confort y seguridad.

Por todo lo anterior, TECHNICAL MOTORS tiene como reto el posicionarse como un taller de mantenimiento y reparación de vehículos, con la capacidad de brindar excelentes servicios que le permitan atraer cada día más clientes.

#### **3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo lograr el posicionamiento del taller TECHNICAL MOTORS a través de un plan estratégico de mercadeo?

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar como incide el desarrollo de un plan estratégico de Marketing en el posicionamiento del taller TECHNICAL MOTORS frente a sus competidores.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Identificar y definir** los principios corporativos de la organización.

**Definir** la Misión y Visión de la empresa.

**Elaborar** el diagnóstico estratégico de la empresa que permita analizar la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno.

**Explorar** las opciones estratégicas que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

**Determinar** la formulación estratégica que se requiere para convertir las opciones estratégicas en planes de acción concretos.

**Elaborar** la planeación del Marketing Corporativo.

**Realizar** el análisis de la situación del mercado, rentabilidad y productividad.

**Definir** las estrategias y Programas de Marketing.

**Diseñar**, organizar y controlar los programas de marketing

## 5. JUSTIFICACIÓN

La sociedad actual y sus instituciones requieren cada vez mas de técnicas modernas de gestión empresarial, como estrategias administrativas que garanticen no solo el cumplimiento de sus objetivos sino también su propia supervivencia, su crecimiento y su permanencia organizacional. Por lo tanto, una institución que no visualice su futuro y se estanque tendrá que desaparecer. La competencia es cada vez mas fuerte y hay que enfrentarse a ella con los criterios y análisis de la situación interna y externa de la organización. Es necesario que las empresas desarrollen planes estratégicos a largo plazo ya que el futuro es incierto, los recursos son escasos y las necesidades de los clientes son cada vez mayores.

Sobre esta base, con el presente trabajo se realizara inicialmente un diagnóstico del taller TECHNICAL MOTORS el cual presenta un decremento del número de clientes atendidos generado principalmente por el cambio de dirección. De igual manera, se realizará un plan estratégico de mercadeo que permita posicionar el taller e identificar las preferencias o factores claves al momento de elegir un taller automotriz.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO TEORICO

**6.1.1 La Planeación estratégica.** La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Adónde debemos ir?
- ¿Adónde podemos ir?
- ¿Adónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

**6.1.1.1 Los Estrategas.** Son aquellas personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

**6.1.1.2 El Direccionamiento Estratégico.** El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

**6.1.1.3 Principios Corporativos.** Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**Visión:** La Visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. Señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

**Misión:** La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La Misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles sus objetivos?
- ¿Cuáles sus clientes?
- ¿Cuáles sus prioridades?
- ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál su responsabilidad social?

La misión de la empresa debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Debe inducir comportamientos y crear compromisos.

**6.1.1.4 El Diagnóstico Estratégico.** El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos?, dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis DOFA permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis.

**6.1.1.4.1 Diagnostico Interno.** Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El diagnóstico lo integran el análisis de:

**Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, COMUNICACIONES, control.

**Capacidad competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

**Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios,

estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

**Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio.

**Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano.

**6.1.1.4.2 Diagnóstico Externo.** Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

**Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

**Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos del gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); De los órganos de representación (senado, Cámara, Asamblea, Consejos Estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa.

**Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc..)

**Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (Hardware) así como los procesos (Software).

**Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

**Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

#### 6.1.1.4.3 Matrices

**La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE):** permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**La Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

**La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI):** resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

**La Matriz de las DOFA:** determina, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, es una herramienta que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias una para cada ítem a evaluar.

**La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** Se divide en cuatro cuadrantes, intensivo, conservador, defensivo y competitivo determinando que tipo de estrategia es más adecuada según el caso individual de cada empresa.

**La Matriz Interna y Externa:** se ha convertido, en una herramienta para determinar alternativas de estrategias, evalúa la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado.

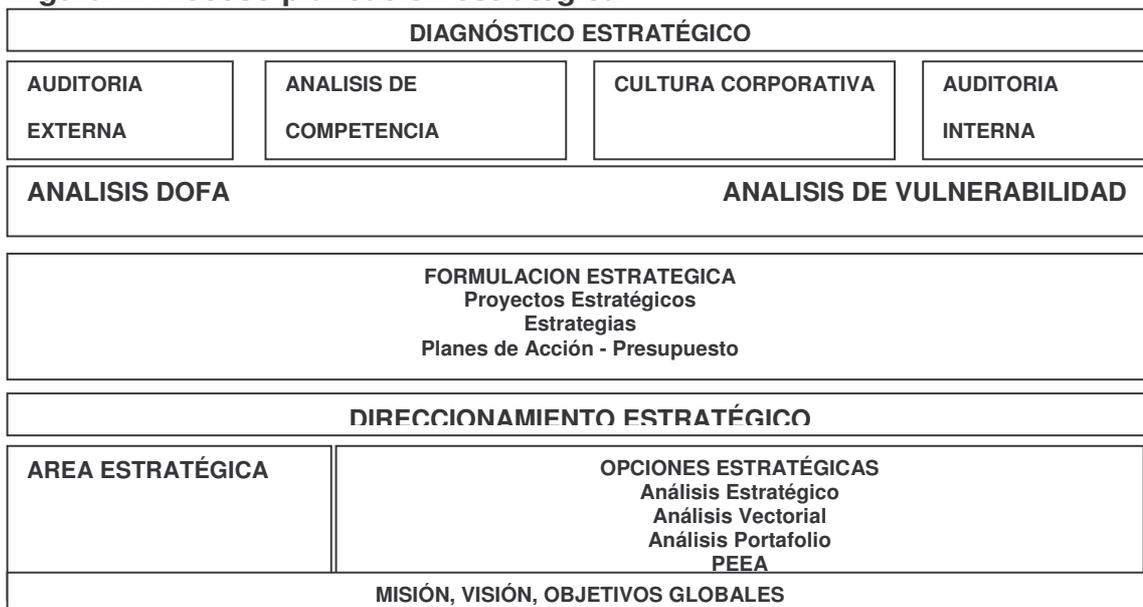
**La Matriz de Boston Consulting Group (BG):** esta diseñada para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples; representa en forma gráfica las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de crecimiento industrial.

**La Matriz de la Plantación Estratégica Cuantitativa (MPEC):** califica las estrategias para obtener una lista ordenada y utiliza otra técnica para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles, indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

**6.1.1.5 Las Opciones Estratégicas.** Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

**6.1.1.6 La Formulación Estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Después de haber formulado las estrategias para cada proceso y de haber definido el portafolio del producto, así como los objetivos generales de Marketing continúa el análisis de la situación de Marketing.

**Figura 1. Proceso planeación estratégica**



## 6.1.2 Planeación Del Marketing Corporativo

**Estrategia de la Mezcla de Productos:** Las estrategias corporativas suministran el plan detallado para el desarrollo a largo plazo de una organización rentable y viable, mediante el establecimiento de los mercados que se va servir y los bienes y servicios que se van a ofrecer.

Específicamente, una estrategia de mezcla de productos nos va a ayudar con la determinación de:

- Cuales objetivos se pueden establecer para cada producto o servicio, a fin de garantizar que se cumplan los objetivos corporativos.
- Como debe ser la prioridad de los diferentes productos o servicios con el fin de asignarle estratégicamente los recursos de la empresa.

Las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de un análisis de factores de entorno, amenazas y oportunidades (especialmente de crecimiento del mercado), fortalezas y debilidades corporativas, y objetivos a largo plazo.

## 6.1.3 Análisis de la situación

**6.1.3.1 Análisis del Mercado.** El objetivo último del análisis del mercado es determinar cuáles son las necesidades del comprador que la compañía espera satisfacer y como diseñar y dirigir la oferta de satisfacer estas necesidades.

Se debe partir del establecimiento de estrategias y programas de marketing, así:

**Definir el mercado relevante:** Un mercado se puede definir de manera bastante estrecha (al incluir productos que solo son muy similares de uno a otro) o ampliamente (al incluir una variedad de diferentes tipos de productos)

**Analizar la demanda primaria:** Se trata de establecer el perfil de los compradores, es decir, definir qué características tienen en común.

**Analizar la demanda selectiva dentro del mercado relevante:** En este paso se estudia el proceso mediante el cual los compradores seleccionan marcas, alternativas o proveedores específicos, dentro del límite del mercado relevante.

**Definir segmentos del mercado:** Existen pocas situaciones de compra en donde todos los clientes tienen las mismas motivaciones o llevan a cabo procesos de selección semejantes.

**Evaluar la competencia:** En este paso se examinan los procedimientos utilizados para evaluar los productos/marcas propias frente a las ofertas de la competencia.

**Identificar mercados objetivo potenciales:** En definitiva, la meta del análisis del mercado es identificar las mejores oportunidades para crear clientes. Este paso final demuestra como se puede utilizar la información recopilada en los pasos anteriores, para identificar los mercados específicos (y los segmentos de mercado) que la compañía deberá considerar como objetivos cuando seleccionen las estrategias de marketing.

**6.1.4 Mercado objetivo y ventaja competitiva.** La meta del mercado objetivo es posicionar una marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva. Los productos alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor. Para crear una ventaja competitiva, la compañía debe comprender primero qué es lo importante para los consumidores y cuales son sus preferencias.

Se debe definir claramente los segmentos de mercado, análisis del entorno competitivo e identificación de los mercados objetivo.

La segmentación de mercado incluye tres actividades:

- 1) Formación y perfil de los segmentos
- 2) Evaluación de los segmentos del mercado
- 3) Selección de una estrategia de segmentación.

Para determinar las características del mercado meta se debe tener en cuenta:

**Búsqueda de necesidades/beneficios de un producto.** Los consumidores se agrupan sobre la base de los beneficios que buscan.

**Análisis Conjunto** que permita determinar los atributos relevantes, recopilación de datos y análisis de datos.

**Medidas del comportamiento** que indiquen cuáles marcas (servicios) han comprado dentro de un cierto periodo.

**Medidas de valores/estilo de vida** para determinar qué les gusta y qué no a los consumidores. ¿Cuáles son sus actividades, opiniones e intereses?

**Características de Clasificación** que representan información geográfica (tamaño de la región, estado y ciudad) y/o demográfica (edad, sexo, ingresos, raza, religión etc.)

**Selección de la estrategia** decidiendo primero si desea tomar un enfoque de marketing masivo, de producción masiva de un producto y promocionarlo entre todos los compradores o, si desea tomar un enfoque sementado.

**Examen de las fuerzas competitivas del mercado** lo cual implica la colección y el análisis de datos para establecer la relación de la empresa con sus competidores y el entorno de negocio.

**Identificación de mercados objetivo potenciales** hacia los cuales se podría dirigir el esfuerzo de marketing.

**6.1.5 Medición del mercado.** La medición del mercado es una actividad de trascendental importancia para un amplio rango de decisiones. Los estimados del potencial del mercado y los pronósticos de las ventas de la industria y de la empresa son esenciales para el desarrollo de las estrategias de marketing corporativo y los objetivos del producto. Las decisiones de la gerencia media con respecto al tamaño y la distribución de los gastos de marketing dependen, en gran medida, de los pronósticos de ventas y de la relación entre los pronósticos y las medidas de rentabilidad y productividad.

Es importante medir la demanda primaria y la demanda selectiva del mercado, para determinar las diversas oportunidades del mismo.

Las mediciones de marketing más utilizadas son: Ventas actuales, Pronóstico de ventas y potencial del mercado.

**6.1.5.1 Potencial del mercado total.** Es un estimado de la demanda potencial máxima, que generalmente se basa en dos factores: El número de usuarios

potenciales y la tasa de compra. El mercado total indica el total en dinero o en volumen de unidades que se podrían vender.

Existen tres clases de decisiones que, por lo general, se basan en estimados del potencial del mercado total:

- Evaluación de las oportunidades del mercado.
- Determinar el número de puntos de venta.
- Determinar cuotas y objetivos de ventas.

**6.1.5.2 Potencial del mercado relativo.** El potencial del mercado relativo es simplemente la distribución porcentual del mercado potencial entre las diferentes partes de un mercado (como áreas geográficas o grupos de clientes), orientan para distribuir ciertos recursos de manera eficiente, las aplicaciones más importantes del potencial del mercado relativo, son:

- Asignación de los gastos de promoción.
- Asignación de los vendedores entre los territorios.
- Ubicación de las instalaciones.

### **6.1.6 Análisis de productividad y rentabilidad**

**6.1.6.1 Análisis de productividad.** El análisis de productividad es la evaluación de las consecuencias en las ventas o en la participación de mercado de una estrategia de marketing. Este proceso permite estimar el impacto que tiene sobre las ventas un cambio en el precio o en los gastos de marketing; es decir, el cambio en las ventas que resulta de una modificación dada en un programa de marketing indica cuán productivo es ese programa.

Específicamente un análisis de productividad implica la estimación de las relaciones entre precio y uno o más gastos de marketing (tales como los presupuestos de publicidad) y el volumen de ventas o la participación de mercado de un producto o de una línea de producto en particular.

**6.1.6.2 Análisis de rentabilidad.** El análisis de rentabilidad es la evaluación del impacto de diferentes estrategias o programas de marketing sobre la contribución en utilidades que se puede esperar de un producto o línea de producto.

Al identificar los componentes fijos y variables de los costos y distinguir entre costos directos e indirectos, se puede examinar algunas de las implicaciones de la rentabilidad en las decisiones de precios y de gastos en marketing. Específicamente, al entender la estructura de rentabilidad de un producto, se pueden identificar las relaciones existentes entre costo-volumen-utilidad y las implicaciones para los presupuestos de marketing.

### **6.1.7 Promoción de ventas**

**6.1.7.1 Objetivos de la promoción de ventas.** En la promoción de ventas hay cinco tipos básicos de acciones que se pueden estimular:

**Consultas:** Consiste en incitar al cliente a consultar acerca del producto, mediante volantes, folletos, catálogos o una exhibición.

**Ensayo del producto:** A través de muestras gratis o cupones, invitar al cliente a ensayar el producto y de esta forma generar experiencia de uso.

**Estimular recompra:** Con el fin de crear un hábito que lleve a la lealtad de la marca.

**Construcción del tráfico en el almacén:** Generalmente lo utilizan los minoristas, a través de la promoción de ventas buscan nuevos compradores al igual que los objetivos de recompra. Y consiste en realizar actividades de entretenimiento, por ejemplo la firma de autógrafos en un centro comercial.

**Aumentar la tasa de compra:** Generalmente con una promoción se busca conseguir más compradores, pero existen dos objetivos alternativos; saturar de productos al consumidor y aumentar la tasa de consumo.

### **6.1.7.2 Determinación de Costos**

**Costos fijos:** costos de la distribución de muestras físicas, cupones, anuncios y ofertas de premios.

**Costos Variables:** Incluye los costos que involucra el pago del personal que distribuye el material promocional.

**6.1.7.3 Estimación de la respuesta del mercado.** Para este punto es determinante que el gerente conozca; redención, desplazamiento e inventarios, a demás de tasa de adquisición, tasa de conversión y efectos de la línea de productos.

Estos tres últimos ítems, arrojan los datos del numero de compradores que han consumido un producto y la posible recompra generada por las promociones.

**6.1.7.4 Evaluación de las implicaciones de la rentabilidad.** Puede evaluarse al comparar la contribución normal, durante el periodo de la promoción, con la contribución promocional esperada. Para estimarla existen tres pasos:

- Estimar la contribución reducida de las ventas desplazadas y del inventario.
- Estimar el aumento de la contribución de las ventas incrementales a nuevos compradores.
- Restar los costos directos de la promoción de ventas.

**6.1.8 Estrategias de marketing.** Están diseñadas principalmente para aumentar la demanda de una forma o clase de productos. Algunas estrategias pueden ser:

- **Aumentar la disposición de compra**

Esto se puede estimular mediante tres enfoques

- 1) Demostrar los beneficios con los que cuenta una forma de producto
  - 2) Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean mas atractivos para ciertos segmentos
  - 3) Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes
- Estimular el consumo mediante menos precios, empaques especiales con volúmenes más altos

- Estimular el reemplazo mediante el rediseño de productos, ampliando la distribución llegando cada vez a más lugares; extender la línea de productos.

Es importante tener en cuenta que los productos tienen un ciclo de vida.

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Descenso

Este ciclo debe ir ajustado al programa de marketing y en ello se debe tener en cuenta:

- Precio
- Calidad del producto
- Publicidad
- Distribución

**6.1.9 Programas de desarrollo del producto.** Lo primero al hablar de nuevos productos es aclarar porque es nuevo y para quien lo es:

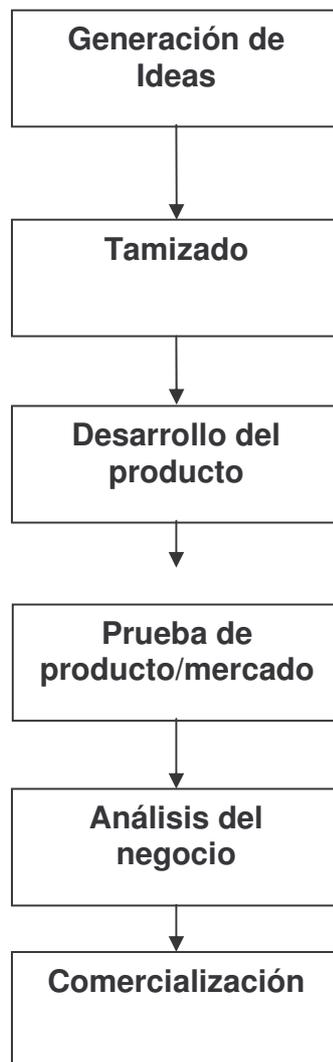
**Productos nuevos** – Nuevos para el mundo han creado un mercado - Nuevas líneas de productos – Productos que ingresan a mercados ya existentes

**Adición a productos ya existentes** - Productos que permiten extender el mercado de una compañía.

**Mejoras a productos ya existentes** – Suelen reemplazar los productos ya existentes.

### 6.1.10 Proceso de desarrollo de un nuevo producto

Figura 2. Etapas de desarrollo de un nuevo producto



La conformación de equipos será muy importante y el análisis del producto involucra una prueba técnica donde se determina que el producto se asemeje a lo que se espera al producto final. Se debe tener en cuenta:

- Vida del producto en los estantes
- Tasas de desgaste del producto
- Problemas resultantes del producto o consumo inadecuado
- Defectos potenciales
- Programas de mantenimiento adecuados

Luego se debe realizar un mercado de prueba, a escala completa, se analiza el área geográfica de modo que sea representativa para el mercado y luego se introduce con un nivel de publicidad y promoción locales comparable con el que los consumidores experimentan a nivel nacional.

Para la comercialización se debe tener en cuenta la estrategia de lanzamiento para introducir un nuevo producto al mercado tiene tres componentes.

- 1) Decidir el momento oportuno de lanzamiento
- 2) Seleccionar una estrategia de marca
- 3) Coordinar el apoyo para los diferentes programas de precio de introducción, publicidad, promoción y distribución.

#### **6.1.11 Programa de fijación de precios.**

El precio constituye una fuerza impulsora central de la estrategia de marketing.

**Cuadro 1. Aspectos que se deben considerar en el éxito de un programa de precios**

ESTRATEGIAS DE MARKETING	OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS
<p><b>Estrategias de Demanda Primaria</b> Aumentar el número de usuarios</p> <p>Aumentar el índice de compra</p> <p><b>Estrategias de Demanda Selectiva</b> Ampliar el mercado servido</p> <p>Captar clientes de los competidores</p> <p>Retener/ampliar la demanda actual del cliente</p>	<p>Reducir el riesgo económico del ensayo Ofrecer un mejor valor que el de las clases/formas de producto de la competencia</p> <p>Ampliar la frecuencia de consumo Permitir el uso en mayor número de situaciones</p> <p>Servir un segmento orientado por el precio Ofrecer versiones finales del producto de gran calidad</p> <p>Atacar a los competidores con el precio Utilizar el precio para señalar una alta calidad</p> <p>Eliminar la ventaja de precio de los competidores Ampliar las ventas de productos complementarios</p>

#### 6.1.11.1 Tipos de programas de precios

**Precios de penetración:** Utilización de un precio bajo como la base principal para estimular la demanda. Con estos programas se busca incrementar el grado de penetración de un producto en el mercado, bien sea estimulando la demanda primaria o aumentando la participación de mercado (captando nuevos clientes) con el precio. El éxito de este programa requiere que la demanda (primaria) del mercado o la demanda (selectiva) de la empresa sean elásticas.

**Precios de paridad:** Significa fijar un precio en niveles competitivos o cercanos. Estos programas intentan minimizar el resultado del papel del precio, de manera que los otros programas de marketing son responsables, en primer lugar, de desarrollar la estrategia de marketing.

Los precios de paridad son altamente compatibles con los precios por costos más cantidad adicional, en especial cuando los costos promedio se basan en el método del costo total.

**Precios Premium:** Establecen un precio por encima de los niveles competitivos. El enfoque tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales, de tal modo que se establece una curva inelástica en la demanda de la empresa, a menos dentro de uno o más segmentos objetivo. La implementación de este método con éxito generará márgenes de contribución más altos y, al mismo tiempo, se aislarán de la competencia de precio.

#### **6.1.11.2 Consideraciones adicionales sobre los precios**

**Entorno político legal.** El entorno político y legal puede plantear restricciones significativas sobre las decisiones de precios. Muchas de estas restricciones implican la regulación directa de precios. El gobierno ejerce impacto sobre el precio mediante políticas tributarias.

#### **6.1.11.3 Ejemplos de prácticas de precio colusivas**

- Acuerdo para reducir el precio para lesionar los intereses de los competidores
- Acuerdo para fijar precios de venta, licitaciones, descuentos o políticas de crédito
- Acuerdo y presión para ejecutar una ley sobre precios de reventa
- Acuerdo para fijar precios diferenciales, descuentos o términos de venta importantes para determinados grupos de clientes
- Acuerdo para rotar cotizaciones entre competidores.

**Cuadro 2. Elementos del precio en otros programas de marketing**

<b>ELEMENTOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	<b>PROGRAMAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN</b>
Cupones	Descuentos por cantidad
Descuentos menores	Descuento por pago en efectivo
Descuentos promocionales	Asistencia financiera o de crédito
Rebajas	Contratos negociados
	Precios negociados

**6.1.12 Programas de publicidad.** La información de marketing se puede comunicar por medio de fuentes personales: la fuerza de ventas y los distribuidores de la empresa, o a través de fuentes impersonales, básicamente como la publicidad y la promoción de ventas.

**6.1.12.1 Promoción de ventas.** Incluye actividades como cupones, muestras gratis, empaques múltiples, transacciones sin centavos.

Las actividades de promoción de ventas aumentan muy poco la lealtad de marca a largo plazo.

**6.1.12.2 Publicidad.** La publicidad permite asociar la marca con percepciones más fuertes y positivas de la calidad de la misma. La publicidad que comunica un mensaje único y positivo puede diferenciar la marca de otras ofertas en competencia y ayuda a aislarla de la competencia de precios.

Las decisiones con respecto al mensaje publicitario requieren de destrezas técnicas y creativas altamente especializadas como:

- Desarrollar ideas creativas para el texto
- Producir artes y fotografías creativos
- Someter a prueba el texto para identificar las reacciones de los consumidores

- Comprar el tiempo en los tiempos de comunicación.
- Investigar la audiencia o los hábitos de los lectores y los televidentes.

**6.1.12.3 Objetivos de la publicidad.** Existen dos razones básicas para establecer los objetivos de los programas de publicidad:

1. Sirven como guía para el desarrollo del mensaje y la toma de decisiones sobre los medios.
2. Sirven como estándares para evaluar el desempeño del programa de publicidad.

#### **6.1.12.4 Tipos de Objetivos publicitarios**

1. Hacer conocer el producto
2. Servir como recordatorio de uso para los compradores
3. Cambiar la actitud acerca del uso de la forma del producto
4. Cambiar las percepciones acerca de la importancia de los atributos de marca.
5. Cambiar las creencias acerca de las marcas
6. Reforzar las actitudes
7. Construir las imágenes corporativa y de la línea de producto
8. Obtener una respuesta directa

**6.1.12.5 Programación de los medios de comunicación.** Para la elaboración del programa de medios se estudian cada uno de los siguientes tipos de decisiones:

1. Seleccionar el tipo de medio para usar: (Tv. , Radio, periódicos y revistas ó, alternativamente, para cuando se presenten mensajes cortos: vallas, afiches, y publicidad en vehículos en tránsito masivo
2. Seleccionar los vehículos específicos para considerar: revista, periódico, programa de radio o Tv. específicos.
3. Determinar el tamaño, la duración y la posición del anuncio: Depende del tamaño, la duración y la posición del anuncio.
4. Determinar el alcance y la distribución.

**6.1.12.6 Objetivos de los medios de comunicación.** Para un periodo de plantación dado, los gastos de publicidad se pueden distribuir en diferentes formas, con base en la programación de los gastos o de acuerdo con su alcance y frecuencia.

#### **6.1.12.7 Procedimientos para evaluar programas de publicidad**

##### **Cuadro 3. Procedimientos para evaluar anuncios comerciales específicos**

1. **Pruebas de reconocimiento:** Estimar el porcentaje de personas que declaran haber leído una revista y que reconocen el anuncio cuando se les muestra.
2. **Pruebas de recordación:** : Estimar el porcentaje de personas que declaran haber leído una revista y que pueden recordar (sin ayuda) el anuncio y su contenido
3. **Pruebas de opinión:** Miembros potenciales de la audiencia a quienes se les pide calificar anuncios alternativos como más interesante, más creíble, de mayor agrado.
4. **Pruebas de teatro:** Se le pregunta a la audiencia del teatro sobre sus marcas preferidas antes y después de mostrarle un anuncio dentro del contexto de un programa de televisión.

##### **Cuadro 4. Procedimientos para evaluar objetivos de publicidad específicos**

1. **Conciencia del producto:** A los compradores potenciales se les pide que indiquen las marcas que recuerdan de una categorías de producto. Se presenta un mensaje que se utiliza en una campaña publicitaria y se pide a los compradores que identifiquen la marca que se anuncia con ese mensaje.
2. **Actitud:** A los compradores potenciales se les pide que califiquen las marcas en competencia o individuales sobre atributos determinantes, beneficios y caracterizaciones, utilizando escalas de rango.

## Cuadro 5. Procedimientos para evaluar el impacto motivacional

1. **Intenciones de compra:** A los compradores potenciales se les pide que indiquen la posibilidad de que comprarán una marca (sobre una escala de “compraré definitivamente” hasta “definitivamente no compraré”)
2. **Prueba de mercado:** Los cambios en las ventas en diferentes mercados se monitorean para comparar los efectos de diferentes mensajes y niveles de presupuesto.

**6.1.12.8 Publicidad global.** El enfoque permite ver el mundo como un solo mercado en lugar de una colección de muchos mercados regionales o nacionales. Esta orientación emplea un enfoque de marketing uniforme y productos estandarizados.

**Ventajas:** costos de producción más bajos, productos de la más alta calidad, imagen consistente a nivel mundial y marketing más eficiente.

Se deben tener en cuenta los siguientes interrogantes:

- Son los consumidores objetivos similares en diferentes naciones?
- Comparten los consumidores los mismos gustos y las mismas necesidades alrededor del mundo?
- Se ha desarrollado el mercado en la misma forma de un país a otro?

Una respuesta negativa sugiere que un programa de publicidad global no es lo apropiado.

**6.1.13 Programa de marketing directo.** Es el marketing, con el cual se llega directamente al posible cliente, a través del teléfono, correo físico, electrónico, televisión.

### 6.1.13.1 Objetivos del marketing directo y programas alternativos

**Generar liderazgo o ensayo.** Se consigue a través de base de datos de clientes de marcas específicas, por ejemplo lectores de determinada revista. De esta forma se busca ase busca llegar a un cliente con la posibilidad de utilizar el producto que se quiere vender e incitarlo para que lo ensaye.

**Ampliar las relaciones con el cliente.** Una vez se ha conseguido conformar una base de datos de los clientes, esta se debe estar complementando con la mayor cantidad de información posible de esta forma se lograra llegar a identificar los gustos y necesidades de cada cliente en procura de llegarle con el producto que siempre espera.

**Conservar a los clientes.** Una buena forma de conservar a los clientes es mediante los programas de frecuencia y descuentos dirigidos.

**Programas de frecuencia** – Es un beneficio que obtiene el cliente sobre las compras repetidas.

**Descuentos dirigidos** - Por ejemplo se utilizan cupones sobre una compra que el cliente puede utilizar en compras futuras.

**Reactivar antiguos clientes.** Es importante dedicar algo de tiempo para indagar sobre los clientes que se han retirado pues en algunos casos puede haber sucedido por un mal servicio, una mala atención y en ocasiones en este grupo se pueden recuperar clientes potenciales.

### 6.1.14 Aspectos a considerar en el diseño del programa

La efectividad del programa de marketing depende de:

1. Que tan efectivo es para generar la respuesta deseada.
2. Que tan eficiente es para medir los costos y los beneficios en la utilidad.

**6.1.14.1 Desarrollo de la base de datos de marketing.** Para que sea eficiente debe permitir que un gerente identifique al mejor prospecto para una oferta de marketing determinada. Para esto el gerente debe seguir las siguientes pautas:

1. Utilizar bases de datos separadas para los clientes existentes y para los posibles.
2. Las bases de datos deberán contener toda la información de los promociones realizadas en cada hogar o en cada empresa en el pasado.
3. La base de datos deberá mostrar la frecuencia de compra y la ultima fecha de compra.
4. Además de todo lo anterior deberá contener información detallada que arroje un perfil de cada cliente.

**6.1.14.2 Utilización del historial de compras para pronosticar la respuesta.** Sobre la base de datos existentes, se realiza una segmentación con respecto al historial de compras con los datos más útiles que se refieran a la ultima fecha de compra, la frecuencia y el valor monetario.

**6.1.14.3 Integración de la información del perfil con historiales de compras.** Al conocer un gerente; la edad o las preferencias de los clientes por ciertas actividades puede contar con ayuda en el diseño de los incentivos.

### 6.1.15 Tipos de sistemas del canal marketing y de ventas

TIPOS	CARACTERÍSTICAS CLAVES
<b>SISTEMA DIRECTO</b>	
<b>1. Sistema de venta persona directa</b>	<p>Productos que se distribuyen directamente al comprador final</p> <p>Mensajes de venta que se envía a compradores por contacto cara a cara.</p> <p>Se busca dar información, asesoría técnica, servició al cliente.</p>

## SISTEMAS INDIRECTOS

---

<b>1. Sistema de ventas Para comerciantes</b>	productos que se compran con el fin de revenderlos Mensaje de venta se envía por contacto personal Se busca apoyo del distribuidor, dar información del producto, brindar entrenamiento en ventas y asistencia a los distribuidores.
<b>2. Sistema de ventas Misioneras</b>	Productos que se distribuyen con el fin de revender los a los compradores finales. El mensaje de venta se envía mediante contacto personal. Su función es brindar información sobre el producto y ofrecer servicio al cliente a quienes influyen en los compradores.

### 6.1.16 Objetivos de ventas, distribución y estrategias de marketing relacionadas

OBJETIVOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	COMO SE IMPLEMENTAN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING
<b>1. Desarrollo de cuentas</b>	Aumentar disponibilidad frente a competidores Lograr acceso a nuevos segmentos Aumentar la capacidad de compra
<b>2. Apoyo al distribuidor</b>	Aumentar disponibilidad Aumentar tasa de consumo Reducir la oportunidad competitiva Aumentar promoción frente a competencia.
<b>3. Mantenimiento de cuentas</b>	Garantizar la satisfacción del usuario Reducir oportunidades competitivas
<b>4. Penetración de cuentas</b>	Simplificación Aumentar tasa de consumo, volumen compra Aumentar la capacidad de compra Competencia directa Ventas de productos complementarios

Para alcanzar objetivos de ventas, pueden emplearse diferentes tipos de atractivos de ventas. Como los que se relacionan a continuación:

### 6.1.17 Tipos de atractivos de ventas

---

<b>TIPO DE ATRACTIVO</b>	<b>EJEMPLO</b>
<b>Producto</b>	Características técnicas Características de desempeño Impacto sobre las ventas del distribuidor
<b>Logístico</b>	Rapidez del despacho Manejo de inventarios

---

**6.1.18 Ejecución de la estrategia de marketing.** El desempeño exitoso depende de la estrategia y de su ejecución

Para el desarrollo de cualquier negocio es necesario contar con los individuos que elaboran o ejecutan los planes.

Los gerentes deben diseñar un entorno que facilite y no oculte los esfuerzos. La eficiencia de marketing y su ejecución tiene un efecto recíproco

**6.1.19 Tipos de estructura organizacional.** La estructura organizacional logra dos cosas:

1. Define la asignación normal de los papeles de trabajo para identificar a los miembros de la organización que ejecutarán cada actividad.
2. Establece las líneas de autoridad para integrar y coordinar las actividades

**Figura 3. Organización y gerencia de recursos humanos**



**6.1.20 Planes anuales de marketing.** El plan anual es un elemento esencial para coordinar actividades y presupuestos, como el entorno del marketing es dinámico y la efectividad y los costos de los programas correspondientes siempre son de alguna manera, inciertos, es necesario contar con planes anuales para controlar los resultados y dirigir las acciones correctivas.

Para la realización de un plan de ventas anuales, el gerente debe tener en cuenta las actividades realizadas y a realizar, los resultados esperados y obtenidos.

Debe realizar un análisis de:

**Ventas por territorio:** Programas de marca y de marketing competitivos de años anteriores y con base en estos identificar el impacto de las ventas sobre el programa del año anterior.

**Realizar un pronóstico:** Para esto debe evaluar la industria, predecir la competitividad de los planes de marketing competitivo y estimar los gastos y ventas de los competidores.

**Determinar los niveles de gastos necesarios:** Para competir y estimar el volumen la participación y los gastos preliminares.

**Revisar la inversión en publicidad y promoción:** Para evaluar éxito o fracaso de los procesos de promoción del pasado y analizar los cambios para el futuro.

**Desarrollar amplios planes y objetivos de promoción de ventas,** desarrollar planes de medios y planes para investigar la publicidad.

**Propuesta de presupuestos,** finalizar los planes de gastos, volumen participación y del programa.

**Reunión de presupuesto** en búsqueda de la aprobación de lo planeado y coordinado.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo del Taller TECHNICAL MOTORS vamos a tener en cuenta los siguientes conceptos:

**Planeación Estratégica:** Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Diagnóstico Estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Fortalezas:** Actividades y atributos, internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Principios Organizacionales:** Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

**Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere llegar que la empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años.

**Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

**Objetivos Globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer la misión y la visión de la empresa.

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo.

**Índice de gestión:** Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

**Diagnóstico Interno:** Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

**Diagnóstico Externo:** Proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno.

**Departmentalización:** Consiste en agrupar las actividades y recursos, en unidades organizativas separadas.

**Operación de grupo:** Su actuar busca conseguir determinados objetivos, los que se desarrollan hacia adentro o hacia fuera.

**Conflicto Organizacional:** Roce, pugna, oposición al interior de una empresa. Puede ser a título personal (que se desarrolla entre individuos) y el Organizacional (que se refiere al enfrentamiento entre grupos de la empresa).

**Cultura Organizacional:** estructura formada en las empresas con motivo de la interacción de la gente en las mismas; en términos de conocimientos, actitudes, creencias y sus valores.

**Clima Organizacional:** Es el ambiente interno de la empresa que no es físicamente palpable, pero si se siente.

**Valoración:** Necesidad de una organización (organigramas, manuales, análisis de puestos de trabajo) el talento humano con que se cuenta (rendimiento y remuneración) y la forma en que necesita otros recursos los que se complementan.

**Motivación Laboral:** Comprende incentivos económicos (programas salariales), y no económicos (buenas relaciones Interpersonales).

**Auditoría Interna:** Función dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades en beneficio de la propia organización.

**Evaluar:** Es medir, saber si lo propuesto se logro o no, si se lo excedió.

**Liderazgo:** Quienes tiene cargos administrativos o de dirección diferentes en lo diferentes niveles deben tener la capacidad de convencer a los otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une al grupo y los motiva hacia los objetivos.

**Trabajo Gratificante y desarrollo Personal:** Cuando las personas estén a gusto con el cargo y las funciones que desempeñan disfrutaran mas su trabajo y lo realizaran mejor. Además el trabajo que desempeñen deberá ofrecerles la oportunidad de continuar su formación personal y profesional.

**Relaciones Interpersonales:** Las personas deben contar con un excelente espacio para las relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de todos.

## 7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado es de tipo exploratorio, descriptivo.

**Exploratorio:** Es de tipo exploratorio porque a través de la opinión de los clientes del Taller TECHNICAL MOTORS se logrará establecer el grado de satisfacción y fidelidad alcanzada.

**Descriptivo:** Porque teniendo en cuenta los diferentes factores de incidencia objeto de investigación, permite describir a través de los datos recolectados las variables de servicio, grado de satisfacción y fidelidad y que pueden medirse, dando como resultado una visión real del manejo que se le dio a esta, en el proceso de posicionamiento de la empresa.

## 8. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se recopilará información tanto primaria como secundaria, que permita obtener la información necesaria para conocer el grado de satisfacción de los clientes y las expectativas que ellos tienen para mejorar el servicio.

**Fuentes de Información Secundarias.** La recopilación de la información se llevará a cabo con base en la interpretación de la información recolectada a través de libros, documentos del archivo de la empresa; igualmente con la tabulación de la encuesta aplicada a los clientes y el análisis de la entrevista realizada al gerente del Taller TECHNICAL MOTORS.

**Fuentes de Información Primarias.** En esta investigación se utilizarán las encuestas para clientes reales, teniendo en cuenta que la encuesta se constituye en el instrumento básico para la recolección de información por parte de los investigadores y esta conformado por una serie de preguntas debidamente preparadas y ordenadas en un formulario en el que se recogerán las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

Y la entrevista que se realizara al gerente del Taller TECHNICAL MOTORS, la cual se llevará a cabo directamente por los autores del presente estudio en forma personal e individual, que permita obtener información detallada que ayude a comprender mejor sus expectativas.

Además se hará una serie de observaciones directas que permitan profundizar, complementar y corroborar la información requerida.

**Población y Muestra.** Parra este caso lo más conveniente es realizar muestreo aleatorio simple extraído de la base de datos con que cuenta el Taller TECHNICAL MOTORS y la entrevista que se realizara al gerente de la empresa en estudio.

## 9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

El presente proyecto tiene un claro panorama de las fechas en que se logrará el cumplimiento de los objetivos y resultados; para ello hemos elaborado un cronograma de actividades que permite identificar las fechas en que se logrará el cumplimiento de dichos objetivos y resultados, a su vez se requiere velar por su estricto cumplimiento.

**Cuadro 6. Cronograma**

ETAPAS	CRONOGRAMA DE TRABAJO												
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
<b>Observaciones y Diseño</b>	■												
Encuesta		■	■										
Fuentes secundarias				■									
Clasificación y Tabulación información.					■	■							
Análisis e interpretación							■	■					
Redacción Preliminar									■				
Presentación											■		
<b>Tiempo (semanas)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

## 10. PRESUPUESTO

### 10.1 COSTO POR SERVICIOS PERSONALES

Realizaremos 50 encuestas, para las cuales se contrataran 2 encuestadores quienes cobran \$5.000 por encuesta para un total de \$250.000

### 10.2 COSTOS GENERALES

- Fotocopias	\$ 50.000
- Transportes	\$ 100.000
- Impresiones	\$ 200.000
- Refrigerios	\$ 100.000
- Material Promocional	\$ 100.000
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE</b>	<b>\$ 750.000</b>

## **11. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL TALLER AUTOMOTRIZ TECHNICAL MOTORS**

### **11.1 TECHNICAL MOTORS**

La situación actual de los mercados colombianos nos indica claramente la necesidad de establecer una estrategia comercial que diferencie a las empresas y negocios de las otras marcas para ingresar al siglo XXI, continuando con el liderazgo en la satisfacción y entusiasmo del cliente.

Por ello la administración estratégica se constituye en un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa. Las empresas que recorren el camino empresarial pueden cosechar recompensas mucho mayores gracias a una administración estratégica que, bien ejecutada, ofrece a estas empresas un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos de los negocios.

Es por eso TECHNICAL inspirado en su misión y visión de ofrecer productos y servicios automotores de calidad superior para que nuestros clientes reciba un óptimo beneficio.

TECHNICAL MOTORS 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.

El valor de la marca es la suma del producto y de su imagen que se establecen como una estrategia comercial para distinguir la marca en el mercado, para comercializar sus productos informando especificaciones y opciones de los mismos y para generar en la mente de los clientes una positiva creencia sobre la marca.

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

Es por eso que TECHNICAL MOTORS debe continuar informando, desplegando y reforzando este mensaje tanto a sus clientes reales como potenciales tratando permanentemente de buscar nuevos beneficios que respalden sus servicios y mejoren la calidad de vida de sus clientes para mantenerse a la vanguardia de la competitividad y continuar creando seguridad, confianza y entusiasmo en nuestros clientes.

## **11.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

**RAZÓN SOCIAL:** TECHNICAL MOTORS

**UBICACIÓN:** Avenida Champagnat, Carrera 14 No. 12 – 76 Pasto Nariño

**TAMAÑO:** Microempresa, 7 trabajadores.

### **PRINCIPALES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

#### **SERVICIOS:**

- ❖ Mantenimiento
- ❖ Reparación de vehículos
- ❖ Latonería y pintura
- ❖ Venta de repuestos.

## **11.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

TECHNICAL MOTORS inició su funcionamiento hace 24 años, de los cuales, durante más de 20 funcionó con la empresa CAMBIAUTOS LTDA, empresa que se dedicaba a la comercialización de vehículos: automóviles particulares y taxis, camionetas, camiones, mini buses y buses Hiunday y Mitsubishi, vehículos importados de Corea y Japón, como también a la compra – venta de vehículos usados, taller de soporte de mantenimiento y reparación de Hiunday y Mitsubishi y también como taller autorizado en la ciudad, sin embargo, se prestaba el servicio multimarca, según las necesidades de cada cliente.

Inicialmente la empresa tenía 4 áreas definidas: la administración, ventas, taller de servicios y almacén de repuestos. En esa época la empresa fue muy reconocida y logró ganar respaldo y solidez en el medio, al cabo de los años la competencia, variedad en marcas y precios, al igual que mano de obra calificada y repuestos genéricos complementarios fueron desplazando y debilitando su imagen hasta el

punto de reducir paulatinamente la venta de carros nuevos y usados y con ello el servicio de taller de servicios; hoy en día las ventas son mínimas y el taller fue reubicado. El espacio físico ocupado por el taller fue arrendado y el taller cambió de razón social a TECHNICAL MOTORS.

#### 11.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

**Ajuste o mantenimiento:** Son trabajos que no involucran cambio de piezas (entonación, ajuste de frenos, corrección de ruidos de carrocería, etc.) no cubiertos por la garantía, ya que se considera como mantenimiento normal del vehículo, que deberá efectuarse durante y después del periodo de garantía para mayor satisfacción del cliente.

**Lubricación:** El calor, el frío, el polvo de las carreteras y la excesiva humedad aumentan la necesidad de lubricar el vehículo a intervalos regulares. Las articulaciones del mecanismo de aceleración, freno de estacionamiento y partes de la carrocería, tales como las puertas, cerraduras, goznes de capó, tapa de baúl, burletes, etc, deberán ser periódicamente lubricados.

**Cambio de aceite del motor y filtros:** El cambio del aceite del motor y de los filtros de aceite, gasolina y aire a los intervalos recomendados, le brindará mayor rendimiento y más larga vida al motor. Utilizar sólo filtros originales.

**Limpieza de la válvula de ventilación positiva del carter (PCV):** Los vapores de aceite en el carter y otras impurezas pueden causar el mal funcionamiento de la válvula de ventilación del carter. Una inspección o reemplazo periódico, puede ser necesario para el funcionamiento suave y uniforme del motor.

**Ajustes de correas:** Para asegurar el funcionamiento correcto de los componentes del motor que son impulsados por correas, estas se deben chequear y ajustar periódicamente.

**Entonación del motor y chequeo del sistema eléctrico:** Los sistemas de combustible y eléctrico están sujetos a desgaste y contaminación y necesitan ajuste y limpieza periódicos para mantener la máxima de economía y rendimiento.

**Bujías:** Las bujías están sujetas a desgaste y/o contaminación. Deberán revisarse periódicamente y reemplazarse, si fuera necesario, para el máximo de rendimiento y economía.

**Alineación y balanceo de ruedas:** El servicio de alineación y balanceo de las contribuye a prolongar la vida de las llantas, a la menor operación del vehículo y a la seguridad de los ocupantes. Recomendamos que la alineación y el balanceo de las llantas sean efectuados periódicamente.

**Rotación de las llantas:** La aceleración rápida, las paradas bruscas, la velocidad, la presión de inflado y la carga que lleva el vehículo afectan la vida de las llantas y pueden ocasionar desgastes dispares. Todas las llantas deben rotarse con regularidad para un desgaste parejo y una mayor duración.

**Vidrios:** Los vidrios están cubiertos por la garantía de TECHNICAL MOTORS cuando sea posible determinar físicamente defectos de fabricación o de ensamble.

**Pintura, piezas cromadas y tapicería:** Estos son componentes directamente afectados por las condiciones de la carretera, el uso y la exposición a la intemperie. Por lo tanto, es responsabilidad del cliente el mantenimiento, limpieza y atención adecuada de estas partes. que contribuirán a su mejor apariencia y durabilidad.

**Ajuste de carrocería:** Las condiciones de manejo, tipo de carretera o vías y condiciones climáticas, ocasionalmente producen desajustes en los componentes del automóvil, traduciéndose en ruidos y traqueteos que deben ser corregidos periódicamente, y como tales se consideran de exclusiva responsabilidad del cliente.

**Bandas de frenos y embrague:** Estos componentes son afectados por los hábitos personales de conducción y uso. El ajuste o reemplazo de bandas, así como el reacondicionamiento de los tambores deben efectuarse cuando sea necesario.

## 11.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 11.5.1 Análisis interno

**Auditoría Interna:** Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerente de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fuerzas y debilidades de TECHNICAL MOTORS .

#### **Administración**

- ◆ ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? NO
- ◆ ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? NO
- ◆ ¿Planifica con eficacia el gerente de TECHNICAL MOTORS? NO
- ◆ ¿Delega el gerente correctamente su autoridad? NO
- ◆ ¿Es la estructura de la organización apropiada? SI

- ◆ ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? SI
- ◆ ¿Es alto el ánimo de los empleados? NO
- ◆ ¿Es baja la rotación de empleados? SI
- ◆ ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?  
NO

### **Mercadotecnia**

- ◆ ¿Están los mercados eficazmente segmentados? NO
- ◆ ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? SI
- ◆ ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? SI
- ◆ ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? SI
- ◆ ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? NO
- ◆ ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? NO
- ◆ ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? SI
- ◆ ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? SI
- ◆ ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?  
NO
- ◆ ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? NO
- ◆ ¿Cuenta la empresa con un gerente de marketing? NO

### **Finanzas**

- ◆ ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
- ◆ ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo? NO
- ◆ ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? SI
- ◆ ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? NO
- ◆ ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? SI
- ◆ ¿Cuenta la empresa con un gerente financiero? NO

### **Producción**

- ◆ ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y repuestos? SI

- ◆ ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? SI
- ◆ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario? NO
- ◆ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? NO
- ◆ ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? NO
- ◆ ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? SI

### **Investigación y Desarrollo**

- ◆ ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? NO
- ◆ ¿Están bien asignados los recursos para I y D? NO
- ◆ ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información? NO
- ◆ Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? SI

### **Sistemas de información por Computadora**

- ◆ ¿Usa el gerente de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? NO
- ◆ ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? NO
- ◆ ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? NO
- ◆ ¿Conoce el gerente de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? NO
- ◆ ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? NO
- ◆ ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información? NO
- ◆ ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa? NO

**11.5.2 Identificación de fortalezas y debilidades.** Del anterior cuestionario podemos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

### 11.5.3 Fortalezas

- La estructura de la organización es apropiada
- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo
- Tiene un capital de trabajo suficiente.
- Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras
- La rotación de empleados es baja
- La organización frente a sus competidores está bien posicionada
- La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido en aumento
- Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos
- La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos
- Los productos y los servicios tienen precios justos
- La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas
- Los proveedores de materias primas, piezas y repuestos son confiables y razonables
- Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones
- La empresa cuenta con competencias tecnológicas
- Los productos presentes son tecnológicamente competitivos

### 11.5.4 Debilidades

- La empresa no usa conceptos de la administración estratégica
- Los objetivos de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados.
- El gerente no planifica con eficacia
- El gerente no delega correctamente su autoridad
- El ánimo de los empleados no es alto
- Los mecanismos de control y recompensa de la organización no son efectivos
- Los mercados no están eficazmente segmentados
- La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas
- La empresa no realiza investigaciones de mercado
- La empresa no cuenta con un gerente financiero
- La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
- La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas
- La empresa no cuenta con un gerente de marketing.
- La empresa no puede reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo
- Los procedimientos para presupuestar el capital no son eficaces

- Los procedimientos y las políticas para el control del inventario no son eficaces
- Los procedimientos y las políticas para el control de calidad no son eficaces
- Las instalaciones, los recursos y los mercados no están estratégicamente ubicadas
- La empresa no cuenta con instalaciones para Investigación y Desarrollo
- Los recursos para I y D no están bien asignados
- Los sistemas de cómputo y de administración de información no son adecuados
- El gerente de la empresa no usa el sistema de información para tomar decisiones
- En la empresa no existe el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
- Los datos del sistema de información no se actualizan con regularidad
- El gerente de la empresa no conoce los sistemas de información de empresas rivales
- Los usuarios del sistema de información no entienden las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas
- No se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
- No se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa

## 11.6 ANÁLISIS EXTERNO

**Auditoria Externa.** El proceso para realizar una auditoria externa debe constar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados. Para realizar una auditoria externa, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

**Fuerzas Económicas.** Al monitorear las variables económicas de Colombia podemos darnos cuenta del aumento de la disponibilidad de créditos en los bancos y tiendas de autoservicios con una tasa de interés del 12% anual, el nivel de ingreso de las personas es bajo más la propensión a gastar en el último trimestre del año es elevado, la tendencia de PNB es crecer con respecto al año pasado, la tendencia del desempleo aumenta, en Colombia la importación supera por mucho a las exportaciones.

La perspectiva de nuestra empresa es mantenernos con precios razonables para poder seguir manteniendo una buena relación con nuestros clientes.

**Fuerzas Sociales.** De las variables monitoreadas para este tipo de fuerzas deducimos que la tasa de fecundidad disminuye, al igual que la de natalidad y la cantidad de matrimonios, por su parte la tasa de divorcios aumenta, la tasa de mortalidad disminuye; los programas de seguridad social disminuyen así como la tasa de esperanzas de vida, el estilo de vida disminuye, la congestión del tránsito aumenta en el área metropolitana la población aumenta, los hábitos de compra solo es para comprar los artículos básicos, es muy baja la actitud ante el ahorro, el rol de los sexos se ha nivelado, existe una igualdad racial, el nivel promedio de escolaridad es de preparatoria, la calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros, el país se encuentra en una reestructuración de la conservación de energéticos en donde lo más posible es que se privatice, los programas de interés social aumentan, hay negligencia en la autoridad, existe un mal manejo de desechos, la contaminación del aire y agua aumenta, la disminución de la capa de ozono aumenta así como las especies en peligro de extinción.

El panorama social, cultural, demográfica y ambientales nos dice que la población es joven, donde la inseguridad esta jugando un papel importante para el consumo de los productos, la responsabilidad social se esta viendo afectada por decisiones gubernamentales, la privatización de industrias estatales mantiene una incertidumbre en la ciudadanía.

**Fuerzas Jurídicas y Gubernamentales.** La regulación de los impuestos se mantiene estable manteniendo tarifas estables para importaciones y exportaciones de maquinaria y productos.

Debido a las decisiones de E.U.A. para la lucha antiterrorismo los gobiernos se mantienen a la expectativa de brindarles su apoyo o mantenerse neutral. En Colombia así como en América Latina se ven reguladas por las condiciones que imponga el Fondo Monetario Internacional.

**Fuerzas Tecnológicas.** La automatización e innovación de los equipos por parte de los grandes talleres crea una amenaza para TECHNICAL MOTORS debido a que la enfrenta a fuertes competidores quienes cuentan con equipos sofisticados y de última tecnología.

**Fuerzas Competitivas.** Las principales fuerzas de los competidores son: la competencia ha desarrollado innovaciones tecnológicas en maquinas y equipos. El crecimiento en el mercado de competidores fuertes ocasiona que perdamos una participación del 100% con nuestros clientes.

Los principales objetivos de nuestros competidores son los de aumentar su participación en el mercado. La respuesta de nuestros competidores es aumentar la fuerza de ventas en servicios similares

Los puntos vulnerables de nuestros competidores son que no tienen un sólido equipo de Investigación y Desarrollo como el existente en TECHNICAL MOTORS.

La posición de nuestros servicios en el mercado es que estamos consolidados con nuestros clientes más importantes pero bajas de calidad y retardos en las entregas pueden crear un desprestigio de nuestros servicios.

## **11.7 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **11.7.1 Oportunidades**

- Crecimiento constante del parque automotor
- Buenas relaciones con nuestros clientes
- Participar en la producción de nuevos servicios
- Innovación en nuestros servicios

### **11.7.2 Amenazas**

- Recesión económica
- Aumento de talleres de reparación y mantenimiento de vehículos
- Pérdida de clientes.
- Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.
- Baja de nivel de servicio.
- Competidores con precios más económicos.
- Aumento de calidad de productos sustitutos.

## 11.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro 7. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO.	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS.</b>			
▪ Tiene un capital de trabajo suficiente.	0.029	3	0.087
▪ Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras	0.029	3	0.087
▪ La organización frente a sus competidores está bien posicionada	0.06	4	0.024
▪ La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido en aumento	0.06	4	0.024
▪ La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos	0.06	4	0.024
▪ Los productos y los servicios tienen precios justos	0.06	4	0.024
▪ Los proveedores de materias primas, piezas y repuestos son confiables y razonables	0.033	3	0.099
▪ Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	0.033	3	0.099
▪ La empresa cuenta con competencias tecnológicas	0.033	3	0.099
▪ Los productos presentes son tecnológicamente competitivos	0.06	4	0.024

<b>DEBILIDADES</b>			
▪ Los objetivos de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados.	0.06	1	0.06
▪ Los mercados no están eficazmente segmentados	0.06	1	0.06
▪ La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas	0.06	1	0.06
▪ La empresa no realiza investigaciones de mercado	0.06	1	0.06
▪ La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	0.06	1	0.06
▪ La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas	0.06	1	0.06
▪ La empresa no cuenta con un gerente de marketing.	0.033	2	0.066
▪ Los procedimientos y las políticas para el control de calidad no son eficaces	0.029	2	0.058
▪ Las instalaciones, los recursos y los mercados no están estratégicamente ubicadas	0.06	1	0.06
▪ El gerente de la empresa no conoce los sistemas de información de empresas rivales	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>1.195</b>

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 1.195 lo que significa que la empresa es débil internamente.

## 11.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

**Cuadro 8. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
▪ Crecimiento constante del mercado automotriz.	0.20	4	0.80
▪ Buenas relaciones con nuestros clientes.	0.10	4	0.40
▪ Participar en la producción de nuevos servicios.	0.10	3	0.30
▪ Innovación en nuestros servicios.	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
▪ Recesión de económica	0.15	4	0.60
▪ Crecimiento de la competencia	0.05	3	0.15
▪ Perdida de clientes.	0.05	2	0.10
▪ Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.	0.15	2	0.30
▪ Baja de nivel de servicio.	0.05	1	0.05
▪ Competidores con precios más económicos.	0.03	1	0.03
▪ Aumento de calidad de productos sustitutos.	0.02	1	0.02
	<b>1.0</b>		<b>3.1</b>

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.1 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de mantenimiento y reparación de vehículos.

## 11.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

**Cuadro 9. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

		TECHNICAL MOTORS		RENAULT MINUTO MULTIMARCA		RACER PARTES	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Competitividad de precios.	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Posición financiera.	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Calidad del producto.	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Lealtad del cliente.	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Investigación y desarrollo.	0.150.	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Nuevos Productos.	10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Servicio al cliente.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
	<b>1.0</b>		<b>3.25</b>		<b>1.75</b>		<b>3.1</b>

De la siguiente matriz podemos asumir que nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor (RACER PARTES) que es reconocido a nivel nacional y local y puede superarnos si nosotros no nos esmeramos y si bajamos los brazos.

## 11.11 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Michael E. Porter, planteó la teoría de que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa, cualquiera que ella sea, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Para el caso específico de TECHNICAL MOTORS, el negocio económico y el entorno que le rodea, podemos enfocar las cinco fuerzas de la siguiente manera:

**11.11.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Este mercado en específico es atractivo para aquel que posea liquidez financiera tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños y le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos, por su parte los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. El poder financiero permite alto poder de negociación y volúmenes elevados en los niveles compra y obviamente reducción de costos.

En la actualidad la caída de las barreras geográficas, aperturas económicas, la globalización de los mercados y la reducción del ciclo de vida de los repuestos automotrices, han obligado a este medio a evaluar si los mercados locales tienen la suficiente flexibilidad como para soportar o si se es vulnerable frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Por otro lado, este mercado es atractivo pues las barreras de entrada son fáciles franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar los grupos de interés político y económico supranacionales y en general a trabajar en un mismo medio económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

En este punto podemos tener en cuenta algunos aspectos determinantes como son:

- ❑ Existencia de barreras de entrada.
- ❑ Economías de escala.
- ❑ Valor de la marca.

- ❑ Requerimientos de capital.
- ❑ Acceso a la distribución.
- ❑ Ventajas absolutas en coste.
- ❑ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ❑ Represalias esperadas.
- ❑ Políticas gubernamentales.

**11.11.2 La rivalidad entre los competidores.** La competencia en este medio es difícil ya que el taller está inmerso en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, son numerosos y sus costos tienden a disminuir, constantemente surgen guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Por otro lado, la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras a los productos y/o servicios existentes buscando crear la percepción de una calidad más alta, cada vez hacen más fuerte y difícil la competencia.

Es necesario tener en cuenta que se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles, por tanto, el taller debe ser flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y ajustarse a las leyes antimonopólicas.

Existen en nuestro medio compañías que tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas, entre otras son: el control sobre proveedores de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia etc., esas empresas utilizan su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, descuentos, rediseños de servicios y/o productos para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Para finalizar, con suma preocupación se ha detectado el incremento de la falsificación de marcas y el engaño a los consumidores, cuando se anuncian características falsas de los repuestos automotores en nuestro mercado. Algunas personas inescrupulosas, con pasmoso descaro mandan a imprimir cajas, etiquetas y bolsas con marcas conocidas, para empacar sus productos y poder venderlos más fácilmente.

La Asociación de Repuestos de Nariño (ASONAR) en su papel de defender los derechos e intereses del comercio legal y organizado, considera oportuno, hacer

una campaña para crear conciencia sobre la gravedad de éstos ilícitos y castigarlos de acuerdo con la norma. Así:

**La usurpación de marca:** Es un delito contemplado en el Código Penal, Artículo 306, que consiste en la utilización fraudulenta de una marca o nombre comercial y según la Ley 890 de 2004, artículo 14, quien fabrique, comercialice, distribuya, adquiera, transporte o financie dichos productos, tendrá sentencia penal e ira a la cárcel.

**La Falsedad marcaria:** El que marque productos o sus empaques con características que no correspondan al producto, según el artículo 285 del Código Penal, también debería ir a la cárcel.

Adicional a todo lo anterior, existen sanciones por competencia desleal que conlleva al decomiso de la mercancía, según la Superintendencia de Industria y Comercio.

La estrategia de competencia debe basarse en el oportunismo de como nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo, la competencia acelerada en este medio obliga al taller a la imposibilidad de esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo camino es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

En este punto podemos tener en cuenta algunos aspectos determinantes como son:

- Poder de los compradores
- Poder de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Crecimiento industrial
- Sobrecapacidad industrial
- Diversidad de competidores
- Valor de la marca
- Cuota de coste fijo por valor añadido

**11.11.3 Poder de negociación de los proveedores.** El medio económico en el que se encuentra TECHNICAL MOTORS es complicado en este punto, por cuanto los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen sus condiciones de precio, forma de pago y en ocasiones tamaño del pedido. La situación es compleja pues los repuestos que suministran son claves para el normal y adecuado funcionamiento del taller, no se tienen sustitutos (repuestos originales). El medio se complicaría aún más si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia delante, es decir distribuir directamente los repuestos.

Se puede afirmar que los canales de distribución para las repuestos automotrices están atendiendo satisfactoriamente el mercado y sus necesidades; el proyecto a ejecutar es convencer a los distribuidores que comercialicen sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta y talleres en general.

En este punto podemos tener en cuenta algunos aspectos determinantes como son:

- ❑ Coste relativo de cambio del proveedor vs. Coste de cambio del taller.
- ❑ Grado de diferenciación de los suministros.
- ❑ Existencia de suministros sustitutos.
- ❑ Concentración de proveedores.
- ❑ Integración vertical de proveedores y/o las compañías (un sistema está verticalmente integrado cuando los procesos administrativos, entendiéndose por ello la producción, transporte o distribución y venta de un determinado producto, se realizan por una misma empresa.
- ❑ Coste de los suministros en relación a precio de venta del producto
- ❑ Importancia del volumen para el proveedor

**11.11.4 Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores en este medio se puede decir que es alto, los clientes conocen y saben de los repuestos, el sector de comercialización de repuestos en la ciudad esta concentrado, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Los compradores cada vez son más exigentes en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios de compra y posventa; y por consiguiente el taller tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a los compradores les

conviene estratégicamente integrarse hacia atrás, es decir adquirir directamente los repuestos con los distribuidores.

En este punto podemos tener en cuenta algunos aspectos determinantes como son:

- ❑ Cuota de concentración del cliente vs. Concentración del taller.
- ❑ Apalancamiento de la negociación.
- ❑ Volumen del comprador.
- ❑ Disponibilidad de información del comprador.
- ❑ Disponibilidad de productos sustitutos existentes.
- ❑ Sensibilidad del comprador al precio.
- ❑ Precio total de la compra.

**11.11.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Amenaza de posibles sustitutos, estos productos sustitutos constituyen también una fuerza que determina el atractivo del mercado, los cuales pueden reemplazar los productos y servicios que ofrece el taller o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad del taller depende de factores tales como: Disponibilidad de sustitutos cercanos, costo de cambio para el usuario, agresividad de los productores de sustitutos y el contraste de la relación valor - precio entre los productos originales y sustitutos.

En este punto podemos tener en cuenta algunos aspectos determinantes como son:

- ❑ Propensión del comprador a sustituir.
- ❑ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ❑ Coste de cambio del comprador.
- ❑ Nivel percibido de diferenciación de producto.

Las necesidades de información del taller y de los efectos que la evolución del entorno competitivo del sector de repuestos automotores en Pasto está ocasionando en los niveles de competencia hacen necesario el desarrollo de estrategias de marketing acordes con la realidad vivida; este proyecto está orientado a facilitar y reducir la incertidumbre del conocimiento del entorno competitivo a través de las fuentes de información disponibles y las acciones hacia su predicción, manejo y solución.

**11.12. LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – FUERZAS (DOFA)**

**Cuadro 10. Aplicación de la matriz DOFA**

<p><b>TECHNICAL MOTORS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los objetivos son debidamente comunicados.</li> <li>✓ Tiene una buena estructura organizacional.</li> <li>✓ La segmentación del mercado es buena.</li> <li>✓ Son confiables los canales de distribución.</li> <li>✓ Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente.</li> <li>✓ Tiene liquidez para solventar sus deudas.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No es alto el ánimo de los empleados.</li> <li>✓ No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad</li> <li>✓ No son eficientes las políticas de control de inventarios.</li> <li>✓ No se actualizan con regularidad los sistemas de información.</li> <li>✓ No existen talleres de capacitación de computo a los usuarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>OPORTUNIDADES - O</b></li> <li>✓ Crecimiento constante del parque automotriz.</li> <li>✓ Buenas relaciones con nuestros clientes.</li> <li>✓ Participar en la producción de nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ESTRATEGIA – FO</b></li> <li>✓ Planeación estratégica como base para el liderazgo en el mercado</li> <li>✓ Crear una mayor variedad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ESTRATEGIA – DO</b></li> <li>✓ Crear una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado.</li> <li>✓ Crear una estrategia de marketing más grande.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovación en nuestros productos.</li> <li>✓ Aumentar el portafolio de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar nuestro servicio al cliente</li> <li>✓ Ampliar sus mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener una mejor comunicación con nuestros clientes.</li> <li>✓ Capacitar al personal en nuevas áreas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>AMENAZAS – A</b></li> <li>✓ Recesión económica</li> <li>✓ Aumento de talleres de mantenimiento en la ciudad.</li> <li>✓ Perdida de clientes.</li> <li>✓ Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.</li> <li>✓ Baja de nivel de servicio.</li> <li>✓ Competidores con precios más económicos.</li> <li>✓ Aumento de calidad de productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ESTRATEGIA – FA</b></li> <li>✓ Segmentar más el mercado</li> <li>✓ Aumentar servicio al cliente.</li> <li>✓ Desarrollar mayor capacidad tecnológica.</li> <li>✓ Aumentar la calidad en los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ESTRATEGIA – DA</b></li> <li>✓ Aumentar comunicación con el servicio al cliente.</li> <li>✓ Aumentar la comunicación interna.</li> <li>✓ Capacitar a los empleados.</li> <li>✓ Incentivar a los empleados.</li> <li>✓ Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.</li> </ul>

### 11.13 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**11.13.1 Misión.** Ser líder reconocido en el suministro, reparación y mantenimiento de vehículos, en las mejores marcas mundiales, con alta calidad, a precios razonables y garantizando los servicios posventa, consolidando así su imagen y su participación en el mercado, en donde podamos lograr una posición de liderazgo o de alta participación que nos permita alta rentabilidad sostenida, que satisfaga las necesidades de los clientes, asociados y accionistas, protegiendo el medio ambiente y apoyando el mejoramiento de la comunidad.

Podemos decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

Elemento	
1. Cliente	SI
2. Productos o Servicios	SI
3. Mercados	SI
4. Tecnología	SI
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	SI
6. Filosofía	SI
7. Concepto de sí misma	SI
8. Interés por la imagen pública	SI
9. Interés por los empleados	SI

### 11.13.2 Visión

- Ser la empresa más rentable del sector automotriz
- Mantener un crecimiento del 15% anual.
- Ser líderes en el mercado a nivel local y nacional
- Ser reconocidos por la calidad de los productos y el mejor servicio con costos competitivos.

### 11.14 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**Colaboración.** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los asociados a TECHNICAL MOTORS, participemos haciendo contribuciones de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

**Honestidad.** Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la compañía.

**Lealtad.** Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

**Respeto.** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

**Palabra de oro.** Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

### **11.15 POLITICA DE CALIDAD**

Los empleados de TECHNICAL MOTORS estamos dedicados a proporcionar productos y servicios de calidad que consistentemente cumplan y excedan los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Nosotros estamos dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

Donde los objetivos de calidad de esta política son:

- Proporcionar productos y servicios de calidad.
- Consistentemente cumplir y exceder los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
- Dirigirnos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

### **11.16 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Políticas de Servicio de TECHNICAL MOTORS**

- Liderazgo visionario, estratégico y para el cambio.
- Integración y funcionamiento global.
- Orientación a resultados.
- Desarrollo del equipo mediante el empoderamiento y coaching.

- Enfoque hacia el cliente.
- Madurez.

**Talento humano de TECHNICAL MOTORS.** Toda persona de TECHNICAL MOTORS debe ser una persona íntegra, que se caracterice por trabajar en equipo, siempre respetando a los demás.

La persona que trabaja en TECHNICAL MOTORS tiene una alta adaptabilidad frente al cambio y tiene claro que el cliente es la razón de ser de la Organización.

Todo empleado de TECHNICAL MOTORS es una persona participativa e innovadora, que piensa que su trabajo siempre tiene la posibilidad de ser realizado de una mejor forma. Es una persona proactiva que está constantemente en la búsqueda de su desarrollo y mejoramiento personal.

TECHNICAL MOTORS está convencida que su gente es la mayor ventaja competitiva que tiene y, por ende, se preocupa por atraer, seleccionar y retener el mejor talento humano.

**Empleado de Planta:** Es el Operario que trabaja en áreas directas de la línea de Ensamble. Debe tener experiencia comprobada en:

Latonería.  
Pintura Automotriz.  
Soldadura.  
Mecánica Automotriz.

**Empleado Administrativo:** Es un Profesional universitario con manejo de sistemas (Office, Internet)

## 11.17. OBJETIVOS DEL MERCADEO

Desarrollar conjuntamente estrategias que permitan apoyar la calidad y el mejoramiento continuo del servicio del taller TECHNICAL MOTORS para lograr la satisfacción y fidelización de todos nuestros clientes.

### 11.17.1 Objetivos del servicio

- Disminución de tiempos de espera al cliente.
- Mejoramiento del nivel de calidad de la reparación (disminuir los retornos).
- Profesionalización del cargo: asesor de servicio.
- Optimización de los procesos administrativos en sistema de información.
- Optimización de tiempos y movimientos en la operación del taller y repuestos.
- Readequación de la estructura de costos y por consiguiente mejorar los niveles de la rentabilidad.
- Aumento de la confianza del cliente con el taller.
- Aumento de la fidelidad del cliente con TECHNICAL MOTORS.

### 11.18. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En ocasiones, la estrategia se define como adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz de BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

#### 11.181 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

**Cuadro 11. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Rendimiento sobre la inversión.	4.0
Apalancamiento.	3.0
Liquidez.	3.0
Capital de trabajo.	3.0
Flujos de efectivo.	4.0

Facilidad para salir del mercado.	2.0
Riesgos implícitos del negocio.	3.0
	<b>22.0</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Potencial de crecimiento.	3.0
Potencial de utilidades.	4.0
Estabilidad financiera.	3.0
Conocimientos tecnológicos.	4.0
Aprovechamiento de recursos.	3.0
Intensidad de capital.	4.0
Facilidad para entrar en el mercado.	3.0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad..	4.0
	<b>28.0</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios tecnológicos.	-3.0
Tasa de inflación.	-3.0
Variabilidad de la demanda.	-4.0
Escala de precios de productos competidores.	-4.0
Barreras para entrar en el mercado.	-4.0
Presión competitiva.	-4.0
Elasticidad de la demanda.	-4.0
	<b>-26.0</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Participación en el mercado.	-5.0
Calidad del producto.	-3.0
Lealtad de los clientes.	-4.0

Utilización de la capacidad de la competencia.	-4.0
Conocimientos tecnológicos.	-3.0
Control sobre los proveedores y distribuidores	-4.0
	<b>-22.0</b>

Podemos decir que la fuerza de la *Ventaja Competitiva es el factor dominante* en TECHNICAL MOTORS y su fuerza de *Estabilidad del Ambiente* también.

El promedio de FF (Fuerza Financiera) es = 3.15 El vector direccional coordina el eje X es:

El promedio de FI (Fuerza de la Industria) es = 3.5

El promedio de EA (Estabilidad del Ambiente) es = -3.71 El vector direccional coordina el eje Y es:

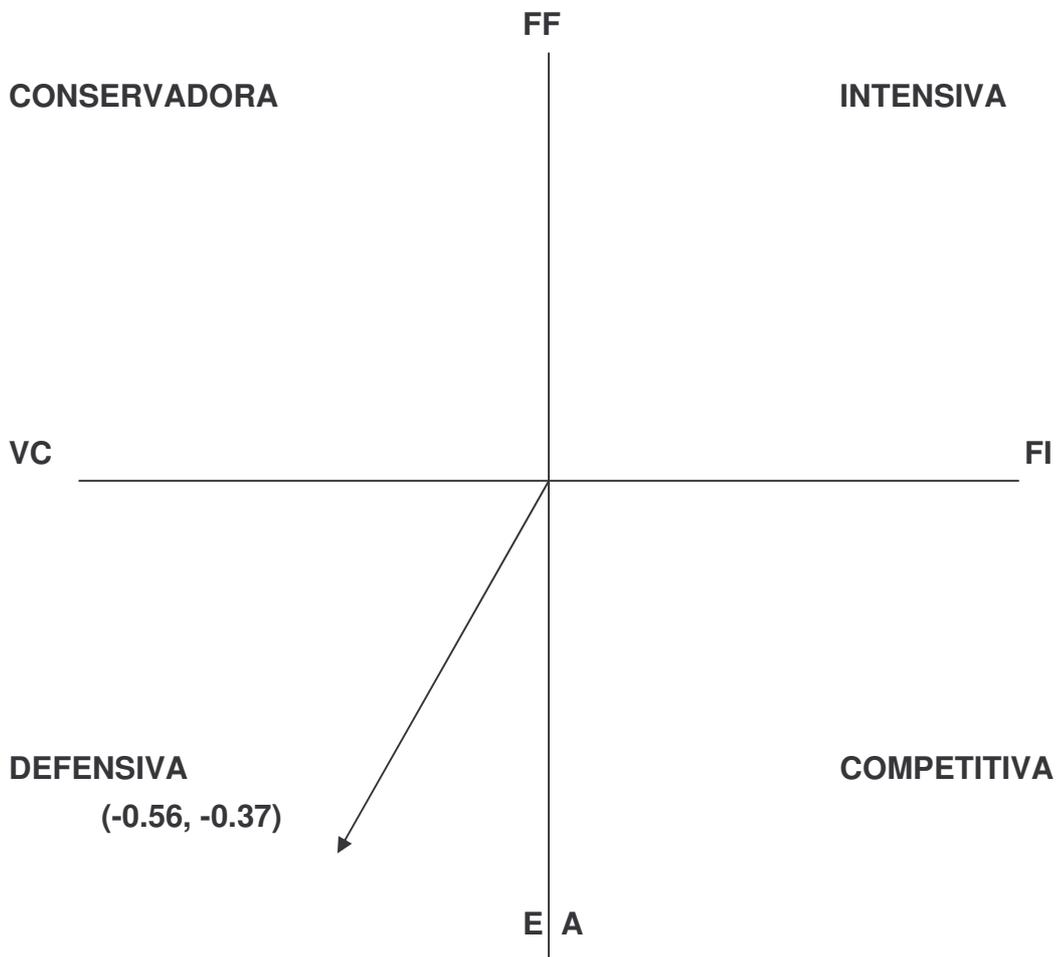
El promedio de VC (Ventaja Competitiva) es = -3.87

Coordenadas del vector direccional:

$$\text{Eje X: } -3.87 + (+3.5) = -0.37$$

$$\text{Eje Y: } -3.71 + (+3.15) = -0.56$$

Figura 4. Estrategia de tipo Defensivo



***TECHNICAL MOTORS debe seguir estrategia de tipo Defensivo.***

***El perfil es Defensivo*** por lo cual TECHNICAL MOTORS debe concentrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Las estrategias que pueden implementarse son:

- ❑ Recorte de gastos
- ❑ La enajenación
- ❑ La liquidación y
- ❑ La diversificación concéntrica.

En este caso, la estrategia a utilizar sería la de Diversificación concéntrica la cual consiste en la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados. Algunas de las grandes empresas consideran la diversificación concéntrica para revertir la disminución de su rentabilidad.

La diversificación concéntrica en el caso de TECHNICAL MOTORS sería eficaz por razones como:

- 1) Está compitiendo en un mercado de crecimiento lento.
- 2) La adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.

**11.18.2 La matriz de la gran estrategia.** La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

**Figura 5. Crecimiento rápido del mercado**



**CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO**

De la anterior podemos afirmar que TECHNICAL MOTORS se encuentra ubicada dentro del cuadrante III compitiendo con mercados con crecimiento lento y que tiene una posición competitiva débil y en un crecimiento lento en el mercado. La empresa debería efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación. Una de las estrategias sería la de desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar) para ello puede adicionar a su portafolio de servicios valores agregados y servicios post venta.

### 11.18.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

#### Participación Relativa de Mercado Vs. Tasa de Crecimiento Industrial

**Los interrogantes:** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

**Las estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

**Las vacas lecheras:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas lecheras porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas lecheras de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas lecheras se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca lechera se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

**Los huesos:** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los huesos de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en hueso, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos huesos han logrado resurgir después de

extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

La posición relativa de participación en mercado, se define como la relación entre la participación de una división en el mercado y la participación de la firma rival mas grande.

En el eje X, El punto medio se fija en 0.50 el cual corresponde a una división poseedora de la media de la participación en el mercado de la firma más importante de la industria.

En el eje Y, Representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en término de porcentaje, ellos pueden oscilar entre -2.0 y +2.0 siendo 0.00 el punto medio, estos valores pueden modificarse de acuerdo con el criterio del profesional.

Para determinar la participación en el mercado del servicio de mantenimiento que ofrece el taller, hemos dividido el valor en ventas del taller en cada servicio entre el valor de ventas totales del mercado de cada servicio.

La participación relativa de mercado es nuestra participación con respecto al líder para el servicio de mantenimiento.

**Figura 6. La matriz crecimiento – participación**



Para el caso de TECHNICAL MOTORS esta matriz no aplica, por cuanto no se cuenta con la información necesaria que permita identificar el lugar que ocupa y su participación relativa del mercado. La información obtenida procede únicamente de datos suministrados por el gerente de la empresa y la información del gremio ASOPARTES no tiene cifras ni datos exactos que permitan identificar la producción de la industria y mucho menos la del taller TECHNICAL MOTORS.

**11.18.4 La matriz interna – externa.** La matriz MIE se basa en dos dimensiones clave: **los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y**. Cada división de la organización debe preparar una matriz MEFI y una matriz MEFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz MIE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz MIE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el MEFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

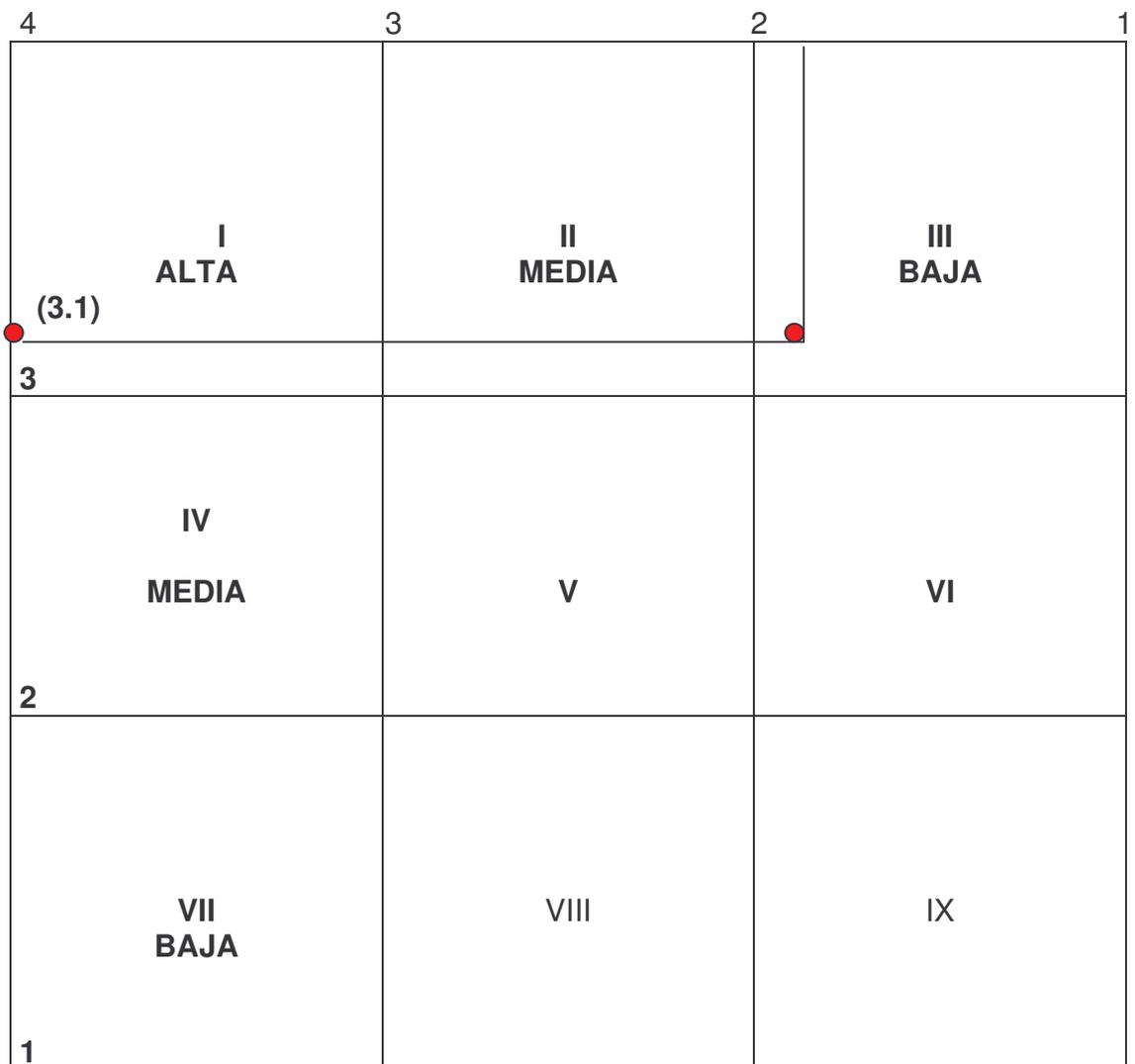
El total ponderado de MEFI (1.95) indica que TECHNICAL MOTORS tiene una posición interna débil.

El total ponderado de MEFE (3.1) indica que la posición externa de la empresa es alta.

### 11.19. MATRIZ INTERNA - EXTERNA

Figura 7. Matriz interna - externa

CUADRANTE	ALTERNATIVAS
I, II, IV	Crecimiento y desarrollo
III, V Y VII	Resistencia
VI, VIII Y IX	Cosechar o eliminar



Para el caso de TECHNICAL MOTORS la empresa se ubica en los cuadrantes I y III por lo cual se recomienda:

- Cuadrante I: Se puede dirigir mejor a través de *estrategias de crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal)
- *Cuadrante III*: Se puede dirigir mejor por medio de estrategias de *conservar y mantener*. La penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

*Se recomienda a la empresa preservar el nicho de las líneas de vehículo de Hiunday y Mitsubishi.*

## 11.20 LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO - POSICIÓN DEL NEGOCIO

**Matriz de la General Electric** Está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja) En esta matriz vamos a evaluar el atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

El gráfico muestra ésta matriz, donde las UENs se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman.

En el eje horizontal, ubicamos los factores de Atractivo del Mercado de la Industria:

- Participación en el mercado
- Competitividad de precios
- Posición financiera

En el eje vertical, ubicamos los factores de Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios:

- Calidad del producto
- Lealtad del cliente
- Investigación y desarrollo
- Nuevos Productos
- Servicio al cliente

Estos factores se evalúan en las tablas de Tablas de Valoración, ellas se construyen con los factores escogidos, se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1.

Enseguida se califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo) El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión.

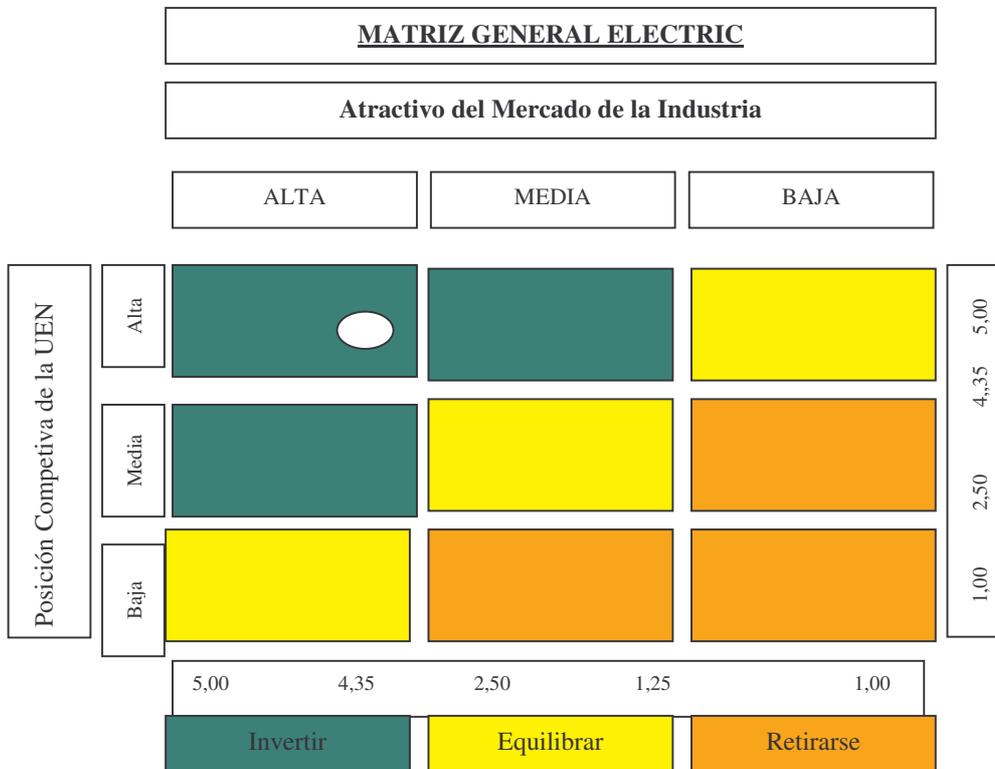
**Tabla 1. Para el caso del Atractivo del Mercado de la Industria, la tabla de valoración.**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>Participación en el mercado</b>	0.35	5	1.75
<b>Competitividad de precios</b>	0.35	4	1.4
<b>Posición financiera</b>	0.30	4	1.20
	<b>1.00</b>		<b>4.35</b>

**Tabla 2. Para el caso del Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, la tabla de valoración.**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>Calidad del producto</b>	0.25	5	1.25
<b>Lealtad del cliente</b>	0.25	5	1.25
<b>Investigación y desarrollo</b>	0.15	4	0.60
<b>Nuevos Productos</b>	0.15	3	0.45
<b>Servicio al cliente</b>	0.20	4	0.80
	<b>1.00</b>		<b>4.35</b>

**Figura 8. Matriz General Electric**



Se marca dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto se dibuja un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, se traza dentro del círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

El servicio de mantenimiento posee una posición competitiva moderada y un grado de atractividad alto, lo que significa que posee un amplio potencial de mercado, las estrategias deben estar encaminadas a captar un mayor número de clientes y a

potencializar los recursos con que cuenta ya que el servicio no es exclusivo y la competencia es múltiple y variada, el taller debe prepararse para ella y combatirla con un ampliado portafolio de servicios, este servicio ha tenido aceptación en el mercado sus esfuerzos deben estar encaminados a fortalecerlos y orientarlos a otros segmentos de mercado, se debe respaldar el nivel competitivo y difundir mas el servicio para ampliar el mercado con previa investigación de los mercados.

### **11.21 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Se determina las calificaciones del atractivo (CA).  
Donde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.

---

1. Calcule las calificaciones del atractivo total.
2. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Considerando la etapa dos se determinaron las siguientes estrategias alternativas para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes.

#### **◆ Estrategia 1: Penetración en el mercado.**

Aumento de la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.

#### **◆ Estrategia 2: Desarrollo de mercados.**

Introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

#### **◆ Estrategia 3: Desarrollo de productos.**

Aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.

## 11.22 APLICACIÓN DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2		EST. 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>							
▪ Tiene un capital de trabajo suficiente.	0.029	2	0.058	2	0.058	2	0.058
▪ Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras	0.029	3	0.087	3	0.087	4	0.087
▪ La organización frente a sus competidores está bien posicionada	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
▪ La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido en aumento	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
▪ La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
▪ Los productos y los servicios tienen precios justos	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
▪ Los proveedores de materias primas, piezas y repuestos son confiables y razonables	0.033	3	0.99	3	0.99	4	0.99
▪ Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	0.033	2	0.066	2	0.066	4	0.066
▪ La empresa cuenta con competencias tecnológicas	0.033	3	0.099	3	0.099	3	0.099
▪ Los productos presentes son tecnológicamente competitivos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.18

<b>DEBILIDADES</b>							
▪ Los objetivos de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
▪ Los mercados no están eficazmente segmentados	0.06	4	0.24	3	0.24	3	0.24
▪ La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.24
▪ La empresa no realiza investigaciones de mercado	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
▪ La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.24
▪ La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.24
▪ La empresa no cuenta con un gerente de marketing.	0.033	4	0.132	4	0.132	4	0.132
▪ Los procedimientos y las políticas para el control de calidad no son eficaces	0.029	3	0.087	4	0.087	3	0.087
▪ Las instalaciones, los recursos y los mercados no están estratégicamente ubicadas	0.06	3	0.18	<b>3</b>	0.18	3	0.18
▪ El gerente de la empresa no conoce los sistemas de información de empresas rivales	0.06	4	0.24	<b>3</b>	0.24	4	0.24
<b>OPORTUNIDADES</b>							
▪ Crecimiento constante del mercado automotriz.	0.20	4	0.80	3	0.80	4	0.80
▪ Buenas relaciones con nuestros clientes.	0.10	4	0.40	3	0.40	3	0.80
▪ Participar en la producción de nuevos servicios.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.80
▪ Innovación en nuestros servicios.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.80

<b>AMENAZAS</b>							
▪ Recesión de económica	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
▪ Crecimiento de la competencia	0.05	4	0.20	3	0.20	4	0.20
▪ Pérdida de clientes.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
▪ Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.	0.15	3	0.45	4	0.45	4	0.45
▪ Baja de nivel de servicio.	0.05	3	0.15	4	0.15	4	0.15
▪ Competidores con precios más económicos.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
	1.0		6.95		7.058		7.206

La estrategia que se va a adoptar es aquella que esté por encima del puntaje 7.2

### **LA ESTRATEGIA QUE SE DEBE ELEGIR ES LA ESTRATEGIA 3**

#### **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO.**

##### **11.23 ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

La estrategia que se va a implementar es el desarrollo de nuevos productos para el mejoramiento del servicio de Mantenimiento de vehículos en TECHNICAL MOTORS.

Para esto, además de los servicios básicos que ofrece cualquier taller se piensa mejorar el servicio a través de valores agregados como son: el servicio a domicilio, rapidez, servicio de alta calidad respaldado por la utilización de equipos tecnológicamente competitivos y por una excelente atención personalizada

## **11.24 PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO “MANTENIMIENTO”**

**11.24.1 Mercado objetivo.** El mercado al cual va dirigido el servicio es:

Hombres y mujeres propietarios de vehículos multimarcas, modelo 90 a 2000, pertenecientes a estratos 3 y 4, con unos ingresos de más de cuatro salarios mínimos.

### **11.24.2 Estudio del mercado**

#### **11.24.2.1 Análisis encuestas**

## **ESTUDIO DE MERCADEO PARA EL TALLER TECHNICAL MOTORS**

- 1) Se detectó que la marca más atendida en el taller es Chevrolet con un 31% (28 respuestas) Renault, en segundo lugar con un 24% (22 respuestas) y el 45% (40 respuestas) se trabaja multimarcas como Daewoo, Hyundai, Mazda Toyota y otros; de ellos el 3% son modelo 80's el 60% 90's y el 37% son modelo 2000 en adelante; de ellos se encontró que el 56% de los vehículos ingresan por reparación, el 26% ingresan por mantenimiento y el 18% por latonería y pintura. 35 personas, equivalentes al 39% de los encuestados afirman que el taller cumplió con el tiempo de entrega prometido y el 61% de los encuestados (55 personas) afirmaron que no hubo cumplimiento en el tiempo prometido.
- 2) El 59% de los encuestados afirman que el portafolio de servicios es bueno, situación que se refuerza en el hecho de que el 71% de los encuestados afirmaron que el personal administrativo presta una buena atención y el 57% aseguran que la atención del personal técnico es igualmente buena.
3. El 63% de los encuestados calificaron el servicio del taller como bueno, solo el 2% lo calificó como malo, afirmación que se refuerza en el hecho de que el 43% considera utilizar nuevamente el servicio, el 40% probablemente lo harían y el 17% no lo haría nuevamente; de los que afirmaron no utilizar nuevamente el servicio, se entiende su descontento por que el 69% de las personas afirman que las instalaciones no son las adecuadas, el 21% por precios elevados y el 18% no regresarían por la demora en el tiempo de

entrega, es verdad, se detectó que el taller tiene que mejorar principalmente en sus instalaciones el 38%, rapidez en el tiempo de entrega el 30% y mejorar en la calidad de servicio el 13%.

## **11.25 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Para el análisis de la demanda o estado de resultados tenemos en cuenta la encuesta aplicada en el presente estudio, la pregunta número ocho (8) busca detectar cual es la disponibilidad e intención de regreso a reutilizar los servicios del taller, se detecto que 75 personas de las 90 encuestadas piensan utilizar el servicio nuevamente.

75 personas más un leve incremento del 5% de nuevos clientes nos resultan 79 clientes como base para el presente estudio.

En lo referente a la línea de mantenimiento, el servicio que mayor demandan los clientes es la revisión general de un vehículo (incluye: revisión de frenos, embrague, rodamientos, verificación de aceite de MOTORS, líquido refrigerante, caja y sistema de dirección hidráulica) el costo de mano de obra es de \$50.000,00 con un margen de utilidad para el taller del 25%, es decir \$12.500,00; en cuanto a los repuestos se invierte en promedio \$170.000,00 (normalmente: Pastillas, refrigerante, bujías, filtro de aire y aceite de motor con un margen de utilidad para el taller del 30%, es decir \$51.000,00).

De los 79 interesados en regresar, el 26% lo harían por el servicio de mantenimiento (pregunta número 2 de la encuesta), es decir, 21 clientes regresarían por el servicio de revisión general del vehículo; en promedio ingresan 3 vehículos por semana por este tipo de servicio, así pues necesitamos 7 semanas para atender los 21 clientes, entonces aproximadamente cada dos meses se atienden 21 vehículos por este concepto, al año se atenderían 126 vehículos (21 carros \* 6 bimestres = 126 carros).

En resumen, si atendemos 126 vehículos por el servicio de mantenimiento (revisión general) y su valor unitario (mano de obra más repuestos) es de \$ 220.000,00 nos resulta una venta neta de \$27.720.000,00, menos costo de ventas, gastos de marketing, gastos de administración y otros gastos \$22.319.000,00 nos resulta una ganancia antes de impuestos de \$5.401.000,00 para el año 2005.

La empresa para el año 2006 esta dispuesta a dejar un 5% del total de las ventas netas del año 2005 para la realización de la campaña publicitaria, equivalente a \$1.386.000,00 ( $\$27.720.000,00 \times 5\%$ ), esfuerzo que se espera se vea reflejada en un 15% de incremento en las ventas netas por este servicio para el año 2006, equivalente a \$4.158.000,00 ( $\$27.720.000,00 \times 15\%$ ); menos costo de ventas, gastos de marketing, gastos de administración y otros gastos \$25.190.950,00 nos resulta una ganancia antes de impuestos de \$6.687.050,00 para el año 2006.

**Tabla 3. El Estado de Resultados**

<b>TECHNICAL MOTORS. ESTADO DE RESULTADOS Comparativo años 2006 - 2005</b>		
<b>Resultados de las operaciones</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Ventas netas del servicio de revisión general del vehículo	\$31.878.000	\$27.720.000
Costo del servicio prestado	(\$ 20.704.950)	(\$ 19.719.000)
Ganancia (pérdida) bruta	\$ 11.173.050	\$ 8.001.000
Gastos de Marketing	(\$1.386.000)	( \$ 200.000)
Gastos de administración	(\$ 2.600.000)	(\$ 2.000.000)
Otros gastos	(\$ 500.000)	(\$ 400.000)
Ganancia (Pérdida) antes del impuesto a las ganancias	<b>\$ 6.687.050,00</b>	<b>\$ 5.401.000,00</b>

Las actividades programadas para el desarrollo de la campaña publicitaria son:

- Comerciales en programas radiales locales.
- Anuncios en diario local.
- Propaganda en zonas estratégicas de la ciudad.
- Anuncios en páginas amarillas.
- Vallas publicitarias.

### **Recomendaciones de la Campaña Publicitaria:**

- a) **Target:** Al estrato al que mejor se ha llegado es el medio, se pretende ampliar el mercado en este mismo estrato y ocupar una porción pequeña del alto, se busca conseguirlo con valores agregados y servicio de primera calidad.
- b) **Objetivos de comunicación publicitaria:** Hasta finalizar el presente año se debe lograr el posicionamiento del nombre del taller, reconocimiento de por lo menos un 30% más de personas en todos los niveles y estratos sociales, motivando así la venta del servicio de mantenimiento; además se pretende mantener satisfechos a los clientes actuales.
- c) **Estrategia Creativa:** Beneficios Principales: Compre calidad, confianza, respaldo y comodidad a precios razonables.
- d) **Ejecuciones:** Campaña en radio – referencias: “calidad”, “precio justo”, “confianza” y “respaldo”. Vallas: Nombre, logotipo y slogan. Campaña en diario local: “Calidad”, “precio justo y respaldo”.

### **11.26 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias de marketing que se tendrán en cuenta para el cumplimiento de los objetivos del servicio de MANTENIMIENTO que ofrece TECHNICAL MOTORS son las siguientes:

#### **11.26.1 Estrategia en la demanda selectiva**

- Extensión del producto
- Captación de clientes de los competidores a través de:
  - Un posicionamiento de confrontación directa, es decir, ofrecer lo mismo que la competencia, intentando superarla de alguna manera.
  - Un posicionamiento diferenciado para lograr distinguirse mediante la oferta de atributo distintivos o tendiendo a un grupo de clientes específico.
- Mantener un alto nivel de la satisfacción del cliente.

- Desarrollar productos complementarios que atraigan a los consumidores actuales.
- Marketing de relación
- Estrategias creativas (mejoramiento del slogan y del logotipo para lograr atraer nuevos clientes)

## 11.27 MIX DE COMUNICACIONES

# TECHNICAL MOTORS

## MIX DE COMUNICACIÓN

El desarrollo de este programa para los productos de la empresa se basara en el estudio de aspectos como las necesidades y las exigencias actuales de los clientes. Las mejoras en el servicio estarán enfocadas a diferenciar el producto ampliando el portafolio del mismo y buscando cubrir estas necesidades y exigencias.

En primer lugar se trabajara en mejorar el servicio al cliente, buscando la satisfacción personal y proyectando una atención que refleje el trato que puede recibir el automóvil.

En segundo lugar, se trabajara en mejorar la agilidad en la entrega de los trabajos incluyendo un excelente resultado de los mismos.

Por ultimo mejorar las instalaciones.

Se han tomado estos ítems, con relación a los resultados de la encuesta; estos son los aspectos a los cuales los clientes dieron mayor prioridad para mejorar.

# TECHNICAL MOTORS

Av. Champagnat  
Cra. 14 No. 12-76 Pasto Nariño  
Tel. 3154359976

---



# ¡AGILIDAD Y COMODIDAD A SU SERVICIO!

## PRODUCTO

**OBJETIVO:** Mejorar el servicio de mantenimiento a nivel de atención, agilidad y efectividad logrando que genere un incremento en las utilidades de la empresa de un 15% anual.

**PROMESA BÁSICA:** Efectividad y comodidad en el servicio

El constante cambio en el entorno del mercado y en las necesidades del cliente hace que las empresas estén continuamente mejorando sus viejos productos y creando nuevos.

Para TECHNICAL MOTORS, esta oportunidad se ve reflejada en el desarrollo de una línea de servicios extensión de el servicio de mantenimiento.

**Figura 9. TECHNICAL MOTORS,**



- TECHNICAL MOTORS, es una empresa especializada en el mantenimiento preventivo básico de automóviles.

- Servicio de mantenimiento básico (afinación y lubricación) aspectos indispensables para la correcta operación y la durabilidad de los automóviles.
- En TECHNICAL MOTORS estamos conscientes de que el tiempo es uno de nuestros principales activos por lo que decidimos llevar el servicio de mantenimiento automotriz hasta la puerta de su casa o empresa.

## ACCIONES

- Ampliar el portafolio de servicios
- Facilitar el acceso al servicio
- Segmentación de la base de datos

## ¿QUIEN ES TECHNICAL MOTORS?

- TECHNICAL MOTORS es una empresa especializada en el mantenimiento preventivo de los motores de automóviles
- El servicio de mantenimiento (afinación y lubricación) es indispensable para la correcta operación y la durabilidad de los automóviles
- En TECHNICAL MOTORS estamos conscientes de que El tiempo es uno de nuestros principales activos por lo que decidimos llevar el servicio de mantenimiento automotriz hasta las puertas de su casa o Empresa.
- En TECHNICAL MOTORS el tiempo promedio para servicio completo de lubricación es de alrededor 30 minutos y el servicio de afinación tomo aproximadamente 90 minutos.
- TECHNICAL MOTORS lleva un registro de los servicios de cada vehiculo atendido lo cual nos permite programar los mantenimientos futuros y llevar un estricto control de cada uno de ellos . este registro puede ser proporcionado a nuestros clientes cuando lo requieran.

## Servicio completo de lubricación

El servicio completo de lubricación no se limita solo a cambio de aceite sino que incluye un total de 15 puntos básicos. Este servicio incluye lo siguiente:

- Cambio de aceite del motor
- Cambio de filtro de aceite
- Cambio filtro de aire
- Revisión de filtro de aceite
- Inspección válvula PVC
- Remisión de aceite de la transmisión
- Revisión de aceite del diferencial
- Revisión del aceite de la dirección hidráulica
- Revisión de líquidos de frenos
- Revisión de líquidos de la batería
- Revisión Anticongelante
- Revisión líquidos limpiaparabrisas
- Calibración de presión de llantas
- Lubricación de chasis
- Inspección de Luces

## Servicio de afinación Fuel Inyección

- Reemplazo de filtro de gasolina
- Reemplazo de bujías
- Limpieza de inyectores
- Limpieza del cuerpo de aceleración
- Limpieza de válvula
- Cambio de aceite del motor
- Cambio de filtro de aire
- Reemplazo válvula PVC
- Revisión de aceite de la transmisión
- Revisión de aceite del diferencial
- Revisión de aceite de la dirección hidráulica
- Revisión del líquido de frenos
- Revisión de líquido de la batería
- Revisión del anticongelante
- Revisión líquido de limpiaparabrisas

- Calibración presión de llantas
- Inspección de Luces
- Lubricación de chasis

## EQUIPOS

En TECHNICAL MOTORS contamos con los equipos necesarios para proveer un servicio de la mas alta calidad en forma efectiva, ágil y con limpieza absoluta.

Entre los principales componentes de este equipamiento se encuentra:

- Compresores de aire
- Bombas mecánicas para aceite
- Pistolas cuenta litros
- Tanques para aceites nuevos y de desechos
- Equipo para el limpieza del sistema de combustible
- Herramienta mecánica
- Contenedores para recolección de aceite de desechos
- Grasea neumática

## MATERIALES

### Aceite

Todos los aceites que utilizamos son de marca Schell

- Multigrado 15w40
- Multigrado 20w50
- 80w90

### Filtro de aceite, aire y gasolina

- La marca de filtros utilizada es Icofil

- En vehículos para los cuales Icofil no fabrica filtros, se utilizan los aprobados por el fabricante del vehículo

## Bujías

- N G K

## Anticongelante

- Frezetone

## PRECIO

Las políticas de precios tienen como objetivo aumentar la tasa de compra, aumentar la tasa de uso y captar clientes de la competencia.

Los precios se establecerán teniendo en cuenta los costos de producción y la competencia, se analizará el incremento que un servicio a domicilio puede acarrear y con base a esto se ajustará el precio final de este al cliente.

El tipo de programa a utilizar será el precio de penetración reflejada en un precio mas bajo que el de la competencia buscando aumentar el grado de aceptación de este servicio.

- Lubricación completa
- Afinación de Fuel Injection
- Servicio con aceite sintético
- Afinación de bujías de platino
- Afinación con bujías de doble platino

## PLAZA

**OBJETIVO:** Aumentar disponibilidad de compra, mediante la facilidad al cliente de llegarle a su casa o lugar de trabajo con el servicio.

Buscando aumentar la participación de la empresa.  
Introducir líneas nuevas  
Posicionar la empresa a. través de un servicio y eficacia.  
Aumentar la tasa de consumo.  
Garantizar la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta los factores anteriores se buscan los mejores canales de distribución.

- A domicilio
- En el taller

Aumentar el numero de visitas a clientes.  
Capacitación de los empleados

El canal es directo: del fabricante al cliente

## COMUNICACIÓN INTERNA - EXTERNA

**Nombre de la Empresa:** TECHNICAL MOTORS

**Objeto de la Empresa:** Servicio de Mantenimiento y reparación de Vehículos.

1. Tema de la Campaña: Campaña Interna - externa de Motivación "TECHNICAL"
2. Objeto de la Campaña: Va dirigida a todos los empleados y posibles clientes; la importancia de esta es generar en cada uno de los empleados el sentido de pertenecía mencionándoles que ellos son parte fundamental del equipo, una parte es la empresa en la logística y en sus materiales pero sin el equipo humano no se obtendrían los resultados que cada día se consiguen gracias al aporte de cada uno. Por otra parte acercar a los clientes al conocimiento de la empresa y hacer que se lleven un recuerdo físico pretenderá lograr que tengan a TECHNICAL MOTORS como su primera opción cuando requieran un servicio de mantenimiento para su vehículo.

### 3. Material Promocional

Va orientado a generar sentido de pertenencia en cada empleado y de recordación en los posibles clientes, se desarrollaron materiales físicos palpables que el empleado y el cliente pueda manipular en su actividad diaria y generar una constante recordación del compromiso.

Esferos	\$ 1.000	\$ 100.000
Mecánicos	\$ 100	\$ 100.000
Afiches	\$ 200	\$ 45.000
Portafolios de servicios	\$ 1.000	\$ 50.000
Tarjetas de presentación empresa	\$ 1.000	\$ 25.000
Llaveros	\$ 1.000	\$ 50.000
Overoles	\$ 10	\$ 150.000

**TOTAL GASTOS EN MATERIAL PUBLICITARIO : \$520.000=**

4. Merchandising Durante una tarde se colocara música al frente del taller y entregaremos a los clientes que se acerquen al taller un recordatorio, al igual que a los que pasen en sus vehículos esto lo harán patinadoras y en adelante entregaremos un llavero recordatorio a todos los clientes. Por otro lado con los mecánicos terminada la tarde se hará una actividad lúdica “juego de sapo” con el propósito de integrarlos y motivarlos hacia la comunicación y el servicio.

## PROMOCION

**OBJETIVO:** Difundir en el mercado objetivo los beneficios del taller para despertar la inquietud de conocerlo y utilizar sus servicios.

Realizar actividades de relaciones publicas, llegando a los diferentes clientes potenciales con el propósito de tomar sus datos que alimentaran nuestra base y de esa forma poder invitarlos a obtener nuestros benéficos y convertirlos en clientes potenciales.

Se trabajaran actividades de publicidad a través de medios como radio, se utilizaran peritoneos.

Se distribuirán volantes y el brochure.

Se realizaran diferentes promociones mensuales con el objetivo de atraer la atención del cliente.

## PROMOCIONES

<b>PROMOCIÓN</b>	<b>PROMOCIÓN</b>
<b>DESCUENTO 10% EN SERVICIO DE CAMBIO DE ACEITE</b>	<b>DESCUENTO 10% EN SERVICIO DE LUBRICACIÓN</b>
Durante la primer quincena del mes de marzo recibe un 10% de descuento en servicio de Cambio de Aceite.	Durante la primer quincena del mes de marzo recibe un 10% de descuento en servicio de Lubricación
<ul style="list-style-type: none"><li>• No válido con alguna otra promoción o descuento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No válido con alguna otra promoción o descuento</li></ul>

Por otro lado se entregaran tips a los clientes que los orienten en el cuidado de su vehículo.

## PAGINA WEB

TECHNICAL MOTORS implementará una página Web a través de la cual llevará información no solo a sus clientes, sino también a las personas que les gusta navegar por Internet, a quienes se suscriban a la página les brindará información sobre los servicios ofrecidos ya la vez les permitirá tener acceso a consejos especializados en el tema y a una guía de mantenimiento.

**Bienvenido!**

Esta es la nueva aplicación de mantenimiento preventivo para su vehículo!

Si ya es un usuario de la aplicación de mantenimiento lo invitamos a que ingrese el numero de placa de su carro y el sistema le pedirá un nuevo pass Word, siga las instrucciones, y recuerde que con este único login podrá registrar todos los vehículos que desee y aprovechar los consejos y guía de mantenimiento que TECHNICAL MOTORS ha diseñado especialmente para usted.

## Figura 10. Batería



Añada agua destilada a la batería de su vehículo siempre que haga falta y si la batería lo requiere. Recuerde que el líquido debe apenas rebasar el nivel de las placas, tenga en cuenta esta medida, ya que un exceso también puede resultar perjudicial para su vehículo.

## Figura 11. Combustible



Nunca deje que en su vehículo se desocupe el tanque de la gasolina, esto podría producir un sobrecalentamiento en la bomba, porque al trabajar al vacío se incrementa su temperatura drásticamente.

Para evitar el desperdicio de combustible en su Vehículo reemplace las bujías periódicamente, con esto también evita la pérdida de potencia de su motor. Este intervalo depende del tipo de bujías que use su motor, para conocer esto diríjase al manual del conductor del vehículo, donde se especifica el tipo de bujía y la frecuencia de cambio que esta requiere.

## Figura 12. Llantas



Cuando las llantas no están bien balanceadas el manejo de su vehículo no es tan cómodo como debería ser, el volante vibra, las llantas se desgastan más y de forma desigual, y rebotan contra el pavimento. Este problema tiene fácil solución, sólo debe llevar su vehículo a su taller TECHNICAL MOTORS para realizar balanceo y rotación de sus llantas.

Es conveniente revisar la presión del aire de las llantas de su Vehículo de acuerdo al manual del propietario de su vehículo y tener en cuenta la recomendación del fabricante, ya que tanto una presión excesiva como una baja, puede dañar la llanta.

Cuando tenga que cambiar una llanta de su vehículo tenga en cuenta las siguientes indicaciones para su seguridad: no cambie la llanta en un terreno inclinado o desigual, asegúrese de que todos los ocupantes bajen del vehículo, no retire las tuercas hasta que la llanta esté suspendida en el aire y apriete las tuercas en forma diagonal.

La presión de las llantas de su vehículo por debajo de lo normal incrementa el consumo de combustible por el mayor rozamiento del vehículo con la vía, además de desgastarlas más. (por cada 0,3 libras de menos presión se aumenta en un 3% el consumo).

### **Figura 13. Sistema de Frenos**



Para verificar el buen funcionamiento del sistema de frenos de su vehículo compruebe el desgaste de las bandas o pastillas de los frenos y reemplácelas si es necesario. Compruebe el nivel del líquido para frenos y vea si no hay fugas en las tuberías, por su seguridad y la de su vehículo.

## **MOTOR**

Recuerde que es necesario al encender su vehículo en la mañana, calentarlo no más de 30 segundos, pues este es el tiempo justo en el cual todo el sistema del motor se lubrica y está listo para su servicio.

Evite acelerar bruscamente el motor de su vehículo, cuando este es sometido a esfuerzos fuertes lo daña y además se desperdicia combustible.

## **Accesorios**

Tenga muy en cuenta que los accesorios como aire acondicionado, radio, parlantes, entre otros también hacen parte de su vehículo, y el correcto funcionamiento de estos le garantizan mayor seguridad, por esto es importante que los inspeccione periódicamente.

Lleve siempre en su Vehículo los equipos necesarios para cualquier inconveniente: botiquín de primeros auxilios, extintor contra incendios de gasolina, estuche con herramienta esencial (correa, liquido de frenos, bujías, focos, fusibles, condensador, cable eléctrico, cinta aislante y manguera delgada).

## **Lámina y pintura**

No sólo por la apariencia de su vehículo es importante que lave y pule el exterior de la carrocería de su Vehículo, esto ayuda también a evitar óxido en las partes cromadas y desgaste o rayado de la pintura.

Proteja la parte inferior de la carrocería de su Vehículo contra la humedad, no se recomienda rociarlo con aceite quemado (petrolizado), porque contiene sustancias químicas que atacan las mangueras y otras partes de caucho.

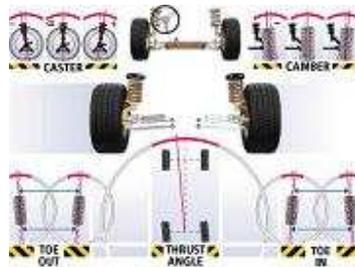
Es importante investigar y corregir todo ruido anormal en su Vehículo, en principio la causa puede ser algo simple, pero de ser ignorado es probable que se convierta en un daño mayor.

Cuando lave su vehículo, hágalo con una mezcla de abundante agua y un poco de jabón suave, nunca use jabón fuerte, detergentes químicos, gasolina o disolventes, estos pueden deteriorar fuertemente la condición de la capa de pintura de su vehículo.

La limpieza del interior de su vehículo es muy importante para evitar el desgaste prematuro de las partes; retire los excesos de polvo de los tableros y partes plásticas, limpie la tapicería y sacuda los tapetes, la limpieza la puede realizar con un paño con agua, si la tapicería es de cuero, use cera para piel. No use nunca cera para carrocería.

Cuando lave los vidrios de su vehículo, hágalo con agua y después de secar el vidrio trate de pulirlo con papel periódico. A diferencia de las toallas de papel, el papel periódico no deja pelusa y la tinta funciona como un pulidor.

## Figura 14. Sistema de dirección



TECHNICAL MOTORS le recomienda inspeccionar el sistema de la dirección de su vehículo, para comprobar un posible desgaste, que puede llegar a ser una condición peligrosa cuando conduce.

Inspeccione las condiciones del volante de dirección de su Vehículo, en cuanto a un excesivo juego libre, pesadez, o sonidos extraños. Esto por su seguridad, el control que usted tiene sobre su auto se encuentra en el volante.

## Seguridad

Recuerde que en condiciones especiales como vías destapadas o polvorientas, las inspecciones y cuidados de su vehículo deben hacerse por lo menos con el doble de la frecuencia recomendada en el manual del usuario en condiciones normales.

Tenga muy en cuenta las indicaciones que da el tablero de instrumentos por medio de las luces, si observa una luz roja, detenga inmediatamente su vehículo, y revise lo que el tablero le está indicando, pues de seguir andando podría causar un daño de grandes proporciones. Si la luz es naranja, inspeccione en el menor tiempo que le sea posible.

Si siente que dentro de su vehículo inhala los gases de escape, llévelo inmediatamente a su concesionario vehículo, para que corrijan la filtración, pues estos gases contienen monóxido de carbono, el cual es nocivo para su salud.

Verifique siempre el funcionamiento de los cinturones de seguridad de su vehículo y recuerde utilizarlos de la forma adecuada, la parte inferior del cinturón se coloca sobre su cadera, no sobre su estómago que es una parte blanda, en caso de una frenada brusca puede llegar a perder el aire o sufrir una lesión.

Nunca intente ajustar la posición del asiento del conductor mientras conduce. El asiento o el respaldo podrían moverse inesperadamente, causando la pérdida del control. Asegúrese de regular el respaldo y la posición del asiento del conductor antes de conducir.

Para alargar la vida de su vehículo realice las inspecciones en los talleres autorizados de la marca y utilice siempre repuestos genuinos vehículo.

## Sistema de enfriamiento

Cuando necesite agregar agua en el sistema de enfriamiento, nunca retire la tapa del radiador cuando el motor de su vehículo esté caliente, pues podría sufrir quemaduras porque el líquido que allí se encuentra está sometido a altas presiones y temperaturas, espere a que el sistema esté frío.

Compruebe que el pedal del acelerador funcione suavemente, no debe requerir un esfuerzo extra para su funcionamiento. Mantenga el tapete protector lejos del pedal para evitar cualquier percance.

Las plumillas del limpia-parabrisas, son parte importante de su vehículo, permiten que tenga una visibilidad adecuada para manejar, por esto le recomendamos reemplazarlas si se rajan o se doblan o si empiezan a dejar rayas.

## **Calidad de Servicio**

En TECHNICAL MOTORS sabemos que usted exige la máxima calidad también en el cuidado de su vehículo; por eso ponemos a su disposición un gran abanico de servicios Post-Venta en el que cuidaremos de su vehículo como se merece.

## **12. PLAN OPERATIVO: Ver Anexo 2**

### 13. RECOMENDACIONES

- A través de la mejor programación y adecuada utilización de los recursos con los que cuenta el taller, se debe trabajar en tiempos y movimientos y evaluar el impacto costo/beneficio de contratar más personal.
- Se entiende que se necesita mejorar la atención, sobre todo del personal técnico, recomendamos buscar entidades como el SENA, ICBF, COMCAJA y/o entidades especializadas en dictar charlas, seminarios y talleres enfocados a la atención al público, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
- Las instalaciones del taller son estrechas lo que ha generado incomodidad en la atención al público y retrasos con el cumplimiento en la entrega de los vehículos, sugerimos, en la medida de lo posible, ampliar el espacio del taller y reducir moderadamente el espacio administrativo y de ventas, de esta manera se podría dar mayor y mejor atención al público, cumpliendo con los tiempos de entrega prometidos y de alguna manera, gracias al volumen atendido, reducir costos.
- El taller debe formular un plan de trabajo anual, así como también formular un plan de mercadeo, para garantizar un orden lógico en las tareas y tratar de cumplirlas, establecer un manual de funciones y procedimientos para definir responsabilidades y actividades.
- Se le recomienda al taller crear una programa de control en todas las áreas, trabajar con un objetivo fijo y bien definido que involucre y comprometa a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, que se creen programas de capacitación y motivación permanente a fin de garantizar estabilidad y permanencia para el trabajador
- Es necesaria la implementación de estrategias para la correcta comercialización de los productos y servicios.
- Se hace necesaria la creación de un área de mercadeo claramente definida que se encargue de todas las actividades comerciales del taller.

- El taller debe tener en cuenta el talento humano encargado de la atención al cliente para dar la mejor imagen, por ello es fundamental procurar por su desarrollo tanto personal como intelectual.
- El área de mercadeo a constituirse de fundamentar sus acciones de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios en investigaciones de mercado que no solo tengan en cuenta las características internas de la organización sino también la influencia de variables del entorno.
- Para que el taller pueda contrarrestar las amenazas del medio debe trabajar en sus fortalezas, es decir en atención al cliente, ampliación y mejoramiento del portafolio de servicios especializándose en las marcas Hyundai – Mitsubishi para las cuales es el taller autorizado en la ciudad.

## CONCLUSIONES

El taller funciona semi-ordenadamente, no cuenta con procesos y procedimientos que ayuden al mejor desempeño del trabajo, no existe una programación de actividades, no se realizan presupuestos ni proyecciones se fijan algunas metas pero no se plantean estrategias para lograrlas.

No se cuenta con un departamento de mercadeo con una sección de ventas y compras, este tipo de decisiones dependen directamente de la gerencia.

La mayoría de las actividades se toman como sobre entendidas, no existe manual de funciones ni procedimientos, no se realizan cursos de inducción y hacen falta técnicas motivacionales.

Han existido estudios de mercadeo en el taller pero nunca se han ejecutado o planteado estrategias de mejoramiento para la organización.

Para satisfacer las necesidades de los clientes es fundamental conocer sus expectativas, ya que esto le permite ofrecer un conjunto de productos adecuados y competitivos.

Existe un conjunto de variables externas que afecta la actividad comercial del taller, en donde sobresale la vulnerabilidad de la organización ante situaciones de mercado, competencia e inestabilidad económica que afectan su desarrollo y crecimiento.

A pesar de que el taller necesita una mayor organización y coordinación para obtener mayores resultados posee una fortaleza en su equipo técnico y administrativo que le permite ofrecer beneficios y atención adecuada a sus clientes.

El resultado de las encuestas arroja una calificación favorable para el servicio automotriz como tal y la mayoría de los clientes regresarían aspecto básico para la gestión del taller; vale la pena mencionar que es urgente mejorar en aspectos

como, cumplimiento en tiempos de entrega, instalaciones e incremento del personal técnico para brindar mejor servicio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Prentice Hall. Colombia.

GULTINAN, Joseph P. Gordon W. Paul y Thomas J. Madden. Gerencia de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición.

La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.

SERNA GÓMEZ , Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 5ª Edición. 3r Editores.

# ANEXOS

## Anexo A.

### ENCUESTA: ESTUDIO DE MERCADO PARA EL TALLER TECHNICAL MOTORS

La empresa esta interesada en desarrollar estrategias que permitan apoyar la calidad y el mejoramiento continuo del **servicio de mantenimiento** y reparación de vehículos que presta TECHNICAL MOTORS con el fin de lograr la satisfacción total de sus clientes. Le agradecemos se sirva contestar la totalidad de las siguientes preguntas, de forma **absolutamente sincera**, pues así podremos orientar mejor el análisis de la información y la planeación de mejoras. Las respuestas que usted dé al cuestionario, no son buenas ni malas, lo importante es que reflejen la manera como usted percibe el servicio. Sus respuestas serán manejadas de forma **totalmente confidencial**.

- 1 **Cuál es su automóvil ?**  
Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_
- 2 **Por que razón ingreso su vehículo al taller ?**  
Marque con una X  
Mantenimiento \_\_\_\_\_ Reparación \_\_\_\_\_ Latonería y Pintura \_\_\_\_\_
- 3 **El taller cumplió con el tiempo prometido de entrega ?**  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 4 **Cómo le pareció el resultado del arreglo ?**  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
Por Que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5 **Como considera el servicio del personal ?**  
**Personal administrativo** Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
**Personal técnico** Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
- 6 **Que le pareció el portafolio de servicios ?**  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
- 7 **En general como califica el servicio del taller ?**  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
- 8 **Volvería a utilizar los servicios del taller ?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Probablemente \_\_\_\_\_
- 9 **En su concepto las instalaciones del taller son las adecuadas ?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 10 **Califique de 5 a 1 el factor que determina su intención de regresar al taller.**  
**Donde 5 es su mayor intención de regresar y 1 es la menor.**  
Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Rapidez \_\_\_\_\_ Instalaciones \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_
- 11 **Que mejoraría del taller ?**  
Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Rapidez \_\_\_\_\_ Instalaciones \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_

Por favor si está de acuerdo anexe sus datos para enviarle información acerca de nuestras promociones y servicios.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **TEL.:** \_\_\_\_\_

**MAIL:** \_\_\_\_\_

## Anexo B

### PLAN OPERATIVO

#### PLAN OPERATIVO TALLER TECHNICAL MOTORS

SERVICIO	OBJETIVO	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION	ESTRATEGIAS COMPORTAMIENTO	ESTRATEGIAS DE MARKETING	ESTRATEGIAS DE FUNCION	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS
Servicio de capacitacion y asesoria empresarial y comercial	Ampliar distribucion de servicios hacia otros sectores del medio con previo estudio del mercado para determinar lo que mas se pueda proyectar y los tipos de asesoria y capacitacion que se requieren.	Aumentar en un 15% el numero de clientes atendidos en este servicio durante el 2005	1. Vincular personal capacitado para realizar estudio de mercadeo e identificar necesidades y falencias. 2. Constituir una ase de datos actualizada 3. Personalizar el servicio a cada cliente y vincularlo al programa empresarial. 4. Instaurar mecanismos de monitoreo a cada cliente para verificar su satisfaccion plena e identificar quejas y reclamos.	Gerente	Cuatro visitas mensuales	Desarrollo del mercado	Ampliacion. Distribucion	Capatar personal capacitado	Numero de clientes captados	\$200.000=
Asesoria en proyectos	Segmentar el mercado y dar a conocer el servicio entre los clientes potenciales.	Obtener base de datos segmentadas actualizadas y difundir el servicio en el mercado identificado	1. Realizar listados de registros clasificados para cada sector y segmento 2. Realizar visitas a los clientes y diligenciar un formulario sencillo con informacion general pero estrategica. 3. Originar base de datos con esta informacion	Gerente	Cuatro visitas mensuales	Desarrollo del mercado	Aumentar la disposicion de adquirir el servicio	Realizar mejor direccionamiento y segmentacion	Numero de clientes por segmento y sector que estan registrados en la base de datos. Planillas de visitas a clientes	

Servicio a domicilio	Facilitar al cliente el acceso al servicio	Incrementar el numero de clientes potenciales, incrementar el numero de probables clientes	1. Dar a conocer el servicio mediante publicidad y diferentes promociones. 2. Visitar a los clientes y presentar el equipo con que se cuenta. 3. Entregar brochure a los clientes que les permita conocer mas acerca del servicio.	Jefe de Taller	50 visitas mensuales	Incrementar el mercado	Acercar el servicio al cliente	Realizar mejor direccionamiento y segmentacion	Numero de clientes nuevos	\$200.000 mensuales
Programacion de los mantenimientos	Coordinar las diferentes actividades y asignar turnos a los clientes en busqueda de eliminar las esperas	Llevar una agenda completamente ordenada que permita mejorar el servicio al cliente	Realizar cronograma de actividades y planeacion diaria y mensual de las mismas	Jefe de servicio al cliente	A diario	Mejorar servicio al cliente	Estimular en el cliente el deseo de obtener servicio	Realizar un mejor direccionamiento del servicio	Numero de clientes atendidos	\$100.000

Anexo C

GRÁFICO 1.

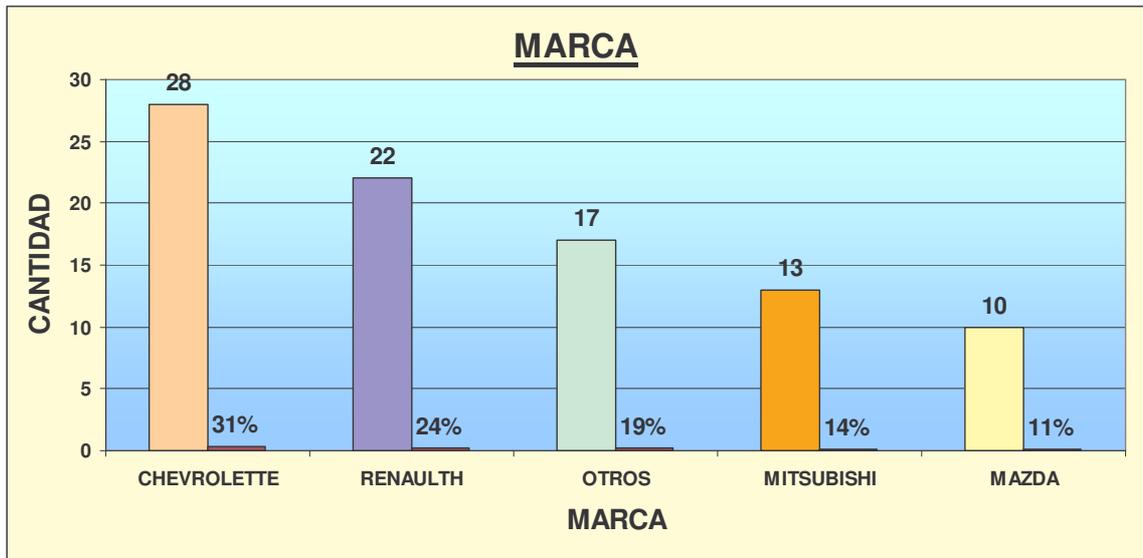


GRAFICO 2.

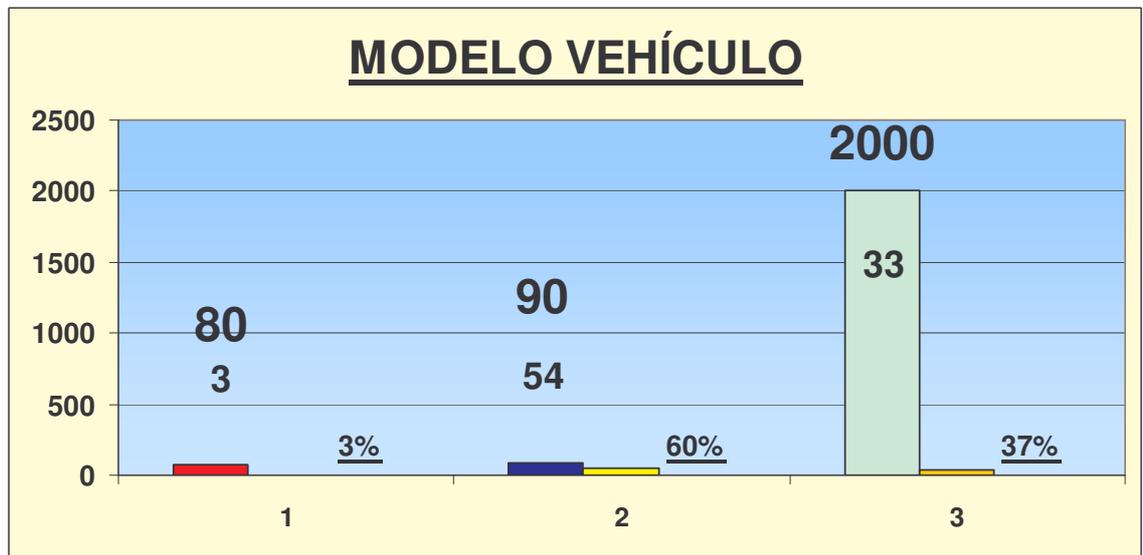


GRAFICO 3.

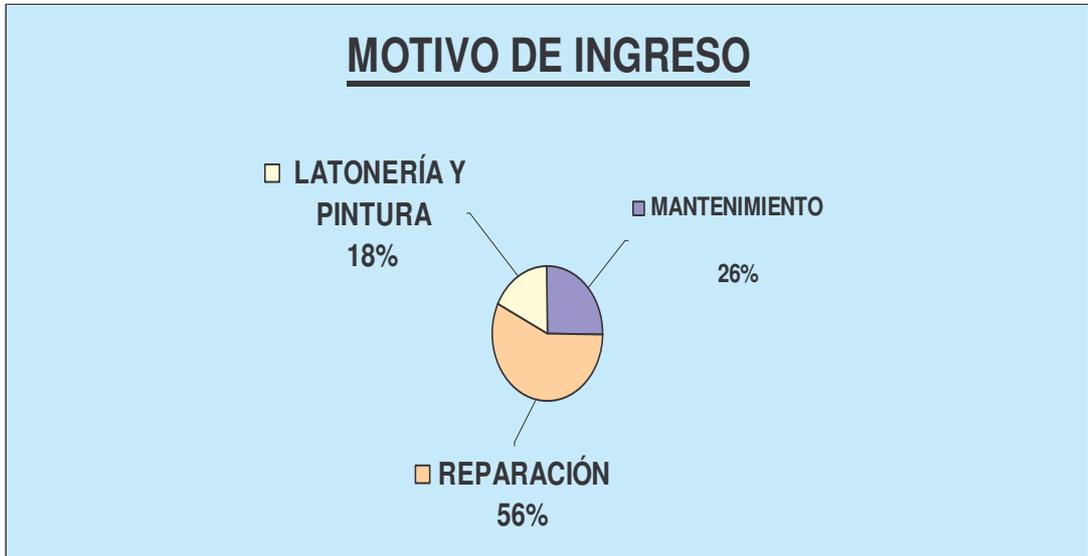


GRAFICO 4.



GRAFICO 5.



GRAFICO 6.

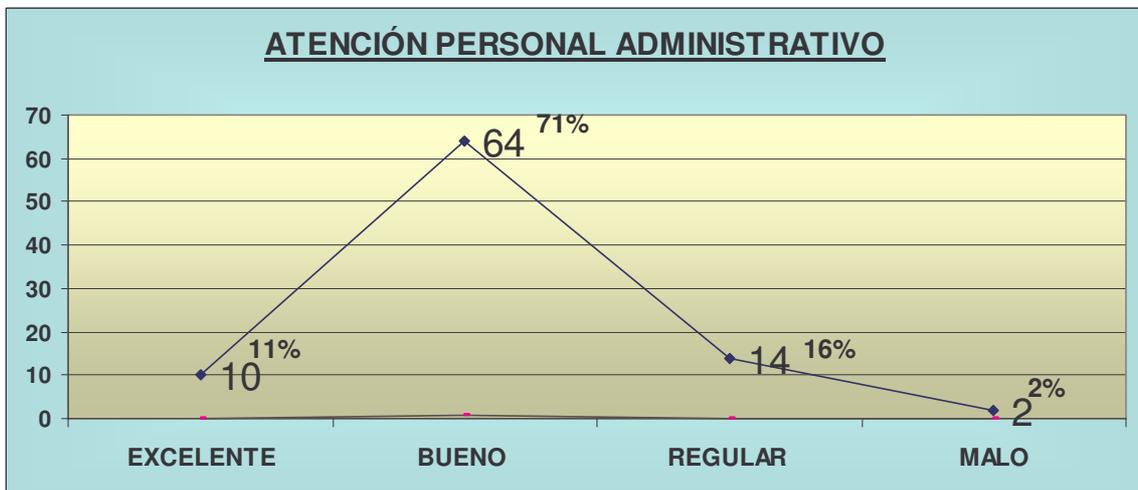


GRAFICO 7.

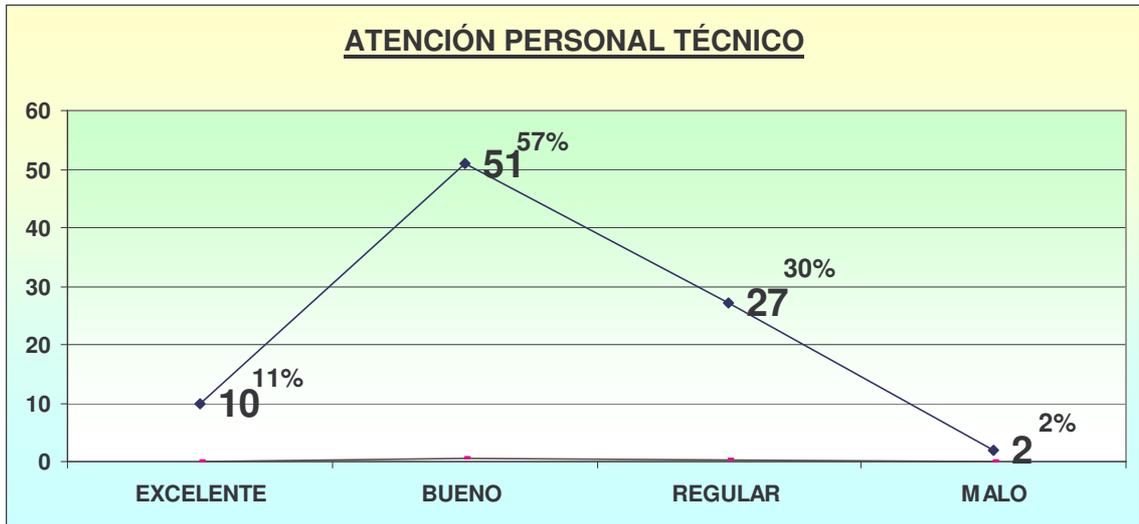
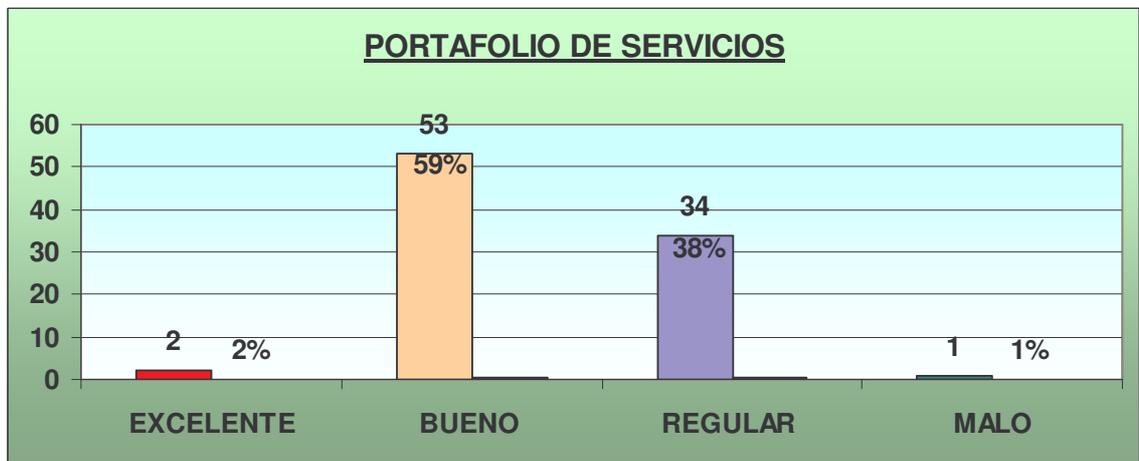
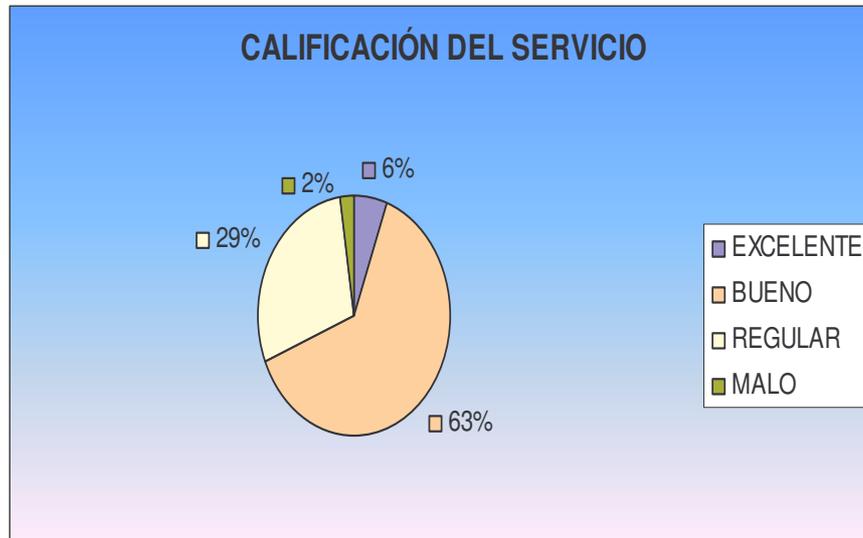


GRAFICO 8.



**GRAFICO 9.**



**GRAFICO 10.**



GRAFICO 11

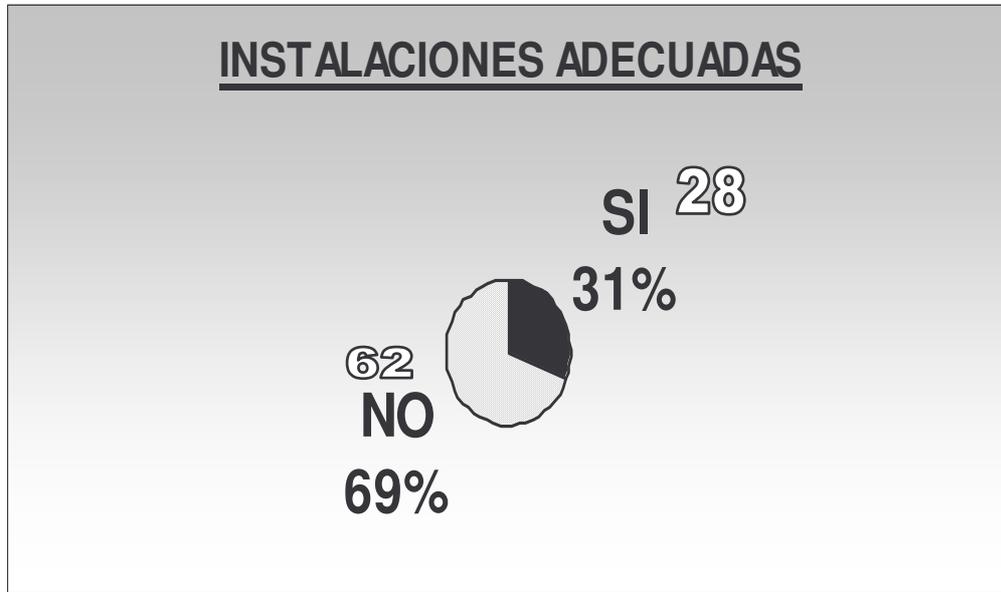


GRAFICO 12.

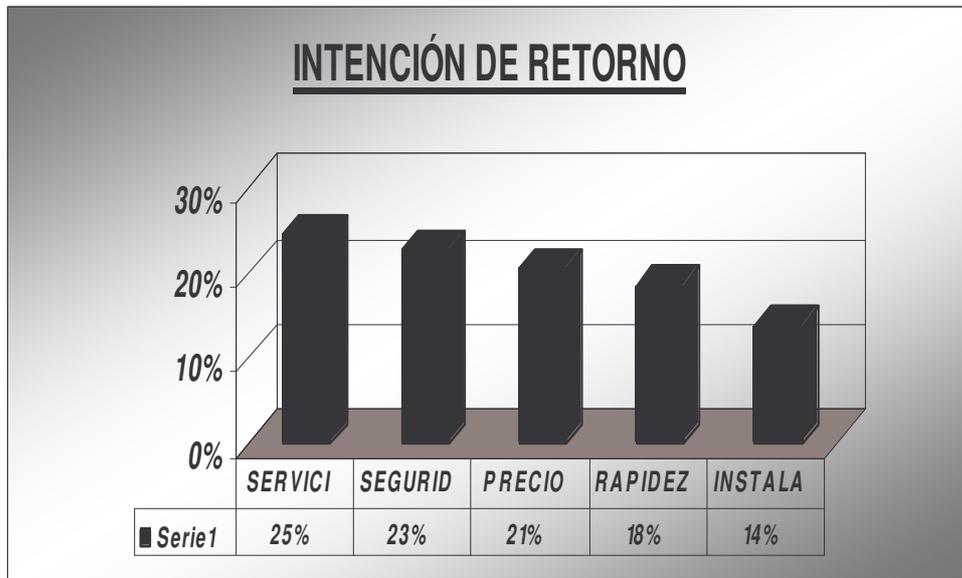


GRAFICO 13.

