

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SUMOTO  
S.A. COMERCIALIZADORA DE LAS MOTOCICLETAS MARCA  
SUZUKI EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL AÑO 2017**

**LAIVER MUÑOZ ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SUMOTO  
S.A. COMERCIALIZADORA DE LAS MOTOCICLETAS MARCA  
SUZUKI EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL AÑO 2017**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de profesional en  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:**

**Esp. DIEGO DE LA ROSA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es)”.

Artículo primero del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Director

---

Codirector

San Juan de Pasto, 2017

## AGRADECIMENTOS

*En el presente trabajo de tesis, doy gracias primero a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque ha hecho realidad este sueño anhelado.*

*Agradezco a la UNIVERSIDAD DE NARIÑO por darme la oportunidad de estudiar, formarme y convertirme en una profesional; también agradezco a mis profesores durante toda mi carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación; son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

*De igual manera agradecer a mi esposo por todo su apoyo y colaboración, a mi hija Valerie Sofia Tobar Muñoz quien es el motor que me impulsa cada día a superarme y salir adelante y a mi familia porque son el pilar fundamental en mi formación como persona y profesional.*

*Laiver Muñoz*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
1. TÍTULO.....	19
2. EL PROBLEMA.....	20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO HISTÓRICO .....	25
5.2 MARCO CONTEXTUAL .....	31
5.3 MARCO TEÓRICO .....	34
5.3.1 El Mercadeo.....	35
5.3.1.1 Proceso y aplicación del mercadeo.....	36
5.3.2 Plan de Mercado.....	36
5.3.2.1 Filosofía Empresarial.....	37
5.3.2.2 Entorno de Mercadeo.....	37
5.3.2.3 Investigación de Mercados.....	38
5.3.2.4 Segmentación y Posicionamiento.....	39
➤ Estrategias de Mercado.....	40
➤ Estrategias de Producto.....	40
➤ Estrategia de Precio.....	40
➤ Estrategia de Distribución o Plaza.....	41
➤ Estrategia de comunicación (Promoción).....	42
➤ Presupuesto de Ventas y Mercadeo.....	42
5.3.2.5 Plan de Seguimiento.....	42
5.4 MARCO CONCEPTUAL.....	43
5.5 MARCO LEGAL O NORMATIVO.....	47
5.5.1 Ley General de Sociedades Mercantiles.....	47

5.5.2	Ley 256 de 1996. ....	48
5.5.3	Decreto 2053 de 2003 del Ministerio de Transporte. ....	48
5.5.4	Ley 1607 de 2012. Artículo 437-1. Retención en la fuente sobre los impuestos sobre las ventas. ....	48
6.	METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	49
6.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	49
6.2	TIPO DE ESTUDIO .....	49
6.3	OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	50
6.4	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	50
6.5	DISEÑO METODOLÓGICO .....	50
6.5.1	Fuentes de Informaciones Primarias y Secundarias. ....	50
6.5.2	Instrumentos para Recolección de Información. ....	50
6.5.3	Metodología de Aplicación de Encuestas. ....	51
6.5.3.1	Objetivos de la encuesta. ....	51
6.5.3.2	Definición e identificación del marco muestral. ....	51
6.5.3.3	Procesamiento de la Información. ....	52
6.5.3.4	Sistematización de la información recolectada y programa a utilizar. ....	52
6.6	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	53
	CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA SUMOTO S.A. EN EL SECTOR DE VENTA DE MOTOS DE LA CIUDAD DE PASTO. ....	54
7.	DESARROLLO DEL PROYECTO .....	54
7.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL .....	54
7.1.1	Antecedentes. ....	54
7.2	MISIÓN .....	54
7.3	VISIÓN .....	55
7.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	55
7.5	VALORES CORPORATIVOS .....	55
7.6	CLIENTES .....	55
7.7	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	55
7.7.1	Variables estratégicas internas. ....	56
7.7.2	Análisis del comportamiento de variables internas de SUMOTO S.A. (SUZUKI). ....	57
7.7.3	Matriz PCI. ....	57

7.7.4	Matriz MEFI.....	58
7.7.5	Variables estratégicas externas. ....	59
7.7.6	Análisis del comportamiento de las variables externas de SUMOTO SUZUKI S.A. ....	60
7.7.7	Matriz POAM.....	61
7.7.8	Matriz MEFE. ....	61
7.8	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	62
7.8.1	Análisis de las cinco fuerzas competitivas. ....	62
7.8.2	Matriz DOFA. ....	64
7.8.3	Formulación estratégica de negocios. ....	65
7.8.3.1	Matriz interna-externa. ....	65
	➤ Nivel medio ....	65
	a). Estrategia de penetración de mercado: ....	65
	b). Estrategia de desarrollo de mercado: ....	65
CAPITULO 2. ELABORAR UN ESTUDIO DE MERCADO, A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES CON EL FIN DE ANALIZAR EL NIVEL DE FIDELIDAD, CONOCIMIENTO Y PREFERENCIA.....		66
8	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	66
8.1	CLIENTES ACTUALES .....	66
8.2	CLIENTES POTENCIALES .....	77
CAPITULO 3. REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y EL SECTOR AL CUAL SE DIRIGE.....		85
9.	PLAN DE ACCIÓN.....	85
9.1	MOTOCICLETAS QUE OFRECE SUMOTO S.A.....	85
9.1.1	Análisis de la distribución. ....	86
9.1.2	Análisis de la competencia existente.....	86
9.1.2.1	Clasificación de la competencia. ....	86
	➤ Competidor líder.....	86
	➤ Retador. ....	86
	➤ Seguidor.....	86
9.1.3	Objetivos a alcanzar, estrategias que implementar, y ejecución de la planificación. ....	87
CAPITULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE ACCIÓN .....		89
10.	PRESUPUESTO.....	89

10.1. PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2017 .....	89
10.2. PRESUPUESTO DE COSTOS.....	90
10.3. PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN.....	90
10.4. ESTADO DE RESULTADOS.....	91
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
NETGRAFÍA.....	98

**Lista de Figuras**

Figura 1. Ubicación del Municipio de Pasto en Colombia. ....32

## Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	58
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	58
Tabla 3. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) .....	61
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externo (MEFE).....	61
Tabla 5. Matriz DOFA .....	64
Tabla 6. Matriz Interna – Externa.....	65
Tabla 7. ¿A través de que medio conoció a SUMOTO S.A.?.....	66
Tabla 8. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A.?.....	67
Tabla 9. ¿Qué aspectos evalúa frente a SUMOTO S.A.? .....	68
Tabla 10. ¿Utilizó plan de financiación con SUMOTO S.A.? .....	68
Tabla 11. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el plan de financiación ofrecido por SUMOTO S.A.? .....	69
Tabla 12. ¿Está satisfecho con el producto, marca / servicio que compró? .....	70
Tabla 13. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de preventa y venta que presta SUMOTO S.A.? .....	70
Tabla 14. ¿Cómo considera el precio del producto que compro en SUMOTO S.A.? .....	71
Tabla 15. Para usted el servicio de atención del personal asesor de SUMOTO S.A, ¿fue?.....	72
Tabla 16. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de entrega y postventa que presta SUMOTO S.A.? .....	73
Tabla 17. ¿Qué imagen tiene del concesionario SUMOTO S.A.? .....	73
Tabla 18. ¿Su experiencia de compra fue? .....	74
Tabla 19. ¿Volvería a comprar en el concesionario SUMOTO S.A.? .....	75
Tabla 20. ¿Qué otro producto / servicio usted consideraría comprar en el concesionario SUMOTO S.A.SUZUKI? .....	75
Tabla 21. ¿En qué aspectos cree que debe mejorar el concesionario SUMOTO S.A.?.....	76
Tabla 22. ¿Recomendaría a SUMOTO S.A.? .....	77
Tabla 23. ¿Actualmente tiene motocicleta? .....	78
Tabla 24. ¿Está entre sus prioridades cambiar su motocicleta? .....	78
Tabla 25. ¿Ha pensado adquirir moto?.....	79
Tabla 26. ¿Qué marca de moto preferiría comprar? .....	79
Tabla 27. Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia que crea fundamental, (en donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia) a la hora de comprar una motocicleta. ....	80
Tabla 28. Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A. ....	81
Tabla 29. Que servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A.....	82
Tabla 30. ¿Generalmente a través de qué medio de comunicación le gusta recibir información? .....	83
Tabla 31. Para usted el producto o servicio de SUMOTO S.A ¿fue? .....	83
Tabla 32. Lista de precios año 2016 .....	85
Tabla 33. Objetivo 1.....	87

Tabla 34. Objetivo 2.....	88
Tabla 35. Modelos y precios de motocicletas.....	89
Tabla 36. Presupuesto de costo y gastos año 2017.....	90
Tabla 37. Presupuesto Plan de Acción .....	91
Tabla 38. Estado de Resultados año 2017 .....	92
Tabla 39. Estado de Resultados año 2018 .....	92
Tabla 40. Estado de Resultados año 2019 .....	93

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Cinco fuerzas de Porter .....	63
Gráfico 2. ¿A través de que medio conoció a SUMOTO S.A. SUZUKI? .....	66
Gráfico 3. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI? .....	67
Gráfico 4. ¿Qué aspectos evalúa frente a SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	68
Gráfico 5. ¿Utilizó plan de financiación con SUMOTO S.A. SUZUKI? .....	69
Gráfico 6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el plan de financiación ofrecido por SUMOTO S.A. SUZUKI? .....	69
Gráfico 7. ¿Está satisfecho con el producto/ marca o servicio que compró? .....	70
Gráfico 8. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de preventa y venta que presta SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	71
Gráfico 9. ¿Cómo considera el precio del producto que compró en SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	71
Gráfico 10. ¿Para usted el servicio de atención del personal asesor de SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	72
Gráfico 11. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de entrega y postventa que presta SUMOTO S.A SUZUKI?.....	73
Gráfico 12. ¿Qué imagen tiene del concesionario SUMOTO S.A SUZUKI? .....	74
Gráfico 13. ¿Su experiencia de compra fue? .....	74
Gráfico 14. ¿Volvería a comprar en el concesionario SUMOTO S.A.SUZUKI?.....	75
Gráfico 15. ¿Qué otro producto/servicio usted consideraría comprar en el concesionario SUMOTO S.A.SUZUKI? .....	76
Gráfico 16. ¿En qué aspectos cree que debe mejorar el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	76
Gráfico 17. ¿Recomendaría a SUMOTO S.A. SUZUKI?.....	77
Gráfico 18. ¿Actualmente tiene motocicleta? .....	78
Gráfico 19. ¿Está entre sus prioridades cambiar de motocicleta?.....	78
Gráfico 20. ¿Ha pensado adquirir moto? .....	79
Gráfico 21. ¿Qué marca de moto preferiría comprar?.....	80
Gráfico 22. Enumere de 1 a 5 (donde 5 es el criterio más importante) en cuanto al grado de importancia que crea fundamental a la hora de comprar una motocicleta.....	81
Gráfico 23. ¿Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A SUZUKI? .....	82
Gráfico 24. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI? .....	82
Gráfico 25. ¿Generalmente a través de qué medio de comunicación le gusta recibir información? .....	83
Gráfico 26. ¿Para usted el producto o servicio de SUMOTO S.A. fue?.....	84

**Lista de ANEXOS**

**ANEXO A.** ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES ..... 100  
**ANEXO B.** ENCUESTA CLIENTES ACTUALES ..... 102  
**ANEXO C.** MATRIZ DE RELACION E INFORMACION DE ENCUESTAS PARA  
CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES..... 105

## RESÚMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera a una empresa real, desarrollando un plan de mercadeo, con el fin de que este le permita a la empresa aumentar su participación en el sector de venta de motocicletas.

Para ello, se elige a la empresa SUMOTO S.A, que se dedicada a la venta de motocicletas, repuestos y servicio técnico; dicha empresa cuenta con una estructura organizacional esquematizada y un manejo centralizado, permitiendo abordar todos los conceptos desarrollados a lo largo de la carrera, de una manera más sencilla y completa.

Para esta investigación, la información se recolectó a través de dos fuentes, la primaria, por medio de entrevistas personales realizadas a clientes actuales y a clientes potenciales de la misma; la segunda, por información básica suministrada por la misma empresa, además junto con un exhaustivo análisis de mercadeo y consultas bibliográficas, conformaron suficiente información para realizar este trabajo.

El desarrollo de este proyecto se realizó efectuando un diagnóstico sobre el estado actual de mercado de la empresa, los segmentos a los que se dirige, la demanda existente, la percepción de los clientes y las estrategias de comercialización de la misma.

De esta manera se elabora una serie de propuestas comerciales enfocadas principalmente en aspectos que le permitan a la empresa diferenciarse de sus competidores y posicionarse en el mercado, brindando así herramientas y acciones que posibiliten agregar valor adicional al producto final, enfocándose en la mezcla comercial que se establece como mecanismo para llegar a sus clientes, en cuanto a producto, precio, distribución y promoción que se sugiere; y de esta forma elaborar un plan estratégico de mercadeo que lleve a la empresa a mejorar su participación en el mercado de venta de motocicletas, se ajuste a los requerimientos económicos de la misma y se establezca como un posible plan de mercadeo a implementar por parte de SUMOTO S.A.

## ABSTRACT

This work was realized by the aim to apply the knowledge acquired in the career to a royal company, developing a plan of marketing, in order which it him allows this the company to increase his participation in the sector of sale of motorcycles.

For it, there is chosen to the company SUMOTO S.A, that dedicated to the sale of motorcycles, supplies and technical service; the above mentioned company possesses a structure organizacional outlined and a centralized managing, allowing to approach all the concepts developed along the career, in a simpler and complete way.

For this investigation, the information was collected from two sources, the primary, by means of personal interviews to current customers and potential customers of the same; the second, by basic information provided by the same company, also together with an exhaustive analysis of marketing and a bibliographic consultation, formed enough information to make this work.

The development of this project was realized effecting a diagnosis on the current condition of market of the company, the segments to which it goes, the existing demand, the perception of the clients and the strategies of commercialization of the same one.

Hereby there is elaborated a series of commercial offers focused principally in aspects that allow him the company to differ from his competitors and to be positioned on the market, offering tools like that and actions that they make possible to add additional value to the final product, focusing in the commercial mixture that is established as mechanism to come to his clients, as for product, price, distribution and promotion that is suggested; and of this form to elaborate a strategic plan of marketing that leads to the company to improving his market share of sale of motorcycles, adjust to the economic requirements of the same one and be established as a possible plan of marketing to help on the part of SUMOTO S.A

## INTRODUCCIÓN

El consumidor es el factor fundamental donde se dirigen todos los esfuerzos de una compañía, por esta razón se da la necesidad de conocer quién es, cuáles son sus características preferenciales con el fin de enfocar estrategias puntuales para atraerlo, garantizando el éxito en utilidad, rentabilidad y posicionamiento.

La empresa SUMOTO S.A. es una sociedad anónima fundada en el año 2002 dedicada a la compraventa de motocicletas de alto y bajo cilindraje, venta de repuestos y accesorios y servicio técnico – mecánico. Además, maneja sucursales en los municipios de Ipiales, Tumaco, Sibundoy, Sandoná Túquerres, La Unión y Consacá.

Durante sus años de funcionamiento la empresa ha tenido una gran acogida y aceptación entre la población de Pasto, sin embargo, en el último año se ha percibido una baja en las ventas, aspecto que ha permitido apelar al diseño de un plan estratégico de mercadeo que le permita puntualmente atraer a nuevos clientes.

Para llevar a cabo este fin se aplicaron los pasos de marketing: investigación de mercados en el cual se determinó las necesidades de los potenciales clientes, estrategia competitiva donde se analizan las propias ventajas competitivas, segmentación de mercados en el que se estudia y define el mercado y mezcla de mercadeo para decidir de qué manera dirigirse al mercado meta y generarle un alto grado de satisfacción.

Este proyecto consta de cuatro capítulos; el primer capítulo se centra en el diagnóstico interno y externo de la empresa donde se analizan aspectos administrativos de toda la empresa, identificando fortalezas y debilidades, variables de competencia, precios, de logística, legales que influyen directamente sobre su funcionamiento, permitiendo identificar oportunidades y amenazas.

El segundo capítulo se centra en el estudio del mercado al cual se dirige SUMOTO S.A., a través de la aplicación de encuestas que permite ver más de cerca aspectos de gran influencia y de interés para la empresa.

El tercer capítulo corresponde a la elaboración de un plan de mercadeo, donde se plantea previa una oportuna investigación, las estrategias para llegar a incrementar ventas y lograr un posicionamiento.

El cuarto capítulo se enfoca en llevar a cabo el análisis financiero del plan de acción propuesto, con el fin de analizar variables fundamentales que definen si el mismo es viable.

La empresa SUMOTOS.A., para sobrevivir en un mercado altamente competido y competitivo debe planear su futuro, ser proactivo y acondicionarse a las variaciones

del entorno a través de medidas que le permitan anticiparse a los constantes cambios y exigencias.

El presente plan estratégico de mercadeo, cobra importancia en el momento de fijar el propósito del concesionario en el municipio de Pasto, logrando el equilibrio en la orientación hacia el cliente, la competencia y el monitoreo constante del sector en el que se desenvuelve.

El Plan de Mercadeo se constituye en un documento de pensamiento integral estratégico, es decir implica el funcionamiento y colaboración de todas las áreas de la empresa SUMOTO S.A. y es la guía hacia un crecimiento operativo que permite lograr solidez, posicionamiento y permanencia en el mercado.

## **1. TÍTULO**

Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa SUMOTO S.A. comercializadora de las motocicletas marca Suzuki en la ciudad de Pasto para el año 2017.

## **2. EL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En los últimos años la ciudad de Pasto ha tenido grandes cambios en materia de infraestructura, renovación urbana y en la apertura de varios centros de comercio, demostrando su fortalecimiento comercial, turístico y de negocios, su condición de ciudad fronteriza y paso obligado desde y hacia la frontera ha hecho que varias empresas comercializadoras se fijen e inviertan instalando sucursales en la ciudad.

Por lo anterior es necesario que los empresarios tengan claro para donde apunta el mercado de bienes y servicios y se identifiquen posibilidades de negocio que puedan ser desarrolladas de la manera más pertinente, optimizando recursos y maximizando los beneficios para hacer de los establecimientos un ejemplo de aprovechamiento del potencial comercial que existe en este caso en la ciudad de Pasto.

Específicamente para el sector comercial de las motocicletas se ha dado un incremento en su demanda, no solo por su costo, garantías y facilidades de pago, sino también como un medio de transporte rápido en el creciente tráfico de la ciudad.

La empresa SUMOTO S.A. fue constituida el 11 de mayo de 2002 con un objeto social, encaminado a la compra venta de motocicletas y venta de repuestos, inicialmente se estableció en Pasto, pero tres años después se extendió a municipios del norte y sur del departamento logrando una gran acogida.

En los doce años de presencia en el mercado SUMOTO S.A. como distribuidor directo de SUZUKI y AYTECO ha desarrollado programas de publicidad y promoción como ofertas y rebajas que han captado la atención de la gente, sin embargo, el rompimiento del convenio con AYTECO ha hecho que las ventas sufran bajas importantes puesto que las motos provenientes de la ensambladora en mención gozan de una gran preferencia por parte del mercado.

De esta manera se considera la necesidad por parte del área administrativa de SUMOTO S.A de fortalecer la unidad estratégica de negocio e incrementar sus ventas, con un plan de mercadeo donde se establezcan objetivos, tácticas y estrategias que permitan atraer, asistir, generar confianza y fidelizar al potencial cliente con un producto y atención de calidad, encaminándose así a un posicionamiento empresarial.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué tipo de plan debe estructurarse para que la empresa SUMOTO S.A. pueda incrementar sus ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado de motos mediante la aplicación de un plan estratégico de mercado?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación interna y externa de la empresa SUMOTO S.A.?
- ¿Cómo debe abordar y analizar la empresa SUMOTO S.A. el nivel de fidelidad, conocimiento y preferencia del sector al que se dirige?
- ¿Cómo la empresa SUMOTO S.A. podrá atraer nuevos clientes para posicionarse en el mercado?
- ¿De qué manera se podrá establecer los aspectos financieros en la ejecución del plan de acción de la empresa SUMOTO S.A.?

### **3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa SUMOTO S.A. que le permita aumentar su participación en el sector de venta de motocicletas en la ciudad de Pasto para el año 2017.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa SUMOTO S.A.
- Elaborar un estudio de mercado, dirigido a los clientes actuales y potenciales con el fin de analizar el nivel de fidelidad, conocimiento y preferencia respectivamente.
- Realizar el plan de acción de la empresa SUMOTO S.A. atendiendo las necesidades de la empresa y el sector al cual se dirige.
- Realizar el análisis financiero de la empresa SUMOTO S.A. una vez implementado el plan de acción de la empresa.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se realiza con el fin de diseñar y llevar a cabo un plan estratégico de mercadeo para la empresa SUMOTO S.A., aplicando el conocimiento adquirido y dando nuevos aportes al desarrollo y mejoramiento del sector.

Se debe tener en cuenta que el propósito de una empresa es lograr posicionamiento en el mercado, al cual se dirige y un alto grado de rentabilidad a través del bien o servicio que ofrece, surgiendo la necesidad de marcar una diferencia frente a su competencia, desde la atención al cliente, hasta el personal que trabaja en un establecimiento.

El mercado de las motocicletas no es la excepción, puesto que es muy cambiante en todos los aspectos y las empresas a nivel mundial han necesitado de toda la innovación posible para estar presentes en medio de una amplia oferta que trabaja de acuerdo a las preferencias del cliente, en algunas ocasiones particulares y llamativas.

La mega producción industrial de China y la India ha puesto a disposición todo tipo de modelos de motocicletas, con diferentes características y precios, lo que les ha valido ocupar los primeros puestos como productores y comercializadores a nivel mundial y tener mayor incremento en las ventas.

Por su parte Colombia dentro de este sector ha logrado un gran crecimiento, ocupando un tercer lugar después de los países anteriormente mencionados, no solo por ventas nacionales sino también por exportaciones traducidas en 8,8 millones de dólares en el año 2012, según información del Departamento Nacional de Estadística DANE.

Las causas que han llevado a Colombia a tener este repunte, son la disminución en los costos de importación, que le ha permitido bajar el precio final de una motocicleta sin afectar su calidad. Además, los problemas de movilidad en muchas ciudades del país han hecho que las personas busquen ahorrar tiempo en la manera de llegar a sus destinos.

Así las empresas comercializadoras y/o ensambladoras de motocicletas han visto en este aspecto una oportunidad importante para obtener una mayor participación en el mercado automotor, llevando a cabo todo tipo de acciones que les permita ganar más clientes y fidelizarlos.

Igualmente las inversiones en este sector han experimentado alzas, INCOLMOTOS–Yamaha por ejemplo inaugurará la planta de pintura de piezas plásticas de motocicletas más moderna de Colombia, AUTECO por su parte enfoca su inversión en una planta de producción en Cartagena que tendrá apertura en el presente año y mantiene la diferencia gracias a su permanente innovación, creando su programa en seguridad vial “Auteco Educa”; FANALCA Honda capacita a más

de 60.000 usuarios con 72 simuladores de conducción HONDA, que pone a disposición de las escuelas de conducción y ha incrementado su red de distribución y talleres autorizados; SUZUKI invirtió en tecnología de punta para desarrollar diferentes procesos, modernizó su red de servicio con las salas y escuelas de capacitación y ha incrementado su número de almacenes distribuidores en el país ocupando el quinto lugar tanto en la parte de producción de motocicletas como también por las unidades vendidas.

Uno de los distribuidores autorizados de SUZUKI, es la empresa SUMOTO S.A. que ha tenido gran acogida en el mercado de las motocicletas, porque representan ahorro de tiempo, precios asequibles, complemento de trabajos de domicilios y últimamente como medio de transporte público informal denominado moto taxi. Sin embargo, en el último año, el terminar el convenio con la ensambladora más importante del país como lo es AUTEKO ha llevado que la empresa registre una disminución en sus ventas.

Se estima que en la región hay setenta y cinco mil motos vendidas y posteriormente registradas, cerca de 6.500 familias derivan su sustento desarrollando la actividad de moto-taxi en la ciudad, sin embargo, a partir de este medio de transporte también se han registrado robos, obligando a la alcaldía municipal a expedir un decreto que ha limitado el tránsito de motos con parrillero en el área central.

A partir, de lo anteriormente descrito cabe aclarar que todas las empresas, en este caso las que pertenecen al sector de motocicletas deben tener en cuenta cada detalle diferenciador, no solo el producto como tal, sino también la disposición y conocimiento del vendedor, que permita convencer y generar confianza en el cliente y las innovaciones tanto en promociones como en publicidad que motiven a comprar y mantener las ventas.

Es por esta razón que se hace necesario elaborar un plan estratégico de mercadeo que direcciona de forma concreta y correcta a SUMOTO S.A., que le permita identificar el estado actual en el área comercial, sus debilidades y fortalezas, el mercado que requiere el producto y las políticas de gestión de innovación del producto y el servicio de atención, que serán complementadas finalmente por un estricto y continuo seguimiento, para encaminarse a un gran posicionamiento en el mercado, estable en el tiempo.

Por consiguiente, el proyecto en mención es una contribución importante para la empresa puesto que se generan estrategias claras para atraer, satisfacer a nuevos clientes y generar rentabilidad, es un instrumento de control y evaluación, permite mejorar la coordinación de las actividades de SUMOTO S.A., hacia el mejoramiento de sus ventas y posicionamiento y por otro lado es una contribución para la comunidad académica porque lo podrá tomar como base en investigaciones posteriores.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO HISTÓRICO

Se considera que la primera motocicleta fue inventada por el estadounidense Sylvester Howard Roper quien en 1867 creó un motor de cilindros a vapor accionado por carbón. Posteriormente en 1885 Maybach y Daimler construyeron una moto de cuatro ruedas que presentaba una mínima velocidad.

En 1894 los alemanes Hildebrand y Wolfmüller presentan en Múnich la primera motocicleta fabricada en serie y con fines comerciales, esta se mantuvo en producción y venta hasta 1897<sup>1</sup>. Para 1914 se fabricó la moto Scuter que a pesar de su baja velocidad tuvo una gran popularidad por su comodidad y facilidad de conducción entre la población joven.

Después de la segunda guerra mundial salió al mercado la motocicleta Custom provista de un motor de gasolina de dos o cuatro tiempos y un encendido por magneto y platino, a diferencia del actual que es electrónico. Así poco a poco la motocicleta fue tomando gran aceptación entre la gente por su comodidad, rapidez y mayor accesibilidad, en comparación con el automóvil a la hora de comprarla.

Se considera que tanto la primera, como la segunda guerra mundial impulsaron e incrementaron la fabricación de motocicletas con fines bélicos y estratégicos de guerra, especialmente por el régimen Nazi. Sin embargo, la crisis económica obligó a algunas compañías a la diversificación de su producción, enfocada principalmente en mejorar medios de transporte ligeros, que tuvieron buenos resultados e incrementaron las cuotas de mercado.

Hoy en día las motocicletas cuentan con una tecnología que ha permitido incrementar su velocidad y cumplir con parámetros de seguridad y funcionalidad que exige el cliente a una determinada compañía.

Entre las compañías más representativas a lo largo de este tiempo se encuentran:

**YAMAHA:** Esta compañía japonesa, se especializa en la fabricación de todo tipo de modelos de motocicletas, un factor relevante de esta marca es la gran duración de su motor frente a otras marcas.

El salto a la producción de motocicletas ocurrió después de que Yamaha utilizara su experiencia en la fabricación de pianos, para diversificarse con la producción de hélices de madera para aeroplanos durante la Segunda Guerra Mundial. De allí,

---

<sup>1</sup> Autopasion18, disponible en el siguiente link: <http://www.motopasion18.com>

pasó a producir hélices de metal, pero el equipo para fabricarlas quedó en desuso cuando terminó la guerra.

Una visita a Estados Unidos y Europa en 1953 convenció a Kawasaki de que el mercado recreativo tenía un futuro brillante en Japón<sup>2</sup>. Fue así como bajo su liderazgo, Yamaha aprovechó el dominio de las técnicas de tratamiento de materiales utilizados en los pianos para fabricar los componentes metálicos de las motos, recuperando y adaptando la tecnología metalúrgica abandonada tras la Segunda Guerra Mundial, para producir la primera motocicleta, la YA-1, conocida como a libélula roja.

En 1955, tras el lanzamiento de esta motocicleta, fundó Yamaha Motor, una compañía dedicada al arte de la ingeniería. El empresario, que fue considerado el ideólogo y hombre fuerte de Yamaha por talento comercial, siguió innovando también en el sector tradicional de la empresa, la música, y embarcó a Yamaha en la creación de una red internacional de escuelas de música, la primera de las cuales se fundó en Los Ángeles en 1964. También fue pionero en la apertura de laboratorios de investigación para aplicar la electrónica a los instrumentos convencionales.

Para julio de 1955 Yamaha fabricaba más de 200 motocicletas por mes usando un personal de 274 personas. El modelo YD-1 fue introducido en 1957 como una motocicleta de carrera. En 1985 Yamaha creó una de las motos de carreras más rápidas para ese entonces, con la introducción de la V-Max. Esta moto fue clasificada como una potencia que no era apta para un piloto principiante<sup>3</sup>.

Yamaha sigue produciendo algunas de las motocicletas más rápidas en el mercado actual, tanto para la conducción en las calles como para competencias profesionales. En 1991 sale al mercado la Yamaha TDM850; este modelo era una mezcla de moto de carretera con motocicleta deportiva.

En la actualidad, Yamaha es el segundo fabricante de motocicletas más grande del mundo detrás de Harley-Davidson. Yamaha continúa haciendo motocicletas rápidas y confiables, es la firma que ha ganado más carreras. Su diversidad y dedicación para hacer motocicletas de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores han mantenido un éxito de ventas en esta creciente industria.

**HARLEY-DAVIDSON:** Es una compañía norteamericana que fabrica motos de gran tamaño especializadas en recorrer grandes distancias. Sus orígenes se remontan a 1903 cuando un joven de Milwaukee, William S. Harley, y su amigo Arthur Davidson fundaron la marca que llevaría sus nombres. Utilizando sus propios diseños

---

<sup>2</sup> Demotos, información sobre motocicletas, motonetas, scooters y repuestos, disponible en el siguiente link: <http://www.demotosonline.com>

<sup>3</sup> bis

construyeron su primer modelo de competición, que hizo su primera aparición en septiembre de 1904.

En 1907 la cifra ascendió a las 150 unidades de Harley Davidson, ya en su propia factoría. Esta dinámica continuó de forma imparable y en 1914 su producción alcanzaba las 16.284 motocicletas. Durante la primera guerra mundial fue el proveedor oficial del ejército de los Estados Unidos.

En la década de los veinte se convirtieron en la mayor constructora de motocicletas a nivel mundial, estando presentes en 67 países<sup>4</sup>, pero con la llegada de la gran depresión, en 1929, la producción de Harley Davidson cayó, por lo que se tuvo que adaptar modelos y métodos de fabricación a los nuevos tiempos.

Al término de este periodo, y como una de las únicas marcas supervivientes de la industria, Harley Davidson volvió a lograr un contrato con el ejército norteamericano, en esta ocasión para suministrar motocicletas durante la Segunda Guerra Mundial lo que la llevó a un nuevo repunte. Tras la segunda Guerra Mundial muchos ex-combatientes introdujeron las choppers, motocicletas (la gran mayoría fabricadas por Harley Davidson) a las que se quitaban todas las partes innecesarias, como el guardabarros, para dotarlas de una mayor velocidad y un menor peso.

En los años siguientes la compañía vio cómo su éxito y reputación caían en picada. Mientras que por un lado la aplicación de nuevas tasas e impuestos encarecían enormemente la exportación y venta de motocicletas, por otro el cine americano asoció a Harley Davidson con un estereotipo negativo de conductor, debido a que en sus películas se les presentaba como maleantes y violentos generando una mala imagen.

En la década de los ochenta cuando Harley Davidson recuperó su liderazgo, tras la venta de la compañía a un grupo de trece inversores entre los que se encontraban Willie G. Davidson y Vaughn Beals. Comenzó entonces una nueva tendencia en la compañía, que en lugar de seguir la estela de sus competidoras orientales prefirió explotar su propia originalidad.

**SUZUKI MOTOR CORPORATION:** Es una compañía de origen japonés, que además de automóviles, fabrica motocicleta, fue creada por Michio Suzuki con el nombre inicial de "Suzuki Loom Works" en octubre de 1909, en la localidad de Hamamatsu, prefectura de Shizok, Japón.

Inicialmente, Suzuki decide fundar su pequeña empresa para dedicarse a la fabricación de maquinaria textil, las cuales, al cabo de los años, gracias a su gran

---

<sup>4</sup> Historia de Harley Davidson, historia de grandes éxitos, disponible en el siguiente link: <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2012/03/historia-de-harley-davidson.html>

calidad y bajo precio, lograrían desplazar a las máquinas inglesas y alemanas que dominaban el mercado.

Lamentablemente, en 1951 el mercado del algodón quedó colapsado lo que perjudicó enormemente a las máquinas de Suzuki, y la compañía se vio obligada a desarrollar otras actividades y a ofrecer nuevos productos, entre los que podemos destacar; la fabricación de instrumentos musicales, la construcción de casas, maquinaria agrícola, herramientas e incluso la motorización de bicicletas.

En 1952 ideó la bicicleta motorizada (Called Power Free) que estaba equipada con un motor 2x36cc.; ese mismo año la cifra de fabricación de su bicicleta motorizada ascendió a 6000 unidades. Esta bicicleta se hizo tan popular, que en 1954 se introdujo un segundo modelo<sup>5</sup>.

En 1954 el nombre de la empresa fue cambiado por el de Suzuki Motor Corporation; finalmente, también decide lanzarse de nuevo a la fabricación de automóviles, actividad que ya había iniciado por primera vez en 1931 y que fue paralizada a petición del Gobierno del Japón que estimó que su vehículo era demasiado pequeño, incómodo e inseguro para los pasajeros.

En 1985, Suzuki llegó a un acuerdo con la “General Motors” debido a la creciente demanda de coches pequeños, así con la ayuda de Isuzu fue introducido en Estados Unidos el Chevrolet Sprint (Suzuki Cultus en Japón), abordando el mercado del continente americano.

**HONDA MOTOR COMPANY LIMITED:** Es una empresa japonesa, fundada en 1946, que fabrica automóviles, motocicletas y sus respectivos componentes, sus premisas se basaron siempre en la innovación, funcionalidad y bienestar.

El fundador de la empresa, Soichiro Honda, era un mecánico que tras trabajar en “Art Shokai”, desarrolló en 1938 su propio diseño de aros y pistones. Intentó vender su desarrollo a Toyota, pero finalmente se dedicó al suministro directo a esa marca. Durante la Segunda Guerra Mundial su fábrica e instalaciones fueron casi totalmente destruidas.

Soichiro Honda creó una nueva empresa. El mercado japonés estaba destrozado por la Segunda Guerra Mundial; y su país, privado de comida, financiación y combustible, tenía gran necesidad de medios y recursos para el transporte básico.

Honda, utilizando sus propias instalaciones, incorporó un motor a una bicicleta y creó un método de transporte barato y eficaz. A su empresa le dio el nombre de “Honda Giken Kōgyō Kabushiki Kaisha”, (que traducido quiere decir “Instituto empresarial de investigación Honda Ltd.”).

---

<sup>5</sup> Demotos, información sobre motocicletas, motonetas, scooters y repuestos, disponible en el siguiente link: [http://: www.demotosonline.com](http://www.demotosonline.com)

El nombre oficial en Japón de “Honda Motor Company Ltd.” es en honor a los esfuerzos de Soichiro Honda; el 24 de septiembre de 1948 se fundó oficialmente en Japón la “Honda Motor Co.”. Honda empezó a producir una gama de scooters y motocicletas y Soichiro Honda se repuso rápidamente de las pérdidas acumuladas durante la guerra.

La primera motocicleta Honda que se puso a la venta fue el “A -Type” de 1947, un año antes de que la empresa fuera fundada oficialmente, por lo que la primera motocicleta hecha oficialmente por Honda fue la “Dream D-Type” de 1949; estaba equipada con un motor de 98cc a esta motocicleta le siguieron otros scooters sumamente populares a lo largo de los años cincuenta.

En 1958, fue fundada la “American Honda Company”, y un año más tarde, Honda introdujo su primer modelo en los Estados Unidos, la pequeña Honda C100 de 1959; esta pequeña Honda es considerada el vehículo con mayor éxito de ventas de la historia, con alrededor de 50 millones de unidades vendidas en todo el mundo.

Honda también empezó a desarrollar prototipos de automóviles de turismo a principios de los años sesenta, sobre todo dirigidos al mercado japonés. El primer vehículo producido por Honda fue el T360 de 1963, una diminuta furgoneta que estaba disponible en 4 estilos de carrocería diferentes.

Por aquel entonces, casi todos los pequeños fabricantes japoneses estaban asociados con los antiguos conglomerados japoneses “zaibatsu” o “keiretsu”. Estas grandes corporaciones tenían potentes vínculos con el Gobierno, que los impulsaba a absorber a las marcas más pequeñas para que pudieran ser exportadas internacionalmente.

Dado el gran control que el Gobierno ejercía sobre la industria, resultó inaudito que una empresa pequeña e independiente pudiera comercializar sus propios productos, lo que contribuyó al éxito histórico de Honda en la economía japonesa.

A pesar de participar en los salones internacionales de automóviles, Honda tenía dificultades para introducir y vender sus coches en los Estados Unidos. Construidos para los compradores japoneses, los pequeños coches de Honda no conseguían interesar a los compradores americanos. El primer coche de Honda importado a los Estados Unidos fue el N600, vendido en Hawaii en 1969. En 1970, ese modelo fue importado a California y a algún otro estado, pero sus pequeñas dimensiones y su pequeño motor lo hicieron muy impopular entre el público americano.

Honda estableció finalmente el equilibrio en el mercado americano en 1972 con la introducción del “Civic” más grande que sus modelos anteriores, pero todavía pequeño comparado con los típicos coches americanos que se empezaban a ver afectados por la crisis energética de 1973 que afectaba a las economías mundiales.

Honda empezó a construir motocicletas en Estados Unidos, en Marysville, Ohio en 1978 y más tarde hizo historia en 1982, al convertirse en el primer fabricante

extranjero de automóviles de Estados Unidos. Con independencia de sus actuales plantas, la sede central norteamericana de Honda está ubicada en Torrance, California. Los Honda de Canadá y los Civic para el mercado americano han sido fabricados en la planta de Alliston, Ontario desde 1986<sup>6</sup>.

Sin embargo, en 2009 afrontó una caída en las ventas, factor que obligo a reducir e innovar su producción, centrando sus esfuerzos en la movilidad sostenible, orientada a fabricar una máquina ecológica amigable con el medio ambiente.

Desde entonces Honda se ha convertido en uno de los fabricantes de motos y automóviles que introducen en el mercado más innovaciones tecnológicas, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y la conservación del planeta.

**BMW MOTORRAD AG:** La sección de motocicletas bajo esta marca, se creó en 2007 bajo la dirección de Hendrik von Kuenheim, que también adquirió la marca Husqvarna el mismo año<sup>7</sup>.

**DUCATI MOTOR HOLDING SOCIETÀ PER AZIONI:** Esta compañía de origen italiano que fabrica motocicletas, fue fundada en 1926 por el ingeniero Antonio Cavalieri, sin embargo, en 1952 se diseñó la primera motocicleta. Hoy en día es una de las marcas más importantes a nivel comercial y deportivo bajo la dirección de Audi<sup>8</sup>.

**KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES, LIMITED:** Es una compañía especializada en la fabricación de vehículos y motocicletas todo terreno, este factor particular le ha valido tener un gran reconocimiento a nivel mundial<sup>9</sup>.

**PIAGGIO:** Es una compañía italiana fabricante de autos, motocicletas y aviones.

Considerando las anteriores compañías, en el ámbito regional Brasil ocupa el primer lugar en la industria de ensamble de motocicletas, seguido de Colombia que ha presentado un incremento en la oferta, garantía, calidad y generación de empleo<sup>10</sup>.

En Colombia operan las siguientes ensambladoras de motocicletas:

---

<sup>6</sup> Demotos, información sobre motocicletas, motonetas, scooters y repuestos, disponible en el siguiente link: [http:// www.demotosonline.com](http://www.demotosonline.com)

<sup>7</sup> BMW Motorrad, disponible en el siguiente link [http://: https://es.wikipedia.org/wiki/BMW\\_Motorrad](http://https://es.wikipedia.org/wiki/BMW_Motorrad)

<sup>8</sup> DUCATI, disponible en el siguiente link [http://: https://es.wikipedia.org/wiki/Ducati](http://https://es.wikipedia.org/wiki/Ducati)

<sup>9</sup> KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES, disponible en el siguiente link [http://: https://es.wikipedia.org/wiki/Kawasaki\\_Heavy\\_Industries](http://https://es.wikipedia.org/wiki/Kawasaki_Heavy_Industries)

<sup>10</sup> PIAGGIO, disponible en el siguiente link [http://: https://es.wikipedia.org/wiki/Piaggio](http://https://es.wikipedia.org/wiki/Piaggio)

- Auto técnica Colombiana S.A. – AUTECO ensambladora de marcas como: Kawasaki, Bajaj, Kymco y KTM.
- Honda – Fanalca S.A. ensambladora de marca Honda.
- Incolmotos – Yamaha ensambladora de marca Yamaha.
- Suzuki S.A. ensambladora de marca Suzuki.
- AKT ensambladora de marcas AKT y TVS.
- UM ensambladora de marca United Motors.
- AYCO ensambladora de marca AYCO.
- Jialing ensambladora de marca Jialing.
- Jincheng ensambladora de marca Jincheng.

Por otra parte, pasando por filiales, ensambladoras y llegando finalmente a los almacenes, estos últimos han crecido y se han extendido de una manera considerable a nivel nacional, debido al incremento en la demanda de motocicletas independientemente de su marca.

En Nariño, específicamente en la ciudad de Pasto en el año 2002, se constituye el establecimiento distribuidor SUMOTO S.A. como una sociedad anónima, que tiene como objeto social la compraventa de motocicletas de bajo y alto cilindraje, venta de repuestos y accesorios, servicio técnico – mecánico, extendiéndose en 2005 a municipios como Ipiales, Tumaco, Sibundoy, Sandoná, Túquerres, La Unión y Consacá, generando una gran aceptación hasta la actualidad.

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

Se debe recordar que el estudio del aspecto contextual contribuye en gran medida en el desarrollo del presente proyecto, puesto que permite conocer todos los aspectos que influyen en el desarrollo de la empresa (oferta, demanda, competidores, situación del sector) y consecuentemente plantear estrategias de mercadeo coherentes con las expectativas de los clientes a los cuales se dirige, logrando ventajas considerables frente a la competencia.

El presente estudio se realiza sobre la empresa SUMOTO S.A., los almacenes están localizados en la carrera 19 número 16-55 en la avenida las Américas y en avenida Champagnat de la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

San Juan de Pasto está ubicada al suroccidente de Colombia en el departamento de Nariño y en el perímetro urbano están establecidas varios almacenes distribuidores de motocicletas como lo es SUMOTO S.A.



**Figura 1.** Ubicación del Municipio de Pasto en Colombia.  
Fuente: <http://www.mineducacion.gov.co>

El municipio en mención tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie, de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>, tiene una altitud de 2.227 m.s.n.m., se ubica al pie del volcán Galeras, pertenece a la región andina y su temperatura promedio se manifiesta en 13.3 grados centígrados. Su economía se concentra en el comercio, pequeñas industrias que corresponden a fabricación de productos alimenticios, bebidas, muebles y artesanías y en la zona rural actividades agrícolas y ganaderas.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado por el carnaval de negros y blancos, el barniz de Pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos que le han valido el nombre de la ciudad teológica de Colombia, museos, bibliotecas y centros educativos de educación primaria, media y superior.

Con respecto a la estructura económica, para el sector primario la actividad más representativa es la agricultura, con un aporte del 55%, le sigue en importancia la actividad pecuaria con el 32%. Dentro del sector secundario la actividad que presenta más participación es la industria manufacturera con un aporte del 64%, seguida de la actividad de la construcción con 29%.

El sector terciario está representado principalmente por comercio y servicios de reparación de automóviles y motocicletas con una participación de 24%, el aporte de la actividad administración pública es el segundo en importancia con un 22%. Específicamente el sector comercial de motos ha crecido, puesto que se ha manifestado durante los últimos años, un incremento en la demanda por motivos de disminución de tiempos, menor precio, calidad, posibilidades de desempeñar un

servicio de transporte de una manera rápida y la apertura de varios almacenes distribuidores que aumentan más la competencia entre sí.

Prueba de lo anteriormente mencionado es el incremento registrado en los últimos seis años, en el sector ensamble e importaciones de motocicletas traducido en un 33 por ciento<sup>11</sup>.

En el ranking digital de mercados, para el sector comercial de las motocicletas se ha reflejado que para el presente año distribuidores e importadores más fuertes como Auteco e Incolmotos han registrado incrementos en sus ventas, mientras que otros como Suzuki Motor del cual SUMOTO S.A. es distribuidor directo se han contraído.

Por su parte entre los concesionarios que se destacan a nivel nacional son<sup>12</sup>:

- Supermotos de Santander
- Atmopel, Akita Motos
- Supercali
- Distrimotos
- Dismerca
- Industrias Japan
- Supermotos de Cundinamarca
- Rebuja
- Supermotos de Bogotá
- Importadora Golden Boy
- Motos del Sinú
- Supermotos del Café
- Supermotos de Medellín
- Supermotos del Huila
- Mundo Cross
- Aceitar
- Tolimotos
- Samurai Motor
- Mundial de Motos
- Supermotos de Girardot
- Yamaha
- Supermotos de Nariño
- Berlimotos

---

<sup>11</sup> EL TIEMPO, Boletín del centro virtual de negocios compañía de suministro y análisis de información estadística de empresas, disponible en el siguiente link <http://www.eltiempo.com>

<sup>12</sup> ANDI, datos año 2014, disponible en el siguiente link <http://www.andi.com.co/cin角度/Paginas/Motocicletas.aspx>

En la ciudad de Pasto existen varios establecimientos distribuidores de motos que representan una competencia directa para la empresa en estudio, así se debe tener en cuenta que, en el ámbito local, la demanda de motos maneja un rango de clientes que están entre los 20 a 39 años, los cuales han visto mayor grado de acceso, pues han disminuido los precios de adquisición y se han percibido facilidades de pago. Se estima que en 2012 se vendieron unas 600.000 unidades de motos, una cifra que refleja el continuo crecimiento que muestra este segmento comercial.

### **5.3 MARCO TEÓRICO**

Las herramientas teóricas fueron un punto fundamental de información y de apoyo para la investigación desarrollada, puesto que se constituyeron en una directriz importante para la formulación de variables, elementos metodológicos y una posterior interpretación de resultados.

El abordar las teorías, permite que se conserve una cantidad de conocimientos para plantear una serie de estrategias que se enmarcan dentro de los lineamientos de las ciencias económicas y de las actividades de cualquier tipo de empresa, al momento de captar, fidelizar y orientarse a los clientes.

A partir de este concepto es factible desarrollar un plan estratégico donde la empresa no se enfoque solo en vender un producto, sino que también provea soluciones asistidas y estables, acordes con las necesidades y expectativas del cliente al que se dirige.

Tener un segmento de mercado definido permite clarificar las acciones que se llevan a cabo a nivel general dentro de la empresa y que tienen adicionalmente un valor agregado generador de ventajas ante la competencia directa.

Al establecer objetivos se debe tener en cuenta que la visión se debe alinear con las actividades de mercadeo propuestas, de tal manera que lo que se quiera lograr sea medible y tenga un gran efecto sobre el objeto social en la empresa. Por otra parte, las estrategias y las tácticas están directamente relacionadas, puesto que las segundas permiten lograr las primeras a través de acciones para alcanzar un fin. Así el direccionamiento estratégico es determinante en una empresa porque muestra claramente como permanecer en el mercado y dentro de las preferencias de los clientes.

### 5.3.1 El Mercadeo.

- La Asociación Americana de Mercadeo afirma que: “el mercadeo es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, clientes, proveedores, accionistas, comunidad, gobierno y la sociedad en general”, se considera que por los grandes cambios que se han dado a través del tiempo, el mercadeo ha ido mejorando y concertando con las necesidades de cada cliente, pasando por las siguientes fases.
- **Orientación a la producción:** Esta fase se dio en los años de 1860 a 1920y se enfocó en la producción de bienes de alta calidad, bajo las premisas de un mercado donde la oferta es determinada por la demanda.
- **Orientación a las ventas:** El mundo atravesaba por una crisis económica y lógicamente los consumidores poseían muy pocos recursos económicos pero muchas opciones de compra, a partir de esto las empresas utilizan la publicidad y por primera vez la figura de vendedor para hacer frente a la competencia.
- **Orientación al mercado:** En esta fase las empresas trabajan en función del cliente, puesto que la exigencia del mismo es cada vez más grande. Así las empresas producen no lo que quieran vender sino lo que desean los clientes.

Por su parte Stanton, Etzel y Walker afirman que el mercadeo se basa en tres premisas<sup>13</sup>:

- Toda la planeación y las operaciones de cada área de la empresa deben orientarse al cliente en la satisfacción de sus necesidades.
- Todas las actividades del mercadeo de una organización deben coordinarse. Esto significa que la planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción deben plantearse y combinarse de manera coherente.
- El mercadeo enfocado en el cliente, es fundamental para lograr los objetivos de desempeño de la organización. A su vez el desempeño de un establecimiento comercial se mide en su rendimiento, rentabilidad y logro de metas.
- De esta manera se tiene claro que el cliente es el aspecto fundamental por el cual trabajan todas las organizaciones y dirigen sus estrategias, con el firme

---

<sup>13</sup>STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing 14A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2007. p. 10

propósito de conocerlo y generar en él un alto grado de reconocimiento y fidelidad hacia la misma.

#### **5.3.1.1 Proceso y aplicación del mercadeo.**

Las empresas al estar enfocadas en el cliente y sus necesidades, necesitan reinventarse constantemente a través de estrategias de gran peso que garanticen ser la diferencia en un ámbito constantemente dinámico.

Por lo anterior se hace necesario seguir de los siguientes pasos:

- *Investigación de mercados.* Se enfoca en conseguir información exacta sobre el mercado, en aspectos como preferencias, expectativas, problemas y necesidades para proponer soluciones y mejoras al producto o servicio ofrecido o por ofrecer.
- *Estrategia competitiva.* La empresa debe tener muy claro cuál es su elemento diferenciador y sus ventajas que lo distingue de su competencia en los mercados meta.
- *Selección de mercados específicos.* El segmentar un mercado es fundamental para las organizaciones puesto que les permite construir bases para trabajar en torno al mismo, cabe aclarar que la segmentación es el resultado de la elaboración previa de una investigación de mercados.
- *Administración de la mezcla de marketing.* Una organización a la hora de elaborar una estrategia de mercadeo debe tener en cuenta aspectos como producto, precio, plaza y promoción.

#### **5.3.2 Plan de Mercado.**

Es una herramienta básica en el proceso de gestión empresarial, que consiste en analizar los resultados de una investigación para establecer objetivos encaminados a la satisfacción del consumidor. De esta manera el plan de mercadeo minimiza el riesgo, porque permite tener una gran atención sobre las variaciones del mercadeo.

Por otra parte, a través del plan una empresa identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través del reconocimiento de su situación actual y la observación del mercado definiendo en el corto plazo estrategias que den más seguridad y se anticipen a los cambios que afectan directamente al segmento objetivo.

El plan de mercadeo tiene los siguientes elementos:

### **5.3.2.1 Filosofía Empresarial.**

Es el reflejo de la organización en el mercado porque da a conocer su objeto social, para que se crea y cuál es el propósito que quiere lograr, es decir se resume en una misión y visión encaminadas no solo a generar rentabilidad sino también a ser parte del desarrollo social.

El desarrollo social se enmarca en la generación de empleos, capacitación de personal, solución de problemas, innovación continua y mejoramiento de la calidad de vida. Así la filosofía empresarial hace que la organización sea única y se diferencie de su competencia.

Los elementos que comprende la filosofía empresarial son los siguientes:

- Misión.
- Visión.
- Los principios.
- El contexto estratégico.
- Factores claves de éxito.
- Diagnóstico estratégico dinámico.
- Pirámide estratégica

### **5.3.2.2 Entorno de Mercadeo.** Se compone de tres tipos de ambientes:

**Macroambiente:** Está formado por aspectos económicos, políticos sociales y tecnológicos que obligan a una empresa a adaptarse a los cambios.

**Microambiente:** Se enfoca en variables que influyen en gran medida en la empresa y en la capacidad de atender su mercado meta, como son los proveedores, distribuidores, competidores y clientes.

**Ambiente Interno:** Comprende el análisis profundo que se hace sobre una empresa a través de la matriz DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) identificando puntos críticos internos y externos, permitiendo que la organización se ajuste a las variaciones del entorno. Posterior al análisis, los factores internos se cruzan con los factores externos para generar estrategias viables.

### 5.3.2.3 Investigación de Mercados.

El estudio de mercado es un método que ayuda a una empresa a conocer sus clientes actuales y potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a incrementar sus ventas y generar rentabilidad.

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres<sup>14</sup>:

- *Objetivo social*: Satisfacer las necesidades del cliente, mediante un bien o servicio requerido, es decir, el producto o servicio debe cumplir con las expectativas cuando sea utilizado.
- *Objetivo económico*: Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y de este modo, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- *Objetivo administrativo*: Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado oportunamente.

Los Beneficios de la investigación de mercado son:

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.

---

<sup>14</sup> Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE), disponible en el siguiente link <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>

Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

- Ayuda a conocer cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que la empresa pueda responder y adaptarse a ellos, evitando estar fuera del mercado.

#### **5.3.2.4 Segmentación y Posicionamiento.**

Según Kerin, Hartley y Rudelius la segmentación consiste en “dividir a los compradores potenciales en grupos que tienen necesidades comunes y responden de manera similar a una acción de marketing. Los grupos que resultan a partir de ese proceso son los segmentos de mercado, cada uno de ellos un conjunto más o menos homogéneo de compradores potenciales”<sup>15</sup>. Así se considera que la segmentación se lleva a cabo partiendo del principio que es imposible satisfacer al total de la población de un universo y se necesita conformar determinados grupos.

La segmentación de mercado es fundamental porque permite a las empresas responder oportunamente y aumentar el nivel de satisfacción en los consumidores. Además, permite calcular el tamaño del mercado, definir un plan de acción, tomar decisiones, conocer y satisfacer necesidades, hacer una mejor planeación y lograr resultados más efectivos.

La segmentación de mercados se puede hacer en base a:

- *Segmentación geográfica:* Hace referencia a la región o país donde viven trabajan o permanecen los posibles clientes.
- *Segmentación por beneficio:* Se enfoca en los beneficios que el cliente requiere según sus necesidades específicas, de esta manera estas características tienen la posibilidad de conducir al desarrollo de estrategias de marketing más delimitadas.
- *Segmentación socioeconómica:* Se basa en características de tipo cultural social, económico y académico de los posibles clientes.
- *Segmentación psicográfica:* Se fija por la personalidad y estilo de vida que maneja una persona en su cotidianidad. Por otra parte, el posicionamiento es el punto más alto de preferencia de un consumidor, al cual quieren llegar todas las organizaciones y en torno al mismo se definen cuatro pasos para alcanzarlo.

---

<sup>15</sup>KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven, RUDELIUS, William. Marketing core. McGraw – Hill companies Inc. 2ª edición. 2006. P. 265

- *Determinar la ventaja competitiva:* Es decir definir las ventajas que marcan diferencia frente a la competencia.
- *Elaborar la declaración de posicionamiento:* Se enfoca en proponer una estrategia basada en los factores propios de la empresa y reafirmar una promesa al mercado meta.
- *Coordinar los componentes de la mezcla de marketing:* Tanto el producto, como precio, plaza y promoción son aspectos de vital importancia en la definición del posicionamiento, puesto que de la eficiencia del proceso depende el éxito o quiebra de una empresa.
  - *Estrategias de Mercado.* Este proceso se centra en utilizar los cuatro componentes de la mezcla de mercadeo para generar beneficios no solo a la empresa sino también a los consumidores.
  - *Estrategias de Producto.* El producto es un conjunto de elementos tangibles como envase, etiquetas y tamaño e intangibles como precio, marca, utilidad y calidad, se debe tener claro que los productos tienen un tiempo de durabilidad y pasan por etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive, que ayudan a definir si el mismo requiere mejoras o definitivamente debe salir del mercado.

Un aspecto diferenciador que contribuye en la variabilidad de las ventas es la marca, puesto que del reconocimiento y buen nombre depende en gran medida de la aceptación y fidelidad del cliente.

Por otra parte, lo llamativo de un empaque es parte fundamental en la definición de compra, porque no solo sirve como elemento de protección sino también como medio de primer contacto e impresión con el cliente.

- *Estrategia de Precio.* El precio es un factor traducido en dinero que el consumidor debe pagar para tener un producto o servicio, este aspecto puede desencadenar en la mente del consumidor asociaciones a economía y nivel de calidad.

Según los autores Stanton, Etzel y Walker<sup>16</sup> los consumidores se clasifican en:

- Leales a la marca. Ponen el precio en un segundo plano.
- Los castigadores del sistema. Prefieren ciertas marcas, pero tratan de adquirirlas cuando manejan bajos precios.

---

<sup>16</sup>STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing 14A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2007. p. 340

- Los compradores de gangas. Siempre buscan ofertas que les dé mayor posibilidad de adquisición.
- Los desinteresados. No son influenciados por marcas y precios, sino por la funcionalidad del producto.

Con base en lo anterior, se puede concluir que en todos los casos el precio no es un factor determinante de compra, puesto que el interés se puede desviar a calidad, funcionalidad o “goodwill”.

A lo largo del tiempo se han establecido varias estrategias para fijar precios.

- *Estrategia de precios competitivos.* Se enfoca principalmente en ofrecer un producto a menor precio que la competencia.
  - *Estrategia de precios diferenciales.* Ocurre cuando se manejan diferentes precios en torno a un mismo producto en diferentes mercados o lugares.
  - *Estrategia de precios psicológicos.* Busca que el consumidor tome una decisión motivado por lo emocional más que lo racional, buscando que los precios sean muestra de calidad de un producto.
  - *Estrategia de precios de lanzamiento de un nuevo producto.* Existen dos tipos de estrategias: descremado y penetración. La primera pone un precio alto para obtener grandes utilidades de los segmentos que estén dispuestos a pagar, la segunda se utiliza para obtener mayor participación en el mercado a través de precios bajos.
- *Estrategia de Distribución o Plaza.* La distribución se define como la conexión entre una empresa y el mercado, donde convergen intermediarios, comercializadores y revendedores. Los canales de distribución permiten agilizar la comercialización y entrega del producto y tener mayor comunicación con los clientes.

Dependiendo del producto a ofrecer, existen varios tipos de distribución.

- *Distribución intensiva:* la empresa utiliza todos los canales de distribución posibles, es propia de productos que manejan poca diferenciación y mucha oferta.
- *Distribución selectiva:* utiliza un número reducido de canales y se lleva a cabo a partir de la selección de un área geográfica que permita tener más claro que canal elegir.

- *Distribución exclusiva*: este tipo de distribución exige un mayor análisis a la hora de elegir un canal, puesto que generalmente en este caso el producto se dirige a una zona delimitada.
- *Estrategia de comunicación (Promoción)*. El proceso de promoción son todas las estrategias que lleva a cabo una empresa para dar a conocer un producto o servicio, estas se traducen en:
  - Publicidad.
  - Promoción de Ventas.
  - Ventas Personales.
  - Marketing Directo.
  - Relaciones Personales.
- *Presupuesto de Ventas y Mercadeo*. Un plan de mercadeo implica una fuerte inversión por parte de la empresa, por tal razón se debe planear y fijar un presupuesto por cada una de las actividades planteadas, para establecer si el plan representa un alto grado de rentabilidad.

Para fijar un presupuesto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Toda inversión debe generar rentabilidad a corto o mediano plazo, es decir los ingresos deben ser representativos en comparación con la misma.
- Las inversiones que se realicen solo deben corresponder a las actividades que están dentro del presupuesto fijado, si hay necesidad de adicionar una nueva estrategia, esta debe estar en otro plan presupuestal para no tener riesgos.
- Cada área tiene sus propios requerimientos y varía a la hora de fijar presupuestos.
- Los resultados esperados deben ser directamente proporcionales a la inversión que se estableció, esperando que siempre sean favorables.

#### **5.3.2.5 Plan de Seguimiento.**

Las actividades desarrolladas deben tener un plan de seguimiento que permita controlar y hacer evaluaciones constantes sobre su rendimiento, a través de:

- Controles preventivos, Control concurrente.
- Control de retroalimentación:
- Supervisión.
- Evaluación

## 5.4 MARCO CONCEPTUAL

El proyecto se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, que son definidos para comprender profundamente el tema en estudio y contribuyen en la caracterización y enmarcación de la investigación.

A continuación, se detallan los conceptos relacionados con el presente estudio:

- **Accesibilidad:** Grado hasta el cual es posible llegar a servir en un segmento de mercado.
- **Administración de la categoría:** Práctica de distribución en la que un detallista permite a un proveedor grande que administre toda una categoría de productos en una tienda o cadena, en la que el proveedor decide qué artículos colocar en los anaqueles del detallista y en qué cantidades y ubicaciones.
- **Agente de ventas:** Intermediario mayorista que toma esencialmente el lugar del departamento de marketing de un fabricante, comercializando la producción entera de éste.
- **AIDA:** Secuencia de pasos en diversas formas de promoción, sobre todo en las ventas personales y la publicidad, que consiste en atraer la Atención, mantener el Interés, despertar el Deseo y generar la acción del comprador.
- **Brainstorming:** Método para generar ideas sobre un tema en análisis, dentro de un grupo de personas.
- **Cadena de valor:** Combinación de una empresa, sus proveedores e intermediarios, los cuales desempeñan sus propias actividades para agregar valor a un producto.
- **Cadena empresarial:** Organización de dos o más tiendas, de propiedad y administración central, que generalmente manejan las mismas líneas de productos.
- **Calidad:** Grado en que un producto satisface las expectativas del cliente.
- **Canal de distribución:** El camino seguido por el producto a través de intermediarios, desde el productor hasta el consumidor final.
- **Ciclo de vida del producto:** El periodo durante el cual un producto produce ventas y utilidades.

- **Competidores:** Empresas que fabrican o comercializan un producto similar o sustituto, satisfaciendo las mismas necesidades, además actúa en el mismo mercado llegando a los mismos clientes y consumidores.
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** El estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- **Consumidor Final:** Es la persona que adquiere un servicio o bien de consumo para satisfacer su propia necesidad.
- **Concesión:** Método de penetración de un mercado extranjero en el que la compañía participa mediante un acuerdo con un concesionario de ese mercado. Al cual le ofrece el derecho de usar sus procesos de manufactura, marca de fábrica y patentes, a cambio de tarifas o regalías.
- **Costo:** Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto y permite establecer su precio de venta al público.
- **Cuatro tiempos:** El motor de combustión funciona siempre en cuatro fases: admisión, compresión, expansión y escape y al mismo tiempo estas fases se desarrollan en cuatro carreras diferentes del pistón.
- **Cliente:** Es la persona o empresa que compra de forma voluntaria un producto o servicio para comercializarlo a otra persona o empresa, o para satisfacer su propia necesidad, en algunos casos el cliente puede ser también consumidor final.
- **Demanda:** Es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, a un precio determinado.
- **Descuento comercial:** Reducción en precio hecho a una persona o empresa, que forma parte del canal de mercadeo y venta.
- **Descuento por compras al contado:** Cantidad de dinero que el vendedor asigna al comprador para deducir el precio de bienes o servicios por pronto pago.
- **Descuento por volumen:** Reducción en el precio cuando se compran grandes cantidades de producto.
- **Diferenciación:** Cuando los bienes y servicios tienen un elemento único que les permite destacarse del resto.

- **Diseño de muestra:** Porcentaje representativo de la población que se considera para llevar a cabo un estudio.
- **Dos tiempos:** Significa que las cuatro fases es decir admisión, compresión, explosión y escape se desarrollan en dos carreras del pistón.
- **Encuesta:** Método de recolección de información a través del cual se obtiene información primaria, mediante preguntas establecidas en un cuestionario.
- **Estabilidad:** Busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.
- **Estrategia:** Arte de dirigir operaciones para dirigir un asunto.
- **Flexibilidad:** Se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Goodwill:** Es una marca con prestigio, reconocimiento y buen nombre.
- **Lealtad:** Fidelidad a una marca o detallista particulares, a tal grado que el consumidor compra esa marca o compra del detallista en cuestión sin considerar alternativas.
- **Mercado Meta:** Conjunto de compradores con características y necesidades comunes, al cual la empresa enfoca sus actividades de marketing.
- **Merchandising:** Actividad de distribución y promoción que comprende varias técnicas llevadas a cabo en el punto de venta con el fin de atraer la atención de los consumidores.
- **Mezcla de marketing:** Herramientas o variables que la empresa controla y combinadas logran influenciar la demanda del mercado meta, generar ventas y cumplir los objetivos de la organización, estas variables son las 4P, Producto, Precio, Plaza y Promoción.
- **Nicho de mercado:** Son pequeños segmentos del mercado donde los negocios deciden concentrar sus esfuerzos, se demandan productos especializados y hay un reducido número de competidores.
- **Participación de mercado:** Proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo declarado en un mercado específico, que es captada por una

sola empresa.

- **Posicionamiento:** Forma como está definida una marca en la mente de un cliente o consumidor, relacionado con ciertos atributos considerados importantes, lo cual constituye la principal diferencia entre los competidores.
- **Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo:** Identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- **Pronóstico de ventas:** Estimado de ventas probables para la marca del producto de una compañía, durante un tiempo establecido, en un mercado específico y asumiendo el uso de un plan de marketing predeterminado.
- **Proveedores:** Personas o empresas que suministran los bienes o servicios que una organización necesita para producir lo que vende.
- **Táctica:** Medio específico por el cual se implementa una estrategia.
- **Valor:** Razón matemática de los beneficios percibidos al precio y a cualquier otro costo en que se incurra.
- **Valor agregado:** Valor en efectivo de la producción de una empresa menos el valor de los insumos que compró de otras compañías.
- **Valor del nombre y marca:** Valor que una marca añade a un producto.
- **Ventaja diferencial:** Se refiere a cualquier característica de la organización o marca que el público considera atractiva y distinta de las de la competencia.
- **Visión sistémica:** La organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas(elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- **Visión de proceso:** Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** El pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para

incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él, es prospectivo.

## **5.5 MARCO LEGAL O NORMATIVO**

El conjunto de elementos de naturaleza legal nombrados a continuación, se constituyen en testimonio referencial y soporte de la presente investigación, puesto que el desarrollo de este tema incluye el análisis de asuntos específicos y elementos esenciales que se dirigen al cliente. Así, se busca que el lector conozca los distintos contextos, las herramientas básicas e instrumentos legales utilizados para la constitución, funcionamiento y desarrollo de la empresa.

El gobierno nacional colombiano en unión con entidades y asociaciones del sector comercial se ha preocupado por tener una legislación que regule los establecimientos distribuidores y proteja la integridad del consumidor. Los almacenes distribuidores de autos, motocicletas y sus partes están reguladas a través de las siguientes leyes y decretos.

### **5.5.1 Ley General de Sociedades Mercantiles.**

**ART. 98.** Por la cual se establece los requisitos para constituir una sociedad, sus acciones, administración, vigilancia y obligaciones pertinentes. La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

**ART. 100. Modificado por el artículo primero de la ley 222 de 1995.** Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad la empresa será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles serán civiles. Sin embargo, todas las sociedades estarán sujetas para todos los efectos a la legislación mercantil.

La presente ley es clave en el desarrollo de SUMOTO S.A. y del proyecto, porque delimita el ejercicio de su objeto social y contribuye a conocer todas las obligaciones que se ciernen sobre la misma, al constituirse como una sociedad presente en el mercado.

### **5.5.2 Ley 256 de 1996.**

Por la cual se constituyen los actos que se consideran como competencia desleal entre empresas y se prohíbe la propaganda comercial que tiende a establecerla a otros productores y distribuidores de mercancías en general o servicios de igual o similar naturaleza.

Esta ley permite aclarar que aspectos están fuera de las funciones legales de SUMOTO S.A., con respecto a la competencia, contribuyendo a tener pautas claras en cuanto a la formulación de estrategias que vayan en línea con las disposiciones legales de lealtad entre competidores del sector.

### **5.5.3 Decreto 2053 de 2003 del Ministerio de Transporte.**

Por la cual se establece en el artículo número cuatro, que, para evaluar la conformidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos, previamente a su comercialización, los fabricantes, importadores y comercializadores de los cascos de seguridad sometidos a esta reglamentación, deberán obtener un certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación, debidamente acreditado ante el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.

El presente decreto es un gran aporte de conocimiento para el proyecto, porque da a conocer que el ejercicio de las ventas de empresas como SUMOTO S.A. no solo está pendiente del producto en sí, sino también de cumplir estándares de calidad y disposiciones legales que se direccionan a la preservación de las condiciones del consumidor.

### **5.5.4 Ley 1607 de 2012. Artículo 437-1. Retención en la fuente sobre los impuestos sobre las ventas.**

Con el fin de facilitar, acelerar y asegurar el recaudo del impuesto sobre las ventas, se establece la retención en la fuente en este impuesto, la cual deberá practicarse en el momento en que se realice el pago o abono en cuenta, lo que ocurra primero. La retención será equivalente al quince por ciento (15%) del valor del impuesto.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, el Gobierno Nacional podrá disminuir la tarifa de retención en la fuente del impuesto sobre las ventas, para aquellos responsables que en los últimos seis (6) períodos consecutivos hayan arrojado saldos a favor en sus declaraciones de ventas.

Este aporte de carácter impositivo, aclara de manera detallada uno de los impuestos que SUMOTO S.A. está obligada a responder por el ejercicio de su objeto social, además permite conocer al lector que clase de impuestos están relacionados con el ejercicio de vender en este caso específico motocicletas.

## **6. METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación: el desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

La sub línea de investigación se enfoca en proyectos de mercadeo regional, subrayando especialmente la observación, teorización y análisis del sector regional.

### **6.2 TIPO DE ESTUDIO**

Según Neil J. Salkind<sup>17</sup>, la investigación descriptiva es detallar la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio, mientras que la investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la misma, se enriquece con ellos y se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

De esta manera se acude a una investigación de tipo descriptivo - analítico puesto que después de detallar la situación actual de la empresa se procede a evaluar el nivel de preferencia, satisfacción de los clientes y las características del producto, mediante encuestas aplicadas a un sector específico para tener un panorama sobre el cual centrar su atención y proponer soluciones óptimas.

Desde el punto de vista de su finalidad, es aplicado puesto que el plan estratégico planteado representa un aporte para SUMOTO S.A. en la medida que mejorará y dinamizará el desempeño de la empresa ante sus clientes.

---

<sup>17</sup>SALKIND, Neil J. Métodos de investigación. Prentice hall. México, 1999

### 6.3 OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio son los habitantes de Pasto que están en un rango de edad de 18 a 44 años, pertenecientes a los estratos dos y tres, ya que según las estadísticas son los que presentan mayor número de demanda de motocicletas en la ciudad, el área de investigación es la determinación de nivel de preferencia y evaluación de la satisfacción de los mismos, permitiendo lograr un mejoramiento a través del plan de mercadeo y garantizando una atención oportuna.

### 6.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es científica mixta: cuantitativa y analítica, puesto que se toma la información recolectada de fuentes primarias y secundarias, para ser analizada bajo ciertas variables y posteriormente utilizada para plantear medidas de cambio y mejoramiento en el funcionamiento de SUMOTO S.A.

### 6.5 DISEÑO METODOLÓGICO

#### 6.5.1 Fuentes de Informaciones Primarias y Secundarias.

- Fuentes de información primarias. Para este caso, este tipo de fuentes está enfocado en la información básica suministrada por encuestas que se aplicaron a una muestra definida de habitantes de la ciudad de Pasto, para determinar los aspectos representativos del sector, al cual se dirige el presente proyecto.
- Fuentes de información secundarias. Las principales herramientas de consulta son la información básica suministrada por la empresa SUMOTO S.A. previa autorización, tesis de grado, estudios y documentos impresos o net gráfico, leyes y decretos relacionados con el mercadeo, los distribuidores y el producto ofrecido, que sirven de base para el desarrollo del proyecto.

#### 6.5.2 Instrumentos para Recolección de Información.

Para hacer efectivo el proceso de investigación y recolectar información para análisis, se utilizaron instrumentos como:

- **ENCUESTA:** Formularios claros y concisos que permitieron analizar la información. Se aplicaron a habitantes de la ciudad de Pasto entre 18 y 44 años

de edad de los estratos dos y tres, como son; para saber cómo está conformado, qué expectativas tiene, comportamientos de consumo frente a las diferentes marcas, diferenciación de la competencia, volumen de compra y conocimiento de la empresa.

Mediante un diseño adecuado de la encuesta se pudo establecer necesidades, oportunidades, amenazas, debilidades de la empresa, situación actual del entorno, permitiendo la creación de estrategias y recomendaciones efectivas.

### 6.5.3 Metodología de Aplicación de Encuestas.

#### 6.5.3.1 Objetivos de la encuesta.

- Determinar la preferencia de marca de motos que poseen los habitantes de la ciudad de Pasto entre 18 y 44 años de los estratos dos y tres.
- Establecer el nivel de conocimiento y preferencia que poseen el segmento a estudiar sobre la empresa SUMOTO S.A.

#### 6.5.3.2 Definición e identificación del marco muestral.

Para la presente investigación, la población que se tuvo en cuenta en este proyecto fue tomada de la base de datos de habitantes que registra el DANE entre edades de 18 a 44 años de los estratos dos y tres que generan alguna actividad económica e ingresos. Teniendo en cuenta esta población se establece el Muestreo Aleatorio Simple, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZpq}{d(N - 1) + Z * pq} \quad \text{Ecuación (1)}$$

$$n = \frac{168.625 * 1,96(0,5 * 0,5)}{0,005(168.625 - 1) + 1 * (0,5 * 0,5)} \quad \text{Ecuación (2)}$$

En donde:

**N** = Es el total de la población susceptible de análisis en este caso 168.625 personas entre 18 y 44 años, según sumatoria e información presentada por el DANE en el censo de 2005<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> DANE, censo general 2005, disponible en el siguiente link <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas->

**Z** = El nivel de confianza, en este caso es de 95%, es decir el 1,962.

**d** = Es el valor de exactitud en este caso 5%.

**p y q**= Son las probabilidades de éxito y fracaso debido a que se desconocen, en este caso se toma el 0,5.

De esta manera tenemos una población definida de 168.625 personas registradas hasta la fecha en la base de datos de población por edad del DANE. Con una muestra de 384 personas susceptibles de ser encuestadas (CLIENTES POTENCIALES).

Por otra parte, se determinó necesario encuestar a los clientes actuales de SUMOTO SUZUKI S.A. los cuales en la base de datos de la empresa representan un total de cinco mil clientes, de los cuales se sacó una muestra de 300 clientes.

#### **6.5.3.3. Procesamiento de la Información.**

De una encuesta bien formulada depende la obtención de resultados claros y objetivos, y de un correcto análisis de la información obtenida, depende también el establecimiento de conclusiones válidas.

La forma a través de la cual se pretende llevar a cabo el procesamiento de la información, obtenida a partir de las encuestas a aplicar comprende:

- Revisión y corrección de las encuestas de la información, teniendo en cuenta
- incongruencias que puedan existir por errores en la aplicación de las mismas.
- Codificación de la información obtenida, atribuyéndole un ordenamiento
- sistemático que permita el mejor manejo y procesamiento posible.
- Tabulación de datos, ingreso de la información en forma ordenada a un sistema de computación.

#### **6.5.3.4. Sistematización de la información recolectada y programa a utilizar.**

Después de ingresar todos los datos recolectados, se hizo un análisis de resultados por medio de Excel, con el fin de facilitar y agilizar el proceso de tabulación y graficación.

Los resultados se muestran de forma gráfica utilizando el gráfico de barras, en el cual cada respuesta se representa por un color determinado, para su mejor comprensión.

Lo anteriormente mencionado permite interpretar de forma clara la información obtenida a partir de las encuestas y posteriormente contribuir a plantear estrategias de mercadeo adecuadas.

## 6.6 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables son indicadores que están expuestos a constantes cambios y por esta razón son inestables, las variables que se tratan en el desarrollo de la investigación están altamente relacionadas con los clientes y son las siguientes:

- **Precio:** en la actualidad el precio de venta para cada referencia de motocicletas está sujeto a las disposiciones de la ensambladora de Suzuki ubicada en la ciudad de Pereira, quienes establecen estos valores a nivel nacional.
- **Empleo:** contar con personal calificado, que posea la competencia necesaria en pro del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales dirigidos al consumidor.
- **Percepción:** se refiere a la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.
- **Demografía:** referente al estudio de la población, en términos de tamaño, edad, sexo, ocupación y otras variables que describen a compradores potenciales.
- **Desarrollo del mercado:** atracción de nuevos clientes a productos existentes.
- **Competencia:** identificar fortalezas y debilidades para establecer planes a seguir.
- **Alianzas Estratégicas:** convenios con ensambladoras a fin de vender sus marcas y poder ofrecer variedad de modelos que cumplan con los requerimientos y necesidades del cliente.
- **Ventas:** nivel de ventas por periodos, porcentaje de participación en el mercado.
- **Canal de Distribución:** canales que permitan cumplir al consumidor de manera oportuna.

## **CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA SUMOTO S.A. EN EL SECTOR DE VENTA DE MOTOS DE LA CIUDAD DE PASTO**

### **7. DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

##### **7.1.1 Antecedentes.**

La empresa SUMOTO S.A. se constituye como una sociedad anónima en el año 2002 dedicada a la compraventa de motocicletas de alto y bajo cilindraje, venta de repuestos y accesorios y servicio técnico – mecánico. Con 7 trabajadores funcionando exclusivamente como distribuidor autorizado de la marca Suzuki.

En el año 2005 abre las agencias de Pasto e Ipiales con la marca Auteco y Suzuki, ubicadas en la Avenida Boyacá y en las Américas de la ciudad de Pasto y en Ipiales en la carrera séptima, en el centro. Posteriormente abre las sucursales en municipios como: Tumaco, Ipiales, Sibundoy, Sandoná, Túquerres, La Unión y Consacá.

SUMOTO S.A. para lograr su propósito, tiene como estrategias principales ubicarse en sitios geográficos que le permitan estar cerca de su cliente objetivo, su incursión en el mercado lo hace a través de salas de ventas de tal manera que le permita expandirse fácilmente, actualmente cuenta con 58 empleados lo que demuestra su crecimiento y compromiso de esta organización.

Si bien la empresa ha tenido una gran acogida y aceptación entre la población de Pasto, en el último año se ha percibido una baja en las ventas, aspecto que ha permitido apelar al diseño de un plan estratégico de mercadeo que le permita puntualmente fidelizar clientes establecidos y atraer a clientes potenciales.

#### **7.2 MISIÓN**

Trabajar para afianzar el liderazgo de SUMOTO S.A. (SUZUKI) en el departamento de Nariño, ofreciendo productos y servicio de excelente calidad para lograr una gran satisfacción y reconocimiento. A través de personal capacitado, y comprometido con los objetivos empresariales, bajo una base firme de calidad.

### **7.3 VISIÓN**

Marcar la diferencia como distribuidor de motocicletas en la región de Nariño y ser el líder en el sector.

### **7.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Extenderse en más regiones del departamento de Nariño con sedes que permitan ofrecer de una manera adecuada nuestros productos.
- Establecer plataformas de mercadeo en cabeza del gerente de este departamento que permita consolidar nuestro concesionario en el departamento de Nariño.
- Proveer el cumplimiento de medidas preventivas y previas de seguridad para garantizar la protección del cliente.

### **7.5 VALORES CORPORATIVOS**

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Buen servicio.
- Respeto por el cliente.
- Profesionalismo.
- Buen ambiente de trabajo.

### **7.6 CLIENTES**

- Edad: a partir de los 18 años.
- Sexo: masculino y femenino.
- Ubicación: Pasto, Sandoná, Túquerres, Tumaco.
- Tipo de cliente: personas naturales, empresas públicas y privadas.

### **7.7 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

SUMOTO S.A. cuenta con la infraestructura y organización administrativa necesaria para consolidarse como uno de los concesionarios de motocicletas líderes en la región, sin embargo, existen algunos factores internos y externos que influyen de manera directa en el cumplimiento de sus objetivos.

### 7.7.1 Variables estratégicas internas.

- **Base sólida (imagen):** El ser distribuidor directo de una de las marcas más importantes a nivel mundial SUZUKI, y una sede central en Pereira, SUMOTO S.A ofrece a sus clientes garantía y respaldo que están en sintonía con las normas internacionales para la protección, confort y seguridad del cliente.
- **Calidad del producto:** La marca japonesa SUZUKI goza de reconocimiento en todo el mundo por su origen, calidad, diseño y precio.
- **Talento Humano:** SUMOTO S.A. Cuenta con un personal de ventas capacitado en el conocimiento de todos los modelos de motocicletas que ofrece. No obstante, necesita complementarse con el perfeccionamiento del servicio después de la venta.
- **Precios Flexibles:** SUMOTO S.A. no solo cuenta con diferentes precios accesibles sino también ofrece facilidades de pago según las necesidades del cliente.
- **Crédito:** SUMOTO S.A. cuenta con planes de pago por cuotas para agilizar procesos de compra.
- **Planeamiento Estratégico:** SUMOTO S.A no cuenta con un área de marketing específica.
- **Visión Corporativa:** SUMOTO S.A. tiene una gran experiencia en el sector de las motocicletas.
- **Capacidad instalada:** SUMOTO. S.A. tiene dos sucursales en la ciudad de Pasto y seis más en otros municipios del departamento de Nariño, lo que les permite a los clientes tener al alcance todo el portafolio de marcas de motos, servicios de mantenimiento, créditos de adquisición y buena percepción al visitar las sucursales.
- **Promoción y publicidad:** La empresa no cuenta con departamento de mercadeo, lo cual hace que no se dé una justa importancia a todos los procesos que tiene que ver con estas variables.
- **Servicio:** SUMOTO S.A. además de ofrecer una asesoría previa a la compra, a través de su centro de mantenimiento presta también un servicio post venta, que mejoraría aún más si hace énfasis en un seguimiento de clientes para ofrecerles a mediano plazo otro producto.

- **Liquidez:** SUMOTO S.A. se constituyó y sigue creciendo con un gran soporte financiero.
- **Variedad de vehículos:** SUMOTO S.A cuenta con una amplia variedad de modelos acordes con todas las exigencias y gusto de los clientes.

### **7.7.2 Análisis del comportamiento de variables internas de SUMOTO S.A. (SUZUKI).**

- Base sólida (imagen): fortaleza
- Calidad del producto: fortaleza
- Talento humano: fortaleza
- Precios flexibles: fortaleza
- Crédito: fortaleza
- Planeamiento estratégico: debilidad
- Visión corporativa: fortaleza
- Capacidad instalada: fortaleza
- Mercadeo y publicidad: debilidad
- Servicio: fortaleza
- Liquidez: fortaleza
- Variedad de modelos: fortaleza.

### **7.7.3 Matriz PCI.**

En compañía del personal de la empresa se evalúa la situación presente de la misma identificando variables que representen Fortalezas y Debilidades que afecten su operación; una vez construida la PCI se construye la MEFI.

**Tabla 1.** Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Base sólida (imagen)	X						X		
Calidad del producto	X						X		
Talento humano		X						X	
Precios flexibles		X					X		
Crédito		X					X		
Planteamiento estratégico				X			X		
Visión corporativa		X						X	
Capacidad instalada	X						X		
Promoción y publicidad				X			X		
Servicio	X						X		
Liquidez		X						X	
Variedad	X						X		

Fuente: Este trabajo

#### 7.7.4 Matriz MEFI.

**Tabla 2.** Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves	VARIABLES	Ponderación	Clasificación	RESULTADO PONDERADO
Base sólida (imagen)	Fortaleza	0.1	4	0.4
Calidad del producto	Fortaleza	0.1	4	0.4
Talento humano	Fortaleza	0.05	3	0.15
Precios flexibles	Fortaleza	0.08	3	0.24
Crédito	Fortaleza	0.08	3	0.24
Planeamiento estratégico	Debilidad	0.1	1	0.1
Visión corporativa	Fortaleza	0.09	3	0.27

Factores internos claves	VARIABLES	Ponderación	Clasificación	RESULTADO PONDERADO
Capacidad instalada	Fortaleza	0.06	3	0.18
Promoción y publicidad	Debilidad	0.1	1	0.1
Servicio	Fortaleza	0.1	4	0.4
Liquidez	Fortaleza	0.06	3	0.18
Variedad	Fortaleza	0.08	4	0.32
<b>Total</b>		<b>1.0</b>		<b>2.98</b>

Fuente: Este trabajo

**Análisis:** según la matriz MEFI se puede determinar que SUMOTO S.A. tiene una muy buena situación interna, pero se debe hacer algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y los recursos para tener un mejor resultado.

#### 7.7.5 Variables estratégicas externas.

- **Demanda de motocicletas:** En el año 2015 se registró un incremento en demanda de motocicletas pese a las medidas de restricción impuestas por la ley, lo que ha beneficiado a todos los concesionarios de este sector.
- **Incremento del valor SOAT:** El Seguro Obligatorio (SOAT) es extremadamente costoso en comparación con el precio de la moto, y equivale al cinco por ciento del valor total de su moto.
- **Precio dólar:** El dólar presenta en la actualidad una disminución, lo que ha hecho que tanto nacionales como personas procedentes de la República de Ecuador se sientan atraídos por la oferta en este sector.
- **Índice de robos y accidentes:** La Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, entre 28 capitales de Colombia durante 2013 y lo corrido del 2014, dejó a Pasto en el primer lugar en delitos como hurto a personas con el 21 por ciento, hurto a vehículos con 18,3 por ciento y la tasa de victimización del 30,9 por ciento. De acuerdo con el análisis, Pasto es la ciudad donde sus habitantes afirman sentirse más inseguros con un porcentaje del 73,4 por ciento. También aparece con la más alta tasa de ciudadanos afectados por un delito con el 30,9

por ciento por encima de Bogotá que alcanzó el 25,1 por ciento. Factores que afectan la decisión de compra por riesgo de hurtos, daños y posible muerte.

- **Movilidad en la ciudad de Pasto:** En los últimos meses el tráfico vehicular ha incrementado y es más difícil transitar, la moto se ha manifestado como una solución puesto que ahorra tiempo entre trayectos.
- **Normatividad del ministerio de transporte:** Aunque los esfuerzos del gobierno son considerables a la hora de reglamentar y establecer leyes de transporte, la verdad es que aún no existe evidencia que garantice tranquilidad y estabilidad en este aspecto, leyes como pico y placa, prohibición de parrillero y demás mecanismos de control afectan la confianza de los consumidores en la adquisición de motocicletas. Esta variable afecta de manera significativa los negocios convirtiéndose en una amenaza para la venta de motos.
- **Moto-taxismo:** Para el año 2015 la secretaria de Desarrollo Económico de Pasto, realizó un censo y un estudio de caracterización de los moto-trabajadores con el fin de conocer a ciencia cierta la población que está dedicada a esta actividad y con esa información poder encaminar el que hacer de la administración a las necesidades de los mototaxistas, arrojando un número aproximado de 4 mil personas, que se supone están dedicados a esta actividad, con las facilidades de financiación y de adquisición de las comercializadoras, este trabajo ha incrementado enormemente en la ciudad, convirtiéndose en una entrada económica de valor debido al alto desempleo que hay en la misma.
- **Campañas publicitarias de la competencia:** Los concesionarios de motos competidores directos de SUMOTO S.A. pautan más que la empresa.

#### **7.7.6 Análisis del comportamiento de las variables externas de SUMOTO SUZUKI S.A.**

- Demanda de motocicletas: oportunidad.
- Incremento del valor SOAT: amenaza.
- Precio del dólar: oportunidad.
- Índice de robos y accidentes: amenaza.
- Movilidad en la ciudad de Pasto: oportunidad.
- Normatividad del Ministerio de transporte: amenaza.
- Mototaxismo: oportunidad.
- Campañas publicitarias de la competencia: amenaza.

### 7.7.7 Matriz POAM.

Se analizan en compañía del personal de la empresa los factores externos los cuales sean fuente de Oportunidades y Amenazas que puedan afectar a los productos y servicios ofrecidos; una vez construida la POAM se construye la MEFE.

**Tabla 3.** Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Demanda de motocicletas	X						X		
Incremento del valor SOAT						X			X
Precio del dólar			X						X
Índice de robos y accidentes						X			X
Movilidad en la ciudad de Pasto	X						X		
Normatividad del Ministerio de transporte				X				X	
Mototaxismo		X					X		
Campañas publicitarias de la competencia				X			X		

Fuente: Este trabajo.

### 7.7.8 Matriz MEFE.

**Tabla 4.** Matriz de evaluación de factores externo (MEFE)

VARIABLES EXTERNAS	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Demanda de motocicletas	Oportunidad	0.2	4	0.8
Incremento del valor SOAT	Amenaza	0.09	2	0.18
Precio del dólar	Oportunidad	0.06	3	0.18
Índice de robos y accidentes	Amenaza	0.09	2	0.18
Movilidad en la ciudad de Pasto	Oportunidad	0.17	4	0.68
Normatividad del Ministerio de transporte	Amenaza	0.1	1	0.1

VARIABLES EXTERNAS	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Mototaxismo	Oportunidad	0.09	3	0.27
Campañas publicitarias de la competencia	Amenaza	0.2	1	0.2
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.59</b>

Fuente: Este trabajo

**Análisis:** Este panorama resulta favoreciendo a la empresa SUMOTO S.A ya que supone una perspectiva muy alta de adquisición de las personas lo cual permite llevar a cabo estrategias que logren diezmar las amenazas descritas y maximizar las oportunidades del entorno conllevando a un mayor crecimiento de la organización.

## 7.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

### 7.8.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

- **Rivalidad:** aspectos como ofertas, entrega de kits adicionales o SOAT gratis son las principales estrategias más comunes que se utiliza para ganar clientes.
- **Poder de negociación con los clientes:** debido a la variedad de marcas y precios que ofrece acuerdos con todo tipo de clientes, repuestos, mantenimiento y ofertas, SUMOTO S.A. tiene un gran poder de negociación y posibilidad de compra.
- **Poder de negociación con los proveedores:** la central Suzuki ubicada en Pereira provee de manera ininterrumpida a SUMOTO S.A., permitiendo que la distribución en la ciudad de Pasto y el resto de Nariño sea óptima, lo cual maximiza la posibilidad de respuesta inmediata ante los clientes y su posible compra.
- **Entrada de nuevos competidores:** en los últimos años se ha incrementado el número de nuevos concesionarios, aspecto que intensifica más el poder de competir, puesto que el espacio en el mercado de cada concesionario se disminuye y el hecho de aumentar y mantenerse es más difícil.
- **Productos sustitutos:** el producto sustituto, las motocicletas que ofrece SUMOTO S.A. son los vehículos, sin embargo, según una medición que hizo

la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal en 2013, se constató que las motocicletas en tránsito habían crecido en un 407 %, mientras que los automóviles registraron un incremento de 243%, aspecto que muestra las preferencias de la población de la ciudad de Pasto debido a factores como precio, ahorro de tiempo y ahorro en combustible.



**Gráfico 1.** Cinco fuerzas de Porter  
Fuente: Este trabajo

## 7.8.2 Matriz DOFA.

**Tabla 5. Matriz DOFA**

ASPECTOS INTERNOS			
	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen de la empresa</li> <li>2. Calidad del producto</li> <li>3. Talento humano</li> <li>4. Precios flexibles</li> <li>5. Crédito</li> <li>6. Visión corporativa</li> <li>7. Capacidad instalada</li> <li>8. Servicio</li> <li>9. Liquidez</li> <li>10. Variedad de modelos</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercadeo y publicidad</li> <li>2. Planeamiento estratégico</li> </ol>	
ASPECTOS EXTERNOS	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de motocicletas</li> <li>2. Precio del dólar</li> <li>3. Movilidad</li> <li>4. Mototaxismo</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO:</b> la empresa debe formular estrategias, donde por medio de sus fortalezas se realice un óptimo aprovechamiento de las oportunidades del mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F1, F2, F4, F5, F8, F10, O1, O3) Difundir y promocionar la calidad de los productos Suzuki, el manejo de precios flexibles, planes de financiación, servicios (venta, postventa y mantenimiento), variedad de modelos e imagen de la empresa permitiendo estimular la demanda de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como una mayor participación en el mercado.</li> <li>2. (F1, F8, F10, O1, O2) Aprovechar la imagen como distribuidor directo en la ciudad de la marca Suzuki, la variedad de modelos, sus servicios y el precio del dólar, para atraer clientes de la frontera a fin de incrementar ventas.</li> <li>3. (F1, F6, O1, O3, O4) Divulgar la buena imagen y visión corporativa de la empresa para que sea el primer referente de demanda, preferencia para los moto-taxistas y solución de movilidad.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO:</b> la empresa debe maximizar las oportunidades que ofrece el medio a fin de minimizar sus debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D1, O1, O3, O4) Aprovechar los medios publicitarios (canales ATL y BTL) para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</li> <li>2. (D2, O1, O2, O3, O4) Diseñar e implementar estrategias de marketing donde se desarrollen actividades que permitan ampliar el mercado de la empresa logrando un mayor posicionamiento e incremento de ventas, aprovechando la demanda existente.</li> </ol>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del valor SOAT.</li> <li>2. Índice de robos y accidentes.</li> <li>3. Normatividad del ministerio de transporte.</li> <li>4. Campañas publicitarias de la competencia.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA:</b> la empresa deber utilizar sus fortalezas para evitar o minimizar el impacto de las amenazas que la puedan afectar.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F1, F6, A2, A3) Establecer una comunicación constante con la secretaria de tránsito y transporte con el fin de implementar campañas de prevención, seguridad, y cumplimiento de normas.</li> <li>2. (F9, A4) Realizar campañas publicitarias más agresivas las cuales permitan contrarrestar a su competencia actual.</li> <li>3. (F3, F8, A4) Mejorar la calidad de los servicios (preventa, venta, posventa, técnico) desarrollando un programa de capacitación constante, lo cual permita garantizar el cumplimiento de necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>4. (F6, F9, A1, A4) Gracias a la liquidez y visión corporativa con que cuenta la empresa se pueden atraer clientes mediante promociones en temporadas especiales respecto al SOAT, ya sea concediendo un descuento en su valor o como obsequio.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA:</b> la empresa debe pretender por disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D1, D2, A4) Elaborar planes de mercadeo y publicidad que permitan el crecimiento de la empresa en el entorno en que se desenvuelve y posterior fidelización de los clientes.</li> </ol>

Fuente: Este trabajo

### 7.8.3 Formulación estratégica de negocios.

#### 7.8.3.1 Matriz interna-externa.

Tabla 6. Matriz Interna – Externa  
Capacidad interna

	4	3	2	1
ALTO 3				
MEDIO 2				
BAJO 1				

2.98

2.59

Fuente: \*A.E. ambiente externo

#### ➤ Nivel medio

La matriz interna - externa se obtiene de los resultados previamente ponderados en las matrices MEFI y MEFE que para SUMOTO S.A. son 2.98 y 2.59 respectivamente, lo que indica que la empresa debe conservar su capacidad interna y sacarle provecho para generar crecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior las estrategias recomendadas son:

#### a). Estrategia de penetración de mercado:

- En base al incremento de demanda que se ha dado en la ciudad de Pasto por varios factores, tomar medidas para mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.
- Llevar mayores esfuerzos de promoción y publicidad a través de la realización de campañas publicitarias para generar un mayor conocimiento y posicionamiento de la empresa y estrategias promocionales a corto plazo.

#### b). Estrategia de desarrollo de mercado:

- Extenderse a otras regiones de Nariño a mediano plazo.

## CAPITULO 2. ELABORAR UN ESTUDIO DE MERCADO, A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES CON EL FIN DE ANALIZAR EL NIVEL DE FIDELIDAD, CONOCIMIENTO Y PREFERENCIA.

A partir del establecimiento de la respectiva muestra se aplicó encuestas a cada tipo de cliente (actual y potencial), acordes a los objetivos del proyecto, variables y aspectos descritos en la matriz de relación e información (Anexo c), lo que permitió posteriormente saber en qué situación está la empresa SUMOTO S.A. SUZUKI, en cuanto al mercado al que se dirige.

### 8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 8.1 CLIENTES ACTUALES

- Base: 5.000 clientes actuales Reales
- Muestra: 300

Tabla 7. ¿A través de que medio conoció a SUMOTO S.A.?

A TRAVÉS DE QUE MEDIO CONOCIÓ A SUMOTO S.A.		
MEDIO	No	%
RADIO	0	0%
PERIODICO	0	0%
RECOMENDACIÓN	217	72%
VOLANTES	40	13%
PORTAFOLIO	43	14%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

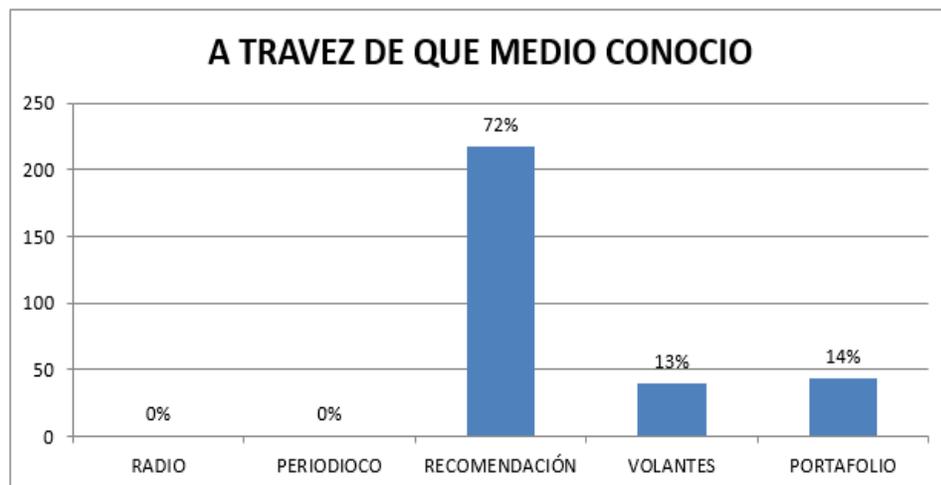


Gráfico 2. ¿A través de que medio conoció a SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 2 muestra que el 72% (217) del total de los clientes actuales encuestados han conocido a SUMOTO SUZUKI S.A. por recomendaciones de otras personas, que han satisfecho sus necesidades y expectativas en los productos comprados a la empresa, ya sea por su calidad, variedad de diseños, respaldo y garantía. Para la organización esto se convierte en una fortaleza por la utilización del canal de voz a voz, pero se presenta una gran oportunidad para emplear otros canales de promoción que conlleven a la adquisición de muchos más clientes.

Tabla 8. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A.?

QUE SERVICIOS HA UTILIZADO EN EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.		
SERVICIO	No	%
COMPRA Y CREDITO	253	84%
MATENIMIENTO	35	12%
COMPRA Y REPUESTO	12	4%
SEGURO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

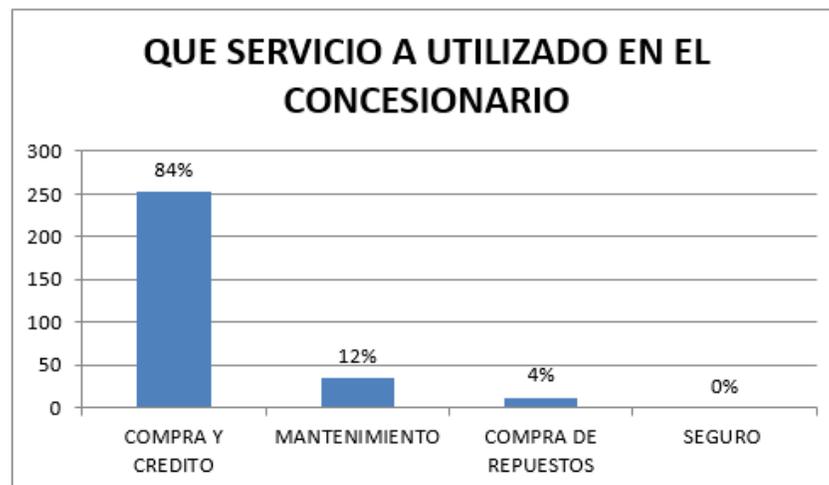


Gráfico 3. ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 3 muestra que el servicio más utilizado ha sido la compra y crédito, utilizado por el 84% (253) de los encuestados. Fortaleza ya que cumple con uno de los objetivos de la razón de ser de la organización, pero representa una oportunidad para generar estrategias que fomenten la adquisición de los otros servicios ofrecidos por la organización.

Tabla 9. ¿Qué aspectos evalúa frente a SUMOTO S.A.?

QUÉ ASPECTOS EVALÚA FRENTE A SUMOTO S.A.		
ASPECTO	No	%
BUENA PUBLICIDAD	0	0%
VARIEDAD DE MODELOS	56	19%
OFERTAS	0	0%
PRECIO	72	24%
PLANES DE FINANCIACION	105	35%
ATENCION Y ASESORIA	67	22%
MANTENIMIENTO POSTVENTA	0	0%
UBICAION	0	0%
IMAGEN	0	0%
MODELOS DE MOTO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

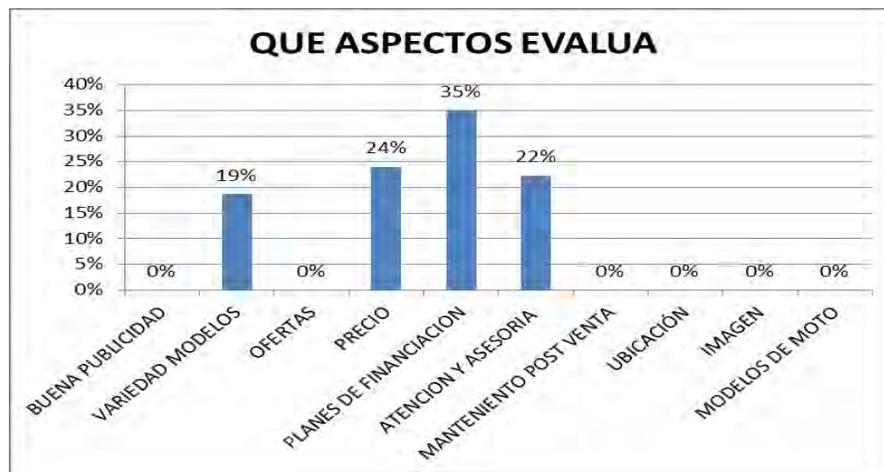


Gráfico 4. ¿Qué aspectos evalúa frente a SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 4 muestra que para el 35% (105) de los encuestados un plan de financiación es lo que más evalúan a la hora de comprar en el concesionario, seguido por el 24% (72) que consideraron el precio como aspecto evaluado. A pesar que los planes de financiación que maneja la organización se encuentran en la línea de los manejados por otros concesionarios de motos, se presenta una oportunidad para establecer nuevos planes que cautiven a un mercado más amplio, respecto al precio se puede mejorar referente a repuestos y accesorios.

Tabla 10. ¿Utilizó plan de financiación con SUMOTO S.A.?

UTILIZÓ PLAN DE FINANCIACIÓN CON SUMOTO S.A.		
PLAN	No	%
SI	261	87%
NO	39	13%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>



Gráfico 5. ¿Utilizó plan de financiación con SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 5 muestra que el 87% (261) del total de encuestados han preferido utilizar planes de financiación con el concesionario, gracias a las tasas de financiación y requisitos exigidos que ofrece la empresa. Fortaleza, toda vez que la empresa obtiene mayores dividendos y la mayoría de sus clientes utiliza este servicio.

Tabla 11. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el plan de financiación ofrecido por SUMOTO S.A.?

CUÁL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL PLAN DE FINANCIACIÓN OFRECIDO POR SUMOTO S.A.		
GRADO	No	%
SATISFECHO	261	87%
INSATISFECHO	39	13%
TOTAL	300	100%



Gráfico 6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el plan de financiación ofrecido por SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 6 revela que el 87% (261) de los que tomaron un plan de financiación con el concesionario para hacer una compra, están satisfechos. Fortaleza, ya que los planes de financiación manejados son competitivos y acodes a las necesidades del cliente; sin embargo, se debe examinar porque el 13% restante se encuentra insatisfecho ya que esto se convierte en una amenaza debido al voz a voz.

**Tabla 12.** ¿Está satisfecho con el producto, marca / servicio que compró?

ESTÁ SATISFECHO CON EL PRODUCTO, MARCA / SERVICIO QUE COMPRÓ		
SATISFECHO	No	%
SI	39	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 7.** ¿Está satisfecho con el producto/ marca o servicio que compró?

El Gráfico 7 muestra que los 39 encuestados, al comprar un producto no utilizaron plan de financiación alguno, porque no los atrajo; pero que prefirieron otras formas de pago, igualmente se encuentra satisfechos con el producto que adquirieron. Fortaleza, ya que el producto adquirido cumplió con las expectativas del cliente.

**Tabla 13.** ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de preventa y venta que presta SUMOTO S.A.?

QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE CON EL SERVICIO DE PREVENTA Y VENTA QUE PRESTA SUMOTO S.A.		
GRADO	No	%
MUY SATISFECHO	123	41%
SATISFECHO	177	59%
CONFORME	0	0%
INSATISFECHO	0	0%
MUY INSATISFECHO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

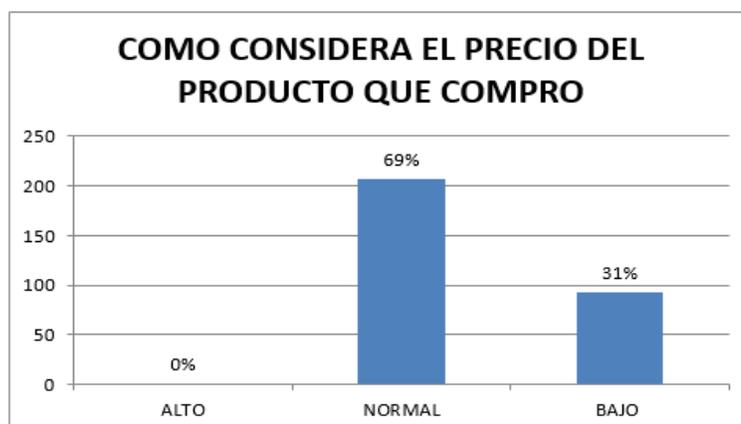


**Gráfico 8.** ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de pre venta y venta que presta SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 8 muestra que el 59% (177) de los encuestados están satisfechos con el servicio de información, asesoría y entrega que se presta en el concesionario. Fortaleza, gracias a esfuerzos en conjunto por todo el personal de la organización, siendo este servicio ágil, amable, oportuno y conciso.

**Tabla 14.** ¿Cómo considera el precio del producto que compro en SUMOTO S.A.?

CÓMO CONSIDERA EL PRECIO DEL PRODUCTO QUE COMPRO EN SUMOTO S.A.		
PRECIO	No	%
ALTO	0	0%
NORMAL	207	69%
BAJO	93	31%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

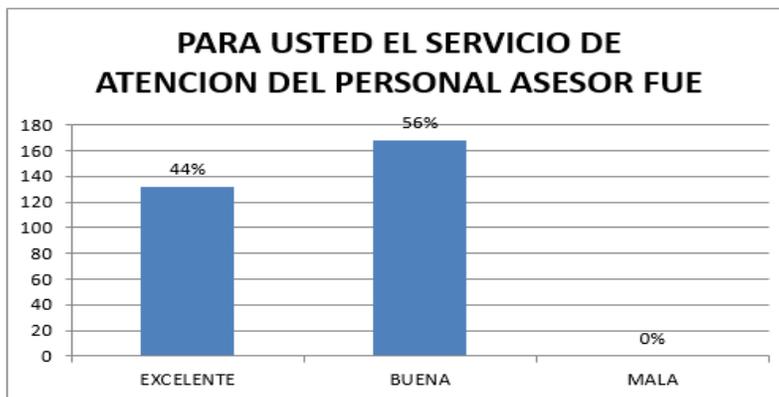


**Gráfico 9.** ¿Cómo considera el precio del producto que compró en SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 9 muestra que para el 69% (207) de las personas que demandaron productos del concesionario, ubican su precio dentro de un umbral igual al existente en concesionarios de otras marcas y el 31% bajo. Fortaleza ya que ninguno de los encuestados considera que el precio que se maneja en la empresa respecto a sus productos sea alto, sino por el contrario es competitivo y acorde a las necesidades de los clientes.

**Tabla 15.** Para usted el servicio de atención del personal asesor de SUMOTO S.A, ¿fue?

PARA USTED EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL PERSONAL ASESOR DE SUMOTO S.A FUE		
SERVICIO	No	%
EXCELENTE	132	44%
BUENA	168	56%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 10.** ¿Para usted el servicio de atención del personal asesor de SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 10 muestra que el 56% (168) de los encuestados se sintieron cómodos con la atención del personal, considerando buena la asesoría que recibieron. Oportunidad, se puede llegar a un nivel más alto de satisfacción del usuario con un personal más capacitado, que logre un mayor impacto en el cliente, lo cual conduzca a que tome la decisión de compra.

**Tabla 16.** ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de entrega y postventa que presta SUMOTO S.A.?

QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE CON EL SERVICIO DE ENTREGA Y POSTVENTA QUE PRESTA SUMOTO S.A.		
GRADO	No	%
MUY SATISFECHO	0	0%
SATISFECHO	224	75%
CONFORME	76	25%
INSATISFECHO	0	0%
MUY INSATISFECHO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

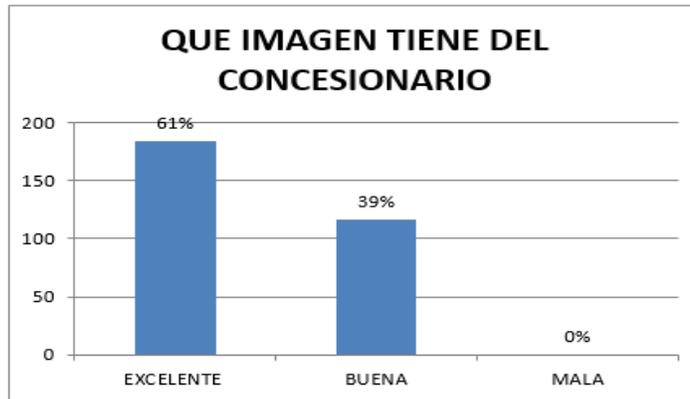


**Gráfico 11.** ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de entrega y postventa que presta SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 11 muestra que para el 75% (224) de los encuestados recibió un servicio de entrega y postventa de manera adecuada y aceptable. Fortaleza, ya que se cumple con la promesa de marca; pero el 25% solo estuvo conforme, presentándose esto como una debilidad identificada por los clientes, esto afecta a la empresa debido a un servicio que no fue oportuno y acorde a lo establecido por las dos partes.

**Tabla 17.** ¿Qué imagen tiene del concesionario SUMOTO S.A.?

QUÉ IMAGEN TIENE DEL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.		
IMAGEN	No	%
EXCELENTE	184	61%
BUENA	116	39%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

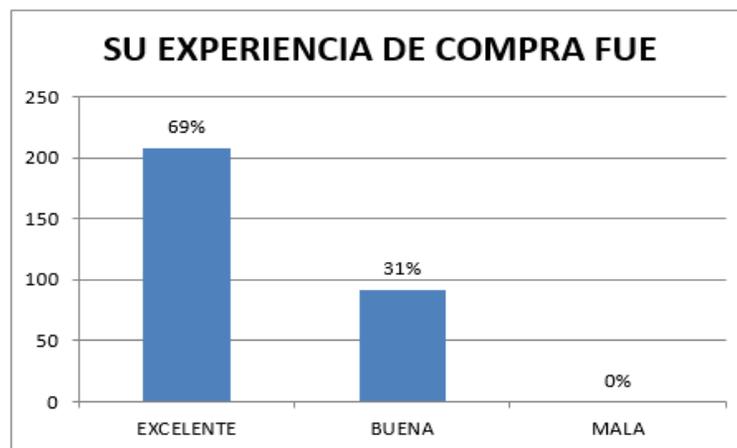


**Gráfico 12.** ¿Qué imagen tiene del concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 12 muestra que el 61% (184) del total de los encuestados tienen una imagen excelente del concesionario SUMOTO SUZUKI S.A. Fortaleza, ya que las instalaciones con que cuenta la organización permiten realizar una atención de forma confortable a los clientes; además de poder manejar una exhibición de los productos de una manera más llamativa a simple vista.

**Tabla 18.** ¿Su experiencia de compra fue?

SU EXPERIENCIA DE COMPRA FUE		
EXPERIENCIA	No	%
EXCELENTE	208	69%
BUENA	92	31%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

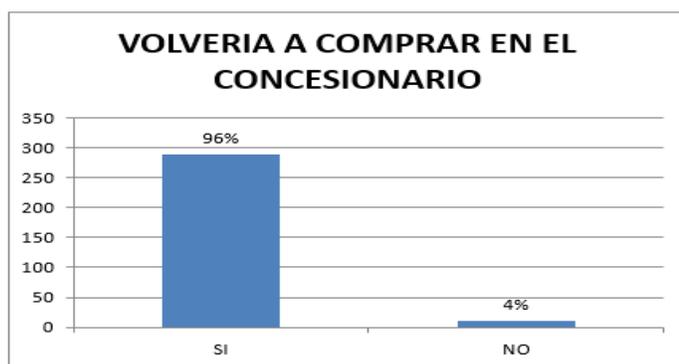


**Gráfico 13.** ¿Su experiencia de compra fue?

El Gráfico 13 revela que para la totalidad de los encuestados el proceso de compra estuvo en un rango favorable. Fortaleza, ya que para el 69% (208) de los clientes se logró cumplir con sus necesidades y expectativas tanto por el personal que los atendió (amables, respetuosos, conocedores de los productos), como también por las instalaciones (confiabilidad respecto a cumplimiento de garantía ya sea por mano de obra o repuestos).

**Tabla 19.** ¿Volvería a comprar en el concesionario SUMOTO S.A.?

VOLVERÍA A COMPRAR EN EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.		
VOLVERIA	No	%
SI	289	96%
NO	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 14.** ¿Volvería a comprar en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 14 muestra que el 96% (284) del total de los encuestados repetiría el proceso de compra en SUMOTO SUZUKI S.A. Fortaleza, porque existe un alto grado de afinidad entre la organización y el cliente; pero también se genera una oportunidad para realizar estrategias que permitan lograr fidelizar al 4% restante con el fin que estos no se vayan con otros proveedores.

**Tabla 20.** ¿Qué otro producto / servicio usted consideraría comprar en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

QUÉ OTRO PRODUCTO / SERVICIO USTED CONSIDERARÍA COMPRAR EN EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.		
PRODUCTO	No	%
ARTICULOS SIMILARES	94	33%
MISMO ARTICULO, OTROS	0	0%
OTRA MARCA	0	0%
REPUESTO	47	16%
MANTENIMIENTO	148	51%
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>

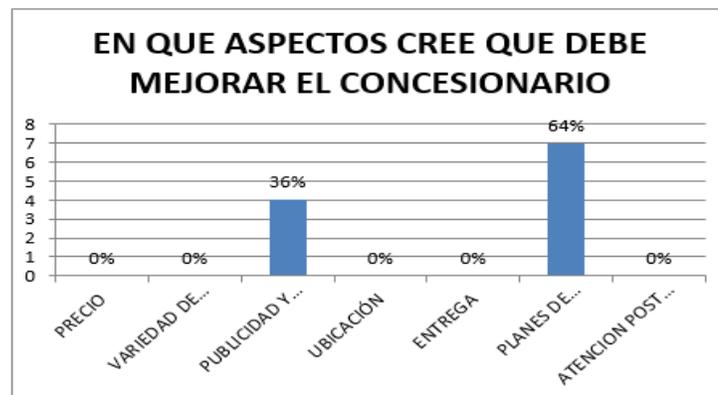


**Gráfico 15.** ¿Qué otro producto/servicio usted consideraría comprar en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 15 muestra que los encuestados que adquirieron productos anteriormente, el 51% volverían a demandar servicios de mantenimiento preferentemente, seguido de artículos similares al que compraron. Fortaleza, toda vez que los productos y servicios ofrecidos por la organización son del gusto de los clientes.

**Tabla 21.** ¿En qué aspectos cree que debe mejorar el concesionario SUMOTO S.A.?

EN QUÉ ASPECTOS CREE QUE DEBE MEJORAR EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.		
ASPECTOS	No	%
PRECIO	0	0%
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0	0%
PUBLICIDAD Y OFERTAS	4	36%
UBICACIÓN	0	0%
ENTREGA	0	0%
PLANES DE FINANCIACION	7	64%
ATENCION POST VENTA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

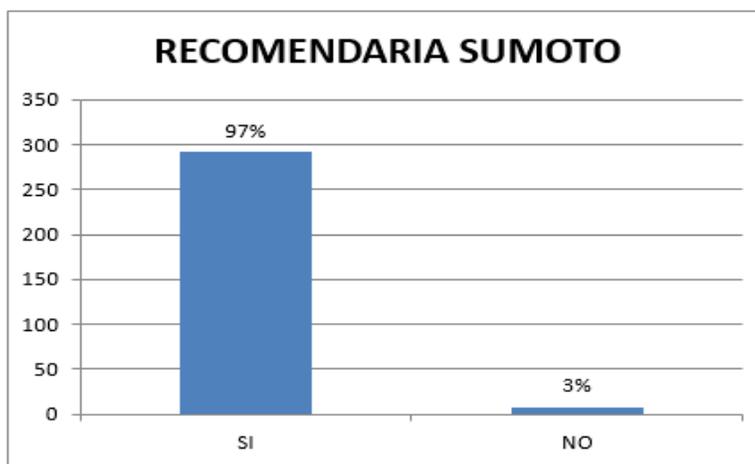


**Gráfico 16.** ¿En qué aspectos cree que debe mejorar el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 16 muestra que los encuestados que no volverían a comprar, consideran que debe mejorar en sus planes de financiación, publicidad y ofertas. Oportunidad, para reinventar planes e implementar estrategias de modo que se incremente el plan publicitario a más canales de comunicación (radio e internet) a fin de llegar a otros nichos de mercados.

**Tabla 22.** ¿Recomendaría a SUMOTO S.A.?

RECOMENDARÍA A SUMOTO S.A.		
RECOMENDARIA	No	%
SI	292	97%
NO	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 17.** ¿Recomendaría a SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 17 muestra que el 97% recomendaría a otras personas el concesionario SUMOTO SUZUKI S.A., lo cual obedece fundamentalmente al respaldo de la marca y los precios frente a la competencia. Fortaleza, ya que los referidos son una de las principales fuentes para la adquisición de nuevos clientes.

## 8.2 CLIENTES POTENCIALES

- Base: 400.000 habitantes en la ciudad de Pasto
- Muestra 384

**Tabla 23.** ¿Actualmente tiene motocicleta?

TIENE MOTOCICLETA						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
SI	132	73%	149	74%	281	73%
NO	50	27%	53	26%	103	27%
TOTAL	182	100%	202	100%	384	100%

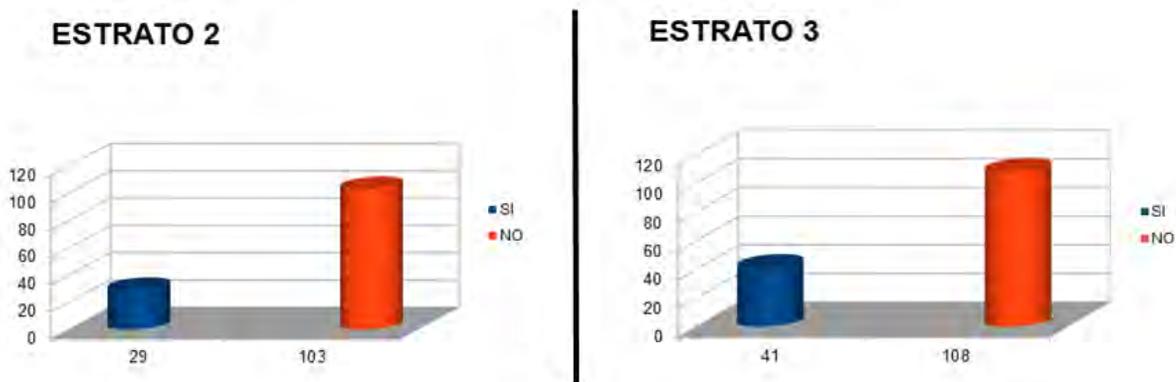


**Gráfico 18.** ¿Actualmente tiene motocicleta?

El Gráfico 18 muestra que en los dos estratos el 73% de encuestados tiene motocicleta. Lo que genera una oportunidad para la empresa a fin de generar estrategias que permitan llegar y cautivar al 27% de posibles nuevos clientes.

**Tabla 24.** ¿Está entre sus prioridades cambiar su motocicleta?

ESTA ENTRE SUS PRIORIDADES CAMBIAR DE MOTOCICLETA						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
SI	29	22%	41	28%	70	25%
NO	103	78%	108	72%	211	75%
TOTAL	132	100%	149	100%	281	100%

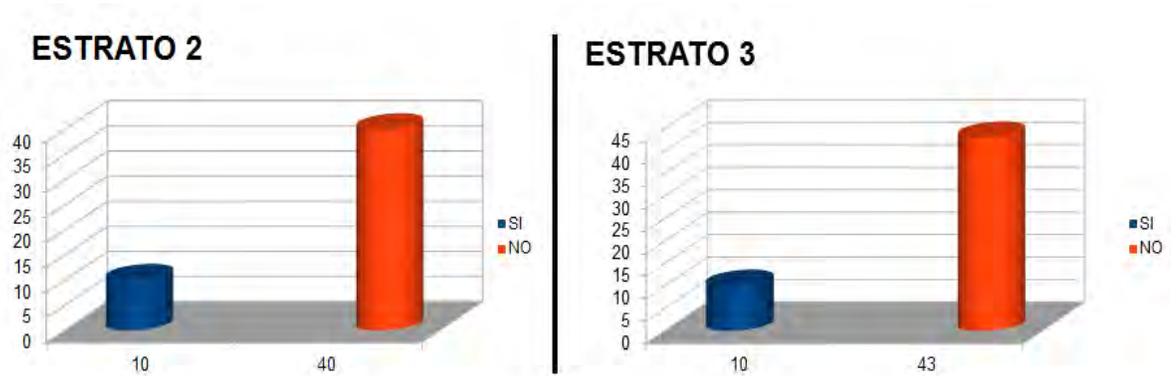


**Gráfico 19.** ¿Está entre sus prioridades cambiar de motocicleta?

El Gráfico 19 muestra que para los dos estratos el 75% no piensa cambiar su motocicleta por el momento; se genera una oportunidad para encaminar estrategias que permitan cautivar al 25% que si cambiara de motocicleta, pero también se deben crear tácticas que generen la necesidad a los consumidores que no cambiaran de motocicleta de efectuar un cambio.

**Tabla 25.** ¿Ha pensado adquirir moto?

HA PENSADO EN ADQUIRIR MOTOCICLETA						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
SI	10	20%	10	19%	20	19%
NO	40	80%	43	81%	83	81%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

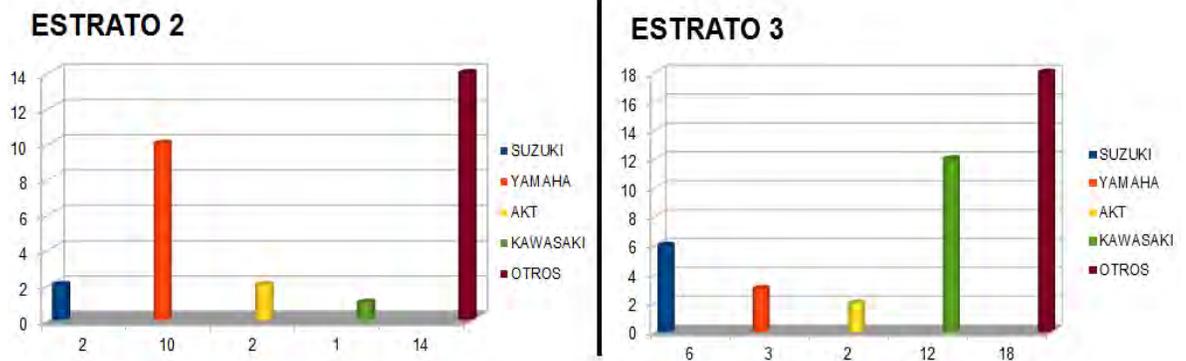


**Gráfico 20.** ¿Ha pensado adquirir moto?

El Gráfico 20 muestra que las personas que no poseen motocicleta, el 19% piensan adquirirla en un determinado plazo. Oportunidad; para concebir estrategias de producto y promoción que cautiven a estos clientes potenciales.

**Tabla 26.** ¿Qué marca de moto preferiría comprar?

QUE MARCA DE MOTO PREFERIRIA COMPRAR						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
SUZUKI	2	7%	6	15%	8	11%
YAMAHA	10	34%	3	7%	13	19%
AKT	2	7%	2	5%	4	6%
KAWASAKI	1	3%	12	29%	13	19%
OTROS	14	48%	18	44%	32	46%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

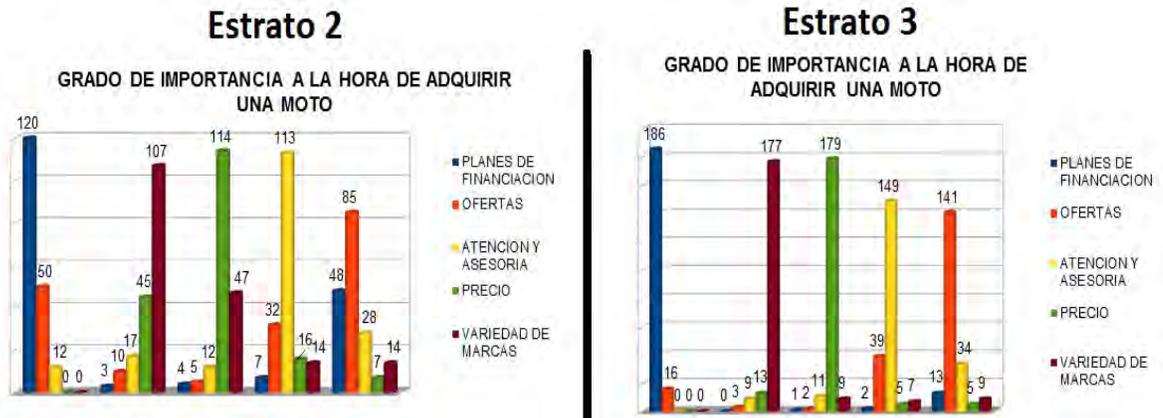


**Gráfico 21.** ¿Qué marca de moto preferiría comprar?

El Gráfico 21 muestra que tanto en el estrato dos como en el estrato tres otras marcas diferentes a las más reconocidas han logrado la preferencia de compra en la mayoría de los encuestados, seguidos de Yamaha y Kawasaki respectivamente. Debilidad, ya que la marca manejada por SUMOTO S.A. que es Suzuki se encuentra por detrás de las preferidas por los clientes, siendo esta principalmente las motocicletas de la marca Auteco.

**Tabla 27.** Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia que crea fundamental, (en donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia) a la hora de comprar una motocicleta.

	GRADO DE IMPORTANCIA QUE CREA FUNDAMENTAL											
	ESTRATO DOS						ESTRATO TRES					
	5	4	3	2	1	TOTAL	5	4	3	2	1	TOTAL
<b>VARIEDAD DE MARCAS</b>	0	107	47	14	14	<b>182</b>	0	177	9	7	9	<b>202</b>
<b>OFERTAS</b>	50	10	5	32	85	<b>182</b>	16	3	2	39	141	<b>202</b>
<b>PRECIO</b>	0	45	114	16	7	<b>182</b>	0	13	179	5	5	<b>202</b>
<b>PLANES DE FINANCIACIÓN</b>	120	3	4	7	48	<b>182</b>	186	0	1	2	13	<b>202</b>
<b>ATENCIÓN Y ASESORÍA</b>	12	17	12	113	28	<b>182</b>	0	9	11	149	34	<b>202</b>

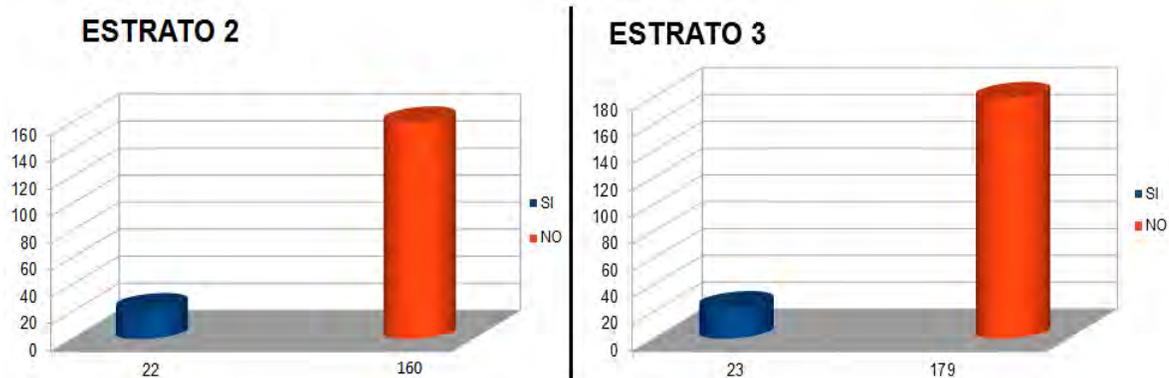


**Gráfico 22.** Enumere de 1 a 5 (donde 5 es el criterio más importante) en cuanto al grado de importancia que crea fundamental a la hora de comprar una motocicleta.

El Gráfico 22 muestra que la mayoría de encuestados en el estrato dos a la hora de comprar una motocicleta evalúan principalmente los planes de financiación, seguido del precio y atención y asesoría, mientras que en el estrato tres se evalúa los planes de financiación, seguido del precio y variedad de marcas; es una fortaleza para la empresa ya que cuenta con planes de financiación y precios asequibles para cualquier cliente.

**Tabla 28.** Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A.

HA UTILIZADO LOS SERVICIOS DEL CONCESIONARIO SUMOTO S.A						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
SI	22	12%	23	11%	45	12%
NO	160	88%	179	89%	339	88%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 23.** ¿Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 23 muestra que el 88% de los encuestados no han adquirido servicios del concesionario. Debilidad, debido a que los servicios que presta SUMOTO S.A. no son conocidos en el mercado.

**Tabla 29.** Que servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A.

QUE SERVICIOS HA UTILIZADO EN EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
CREDITO	8	36%	12	52%	20	44%
MANTENIMIENTO	8	36%	6	26%	14	31%
COMPRA REPUESTOS	5	23%	5	22%	10	22%
SEGURO	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS	1	5%	0	0%	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 24.** ¿Qué servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A. SUZUKI?

El Gráfico 24 muestra que los encuestados del estrato dos y tres, que han utilizado en algún momento los servicios del concesionario SUMOTO S.A., lo han hecho mayormente en servicios de crédito y mantenimiento en el concesionario. Oportunidad para dar a conocer los otros servicios que maneja la empresa y los cuales pueden cubrir otras necesidades y expectativas de los clientes.

**Tabla 30.** ¿Generalmente a través de qué medio de comunicación le gusta recibir información?

A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN LE GUSTA RECIBIR INFORMACIÓN						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
RADIO	5	23%	9	39%	14	31%
PERIODICOS	0	0%	0	0%	0	0%
RECOMENDACIÓN	7	32%	6	26%	13	29%
VOLANTES	0	0%	0	0%	0	0%
PORTAFOLIO DE SS	10	45%	8	35%	18	40%
OTROS	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 25.** ¿Generalmente a través de qué medio de comunicación le gusta recibir información?

El Gráfico 25 da a conocer que para los la mayoría de los encuestados del estrato dos, les parece mejor recibir información a través de portafolio de servicios; mientras que en el estrato tres prefieren recibirla a través de la radio. Debilidad ya que la mayoría de los clientes han adquirido productos de la empresa debido a recomendaciones, por lo cual se deben encaminar esfuerzos a mejorar y consolidar nuevos canales.

**Tabla 31.** Para usted el producto o servicio de SUMOTO S.A ¿fue?

PARA USTED EL PRODUCTO O SERVICIO DE SUMOTO S.A FUE						
	ESTRATO DOS	%	ESTRATO TRES	%	TOTAL	%
EXCELENTE	22	100%	23	100%	45	100%
BUENO	0	0%	0	0%	0	0%
PESIMO	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 26.** ¿Para usted el producto o servicio de SUMOTO S.A. fue?

El Gráfico 26 muestra que a la totalidad de los encuestados del estrato dos y tres que demandaron productos o servicios de SUMOTO SUZUKI S.A. les parecieron excelentes. Fortaleza, se esta cumpliendo con las expectativas del cliente.

### CAPITULO 3. REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y EL SECTOR AL CUAL SE DIRIGE

#### 9. PLAN DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el MEFI, MEFE y las encuestas, se realiza un análisis del entorno, el sector, el mercado, datos internos de la empresa, competidores y mercado objetivo (estratos dos y tres de la ciudad de Pasto) y se diseña el siguiente Plan de Acción.

##### 9.1 MOTOCICLETAS QUE OFRECE SUMOTO S.A.

Tabla 32. Lista de precios año 2016

LISTA DE PRECIOS AÑO 2016		
MODELO	AÑO / MODELO	PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PUBLICO
LET´S	2017	5.230.000
AX4	2017	3.960.000
HAYATE EVOLUTION	2017	4.680.000
VIVAR 115 STYLE	2017	5.100.000
VIVAR 115 COOL	2017	5.890.000
BEST 125	2017	6.890.000
GN125	2017	4.930.000
GS125	2017	5.380.000
GS-R	2017	6.730.000
GIXXER 150	2017	7.350.000
GIXXER SF 150	2017	7.890.000
GZ 150 <sup>a</sup>	2017	7.830.000
DR-X	2017	12.390.000
INAZUMA 250	2017	14.990.000
GS 500	2017	17.590.000
DR 650	2017	23.500.000
DL 650 <sup>a</sup>	2017	31.990.000
SV 650 <sup>a</sup>	2017	28.990.000

Fuente: SUMOTO S.A

**Venta de repuestos originales.** Amortiguador, manillares, ruedas, tubos de escape, pistón, y de más implementos de motos.

**Servicio de Mantenimiento de motocicletas.** Alistamiento y reparación.

### **9.1.1 Análisis de la distribución.**

Además de los locales comerciales de SUMOTO S.A ubicados en seis municipios de Nariño, la empresa maneja la venta de motos en la ciudad de Pasto en dos sedes comerciales ubicadas en la carrera 19 # 16-55 Avenida Las Américas y en Carrera 14 # 12-41 Avenida Champagnat respectivamente, atendidos por el personal de servicio al cliente y asesores comerciales facilitando una información adecuada.

Este sistema tradicional de distribución ha permitido que las personas tengan facilidad y comodidad para acceder al producto y lo más importante estén completamente seguros de lo que están comprando, evitando generar dudas en ellos.

### **9.1.2 Análisis de la competencia existente.**

#### **9.1.2.1 Clasificación de la competencia.**

- *Competidor líder.* Megamoto, que distribuye líneas de Auteco, registra una mayor demanda en la ciudad de Pasto, puesto que, al ser distribuidor de la ensambladora más grande del país, maneja variedad de modelos cubriendo a distintos sectores, ofreciendo motocicletas deportivas, doble propósito, para trabajo, alta gama, enduro y motocross, convirtiéndose en la competencia de mayor amenaza.
- *Retador.* Supermotos, Berlimotos, que comercializan marcas Yamaha y Honda, y han tenido gran acogida en el mercado de la ciudad. Por otro lado, esta Corbeta S.A que comercializa AKT, marca de tecnología China que en el año 2015 supero a Suzuki y a Honda.
- *Seguidor.* Moto City Hero, comercializa motocicletas de la marca Hero originaria de la India, que, si bien en el 2001 tuvo el mayor número de ventas a nivel mundial, en Colombia y específicamente en la ciudad de Pasto ha tenido una menor participación.

### 9.1.3 Objetivos a alcanzar, estrategias que implementar, y ejecución de la planificación.

Las estrategias que aquí se presentan, están en relación con la mezcla de marketing (Producto, Plaza, Precio y Promoción).

**Tabla 33. Objetivo 1**

<b>Objetivo 1:</b> Incrementar las ventas en un 25% para el año 2019 a partir del año 2017.						
<b>Estrategia:</b> Por medio de estrategias de desarrollo del mercado se pretende lograr un incremento en las ventas; optimizando esfuerzos que permitan llegar a clientes actuales y potenciales.						
MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO
PROMOCION	Capacitar y formar al talento humano en temas relacionados con atención al cliente, permitiendo optimizar aspectos en que es fuerte la empresa como la prestación de servicios técnicos, atención y asesoría, servicio de preventa y venta y mejorar en otros aspectos como entrega y postventa.	Gerente y Jefe de Mercadeo.	100% del personal de la empresa, completamente formado y capacitado	\$ 0	# de personal capacitado y/o formado / # total de personal	Para la empresa no tendrá ningún costo; ya que las diferentes capacitaciones estarán brindadas, en lo referente a servicio el cliente por el SENA y la Cámara de Comercio y en lo concerniente a la parte técnica se brindaran por personal de la planta principal de Suzuki Motors.
PROMOCION	Diseñar un programa de referidos; convirtiendo a nuestro cliente fiel en un medio de mercadeo para atraer otros clientes potenciales a través de su referencia; obteniendo con esto una recompensa que consiste en un incentivo para compra de repuestos en la empresa.	Jefe de Mercadeo y Jefe de Taller	Incremento de ventas por Referidos	\$ 10.000.000	# de ventas por referidos / # total de ventas	La empresa otorgará un cupón de descuento de 20% en su próxima compra de repuestos por valor igual o inferior a \$2.000.000 por cada cliente que refiera y compre una motocicleta con la empresa. El porcentaje sería cubierto por la utilidad que se obtendría por la venta de los repuestos la cual se encuentra entre un 30% a un 50% del costo de la misma; generando que la utilidad por la motocicleta sea total para la empresa.
PRECIO	Realizar descuentos en fechas especiales respecto a SOAT, matrícula y Financiación, con el fin de prestar un buen servicio, logrando persuadir al cliente y convencerlo que tome la decisión de compra.	Gerente y Jefe de Mercadeo.	Incremento de ventas.	\$ 19.300.000	# de ventas por descuentos / # total de ventas	La empresa otorgará un descuento del 5% en cada una de las referencias, lo cual equivaldría a un descuento entre \$200.000 y \$1.600.000 dependiendo la referencia; porcentaje que en cuanto a utilidad por moto equivaldría a una deducción del 29%; el cual se equipararía con el incremento en volumen de ventas y la inclusión de la planta principal de Suzuki como copartícipe de estas campañas, por lo cual el porcentaje de descuento sería compartido.
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$ 29.300.000</b>		

Fuente: Este trabajo

**Tabla 34. Objetivo 2**

<b>Objetivo 2:</b> Incrementar el posicionamiento de la empresa en los próximos 3 años dentro del mercado actual y potencial de Pasto.						
<b>Estrategia:</b> Por medio de la utilización de herramientas publicitarias se pretende informar y persuadir a los clientes sobre las características y bondades de los vehículos, servicios y de la empresa.						
MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO
PROMOCION	Mantener una información actualizada en el sitio web <a href="http://sumotopasto.com/">http://sumotopasto.com/</a> , redes sociales de SUMOTO S.A. (Facebook y Twitter), boletín informativo "Newletters" a correos electrónicos, servidores de búsqueda en Hotmail, Yahoo y Google, respecto a promociones con anuncios destacados, fotografías, eventos, portafolio de productos y servicios, planes de financiación y noticias de la empresa; además compartir videos elaborados por los clientes donde compartan su experiencia de compra, a fin de atraer a clientes actuales y potenciales.	Jefe de Mercadeo.	Atraer más número de clientes	\$ 0	# de visitas de clientes a la empresa generada por medio de la internet / Total de visitas.	No tendrá ningún costo ya que estas actividades estarán inmersas dentro de las funciones del Jefe de Mercadeo.
PROMOCION	Ejecutar comerciales radiales como una herramienta donde se dará publicidad de la marca que ofrece SUMOTO S.A SUZUKI, haciendo especial énfasis su calidad y buen nombre; también se hará relación a promociones, eventos, servicios técnicos y financieros y ubicación de la empresa, todo dirigido a su segmento de mercado en una cadena radial de la ciudad de Pasto, Tropicana FM, la cual según estudios efectuados por el Centro Nacional de Consultoría en su ECAR (Estudio Continuo de Audiencia Radial), establece que esta emisora es la más escuchada en la ciudad de Pasto con un promedio de 91.000 oyentes por día, de los cuales el 61% pertenecen a estratos dos y tres.	Gerente y Jefe de Mercadeo.	Atraer más número de clientes	\$ 22.560.000	# de visitas de clientes por transmisiones radiales / Total de visitas.	Se realizarán cinco cuñas diarias de 30" en el horario de más audiencia de 6 am a 8 pm de lunes a viernes, por un valor de \$94.000.
PROMOCION	Elaboración de publicidad mediante un medio escrito como lo es el periódico publicitario (separata), donde se dé a conocer todas y cada una de las referencias comercializadas por la empresa y su respectivo precio; así como anuncio de los servicios y ubicación de los concesionarios de la empresa.	Gerente y Jefe de Mercadeo.	Atraer más número de clientes	\$ 1.920.000	# de visitas de clientes por periódicos publicitarios / Total de visitas	El periódico publicitario de 4 hojas a full color tiene un valor de \$80, por lo cual para la actividad propuesta se distribuirán 2.000 periódicos mensuales.
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$ 24.480.000</b>		

Fuente: Este trabajo

## CAPITULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de acción, como por ejemplo el presupuesto de ventas, y los costos del plan de acción y su implementación, además de los resultados financieros derivados de este.

### 10. PRESUPUESTO

#### 10.1. PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2017

A continuación, se muestra la proyección en ventas para el año 2017 por cada modelo, tomando como base los precios que estableció SUMOTO PARA EL AÑO 2016 (ver **Tabla 5**).

**Tabla 35.** Modelos y precios de motocicletas

<b>VENTAS ESTIMADAS AÑO 2017</b>				
MODELO	REFERENCIAS UNIDADES / MES	PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PUBLICO POR UNIDAD	PRONOSTIVO DE VENTAS MENSUALES COP	PRONOSTICO DE VENTAS ANUALES COP
LET'S	11	\$ 5.543.800	\$ 60.981.800	\$ 731.781.600
AX4	40	\$ 4.197.600	\$ 167.904.000	\$ 2.014.848.000
HAYATE EVOLUTION	16	\$ 4.960.800	\$ 79.372.800	\$ 952.473.600
VIVAR 115 STYLE	17	\$ 5.406.000	\$ 91.902.000	\$ 1.102.824.000
VIVAR 115 COOL	17	\$ 6.243.400	\$ 106.137.800	\$ 1.273.653.600
BEST 125	1	\$ 7.303.400	\$ 7.303.400	\$ 87.640.800
GN125	8	\$ 5.225.800	\$ 41.806.400	\$ 501.676.800
GS125	2	\$ 5.702.800	\$ 11.405.600	\$ 136.867.200
GS-R	2	\$ 7.133.800	\$ 14.267.600	\$ 171.211.200
GIXXER 150	3	\$ 7.791.000	\$ 23.373.000	\$ 280.476.000
GIXXER SF 150	2	\$ 8.363.400	\$ 16.726.800	\$ 200.721.600
GZ 150A	3	\$ 8.299.800	\$ 24.899.400	\$ 298.792.800
DR-X	2	\$ 13.133.400	\$ 26.266.800	\$ 315.201.600
INAZUMA 250	3	\$ 15.889.400	\$ 47.668.200	\$ 572.018.400
DR 650	1	\$ 24.910.000	\$ 24.910.000	\$ 298.920.000
SV 650A	1	\$ 30.729.400	\$ 30.729.400	\$ 368.752.800
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>		<b>\$ 775.655.000</b>	<b>\$ 9.307.860.000</b>
CONSIDERANDO UN INCREMENTO EN VENTAS POR UNIDAD DE UN 15% ANUAL VERSUS 2016 (112 VENTAS/MES) Y UNA VARIACION DE PRECIOS VERSUS 2016 DE UN 6% ANUAL				

Fuente: Autor del proyecto

La proyección de precio por cada modelo para el año 2018 y 2019 también se realiza teniendo en cuenta un porcentaje de inflación del 6%; la proyección de las ventas mensuales por unidad para el año 2018 se realizó considerando un incremento de un 5% con respecto al año 2017 (con respecto al 2016 figura un incremento total del 20% de unidades por mes) y para el año 2019 se realizó considerando un incremento en ventas de unidades de un 5% con respecto al año 2018 (con respecto al 2016 figura un incremento total del 25% de unidades por mes, con lo cual se da cumplimiento al objetivo 1 de la tabla 33); en cuanto a clientes se pretende pasar de 5.000 con los que se cuenta en el año 2016 a 6.500 a finales del año 2019 un incremento del 30%, toda vez que no solo serían los clientes por ventas de unidades, sino también por venta de repuestos y adquisición de servicios (financieros y técnicos).

## 10.2. PRESUPUESTO DE COSTOS

Los costos de ventas para las unidades establecidas para el año 2017 están determinados de la siguiente manera.

**Tabla 36.** Presupuesto de costo y gastos año 2017

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTOS Y GASTOS POR MES</b>	<b>COSTOS Y GASTOS POR AÑO</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 640.309.642	\$ 7.683.715.704
GASTOS OPERACIONALES	\$ 169.720.628	\$ 2.036.647.536
Operacionales de Administración	\$ 61.716.592	\$ 740.599.104
Operacionales de Ventas	\$ 108.004.036	\$ 1.296.048.432
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 11.571.861	\$ 138.862.332

Fuente: Autor del proyecto con información de la empresa.

## 10.3. PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN

Para desarrollar las anteriores estrategias, se requiere asignar el siguiente presupuesto:

**Tabla 37. Presupuesto Plan de Acción**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO AÑO</b>	<b>OBSERVACION</b>
Capacitar y formar al talento humano de la empresa	\$ 0	Para la empresa no tendrá ningún costo; ya que las diferentes capacitaciones estarán brindadas en lo referente a servicio el cliente por el SENA y la Cámara de Comercio y en lo concerniente a la parte técnica se brindaran por personal de la planta principal de Suzuki Motors
Diseñar un programa de referidos	\$ 10.000.000	Este valor se estima teniendo en cuenta que la empresa otorgará un cupón de descuento de 20% en compra de repuestos por valor igual o inferior a \$2.000.000 por cada cliente que refiera y compre una motocicleta, estimando que el 20% de los clientes (26 clientes) sean referidos y el valor de compra en repuestos sea el más alto \$400.000 en descuento.
Realizar descuentos en fechas especiales respecto a SOAT, matrícula y Financiación	\$ 19.300.000	La empresa otorgará un descuento del 5% en cada una de las referencias; tomando que el 50% de las motos vendidas por año, presentan este descuento se tenía que para el año 2017 un presupuesto de \$19.300.000, para el año 2018 de \$22.300.000 y para el año 2019 sería de \$24.600.000.
Mantener información actualizada en la internet, a fin de atraer a clientes actuales y potenciales.	\$ 0	No tendrá ningún costo ya que estas actividades estarán inmersas dentro de las funciones del Jefe de Mercadeo.
Realizar publicidad de marca y servicios que ofrece SUMOTO S.A SUZUKI en una cadena radial de la ciudad de Pasto	\$ 22.560.000	Se realizarán cinco cuñas diarias de 30" en el horario de más audiencia de 6 am a 8 pm de lunes a viernes, por un valor de \$94.000, 20 días al mes en la emisora Tropicana estereo.
Elaboración de publicidad mediante un medio escrito como lo es el periódico publicitario (separata)	\$ 1.920.000	el periódico publicitario de 4 hojas a full color tiene un valor de \$80, por lo cual para la actividad propuesta se distribuirán 2.000 periódicos mensuales.
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 53.780.000</b>	

Fuente: Autor del proyecto

#### **10.4. ESTADO DE RESULTADOS**

A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado para los años 2017, 2018 y 2019 teniendo en cuenta el objetivo de incremento en ventas del 25% para el año 2019 y el presupuesto de marketing.

**Tabla 38.** Estado de Resultados año 2017

<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 9.307.860.000	100
COSTO VENTAS	\$ 7.683.715.704	82,55
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.573.773.096	16,91
GASTOS OPRACIONALES	\$ 2.089.427.536	22,45
Operacionales de admon	\$ 740.599.104	7,957
Operacionales de ventas	\$ 1.296.048.432	13,92
<b>Plan de Acción</b>	<b>\$ 52.780.000</b>	<b>0,57</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	<b>-\$ 515.654.440</b>	<b>-5,54</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 925.748.880	9,946
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 138.862.332	1,492
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 410.094.440	4,4
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$ -	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 410.094.440</b>	<b>4,4</b>

Fuente: Autor del proyecto con información de la empresa

**Tabla 39.** Estado de Resultados año 2018

<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 10.686.919.152	100
COSTO VENTAS	\$ 8.870.142.896	83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.816.776.256	17
GASTOS OPRACIONALES	\$ 2.367.607.696	22,15
Operacionales de admon	\$ 814.659.014	7,6
Operacionales de ventas	\$ 1.496.168.681	14
<b>Plan de Acción</b>	<b>\$ 56.780.000</b>	<b>0,53</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	<b>-\$ 550.831.440</b>	<b>-5,15</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.068.691.915	10
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 160.303.787	1,5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 517.860.475	4,8
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$ -	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 517.860.475</b>	<b>4,8</b>

Fuente: Autor del proyecto con información de la empresa

**Tabla 40.** Estado de Resultados año 2019

<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 11.783.626.464	100
COSTO VENTAS	\$ 9.780.409.965	83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 2.003.216.499	17
GASTOS OPRACIONALES	\$ 2.604.912.621	22,11
Operacionales de admon	\$ 896.124.916	7,6
Operacionales de ventas	\$ 1.649.707.705	14
<b>Plan de Acción</b>	<b>\$ 59.080.000</b>	<b>0,50</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	<b>-\$ 601.696.122</b>	-5,11
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.178.362.646	10
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 176.754.397	1,5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 576.666.524	4,9
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$ -	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 576.666.524</b>	<b>4,9</b>

Fuente: Autor del proyecto con información de la empresa

## CONCLUSIONES

- SUMOTO SUZUKI S.A sigue teniendo una buena imagen como empresa entre los clientes, gracias a la calidad de sus productos, precios y servicios, lo cual es una fortaleza que se debe mantener reforzada en el tiempo no solo para mantener sus ventas reales sino también para aumentarlas captando clientes potenciales.
- SUMOTO SUZUKI S.A. ha sido conocida por la mayoría de sus clientes solo por recomendación o por su portafolios, pero no por otros medios de comunicación.
- Los clientes de SUMOTO S.A presentan una gran satisfacción con la atención y productos que han adquirido.
- SUMOTO S.A. tiene una gran fortaleza en la calidad de sus productos y de su servicio de preventa, venta y postventa.
- Las personas ven en los planes de financiación, precio y atención y asesoría como unas variables muy importantes a la hora de la decisión de compra.
- SUMOTO SUZUKI S.A. tiene una oportunidad en sus planes de financiación, publicidad y ofertas, a fin de atraer a más clientes.
- Marcas nuevas están ganando mercado en la ciudad de Pasto, sobrepasando a marcas ya conocidas como Yamaha, Suzuki y Kawasaki.
- Las personas en las cuales la empresa tiene su segmento de mercado prefieren recibir información a través de portafolios de servicios y radio.
- SUMOTO SUZUKI S.A. enfrenta un desconocimiento por parte de un número importante de los habitantes de Pasto, que ha evitado que consideren una posible visita y compra en el concesionario.
- SUMOTO SUZUKI S.A. no ha desarrollado planes publicitarios fuertes para aumentar sus ventas en los últimos años.

- El plan estratégico de marketing a implementar en SUMOTO SUZUKI S.A., Permitirá fortalecer el desempeño de la empresa, logrando a corto plazo mayor estabilidad comercial, incremento de ventas, preferencia y fidelización por parte de los clientes tanto actuales como potenciales.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo las actividades propuestas en el plan de acción, las cuales permitirán mantener y atraer nuevos clientes que se interesen por la calidad de los productos y servicios que maneja la empresa, además que les permitan tener una mayor conciencia de la plaza donde se encuentra ubicada la empresa.
- Se recomienda realizar la capacitación constante del personal de la empresa, encaminado a mejorar y mantener la relación comercial empresa – cliente traducida en altos niveles de participación, satisfacción y fidelización; para seguir estando al nivel de los cambios y exigencias del mercado.
- Se recomienda que una vez implementado el plan de acción, el control y evaluación del mismo se haga durante determinados periodos sucesivos con el fin de mantener la aplicación de medidas o mejorarlas según los cambios que presente el mercado.
- Se recomienda tener en cuenta los indicadores resultantes de cada actividad para análisis y toma de decisión que puedan facilitar la reorientación de la empresa.
- Innovar el servicio y continuar con las estrategias de promoción, que permitan mantener y consolidar la imagen de la empresa.
- Teniendo en cuenta el nivel de evolución y desarrollo de las comunicaciones en los últimos años y su importancia para generar una conexión entre las empresas y los clientes se recomienda no dejar de lado la mejora de las estrategias de publicidad anteriormente descritas en el proyecto, para que estas vayan a la par de las nuevas necesidades y expectativas que presentan los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1]. ANDI, Indicadores de ventas, 2014.
- [2]. KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven, RUDELIUS, William. Marketing Core, Madrid, 2006.
- [3]. MINISTERIO DE TRABAJO. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local – Diagnóstico San Juan de Pasto, Bogotá, 2011.
- [4]. SALKIND, Neil J. Métodos de investigación. Prentice hall. México, 1999.
- [5]. STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing 14A. México, 2007.

## NETGRAFÍA

- [1]. BANCO DE LA REPUBLICA. Historia de la cultura material en la América equinoccial tomo iii vías, transportes, comunicaciones Víctor Manuel Patiño. Año 2001. Disponible en el siguiente enlace: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/equinoccial\\_3\\_transportes/cap14c.htm](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/equinoccial_3_transportes/cap14c.htm)
- [2]. EL TIEMPO. Reforma tributaria desaceleró ventas de motocicletas. Año 2017. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/caida-en-la-venta-de-motocicletas-por-reforma-tributaria-84442>
- [3]. CONTACTOPYME, Programa de capacitación y modernización del comercio detallista, año 2000, disponible en el siguiente enlace: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- [4]. PORTAFOLIO. Cobro del IVA afectó las ventas de motocicletas en el arranque del año. Año 2017. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247>
- [5]. DANE. Censo General Pasto. Año 2005. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.dane.gov.co>
- [6]. FENALCO. FENALCO ANDI Informe de Motocicletas abril de 2017. Año 2017. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.fenalco.com.co/contenido/8041/FENALCO%20ANDI%20Informe%20de%20Motocicletas%20Abril%20de%202017>
- [7]. DIARIO DEL SUR. Alcaldía de Pasto inició censo de mototaxistas. Año 2015. Disponible en el siguiente enlace: <http://diariodelsur.com.co/noticias/nacional/alcald%C3%ADa-de-pasto-inici%C3%B3-censo-de-mototaxistas-129014>
- [8]. CENTRO NACIONAL DE CONSULTORÍA. Estimación de oyentes promedio por día para cada emisora Pasto. Año 2017. Disponible en el siguiente enlace: [http://www.encuestascnc.com/cnc\\_ecar/](http://www.encuestascnc.com/cnc_ecar/)
- [9]. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Diagnóstico del transporte. Año 2011. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.mintransporte.gov.co>

- [10]. REVISTA MOTOR. Listado de precios carros nuevos y usados. 2017. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.revistamotor.com>
- [11]. RUNT. Registro Único Nacional de Tránsito. Año 2017. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.runt.gov.co>

## ANEXOS

### ANEXO A. ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCION QUE TIENE EL MERCADO DE SU**  
**MOTO S.A.**

#### CLIENTES POTENCIALES

La siguiente encuesta busca conocer cuál es la percepción que tiene el mercado de SUMOTO S.A, agradecemos su atención y la veracidad de los datos consignados en la misma.

1. Género: M \_\_\_ F \_\_\_

2. Edad: \_\_\_

3. Estrato al que pertenece: 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

4. ¿Actualmente tiene motocicleta?

Sí \_\_\_ que marca \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 5).

No \_\_\_ porqué \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 6).

5. ¿Está entre sus prioridades cambiar su motocicleta?

Si \_\_\_ (pase a la pregunta 7) No \_\_\_ porqué \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 8).

6. ¿Ha pensado adquirir moto?

Sí \_\_\_ porqué \_\_\_\_\_

No \_\_\_ Porqué \_\_\_\_\_

7. ¿Qué marca de moto preferiría comprar?

Suzuki \_\_\_ b. Yamaha \_\_\_ c. AKT \_\_\_ d. Kawasaki \_\_\_ e. Otro, cuál? \_\_\_\_\_

8. Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia que crea fundamental, (en donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia) a la hora de comprar una motocicleta.

- a) Variedad de marcas
- b) Ofertas
- c) Precio
- d) Planes de financiación
- e) Atención y asesoría.

9. Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (si la respuesta es NO finalice encuesta).

10. Que servicios ha utilizado en el concesionario SUMOTO S.A.

a. Crédito\_\_\_\_ b. mantenimiento\_\_\_\_ c. compra de repuestos\_\_\_\_ e. compra de seguro\_\_\_\_

f. Otro\_\_\_\_ cuál?\_\_\_\_\_

11. ¿Generalmente A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN LE GUSTA RECIBIR INFORMACIÓN?

- a. Radio
- b. Periódicos
- c. Recomendación
- d. Volantes
- e. Portafolio de servicios
- f. Otro \_\_\_\_ cual?\_\_\_\_\_

12. Para usted el producto o servicio de SUMOTO S.A ¿fue?

Excelente\_\_\_\_ bueno\_\_\_\_ pésimo\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡Gracias!!

## ANEXO B. ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**ENCUESTA PARA ESTIMAR LA PREFERENCIA Y EL NIVEL DE**  
**POSICIONAMIENTO DE SUMOTO S.A EN LOS CLIENTES LA CIUDAD DE PASTO.**

### CLIENTES ACTUALES

La siguiente encuesta busca determinar la preferencia y el nivel de posicionamiento de SUMOTO S.A en sus clientes actuales, agradecemos su atención y la veracidad de los datos consignados en la misma.

Marque con una X al frente de cada pregunta.

1. Género: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_

3. Estrato al que pertenece: 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_

4. ¿A través de que medio conoció a SUMOTO S.A.?

- a. Radio
- b. Periódicos
- c. Recomendación
- d. Volantes
- e. Portafolio de servicios

5. ¿QUÉ SERVICIOS HA UTILIZADO EN EL CONCESIONARIO SUMOTO S.A.?

a. Compra y crédito \_\_\_\_ b. mantenimiento \_\_\_\_ c. compra de repuestos \_\_\_\_ e. seguro \_\_\_\_

6. ¿Qué aspectos evalúa frente a SUMOTO S.A.?

- a. Buena publicidad
- b. Variedad de marcas
- c. Ofertas
- d. Precio
- e. Planes de financiación
- f. Atención y asesoría.
- g. Mantenimiento postventa
- h. Ubicación
- i. Imagen
- j. Modelos de motos.

7. ¿Utilizó plan de financiación con SUMOTO S.A.?

Si\_\_\_ No\_\_\_ (si su respuesta es no pase a la pregunta 9)

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el plan de financiación ofrecido por SUMOTO S.A.?

Satisfecho\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_

9. ¿Está satisfecho con el producto, marca / servicio que compró?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

10. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de preventa y venta que presta SUMOTO S.A.?

a. Muy satisfecho\_\_\_ b. Satisfecho\_\_\_ c. conforme\_\_\_ d. insatisfecho\_\_\_

e. Muy insatisfecho\_\_\_

11. ¿Cómo considera el precio del producto que compro en SUMOTO S.A.?

a. alto

b. normal

c. bajo

12. Para usted el servicio de atención del personal asesor de SUMOTO S.A. ¿fue?

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

13. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de entrega y postventa que presta SUMOTO S.A.?

a. Muy satisfecho\_\_ b. Satisfecho\_ c. conforme\_\_ d. insatisfecho\_ e. Muy insatisfecho\_\_\_

14. ¿Qué imagen tiene del concesionario SUMOTO S.A.?

d. Excelente

e. Buena

f. Mala

15. ¿Su experiencia de compra fue?

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

16. ¿Volvería a comprar en el concesionario SUMOTO S.A.? si\_\_\_ no\_\_\_ (si su respuesta es no pase a la pregunta 18).

17. ¿Qué otro producto / servicio usted consideraría comprar en el concesionario SUMOTO S.A.?

- a. Artículos similares al ya comprado.
- b. El mismo artículo con otros tamaños, colores...
- c. Otra marca
- d. Repuestos
- e. Mantenimiento

18. ¿En qué aspectos cree que debe mejorar el concesionario SUMOTO S.A.?

- a. Precio
- b. Variedad de productos y marcas
- c. Publicidad y ofertas
- d. Ubicación
- e. Entregas
- f. Planes de financiación
- g. Atención postventa

19. Recomendaría a SUMOTO S.A.

Si     \_\_\_  
No     \_\_\_

¡Gracias!!!

## ANEXO C. MATRIZ DE RELACION E INFORMACION DE ENCUESTAS PARA CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

MATRIZ DE RELACIONES E INFORMACION DE CUENTAS PARA CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES						
OBJETIVO	VARIABLE	ASPECTO O INDICADOR	PREGUNTAS CLIENTES ACTUALES (C.A.) Y CLIENTES POTENCIALES (C.P.)	FUENTE	TECNICAS	MERCADO META
Cual es la situación interna y externa actual de la empresa SUMOTO S.A., en el sector de ventas de motos de la ciudad de Pasto	Desarrollo de mercado. Ubicación Imagen Funcionamiento	Diagnostico DOFA Clientes Oferta competencia Evaluación de funcionamiento de la empresa. Control de imagen Normatividad	X	Información dada por la empresa. Documentos jurídicos. Revistas especializadas	Primarias y secundarias	Cientes actuales y potenciales
Como debe abordar y analizar la empresa SUMOTO S.A. el nivel de fidelidad, conocimiento y preferencia del sector al que se dirige.	Posicionamiento y fidelización	Marca Competidores Prestigio Percepción y mentalidad del mercado Imagen Características diferenciables	datos socioeconómicos (C.P.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el estrato del encuestado?</li> <li>• ¿Cuál es el género del encuestado?</li> <li>• ¿Cuál es la edad del encuestado?</li> </ul> Preguntas: sobre aspectos claves en la decisión de compra o cambio (C.P.)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿tiene motocicleta? Qué marca?</li> <li>• Enumere de 1 a 5 en cuanto al grado de importancia que crea fundamental, (en donde 5 es el criterio más importante y 1 el de menor importancia) a la hora de comprar una motocicleta (Variedad de marcas, Ofertas, Precio, Planes de financiación, Atención y asesoría, Mantenimiento postventa, Ubicación, Imagen, Modelos de motos)</li> <li>• ¿Está satisfecho con el producto, marca / servicio que compró?</li> <li>• ¿Está entre sus prioridades cambiar de motocicleta?</li> <li>• ¿Qué marca de moto preferiría comprar?</li> </ul> Preguntas sobre el nivel de conocimiento del Concesionario (C.P.)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha utilizado los servicios del concesionario SUMOTO S.A.</li> </ul>	Encuestas, observación, Documetnos de internet	Primarias y secundarias	Cientes actuales y potenciales