

**“PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES  
EN EL PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA LLANTECA NORTE”**

**ANDRÉS FELIPE CASAS MARMOLEJO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**“PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES  
EN EL PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA LLANTECA NORTE”**

**ANDRÉS FELIPE CASAS MARMOLEJO**

**Director  
ORIETHA RODRÍGUEZ  
Administradora de Empresas**

**Pasantía Institucional para optar al título de  
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**Nota de Aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**JUAN MARTIN RAMIREZ**

---

**Jurado**

**BEATRIZ OLMEDO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 9 de noviembre de 2011**

## CONTENIDO

	Pág
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Sistematización del Problema	13
2. ANTECEDENTES	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GENERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 MARCO TEÓRICO	17
5.2 MARCO CONCEPTUAL	20
5.3 MARCO CONTEXTUAL	21
5.4 INTRODUCCION A LA COMPAÑÍA	22
5.4.1 Misión	23
5.4.2 Visión	23
5.4.3 Valores Corporativos	23
5.4.4 Definición del Negocio	24
5.5 MARCO LEGAL O JURIDICO	24
6. METODOLOGIA	26
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
7. ANALISIS DE LA CATEGORIA	28
7.1 TAMAÑO DE LA CATEGORIA	29
7.2 COMPETENCIA	30
7.2.1 Car & Co.	31
7.2.2 Serviteca Cañaveralejo.	33
7.2.3 Otros.	33
7.3 CRECIMIENTO DE LA CATEGORIA	34
7.4 SITUACION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	35
7.5 CICLOS DE VENTA	35

<b>7.6 RENTABILIDAD DEL MERCADO</b>	<b>36</b>
<b>7.7 FACTORES DE LA CATEGORIA</b>	<b>36</b>
<b>7.8 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS</b>	<b>36</b>
<b>7.9 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES</b>	<b>37</b>
<b>7.10 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>38</b>
<b>7.11 PRESIÓN DE SUSTITUTOS</b>	<b>39</b>
<b>8. MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO</b>	<b>41</b>
<b>8.1 FACTORES MEDIOAMBIENTALES</b>	<b>41</b>
Figura N°1. Reutilización Adecuada de las Llantas	42
<b>8.2 FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	<b>42</b>
8.2.1 Llantas Convencionales	42
8.2.2 Llantas Radiales .	43
8.2.3 Llantas Run Flat	43
8.2.4 Llantas Unidireccionales	43
8.2.5 Llantas Asimétricas	43
<b>8.3 FACTORES POLITICOS</b>	<b>43</b>
8.3.1 Contrabando	43
8.3.2 Tratado de Libre Comercio (TLC)	44
8.3.3 Nueva Campaña a la Alcaldía y Gobernación	44
<b>8.4 FACTORES ECONÓMICOS</b>	<b>44</b>
8.4.1 Tasa de Desempleo	44
8.4.2 Variación del Dólar	44
<b>8.5 FACTORES SOCIALES</b>	<b>45</b>
8.5.1 Comportamiento de los Consumidores	45
8.5.2 Delincuencia Común	45
<b>8.6 FACTORES LEGALES</b>	<b>45</b>
8.6.1 Impuesto al Valor Agregado – IVA	45
8.6.2 Factura	45
<b>9. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES</b>	<b>46</b>
<b>9.1 PERSONAS NATURALES</b>	<b>46</b>
<b>9.2 CLIENTES EMPRESARIALES</b>	<b>46</b>
<b>9.3 DISTRIBUIDORES</b>	<b>47</b>
<b>9.4 FUNDACIONES</b>	<b>47</b>
<b>10. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>11. PRONOSTICO DE VENTAS</b>	<b>49</b>
Cuadro N°2. Informe de Ventas por Unidades de Llantas Norte	49
<b>12. PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>52</b>
<b>13. ANALISIS SITUACIONAL</b>	<b>54</b>
<b>13.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>54</b>

<b>13.2 MATRIZ DOFA</b>	<b>55</b>
13.2.1 Debilidades	56
13.2.2 Oportunidades	57
13.2.3 Fortalezas	58
13.2.4 Amenazas	60
<b>13.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)</b>	<b>61</b>
<b>13.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)</b>	<b>62</b>
<b>13.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>63</b>
<b>14. OBJETIVOS DE MARKETING</b>	<b>65</b>
<b>14.1 DE CRECIMIENTO</b>	<b>65</b>
14.1.1 Objetivo General	65
14.1.2 Situación Actual	65
14.1.3 Estrategias	65
14.1.4. Recursos	65
14.1.5 Responsables	65
14.1.6 Presupuesto	66
<b>14.2 DE FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>66</b>
14.2.1 Objetivo General	66
14.2.2 Situación Actual	66
14.2.3 Estrategias	66
14.2.4 Recursos	66
14.2.5 Responsables	66
14.2.6 Presupuesto	66
<b>14.3 DE PRODUCTO</b>	<b>66</b>
14.3.1 Objetivo General	66
14.3.2 Situación Actual.	67
14.3.3 Estrategias	67
14.3.4 Recursos	67
14.3.5 Responsables	67
14.3.6 Presupuesto	67
<b>14.4 DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN</b>	<b>67</b>
14.4.1 Objetivo General	67
14.4.2 Situación Actual	67
14.4.3 Estrategias	67
14.4.4 Recursos	68
19.4.5 Responsables	68
19.4.6 Presupuesto	68
<b>14.5 DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>68</b>
14.5.1 Objetivo General	68
14.5.2 Situación Actual	68
14.5.3 Estrategias	68
14.5.4 Recursos	68
14.5.5 Responsables	68
14.5.6 Presupuesto	69

<b>14.6 DE PRECIO</b>	<b>69</b>
<b>14.6.1 Objetivo General</b>	<b>69</b>
<b>14.6.2 Situación Actual</b>	<b>69</b>
<b>14.6.3 Estrategias</b>	<b>69</b>
<b>14.6.4 Recursos</b>	<b>69</b>
<b>14.6.5 Responsables</b>	<b>69</b>
<b>14.6.6 Presupuesto</b>	<b>69</b>
<b>15.PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>70</b>
<b>16. MONITOREO Y CONTROL</b>	<b>71</b>
<b>17. CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>18. RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>75</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág
<b>Cuadro N°1. Unidades de llantas del mercado por ciudades y zonas en Colombia.</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro N°2. Informe de Ventas por Unidades de Llantas Norte</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro N°3. Presupuesto de Ventas Año 2010</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro N°4. Matriz DOFA</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro N°5. Matriz MEFE</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro N°6. Matriz MEFI</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro N°7. Matriz del Perfil Competitivo</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro N°8. Presupuesto</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro N°9. Cronograma de Actividades para el año 2012</b>	<b>70</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
<b>Grafico N°1. Tamaño de la categoría en Colombia</b>	<b>29</b>
<b>Grafico N°2. Mercado Total de Llantas Importadas en Colombia</b>	<b>34</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de Marketing es una herramienta de mercadeo muy útil que permite estudiar a profundidad la situación actual de la empresa buscando crear estrategias que ayuden a mejorar la situación futura.

Lo que se busca es conocer a profundidad la empresa, es decir, conocer la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas y políticas actuales; para luego hacer un diagnóstico interno en el cual se deben tener en cuenta todas las áreas de la organización para conocer cómo se están desempeñando y si presentan alguna dificultad; posteriormente se debe hacer un diagnóstico externo de la empresa con el fin de conocer a los clientes, la competencia, industria y sector dentro del cual se encuentre la empresa específica. Luego de elaborar este análisis exhaustivo tanto interno como externo se deben establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por medio de la Matriz DOFA, para después poder determinar o fortalecer los factores críticos de éxito. A continuación, la empresa debe definir los objetivos de marketing de cómo quiere competir en el mercado, estableciendo las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.

En un mercado donde los productos y servicios son altamente competitivos es de suma importancia para Llanteca Norte una empresa dedicada a la comercialización de llantas para automóviles, camionetas camiones livianos y pesados, además de rines de lujo etc. estar alerta a las necesidades y exigencias del consumidor, por ende se hace importante asegurar el éxito utilizando herramientas como un plan de mercadeo en el cual se analizan factores como competencia, tendencias de mercado, publicidad entre otros que brindaran las herramientas necesarias para cumplir con el objetivo principal de conseguir nuevos clientes.

Durante el desarrollo de trabajo se encontraran cada una de los estudios realizados en la categoría ya que son claves para determinar en qué contexto se mueve la empresa y cuál ha sido la tendencia de mercado durante los últimos años.

## INTRODUCCIÓN

En un mercado donde los productos y servicios son altamente competitivos es de suma importancia para Llanteca Norte una empresa dedicada a la comercialización de llantas para automóviles, camionetas camiones livianos y pesados, además de rines de lujo etc. estar alerta a las necesidades y exigencias del consumidor, por ende se hace importante asegurar el éxito utilizando herramientas como un plan de mercadeo en el cual se analizan factores como competencia, tendencias de mercado, publicidad entre otros que brindaran las herramientas necesarias para cumplir con el objetivo principal de conseguir nuevos clientes.

Durante el desarrollo de trabajo se encontraran cada una de los estudios realizados en la categoría ya que son claves para determinar en qué contexto se mueve la empresa y cuál ha sido la tendencia de mercado durante los últimos años.

Se presentara la evaluación de desempeño interno de la empresa con el cual se detectaron las fortalezas y debilidades con que actualmente cuenta la empresa., a su vez se detectaron las oportunidades del mercado y las amenazas que puedan afectar la empresa estudiando todos los factores externos que afectan la categoría.

El plan de mercadeo para Llanteca Norte continúa con la formulación de acciones estratégicas a seguir basadas y sustentadas en las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa y enfocadas a la consecución de nuevos clientes.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Llanteca Norte es una empresa reconocida en el sector de la comercialización de llantas para vehículos como automóviles, camionetas camiones livianos, camiones pesados, etc. Además de rines de lujo y determinados accesorios para los mismos, que a pesar de su poca experiencia en el mercado con 3 años en este, a logrado un reconocimiento muy importante, ya que ofrecen gran variedad de marcas en sus productos lo cual le brinda a los consumidores una amplia brecha de productos que se ajusten a su necesidad, esto acompañado de un gran servicio y de gran calidad en su servicio.

Hoy en día, a causa de estar pasando por una economía tan variable y a un mercado tan volátil debido al ingreso de tantos y nuevos competidores como son los de origen asiático o más precisos el chino, el cual maneja unos costos muy inferiores comparados con las marcas de reconocimiento con mayor calidad en sus productos. Es evidente que la empresa ha perdido participación en el mercado frente a los competidores más directos como lo son los almacenes de cadena más reconocidos y las servitecas de la ciudad los cuales tienen en su portafolio estos productos.

Llanteca Norte tiene a sus clientes clasificados por: empresariales, como son los concesionarios automotrices, empresas de transporte público intermunicipal, empresas de mantenimiento del sector azucarero, industriales y de producción, etc. Los cuales mantienen unos ingresos muy relevantes para la empresa y que cada día se va incrementando, el inconveniente se encuentra en el otro tipo de clientes como es la venta directa y que se realiza en el punto de venta más conocido como el “patio de ventas”, el cual requiere de más atención ya que en este se encuentran los espacios de servicios de instalación y de complemento con la venta como lo son la alineación de los vehículos, el balanceo y de instalación de accesorios etc. En este “patio de ventas” las mismas y los ingresos son muy inferiores comparados con los empresariales, es por esto que Llanteca Norte pensando en direccionar mejor la compañía en el futuro ya optó por la posibilidad de realizar e implementar un plan de mercadeo que le permita posicionarse de manera relevante en el mercado, puesto que aunque va por buen camino; el nuevo entorno competitivo y los nuevos y actuales competidores hace que la empresa piense en diversas estrategias tanto de producto, de precio, canales de distribución y comunicaciones; que la hagan mantenerse y crecer dentro de un mercado variable.

Sumado a esto Llanteca Norte desea llevar a cabo un plan de expansión que le permita atraer más consumidores y que a su vez le confiera una mayor

participación en el mercado; para con esto lograr un incremento en las utilidades; es por esto que este trabajo pretende mostrar la importancia de llevar a cabo un plan de marketing estratégico que le permita a la empresa expandirse y a su vez consolidarse en el mercado de la comercialización de llantas para automóviles, camionetas, camiones livianos, pesados etc.

## **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Podrá un plan de mercadeo traerle beneficios a la compañía, respecto al logro de retención de clientes, mayor participación en el mercado, crecimiento y expansión de la compañía en el punto de venta?

### **1.1.1 Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera los nuevos y actuales competidores del mercado han afectado las ventas de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa?
- ¿Cómo se encuentra la situación actual de la empresa interna y externamente?
- ¿Cuáles serían las estrategias a implementar que permitan a la empresa ampliar su participación en el mercado?

## 2. ANTECEDENTES

Es evidente que el mercado de las llantas para vehículos a cambiado mucho, ya que la tecnología aplicada a estos productos hace unas décadas era muy básica, es decir que se limitaba solo a mantener una presión de aire lo cual permitía un desplazamiento en los vehículos; hoy en día esto ha cambiado en grandes proporciones, ya que encontramos llantas con diseños especiales para determinado uso, como es el tipo de terreno al cual va a ser sometido, o dependiendo del vehículo al que se le van a suministrar. Existen llantas diseñadas para el terreno mojado con unos diseños que permiten la evacuación del agua a mayor cantidad y mayor velocidad; también encontramos llantas con tecnologías denominadas Run-Flat, utilizadas comúnmente en automóviles de marcas VMW o Mercedes Benz etc. Las cuales tienen un mecanismo el cual les permiten seguir andando cuando están pinchadas, esto con el fin de evitar el cambio de la rueda; y de esta manera nos encontramos con cientos de tecnologías aplicadas a las llantas que anteriormente no se tenía en los planes de los fabricantes.

El mercado de las llantas en Colombia es cada vez más competitivo. Antes, entre 8 y 10 marcas se distribuían el mercado colombiano. Ahora, con el ingreso fuerte de China con sus productos, se ha apretado la situación y la competencia es más recia.

El gigante asiático ha inundado a todo los países con sus productos y el tema de las llantas no es la excepción. Hoy en día la calidad acompaña de nuevo a la cantidad y el consumidor ha dejado de pensar que todo lo fabricado por los chinos es malo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Editores El Colombiano. Llegan Menos Llantas (en línea). El Colombiano.com (medellin, Colombia). Disponible en [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/llegan\\_menos\\_llantas/llegan\\_menos\\_llantas.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/llegan_menos_llantas/llegan_menos_llantas.asp)

### 3. JUSTIFICACIÓN

Llanteca Norte ante la necesidad de obtener mayores y mejores resultados no solo económicos sino también a nivel organizacional, ha venido optimizando sus métodos de funcionamiento en cada área como lo es la administrativa, la operativa de contabilidad, etc. Pero que actualmente no cuenta con una estructura de marketing definida puesto que en tan poco tiempo de estar en el mercado se daba prioridad a elementos de más relatividad. Hoy en día la gran mayoría de compañías dedicadas a la comercialización de llantas para vehículos se han vuelto más productivas y competitivas dentro del mercado, con el fin de estructurarse y de implementar programas que maximicen cada una de las actividades que realiza la empresa para la prestación de sus productos y de sus servicios. A partir de esta necesidad, implementar un plan de mercadeo significaría un paso adelante para lograr todos los objetivos de marketing de una organización como tal.

Para Llanteca Norte, diseñar un plan de mercadeo le permite además de conocer, analizar el ambiente externo en el cual se desenvuelve la empresa, e identificar la situación actual donde se está desarrollando, dentro de esto conocerá cuál es el segmento al que se dirige y esto le facilitará conocer quiénes son los clientes realmente. Un factor importante para la empresa además de sus clientes es conocer quiénes son realmente sus competidores en cuanto a la misma categoría. De acuerdo con todo lo anterior, para la compañía, implementar un plan de marketing en su organización significa contar con diferentes estrategias para cada uno de los componentes de su marketing mix, que le permiten a su vez consolidarse dentro del mercado.

Es por esta razón que Llanteca Norte, espera a través de este plan de marketing diseñar estrategias de servicio al cliente y post venta, las cuales estén dirigidas al mercado para poder crear fidelización, reconocimiento y tener un punto importante de diferenciación, lograr posicionamiento que le permita una mayor participación en el mercado y es así que ve en un plan de marketing la herramienta eficaz para lograrlo.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mercadeo que permita a la empresa incrementar un 8% las ventas en el punto de venta en el período comprendido entre enero - diciembre de 2012.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de la actual y la nueva competencia que le permita a la empresa contrarrestarla.
- Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades más marcadas de la organización para poder compararlas con las oportunidades y amenazas del mercado.
- Realizar un análisis interno y externo de la compañía con el fin de evaluar la situación actual de la empresa
- Plantear acciones y estrategias con base en la información y metas definidas.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Las prácticas de marketing han existido siempre, pero fue en la década de 1950 que el comercio se convirtió en una disciplina formal, Las empresas comenzaron a investigar la manera de prestar un mejor servicio y satisfacer a sus clientes y hacer frente a la competencia. En consecuencia, el marketing se convirtió en el proceso de focalización de las empresas sobre los clientes con el fin de continuar la adquisición de bienes y/o servicios valorados por los consumidores. El marketing incluye una gran cantidad de decisiones que afectan a los intereses de los consumidores en una empresa. Las preocupaciones mayores del marketing se refiere generalmente a las "cuatro P" o el "Marketing Mix": producto, precio, plaza y promoción.

Por lo tanto, el marketing consiste en establecer una visión de la empresa y la definición e implementación de políticas que permitan mantener su visión.

Antes de diseñar una estrategia de marketing es necesario realizar un análisis cuidadoso de los consumidores, la competencia y la compañía. Por otra parte, un plan de marketing nunca es estático ni se ejecuta tal como se diseñó; es necesario formalizar cambios de acuerdo con la demanda de los clientes, las acciones competitivas y las condiciones externas cambiantes. Por lo tanto, un análisis profundo y permanente de mercadeo permite generar los cambios de una manera razonable y coherente y no sólo por su "intuición".

El análisis necesario para proveer un buen plan de mercadeo podría centrarse en cuatro elementos:

- Los recursos internos de la empresa, capacidad y estrategia.
- El contexto externo tales como las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, políticas y legales, en las cuales la compañía competirá.
- Las fortalezas y debilidades relativas de la competencia.
- Las necesidades, deseos y características de los consumidores actuales y potenciales.

Este proyecto se enmarca bajo la teoría de marketing estratégico de Walker Orville en la cual se menciona la importancia que tiene un plan de mercadeo en una organización para su desarrollo sostenible en el tiempo y como debe ser aplicado.

Esta teoría nos brinda las herramientas para definir las oportunidades que brinda el mercado y aun más de analizar la empresa en cada uno de sus aspectos para poder aprovecharlas.

Todo debido a que explica claramente cada uno de los pasos que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de mercadeo, desde su fase de análisis interno y externo de la organización como la de gestión e implementación del plan.

El plan de mercadeo debe encaminar a la empresa a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y a generar estrategias tanto corporativas como operativas para alcanzar sus objetivos.

Una parte importante de la tarea de un director de marketing es monitorear y analizar las necesidades y los deseos de los clientes, y las nuevas oportunidades y amenazas que representan los competidores, así como las tendencias en el ambiente externo. Por lo tanto, dado que todos los niveles de estrategia deben tener en cuenta tales factores, a menudo los profesionales del marketing desempeñan un rol importante al contribuir con información que influye en el desarrollo de estrategias corporativas y de negocios. Por el contrario, los gerentes generales y el personal directivo superior con otras funciones necesitan poseer sólidos conocimientos de marketing a fin de diseñar estrategias efectivas para la compañía.

Los gerentes de marketing también tienen la responsabilidad primaria de formular e implementar planes de marketing para las entradas de un producto-mercado individual o líneas de productos. Pero como sugiere la explicación anterior, tales programas de marketing estratégico no se crean de la nada. Por el contrario, los objetivos y la estrategia de marketing para la entrada de un producto-mercado en especial deben poder lograrse con los recursos y la capacidad disponibles en la compañía, y deben ser coherentes con la orientación y asignación de recursos inherentes a las estrategias corporativas y de nivel de negocios de la firma.

Un plan de marketing es un documento escrito donde se detalla la situación actual con respecto a los clientes, los competidores y el entorno, y donde se

proporcionan pautas para objetivos, acciones de marketing y asignaciones de recursos durante el período de planificación para un producto o servicio existente o propuesto.

Si bien algunas firmas, especialmente las más pequeñas, no se molestan en redactar sus planes de marketing, la mayoría de las organizaciones consideran que a menos que todos los elementos básicos de un plan se expresen por escrito, siempre se correrá el riesgo de ambigüedad o de falta de comprensión de las estrategias y los objetivos, o de las responsabilidades asignadas para llevar a cabo una acción. Esto indica que hasta las compañías pequeñas con recursos limitados pueden beneficiarse si escriben su plan, aunque éste sea breve. Si están escritos, los planes también proporcionan un historial concreto de las estrategias y del desempeño de un producto con el paso del tiempo, lo que ayuda a la memoria institucional y a capacitar a los nuevos gerentes asignados al producto. En la mayoría de las compañías de mayor envergadura, los planes por escrito son necesarios, porque, normalmente, las propuestas de un director de marketing deben ser revisados y aprobados por los gerentes de mayor jerarquía y porque el plan aprobado proporciona el punto de referencia a partir del cual se debe evaluar el desempeño de un gerente.

El plan está dividido en tres partes importantes. En primer lugar, el director de marketing presenta su evaluación de la situación actual. Esta es la parte de preparación del plan, donde el gerente resume los resultados de su análisis de clientes actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las principales tendencias en el entorno general, que pueden afectar el producto y, para los productos existentes, los resultados del desempeño en el pasado. Por lo general, esta sección incluye también pronósticos, estimaciones del potencial de ventas y otros supuestos que subyacen tras el plan y que son especialmente importantes para los productos o servicios nuevos propuestos. Sobre la base de estos análisis, el gerente también puede llamar la atención sobre diferentes cuestiones clave: oportunidades o amenazas importantes que se deben tratar durante el período de planificación.

La segunda parte del plan explica la estrategia para el próximo período. Normalmente esta parte comienza con un detalle de los objetivos (p. ej., volumen de ventas, participación en el mercado, utilidades, niveles de satisfacción del cliente, etc.) que debe lograr el producto o servicio durante el período de planificación.

Finalmente, el plan detalla las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que deben aplicarse para monitorear la implementación

del plan y el progreso obtenido durante el período. Algunos planes también describen contingencias: de qué manera se modificará el plan si se producen ciertos cambios en los entornos del mercado, de la competencia o externo.<sup>2</sup>

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del mercado de las llantas se maneja una terminología que para el claro entendimiento del proyecto se describe a continuación:

- **Llantas:** Cada una de las piezas circulares de hule sobre la cual se apoya y se desplaza la mayoría de los vehículos; van montadas sobre el rin y generalmente infladas con aire a presión. Están elaboradas a base de acero, nylon, poliéster y caucho.
- **Rines:** Parte de una rueda en la que va encajado el neumático y que suele constar de un aro y un disco central que conecta la llanta con el automóvil. Los rines pueden fabricarse en acero estampado o en aleación ligera.
- **Alineación de Automóviles:** Se requiere de una alineación apropiada para que el desgaste del piso de las llantas sea uniforme y exista un desplazamiento armónico en el camino. Un desgaste irregular de las llantas delanteras o traseras, cambios en el manejo del vehículo o en la respuesta del viraje (por ejemplo, que el vehículo tire hacia un lado) pueden ser indicadores de desalineación. Una alineación perfecta elimina el chillido de las llantas en curvas de alta y baja velocidad. Así mismo, deja el volante completamente alineado con las llantas en línea recta.
- **Balanceo:** Cada llanta es montada en una máquina que las hace girar y que indica cuanto peso extra debe agregársele en cualquiera de las dos caras del aro. Las pesas pueden ser de tipo adhesivas, u otras que se sujetan a la ceja de cada aro. El balanceo evita la vibración de las llantas a altas velocidades, la cual se siente a nivel de la carrocería y la dirección.

---

<sup>2</sup> Marketing, MULLINS, John W., WALKER, Orville C. Jr , BOYD, Harper W. McGraw Hill, Documento modificado noviembre 8 de 2011

- **Rotación de Llantas:** Debido a que las llantas delanteras y traseras tienen diferentes funciones en los vehículos, se desgastan de manera diferente, este ejercicio debe hacerse para que la vida útil de las llantas sea más prolongado.
- **Concesionarios:** Son compañías que comercializan los vehículos y prestan asistencia técnica, mecánica y suministran los repuestos de los mismos.
- **Llantas Radiales:** Son aquellas que en su proceso de elaboración han sido diseñadas para no utilizar neumáticos o cámaras.
- **Llantas Convencionales:** Son utilizadas en vehículos pesados o de carga y su diseño ha sido elaborado para soportar grandes pesos, este tipo de llanta tiende a desaparecer por las exigencias del mercado.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

La Compañía Llanteca Norte se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca cuya dirección es avenida Vásquez Cobo 28N-66, es aquí donde se va a ejecutar el plan de marketing propuesto en esta investigación.

A finales del año 2006 existía una compañía llamada Cali Rines, una empresa con un importante posicionamiento y reconocimiento en la ciudad de Cali , ya que llevaba más de 15 años dedicada a la comercialización de rines y llantas para automóviles y camionetas ubicada en la Avenida Vásquez Cobo 28N-66 donde funciona lo que hoy en día es Llanteca Norte. Esta compañía, a causa de irregularidades administrativas y de una significativa crisis económica no puede seguir ejerciendo sus actividades comerciales lo cual la lleva a la banca rota.

El gerente de Cali Rines, delega la liquidación de esta compañía a la actual administradora de Llanteca Norte, la señora Erika Bedoya, la cual, se encarga de saldar cuentas con todos los proveedores y el personal de aquella compañía.

En este proceso de liquidación, la señora Erika Bedoya observa una oportunidad de negocio proponiéndole al señor Alfredo Zabala, Gerente General de la compañía Llanteca del Sur ubicada al sur de la ciudad dedicada también al

negocio de las llantas y rines para automóviles y camionetas que adquiriera el alquiler del local donde ejercía Cali Rines, esto con el fin de conservar la tradición del punto de venta además de los clientes que se habían fidelizado en tal trayectoria. Por otro lado era una muy buena oportunidad para que la Compañía Llanteca del Sur incrementara su posicionamiento y su participación en el mercado con una sucursal en el norte de la ciudad.

Después de estudiar las posibilidades y la viabilidad de la propuesta se concluye en que es una muy buena oportunidad de negocio y es cuando el día dos de enero del año 2007 se da apertura a la sucursal Llanteca Norte.

#### **5.4 INTRODUCCION A LA COMPAÑÍA**

Es evidente que el mercado de las llantas para vehículos ha evolucionado, ya que la tecnología aplicada a estos productos hace unas décadas era muy básica, es decir que se limitaba solo a mantener una presión de aire lo cual permitía un desplazamiento en los vehículos; hoy en día esto ha cambiado en grandes proporciones, ya que encontramos llantas con diseños especiales para determinado uso, como es el tipo de terreno al cual va a ser sometido, o dependiendo del vehículo al que se le van a suministrar. Existen llantas diseñadas para el terreno mojado con unos diseños que permiten la evacuación del agua a mayor cantidad y mayor velocidad; también encontramos llantas con tecnologías denominadas Run-Flat, utilizadas comúnmente en automóviles de marcas BMW o Mercedes Benz etc. Las cuales tienen un mecanismo el cual les permiten seguir andando cuando están pinchadas, esto con el fin de evitar el cambio de la rueda; y de esta manera nos encontramos con cientos de tecnologías aplicadas a las llantas que anteriormente no se tenía en los planes de los fabricantes.

El mercado de las llantas en Colombia es cada vez más competitivo. Antes, entre 8 y 10 marcas se distribuían el mercado colombiano, ahora, con el ingreso fuerte de China con sus productos, se ha apretado la situación y la competencia es más recia.

El gigante asiático ha inundado a todo los países con sus productos y el tema de las llantas no es la excepción. Hoy en día la calidad acompaña de nuevo a la cantidad y el consumidor ha dejado de pensar que todo lo fabricado por los chinos es malo.

### 5.4.1 Misión

Importar y comercializar llantas y rines, orientados en high y ultra high performance para cubrir satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes más allá de sus expectativas, brindándoles seguridad, confianza y confort con nuestros productos y servicios.

### 5.4.2 Visión

Nuestra visión es expandirnos para el año 2020 en el mercado nacional a través de un mejoramiento continuo, trabajando en equipo para ofrecer el mejor servicio y los mejores productos; marcar la diferencia en el mercado con nuestro amor por el trabajo, hacia compañeros y clientes.

Innovar día a día para estar a la vanguardia del mercado.

Ser reconocidos y admirados por nuestros valores corporativos y nuestras ventajas competitivas.

### 5.4.3 Valores Corporativos

- **Honestidad** ofrecer productos de alta calidad y confiabilidad asesoramos a nuestros clientes en forma correcta para satisfacer sus necesidades a un precio justo.
- **Respeto** comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada empleado y cliente.
- **Responsabilidad** desarrollar con efectividad y eficiencia nuestras tareas.
- **Compromiso** demostrar vocación de servicio.
- **Lealtad** fidelidad hacia nuestros clientes, proveedores y competidores.

- **Excelencia** realizar nuestras labores con esmero, dedicación y amor hasta lograr la perfección.

#### **5.4.4 Definición del Negocio**

La Compañía Llanteca Norte está dedicada a la comercialización, importación y distribución de llantas y rines de todo tipo para cada necesidad en automóviles y camionetas. Además de llantas industriales para camiones livianos y pesados.

### **5.5 MARCO LEGAL O JURIDICO**

El Ministerio de comercio expide un reglamento Técnico de llantas con el fin de prevenir o minimizar riesgos para la vida e integridad humana, reduciendo el peligro de accidente por fallas en la maniobrabilidad del vehículo ocasionado por las llantas, resultantes de la manufactura o uso inadecuado, y de prevenir prácticas que puedan inducir a error a los consumidores, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, expidió el reglamento técnico referente a llantas.

El reglamento ampara a las llantas que se fabriquen, importen o comercialicen para uso en vehículos automotores y sus remolques, que circulen en Colombia, bien sean destinadas a equipos originales o de reposición.

Este Reglamento Técnico se aplica a las llantas neumáticas nuevas, recauchutadas, radiales o no, para uso en vehículos de pasajeros camionetas, camperos y vehículos comerciales tales como camiones, autobuses, trailers, tractomulas y otros vehículos de servicio múltiple en carretera.

El reglamento propende por que todas las llantas ofrezcan una resistencia suficiente a los esfuerzos que se puedan presentar en condiciones normales de uso y los límites superiores de velocidad especificados sin sufrir daños. Igualmente las llantas deben garantizar un correcto desempeño dentro del sistema de dirección durante su vida útil.



Los requisitos específicos que incluye el reglamento son requisitos de velocidad, penetración, aguante, resistencia al desasentamiento de la pestaña, rotulado y folleto para el usuario. Los niveles permitidos se encuentran en la evaluación de la conformidad contenida en las normas técnicas colombianas NTC 1275, NTC 1303, NTC 1304 y NTC 5384<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Editores Mincomercio expide Reglamento Técnico de llantas (en línea). (Bogotá, Colombia), octubre 2010. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=5572&idcompany=1>

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Al realizar este proyecto de investigación se realizó un diseño de investigación exploratoria, la cual nos permitió elaborar la estructura necesaria para obtener la información requerida.

La investigación exploratoria nos proporciona información sobre los interrogantes planteados de una manera más exacta y rígida, además el análisis determinó cómo se perciben las características de los servicios, de la atención al cliente y de los mismos productos en cuestión en este caso las llantas de los vehículos. Por otro lado, describir las características más importantes de los consumidores, vendedores, competidores, organizaciones o áreas del mercado. Finalmente, ello permitió determinar el grado de asociación de las variables de mercadeo para que las empresas que abarcan este mercado hagan predicciones más específicas.

Es por esto que la investigación de mercados debe ir muy ligada a la empresa, ya que los resultados obtenidos nos llevan a que las actividades y los recursos de la organización deben enfocarse de una forma integrada en las necesidades y deseos del consumidor.

El procedimiento que se llevó cabo para la recolección de información fue por medio de entrevistas a los clientes en el punto de venta, las cuales estuvieron orientadas a clasificar el tipo de consumidor demográficamente, esto para identificar cuáles son los nichos a los que la empresa se está dirigiendo; además de conocer los comportamientos de los consumidores. Asimismo permitió recolectar información acerca de la calidad del servicio brindado, los tiempos de espera, la comunidad y las sugerencias de los clientes. Es importante analizar la parte psicográfica de los consumidores ya que por medio de ésta se identifican cuales son los beneficios que percibe, el nivel y la frecuencia de uso, entre otros.

Concluyentemente a la recopilación de la información se ordenó y se analizó para implementar las estrategias que permitieron resolver los objetivos específicos.

Finalmente se realizaron entrevistas con el principal proveedor de la compañía Bridgestone de Colombia y con los demás proveedores como Internacional de Llantas y demás para establecer por ejemplo que precios se están sugiriendo al mercado y que beneficios se le están transmitiendo al consumidor para su posterior satisfacción.

## 7. ANALISIS DE LA CATEGORIA

A continuación se presenta un gráfico en el cual se demuestra cómo está distribuida la demanda de llantas a nivel nacional, discriminadas por departamentos y por clase de automotor.

**Cuadro N° 1. Unidades de llantas del mercado por ciudades y zonas en Colombia.**

Depto	Bus	Buseta	Microbús	Campero y Camioneta	Automóvil	Camión	Total
Amazonas	-	13	9	3	132	35	192
Antioquia	24.472	228	35.250	124.733	269.862	95.732	550.277
Arauca	354	256	377	560	784	434	2.765
Atlántico	32.496	12.326	20.336	23.336	80.352	25.179	194.025
Bogotá D.C.	83.726	24.088	43.857	88.648	715.291	55.286	1.010.897
Bolívar	6.562	4.733	4.505	15.826	33.140	8.869	73.634
Boyacá	15.379	11.383	7.117	14.198	20.909	20.398	89.385
Caldas	3.484	3.775	4.484	15.141	35.796	9.758	72.437
Caquetá	290	471	614	1.005	2.088	882	5.350
Casanare	618	1.275	758	1.808	1.665	2.163	8.287
Cauca	2.917	4.003	4.451	6.493	9.989	5.614	33.468
Cesar	721	1.090	2.179	4.912	9.862	2.499	21.262
Choco	45	23	82	142	77	91	460
Córdoba	940	997	852	6.494	8.013	2.653	19.950
Cundinamarca	32.586	17.075	43.186	108.253	122.195	202.433	525.728
Guainía	6	4	-	8	7	14	39
Guaviare	-	8	8	72	224	77	389
Huila	1.745	1.534	5.827	24.656	20.615	11.109	65.487
La Guajira	799	599	291	1.597	241	1.358	4.884
Magdalena	1.166	1.669	3.903	6.400	12.266	3.962	29.365
Meta	1.275	3.060	5.868	12.752	18.682	8.960	50.598
Nariño	3.272	2.519	3.108	12.091	19.085	14.637	54.712
Norte De Santander	1.217	1.132	7.330	2.003	8.211	2.786	22.679
Putumayo	522	510	246	408	528	455	2.668
Quindío	3.574	2.693	3.821	11.539	23.635	10.297	55.560
Risaralda	9.454	12.724	6.274	18.176	44.097	12.831	103.556
San Andrés Isla	200	61	410	1.131	757	560	3.118
Santander	13.196	14.347	19.525	42.083	85.027	46.081	220.258
Sucre	934	495	1.331	3.432	5.049	1.743	12.983
Tolima	3.651	6.252	5.045	16.368	30.832	16.597	78.746
Valle	30.004	19.324	34.439	87.192	222.815	39.700	433.474
Vaupés							-
Vichada	6	-	8	6	9	14	44
<b>Total</b>	<b>275.613</b>	<b>148.670</b>	<b>265.487</b>	<b>651.468</b>	<b>1.802.233</b>	<b>603.207</b>	<b>3.746.677</b>

Fuente: TERCER SIMPOSIO NACIONAL DE LLANTAS, SERVICIOS AUTOMOTRICES Y AFINES. Centro Cultural y Empresarial Panamericana, Medellín, Colombia 2011.

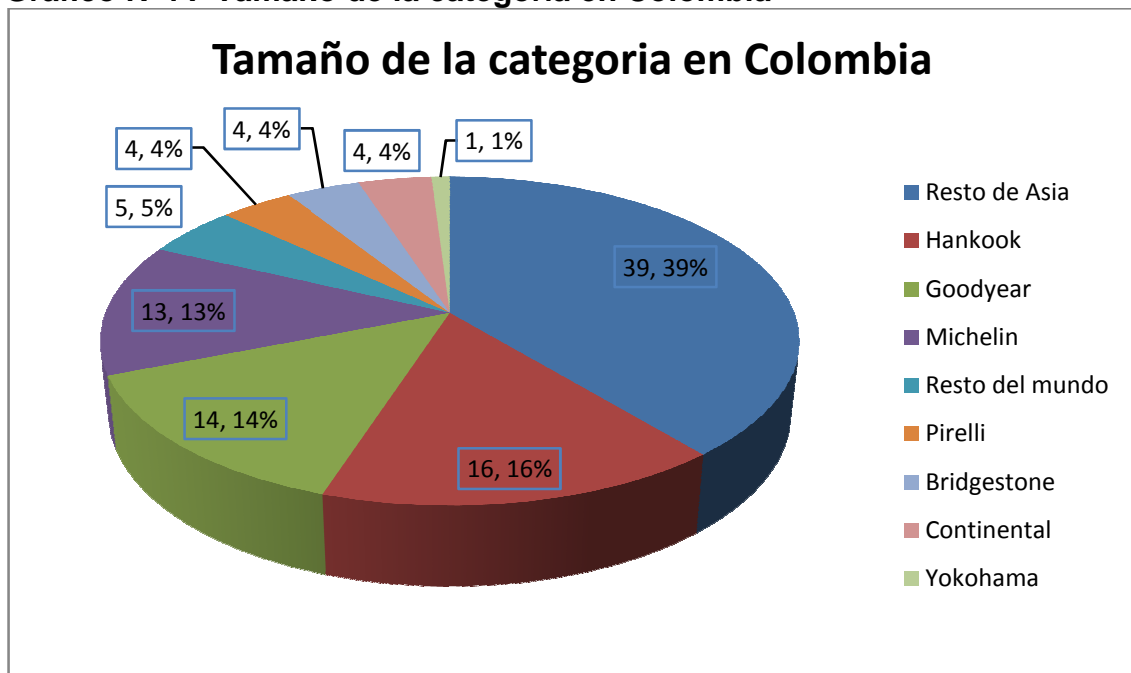
En el análisis de la categoría del mercado de las llantas podemos destacar que la ciudad de Bogotá es la que lidera este mercado por tener más vehículos al ser la capital del país y por ende tener mayor distribución de los productos a nivel nacional; seguidamente encontramos el departamento de Antioquia con una importante participación dentro de este mercado debido a la expansión de su territorio, en tercer lugar encontramos el departamento de Cundinamarca con una cantidad importante en cuanto a las llantas de camión que sobrepasa a los demás departamento y en el cuarto lugar encontramos al Valle del Cauca el cual refleja una cantidad importante en el consumo de llantas para automóviles.

Al analizar este cuadro cabe destacar que los departamentos con menos consumo de llantas son Vaupés el cual no tiene distribución directa, por lo tanto deben desplazarse hacia otros departamentos para adquirir este tipo de productos. No obstante los departamentos con inferioridad en el consumo son Guainía y Vichada por su ubicación geográfica y reducido territorio.

## 7.1 TAMAÑO DE LA CATEGORIA

A continuación se muestra un grafico sobre el tamaño de la categoría por marcas del mercado colombiano.

**Grafico N° 1 . Tamaño de la categoría en Colombia**



Fuente: TERCER SIMPOSIO NACIONAL DE LLANTAS, SERVICIOS AUTOMOTRICES Y AFINES. Centro Cultural y Empresarial Panamericana, Medellín, Colombia 2011.

En este grafico se puede identificar como las llantas del continente asiático tiene la mayor participación en el mercado en Colombia con un 39,39%, a causa de la inmensa cantidad de marcas chinas que se comercializan en el país. Como se ha mencionado en el transcurso de esta investigación, estos productos se venden con precios muy inferiores a los de las marcas tradicionales y con una calidad reducida frente a estas igualmente.

Por otro lado encontramos la marca Coreana Hankook, la cual es considerada como la más vendida en el país, con un 16,16%, esta marca comercializa sus productos sobre precios intermedios lo que la hace más asequible a los consumidores finales para su posterior uso sobre estándares de calidad medio altos.

Este grafico también nos arroja la participación de las marcas Good Year y Michelin, las cuales con un 14,14% y 13,13% respectivamente son de las más comercializadas en el país gracias a que se producen en el territorio colombiano y esto hace que la distribución sea superior a diferencia de las demás marcas las cuales deben de importar sus productos para su posterior distribución o comercialización.

No obstante con menos participación pero no menos importantes, encontramos las marcas como Pirelli con un 4,4% de participación, Bridgestone con un 4,4%, Continental con un 4,4%, Yokohama con un 1,1% y el resto de marcas a nivel mundial con un 5,5% donde encontramos marcas como: Kumho, Toyo, Cooper, Falken, Sumitomo, Fate, Dunlop, General, Nitto, Maxxis, Etc

## **7.2 COMPETENCIA**

Para la compañía Llanteca Norte se identifican como los más cercanos y fuertes competidores a Car & Co y a la Serviteca Cañaveralejo por su similitud en los servicios y en los productos ofrecidos, además de su capacidad de suplir las necesidades del mercado. Estas compañías se asemejan también en la larga trayectoria dedicada a la comercialización de llantas y en la innovación de tecnología y de procesos administrativos, lo que ha permitido que se mantengan en los grados de recordación y de percepción más altos de los consumidores de estos productos.

En el mercado de las llantas a nivel local se identifica a la competencia como de carácter agresivo y reservado, es decir, que las compañías no intercambian información con facilidad, todas las servitecas son autónomas en cuanto a promociones y precios de sus productos y servicios.

**7.2.1 Car & Co.** A principios del año 1997, existía en La 14 de Calima un punto de venta de llantas Bridgestone Firestone denominado “Promollantas”, este punto rompió vínculo comercial con Bridgestone e inicio la comercialización de llantas Michelin. Bridgestone debido a esta desvinculación con Promollantas busco un aliado en La 14 que se dio con los señores Cardona.

El 13 de Julio del mismo año se consolido la alianza Bridgestone y los señores Cardona y se apertura el primer punto de venta de llantas en el sótano de La 14 de Calima y La 14 de Limonar. Posteriormente los puntos de Pereira, Tuluá, Buenaventura, respectivamente en los almacenes La 14 y el punto de Popayán.

El 2 de octubre de 1997 según escritura No.1896 se creo la compañía CARD Y CIA. LTDA., con el funcionamiento de los puntos ya mencionados hasta Diciembre de 1999, que se inicio con el primer centro de servicio en La 14 de Calima.

En el año 2002 para el mes de Mayo se inauguro el centro de servicio en La 14 de Pasoancho. Y para el mes de Septiembre del mismo año se adquirió los 4 Tire Service que eran manejados por BFCO y el punto camionero. Con la adquisición de estos puntos se llego a tener 80 empleos directos y 50 indirectos.

En el año 2003, se realizaron alianzas estratégicas con otros dueños de negocios de centros de servicio cómo fue Caney, Calle 5 y se compro la prima de las Vallas. Estos puntos se llamaron CAR & CO pero estaban constituidos por otra razón social.

En septiembre de 2004, la empresa realizo un cambio importante para su estructura como fue el cambio de su proveedor principal de llantas, que se paso de Bridgestone a Michelin, este cambio le genero a la empresa disminución en las ventas hasta de un 40%, desestabilizando financieramente la empresa, generando el cierre de los puntos de venta que no cubrían su estructura operativa, además del despido de personal.

En el 2005 se cerraron los puntos de Caney, Calle 5, 44 Norte, la venta de Guadalupe y la cesión de 8 Norte.

Hubo cambios administrativos importantes como fue la identificación de los procesos vitales de la empresa y definiéndose una estructura organizacional más confiable.

En el 2006 se cerró Popayán, y consecuentemente para finales del 2007 el Centro de Servicio de Cambulos, y los Puntos de Venta de La 14 de Pereira, Valle del Lili y Buenaventura.

Para finales del año 2008 la empresa decide incursionar en el tema de la Calidad y de allí que decide implementar una Norma Técnica Colombiana para PYMES NTC6001.

En el mes de Septiembre de 2009, ICONTEC otorgo a la empresa el Certificado en la norma NTC6001, aplicable en la actividad de Venta de llantas y productos para automotores. Prestación de servicios de alineación, balanceo, lubricación y lavado en todas las sedes. Prestación de servicio de Mecánica rápida en las sedes de La 14 de Calima y Vallas.

Para el mes de Noviembre del año 2009, se realiza el cambio de marca de la comercialización de llantas se pasa de Michelin a Bridgestone Colombia S.A., Y con esto se da la apertura del Punto de Venta en la Octava Norte y La 14 de Pereira. Este cambio de marca y el otorgamiento del certificado de ICONTEC, le dan a la empresa un amplio nivel competitivo que le permitirá aumentar la participación en llantas en el mercado local. Adicionalmente se da apertura a un Punto para Expedición de SOAT en la Plaza de Caicedo.

Para el mes de Junio de 2010, se da inicio centro de servicio Bretaña ubicado en una estación de Servicio Terpel. Igualmente se esta trabajando en la consecución de los proyectos de Tulua y Valle del Lili.

En la actualidad se cuenta con 5 Centros de Servicio, ubicados en La 14 de Pasoancho, La 14 de Calima, Las Vallas, Octava Norte y Bretaña, y con 4 Puntos de Venta en La 14 de Pasoancho, La 14 de Calima, La 14 Tulua, La 14 de Pereira y Punto de Venta exclusivo para la Expedición de SOAT.



**7.2.2 Serviteca Cañaveralejo.** La SuperServiteca Cañaveralejo se inició en 1980 teniendo como socios a Germán Villamizar y Julián Franco.

En 1982 el señor Julián Franco negocia el 50% restante de la empresa y continua con el negocio pero como una sociedad Ltda. de tipo familiar, la cual actualmente está vigente.

Posteriormente surge un cambio en la identidad corporativa de las Servitecas patentadas por Goodyear como una forma de distinguir, ampliar y mejorar el servicio frente a sus competidores como Diagnosticentro Uniroyal y Tecnicentro Icollantas, este cambio consistiría en anteponerle a las Servitecas la palabra Súper.

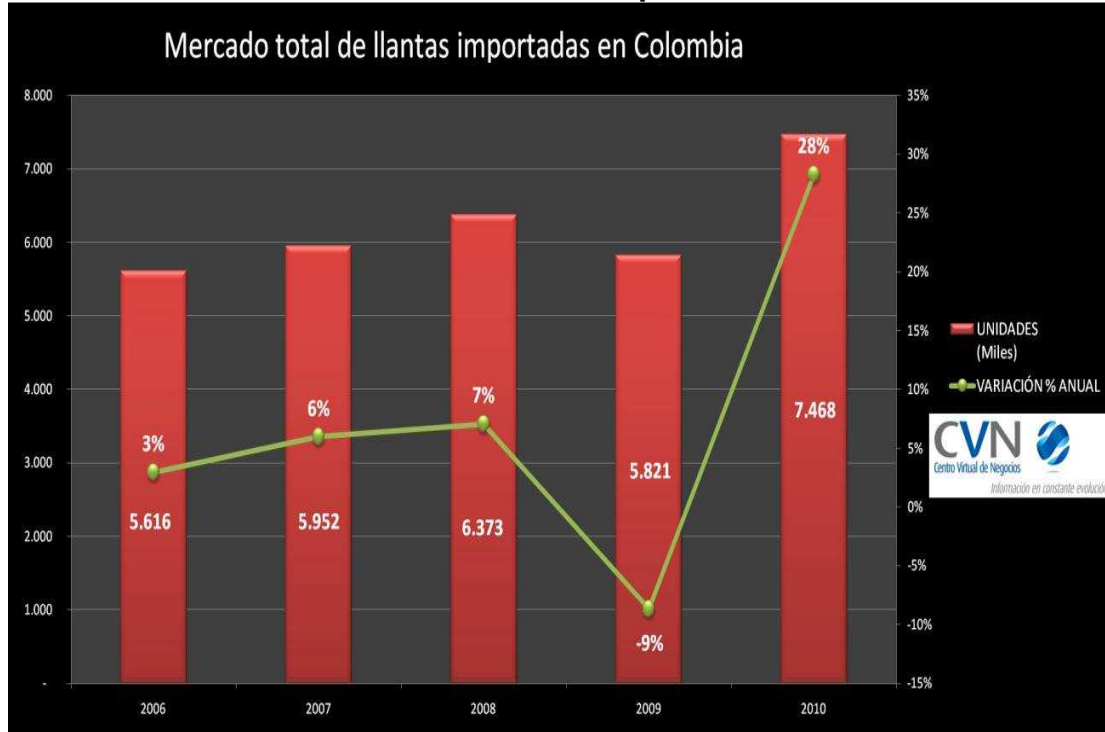
**7.2.3 Otros.** En este segmento podemos encontrar a los competidores indirectos como son los almacenes de cadena, por ejemplo Carrefour, Éxito, Makro, entre otros, quienes comercializan llantas más no están dedicados a este tipo de mercado, pero tienen una participación importante. Los almacenes de cadena tienden a comercializar llantas de regular calidad, además que no cuentan con personal capacitado para asesorar a los consumidores.

Por otro lado nos encontramos con algunas estaciones de gasolina, las cuales comercializan llantas y algunos servicios ligados a este producto.

Nos encontramos además en este punto a los competidores informales, es decir, los establecimientos que no están registrados en cámara de comercio y que se eximen de pagar impuestos ni de facturar con el régimen establecido por el gobierno, además de la comercialización de llantas que ya han sido usadas o retomadas por estos mismos establecimientos.

### 7.3 CRECIMIENTO DE LA CATEGORIA

**Grafico N°2. Mercado Total de Llantas Importadas en Colombia**



Fuente: TERCER SIMPOSIO NACIONAL DE LLANTAS, SERVICIOS AUTOMOTRICES Y AFINES. Centro Cultural y Empresarial Panamericana, Medellín, Colombia 2011.

Sólo en 2010 las importaciones de neumáticos registraron un destacado aumento del 28 %, gracias a las altas ventas de vehículos durante ese año. Dicho comportamiento dinamizó las importaciones de este producto tras una caída del 9 % en 2009 y un tímido crecimiento desde el año 2005 hasta el 2008.

El ritmo importador de las llantas que llegan a Colombia desde Asia y Latinoamérica no ha parado de subir pese a las bajas y altas en los precios en los recientes cinco años, debido a la crisis económica internacional y en particular al tsunami de 2006 en Indonesia y la crisis del caucho de 2008 en Tailandia, dos países protagonistas en la producción mundial del caucho, principal materia prima en la fabricación de llantas.

Así, en 2006 se importaron 5,6 millones de unidades de llantas, un crecimiento del 3 % comparado con el año anterior; en 2007, 5,9 millones de unidades, con un

crecimiento del 10 %; y en 2008, 6,3 millones de unidades, con un crecimiento del 7 %.

El mercado se contrajo en 2009 cuando las importaciones bajaron a 5,8 millones de unidades, un 9 % menos que en 2008 y similar a las ventas al país en 2007, un fenómeno que se explica por la acentuación de la crisis económica internacional y el alarmante aumento en los precios del petróleo en ese año.

Pero una noticia muy positiva se dio en 2010 cuando se trajeron al país 7,4 millones de unidades de llantas, resurgiendo el sector con un 28 % de crecimiento en un sólo año en las importaciones con respecto al resultado negativo del año anterior<sup>4</sup>.

#### **7.4 SITUACION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Determinar el ciclo de vida de las llantas es muy complejo, ya que gran parte de éstas depende de la marca y el fabricante además de los diseños que han sido aplicados en su elaboración, por ejemplo un diseño llamado comúnmente como “espina de pescado” es utilizado en pavimento mojado y si se utilizan en pavimento seco su duración se va a ver reducida, a diferencia de los diseños convencionales en los cuales sus componentes de fabricación los hacen más rígidos, lo que permite que su duración sea más prolongada.

Si se puede promediar la vida útil de las llantas se diría que es de aproximadamente 50.000 kilómetros en automóviles particulares o familiares, esto depende de muchos factores, entre ellos como está, como se encuentra mecánicamente el vehículo, cabe resaltar la alineación, el balanceo y la presión adecuada de las llantas. Otro de los factores importantes son las condiciones de manejo de los conductores ya que el nivel de exigencia de las llantas determina también su ciclo de vida.

#### **7.5 CICLOS DE VENTA**

Los ciclos de venta o también llamados picos de venta en este caso de las llantas son más comúnmente en la época de vacaciones en los meses de enero, semana santa, junio, julio y diciembre, ya que en estos meses por seguridad y confianza los consumidores prefieren cambiar las llantas si las condiciones de las anteriores

---

<sup>4</sup> <http://www.centrovirtualdenegocios.com/el-mercado-importador-de-llantas-en-colombia-al-descubierto>

no son las mejores. Otro de los picos de venta importantes durante el año son las semanas previas al ingreso de las universidades, esto en cuanto a los rines, pues es una manera de personalizar los automóviles y se ha convertido en una tendencia de la sociedad de consumo especialmente en los jóvenes universitarios.

## **7.6 RENTABILIDAD DEL MERCADO**

El mercado de las llantas es muy rentable y competitivo al mismo tiempo, ya que en este momento no se encuentran productos sustitutos. Todos los vehículos en general siguen utilizando llantas, ya sea que su tecnología varíe en algunos puntos, pero al final siguen siendo elaboradas con las mismas bases. El mercado se ha vuelto muy competitivo además por el ingreso de las llantas chinas las cuales manejan precios económicos en el mercado, las cuales se están empezando a comercializar en los grandes almacenes de cadena como por ejemplo Carrefour, Makro, Home Center, entre otros. Para contrarrestar este fenómeno y hacer más atractivo y rentable el negocio, algunas compañías han ideado darle un valor agregado a cada cliente que compre llantas, como por ejemplo alineación o balanceo.

## **7.7 FACTORES DE LA CATEGORIA**

Los factores más importantes del mercado de las llantas son: la calidad, pues en gran parte de los consumidores prefieren una llanta de prestigio y tradición la cual les genere satisfacción y confianza a la hora de conducir sus vehículos. Otro factor importante de esta categoría es la duración de las llantas, el cual en otra parte de los consumidores por ejemplo los de transporte público como los taxis exigen una llanta que supere los 60.000 kilómetros. Otro factor relevante en este nicho es el confort, el cual es exigido en vehículos de gama alta como son los Mercedes Benz y/o los BMW que son vehículos diseñados para que sus usuarios tengan la comodidad y el prestigio que un vehículo de estos les pueda brindar. Finalmente otro factor igual de importante que los anteriores es el precio, pues gran parte del mercado busca economía en este tipo de productos sin importar los factores anteriormente mencionados.

## **7.8 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**

El ingreso de las llantas chinas al mercado ha afectado determinadamente las marcas y los fabricantes tradicionales de la ciudad, la adaptación a este nuevo competidor no ha sido fácil, puesto que lidiar con los precios que éste maneja es

casi que imposible. Una de las estrategias que se ha empezado a utilizar por parte de los distribuidores es incorporar una categoría similar o de la misma procedencia con los mismos precios para competir con el gigante asiático, lo que permite recuperar gran parte de la participación del mercado de las servitecas o puntos de servicio.

Entre las marcas chinas más reconocidas encontramos las siguientes:

- Nankang
- Ling long
- BCT
- Interstate
- Infinity
- Wingro
- Marshal
- Primewell

## **7.9 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

El comprador de llantas se puede clasificar en diferentes tipos, es decir, está el cliente que busca la llanta de prestigio o de marca sin importarle mucho el valor de ésta, solo busca la comodidad y la seguridad que le puede dar una buena marca de respaldo, como por ejemplo, una Bridgestone, una Michelin, Toyo o Yokohama, etc. Con este tipo de cliente se debe de mencionar cada detalle de las llantas, características, ventajas y desventajas; el asesor debe tener el suficiente conocimiento sobre las mismas, ya que esta clase de clientes tienden a asesorarse muy bien acerca de la decisión final que van a tomar, la mayoría lo hacen por internet y/o condicionados por algún referido.

Existe otro tipo de comprador que es el que busca llantas que le brinden duración sin importarle mucho la comodidad, seguridad o comodidad que se ofrecen en el anterior tipo de cliente; este tipo de cliente busca marcas como Firestone o Hankook que son llantas que ofrecen garantía de impacto, que es un plus que interesa mucho a este consumidor y además son llantas que prometen mas kilometraje. Este tipo de consumidor acostumbra a pedir descuentos ya sea en las llantas o en los servicios ligados a la venta de las mismas.

También existe el consumidor que solo busca economía, que no busca ningún tipo de característica especial en la llanta, simplemente que sea económica, por

ejemplo las llantas chinas, las cuales son muy económicas y en su mayoría ese valor está relacionado con la calidad de la misma. Este tipo de cliente, como el anterior buscan descuentos sobre el producto o sobre los servicios, buscan generalmente marcas como Ling Long, BCT, Nankang, etc.

## **7.10 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación con los proveedores se basa principalmente en los precios, ya que hoy en día los consumidores tienden a cotizar en diferentes puntos de venta y en gran parte de las decisiones finales las determina el precio.

Las garantías de impacto también juegan un papel importante en la negociación con los proveedores, ejemplo, en el transporte público como los taxis solicitan repetidamente este tipo de garantía ya que estos vehículos transitan todo el día y en ocasiones circulan por vías en muy mal estado lo cual le puede generar una reventada o una malformación en la llanta a causa de un impacto.

El tiempo de entrega es un factor muy importante también, puesto que en este mercado el cumplimiento y la responsabilidad con los clientes es primordial, no se puede prolongar los tiempos de entrega ya que el cliente puede tomar la decisión de dirigirse a otro punto de venta externo al de la compañía por la gran cantidad que existen hoy en día.

Los productos en Stock también es un elemento relevante en la negociación con los proveedores, puesto que es determinante que los productos que se van a comercializar en el punto de venta tengan el respaldo a la hora de realizar los pedidos.

Los principales proveedores de la compañía Llanteca Norte son:

- **Bridgestone Firestone de Colombia;** el cual provee las marcas mencionadas en el nombre, el cual es nuestro principal proveedor convirtiéndonos en distribuidores directos de la marca con un 45% de nuestras llantas a comercializar.

- **Internacional de Llantas:** este proveedor nos aporta aproximadamente un 10% de nuestra mercancía total y nos distribuyen las marcas Hankook, Continental, Kenda, Hércules, etc.
- **Red Llantas:** es un proveedor que nos surte del 15% de nuestras llantas, distribuyéndonos la marca Kumho de procedencia Korea del Sur.
- **Llantas Unidas:** con un 5% de participación sobre nuestra mercancía, es un proveedor que nos suministra marcas como Lima Caucho, Sumitomo y otros productos ligados a las llantas convencionales como son los protectores y los neumáticos.
- **Llantas & Tires:** con un 15%, nos suministra la marca japonesa Yokohama, la cual es una de las marcas de mejor calidad y más aceptada por los clientes.
- **Imla (Importadora Nacional de Llantas):** es un proveedor que nos abastece de una de las marcas de mayor calidad que se comercializa en la compañía como es la japonesa Toyo, abasteciéndonos el 10% de nuestra mercancía.

Con estos proveedores el periodo de facturación oscila entre 30 y 90 días y lo cual determina los costos de los productos, es decir si determinado pedido se realiza para cancelar en 30 días se tiene un mayor descuento que si se realizara el pago a 90 días.

## 7.11 PRESIÓN DE SUSTITUTOS

Las llantas hoy en día no tienen un sustituto como tal, pero existe el rencauche en determinada categoría de estas, como por ejemplo, las llantas de los furgones, de camiones livianos, camiones pesados, tractomulas, etc.

El reencauche de las llantas es un proceso que consiste en agregar nuevamente una banda de rodamiento a la carcasa de las llantas, pero previo a esto, se debe evaluar el estado de esta para determinar si es óptimo y si se presta para el rencauche.

Este proceso es muy común además de recomendado en el gremio de los transportadores de carga y de pasajeros, ya que el reencauche en ocasiones brinda más durabilidad a las llantas que inclusive estando la llanta con su banda

de rodamiento original, así mismo se va a economizar mucho dinero puesto que el costo de un rencauche oscila entre un 50 o un 60 por ciento menos que el valor de una llanta nueva y dependiendo del estado y de la calidad de la carcasa de la llanta esta puede soportar hasta 4 rencauches.



## 8. MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO

### 8.1 FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Hoy en día las llantas han evolucionado en cuanto a sus componentes y la tecnología aplicada en éstas, dirigiéndose cada día más a la conservación del medio ambiente, un ejemplo de ello es la marca Bridgestone quien lanzó al mercado una nueva tecnología en llantas llamada Ecopia, la cual consiste en reducir los niveles de Co2 generado por los vehículos. Esta tecnología se basa en utilizar un material que no permite el sobrecalentamiento de la banda de rodamiento ni la dispersión de las moléculas del caucho para que los motores de los vehículos no se sobre esfuerzen evitando así más consumo de combustible y por ende menos generación de Co2.

Otra manera de protección ambiental es el reciclaje de las llantas, el cual debe hacerse de acuerdo con las normas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente, pues el tiempo de degradación del caucho es de 100 años aproximadamente.

A continuación se presenta el destino final de las llantas usadas en Colombia:

<b>Incineración y rellenos sanitarios</b>	71,9 %
<b>Reencauche</b>	17,2 %
<b>Uso artesanal</b>	6,2 %
<b>Regrabado</b>	2,3 %
<b>Otros usos</b>	2,3 %

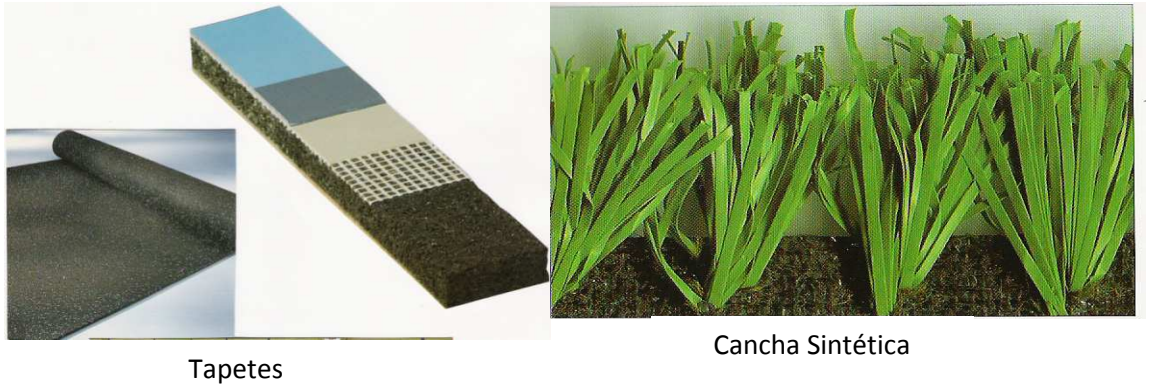
5

El reciclaje de las llantas permite la reducción de la generación de residuos a las necesidades para un desarrollo sustentable (Reencauche), la reutilización adecuada de productos, componentes o piezas. (puertos, corales, rellenos) y el reciclaje, es decir volver los materiales como insumo de los mismos o nuevos procesos productivos.

---

<sup>5</sup> “Diagnóstico ambiental sobre generación de llantas usadas en Santafé de Bogotá”. PNUD y Unión Temporal Ocade Ltda. (Colombia), Saniplan (R.J. Brasil) y Ambiental S.A. (Argentina). – Mundo Limpio

**Figura N°1. Reutilización Adecuada de las Llantas**



Cancha Múltiple Sintética

Fuente: Diagnóstico ambiental sobre generación de llantas usadas en Santafé de Bogotá. PNUD y Unión Temporal Ocade Ltda. (Colombia), Saniplan (R.J. Brasil) y Ambiental S.A. (Argentina). – Mundo Limpio

## 8.2 FACTORES TECNOLÓGICOS

**8.2.1 Llantas Convencionales.** Son llantas más pesadas y se calientan más, además tienen que ser utilizadas con un protector y un neumático, lo que incrementa el riesgo de sufrir algún pinchazo

**8.2.2 Llantas Radiales.** Son de menor peso, menos calentamiento y menor consumo de combustible fueron apenas algunas de las ventajas de esta nueva tecnología, que rápidamente se tornaron un patrón del mundo entero, además no necesitan el uso de neumático.

**8.2.3 Llantas Run Flat.** La tecnología “Run flat” se aplica básicamente en la rigidez y en la resistencia al calor, para que el neumático pueda soportar el peso del vehículo, incluso cuando no tenga aire, es decir que el vehículo puede continuar su marcha máximo 80 km/h, pues tiene los costados y el material reforzado para evitar que el peso del vehículo la deforme.

**8.2.4 Llantas Unidireccionales.** Son aquellas que tienen sentido de giro, es decir que deben rodar en una sola dirección, este diseño permite una mayor evacuación de agua en los terrenos mojados y su rotación debe hacerse en el mismo lado del vehículo, o sea que no se pueden cruzar.

**8.2.5 Llantas Asimétricas.** Este tipo de llanta tiene un costado por el cual se debe montar en el rin, esta llanta tiene diferente grabado en ambas caras de la banda de rodamiento, tiene un lado interno y un lado externo con el fin de brindar mayor agarre en las curvas y en el frenado, normalmente se utilizan en vehículos de alta velocidad.

### **8.3 FACTORES POLITICOS**

A continuación se mencionan los factores políticos mas relevantes que se identifican en el mercado de las llantas:

**8.3.1 Contrabando.** Es muy frecuente encontrarse con casos de robo de mercancía en las carreteras del país y que luego son comercializadas por medio de los establecimientos no establecidos comercialmente. Este fenómeno trae desventajas muy graves frente al resto del mercado ya que esta mercancía se comercializa a muy bajo costo.

**8.3.2 Tratado de Libre Comercio (TLC).** Los tratados de libre comercio son una gran oportunidad para este mercado, ya que las llantas que ingresan al país desde sus asociados comerciales lo hacen con menos impuestos y sin aranceles lo que permite que los precios de las llantas sean inferiores y se beneficiaría principalmente el consumidor final al poder adquirir un producto de gran calidad a un menor precio del ya acostumbrado.

**8.3.3 Nueva Campaña a la Alcaldía y Gobernación.** Las nuevas administraciones regionales también influyen en este mercado indirectamente, ya que estas promueven las obras en la malla vial, lo cual es un factor determinante en el desempeño, comportamiento y duración de las llantas de los vehículos.

**8.3.4 Impuestos.** Este factor es de gran importancia en el mercado de las llantas, puesto que estos determinan en gran parte la legalidad de los productos.

## **8.4 FACTORES ECONÓMICOS**

**8.4.1 Tasa de Desempleo.** Este factor es determinante para cualquier tipo de mercado, si la tasa de desempleo es baja, los consumidores no van a tener el poder adquisitivo para adquirir los productos, en este caso a las llantas.

**8.4.2 Variación del Dólar.** Es uno de los factores más determinantes en este mercado, puesto que es este quien acuerda los precios de los productos importados, además de que la gran mayoría de llantas que se comercializan en el país provienen del exterior y las compañías se benefician o se perjudican de acuerdo con el comportamiento de esta moneda que rige las relaciones comerciales en el mundo.

En los factores económicos que afectan al mercado encontramos también la inflación, el PIB y demás, puesto que en su variación se determina gran parte de los productos.

## **8.5 FACTORES SOCIALES**

**8.5.1 Comportamiento de los Consumidores.** Dentro del mercado de las llantas se encuentra una tendencia de parte de los consumidores hacia la adquisición de productos de contrabando, robados o reutilizados, y se convierte en una gran amenaza para el gremio.

**8.5.2 Delincuencia Común.** Este factor sigue siendo una gran desventaja para todo el mercado automotriz, puesto que el robo de automóviles y de sus partes sigue siendo uno de los mayores inconvenientes que se encuentran en la comunidad.

## **8.6 FACTORES LEGALES**

**8.6.1 Impuesto al Valor Agregado – IVA.** Es de carácter obligatorio cobrar y pagar el impuesto del 16% del IVA a las llantas y a los servicios adheridos a la venta de este producto.

**8.6.2 Factura.** La facturación es obligatoria en todo momento, es de suma importancia entregarla siempre y que esté tramitada con su normatividad pertinente de acuerdo al código de comercio.

## **9. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES**

La empresa Llanteca Norte posee tres clases de clientes divididos de la siguiente forma:

### **9.1 PERSONAS NATURALES**

Teniendo en cuenta que una persona natural es un ser humano que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. En este caso son aquellos clientes que se acercan hasta el punto de venta con sus vehículos a adquirir los productos o servicios que se comercializan ahí y que regularmente son padres de familia, estudiantes, trabajadores independientes y demás.

### **9.2 CLIENTES EMPRESARIALES**

En este segmento, Llanteca Norte tiene como clientes a empresas de gran prestigio y reconocimiento en la región, como son por ejemplo:

- Colombina, que es una empresa dedicada a la comercialización de dulces y confites, que se encuentra extendida a nivel nacional e internacional.
- Imecol S.A, empresa dedicada al alquiler de equipos para el procesamiento y producción en los ingenios de caña y demás.
- Fanalca S.A, compañía dedicada a la producción y ensamble y comercialización de los vehículos marca Honda.
- Avícola Calidad, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos venideros del pollo.
- Azurita S.A, compañía dedicada al acompañamiento de seguridad o escolta y utilizan vehículos blindados para sus servicio.

### **9.3 DISTRIBUIDORES**

La empresa también comercializa sus productos a otros distribuidores, mayoristas y minoristas, entre los más importantes encontramos los concesionarios automotores Chevrolet los cuales son: Auto Pacifico, Auto Superior, Calima Motor, Yanaconas Motor, Auto Andrómeda entre otros. Por otro lado se encuentra Auto ceiba el cual es el comercializador de la marca Honda y por último se encuentra Vehí-Valle comercializador de Mazda y Ford.

### **9.4 FUNDACIONES**

Llanteca Norte, entre los tipos de clientes que tiene, se encuentra el Programa Mundial de Alimentos, la cual es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que distribuye alimentos para apoyar proyectos de desarrollo a refugiados de larga duración y a personas desplazadas.

## **10. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

La compañía Llanteca Norte utiliza como herramienta para analizar los precios que se están manejando en el resto del mercado el sondeo a los competidores, esto con el fin de identificar que servicios están obsequiando por la compra de las llantas por ejemplo. Además de cuáles son los precios y garantías que se entregan con el producto. Es muy común que se utilice este tipo de métodos en este mercado ya que el precio es un factor que juega un papel muy importante dentro de él, lo cual no debería ser siempre así, puesto que el valor agregado, el servicio al cliente y la calidad en los servicios y los productos son factores determinantes a la hora de realizar una venta.

Otro elemento de planeación que se utiliza es la negociación con los proveedores, ya que con ellos se buscan descuentos sobre las cantidades pedidas, lo que permite que se realice un pronóstico de ventas con mayor utilidad y mayor rotación de los productos.



## 11. PRONOSTICO DE VENTAS

**Cuadro N°2. Informe de Ventas por Unidades de Llantas Norte**

<b>INFORME DE VENTAS POR UNIDADES DE LLANTAS NORTE</b>						
<b>ENERO 2007-JUNIO 2011</b>						
<b>CLASIFICADO POR MARCAS</b>						
<b>DISTRIBUCION</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
BRIDGESTONE	312	443	1062	1314	508	<b>3639</b>
FIRESTONE	372	640	840	1311	521	<b>3684</b>
<b>TOTAL BSCO</b>	<b>684</b>	<b>1083</b>	<b>1902</b>	<b>2625</b>	<b>1029</b>	<b>7323</b>
<b>SUBDISTRIBUCION</b>						
YOKOHAMA	66	162	122	172	135	<b>657</b>
KUMHO	230	341	338	327	119	<b>1355</b>
TOYO	213	297	109	178	71	<b>868</b>
HANKOOK	72	66	174	459	181	<b>952</b>
CONTINENTAL	1	34	76	80	92	<b>283</b>
GENERAL	1	8	139	17	11	<b>176</b>
COOPER	0	36	105	20	11	<b>172</b>
SUMITOMO	170	185	70	46	5	<b>476</b>
<b>TOTAL SUBDIST.</b>	<b>753</b>	<b>1129</b>	<b>1133</b>	<b>1299</b>	<b>625</b>	<b>4939</b>
<b>OTRAS MARCAS</b>						
NANKANG	0	1	3	25	19	<b>48</b>
GOODYEAR	114	106	16	34	18	<b>288</b>
KENDA	0	0	3	61	16	<b>80</b>
HERCULES	0	0	0	0	4	<b>4</b>
MICHELIN	4	9	28	4	6	<b>51</b>
DUNLOP	51	25	12	2	16	<b>106</b>
INTERSTATE	0	0	18	0	10	<b>28</b>
ROTALLA	0	0	6	0	2	<b>8</b>
MARSHAL	0	0	0	4	4	<b>8</b>
INFINNITY	0	0	0	4	4	<b>8</b>
SAILUN	0	0	0	12	2	<b>14</b>
FALKEN	0	0	5	0	7	<b>12</b>
FATE	0	0	0	0	0	<b>0</b>

**Cuadro N°2. (Continuación)**

ARMOUR	0	0	0	0	2	2
FEDERAL	0	0	0	18	10	28
PIRELLI	4	15	20	8	5	52
NEXXEN	10	0	2	4	0	16
MAXXIS	10	10	3	2	0	25
PIONERA	0	0	0	4	0	4
BCT	0	0	0	8	0	8
MASTERCRAFT	0	0	0	2	0	2
LINGLONG	0	0	0	1	0	1
BF GOODRICH	2	0	4	7	0	13
WANLY	8	0	0	0	0	8
SEIBERLING	26	23	10	0	0	59
TORNEL	8	3	0	0	0	11
ACCELERA	4	4	0	0	0	8
SUNNY	0	0	2	0	0	2
MAXIMA	0	0	4	0	0	4
SOLIDEAL	0	0	1	0	0	1
WINGRO	0	0	4	0	0	4
TRIANGLE	0	0	12	0	0	12
	241	196	153	200	125	915
<b>TOTAL FINAL</b>	<b>1.678</b>	<b>2.408</b>	<b>3.188</b>	<b>4.124</b>	<b>1.779</b>	<b>13.177</b>

<b>INFORME DE VENTAS NORTE ENERO 2007-JUNIO 2011 CLASIFICADO POR GRUPOS</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
LLANTAS 12			4	15	0	19
LLANTAS 13	369	484	626	933	365	2777
LLANTAS 14	232	349	354	607	204	1746
LLANTAS 15	399	639	778	957	392	3165
LLANTAS 16	370	598	897	1049	461	3375
LLANTAS 17	219	237	387	401	244	1488
LLANTAS 18	51	54	54	61	40	260
LLANTAS 19			8	6	5	19
LLANTAS 20	41	47	43	89	48	268
LLANTAS 22	4	5	8	71	11	99

**Cuadro N°2. (Continuación)**

LLANTAS 24			1			1
RIN 13	94	242	189	148	48	721
RIN 14	45	249	175	164	72	705
RIN 15	137	137	108	64	17	463
RIN 16	49	58	28	40	22	197
RIN 17	61	42	80	47	29	259
RIN 18	12	36	5	12	8	73
RIN 19			4			4
RIN 20	41	32	24	45	16	158
RIN 22		4		4		8
RIN 24						0
<b>TOTAL</b>	<b>2124</b>	<b>3213</b>	<b>3773</b>	<b>4713</b>	<b>1982</b>	<b>15805</b>

<b>RINES VENDIDOS POR GRUPO NORTE</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<b>RIN 13</b>	94	242	189	148	48	721
<b>RIN 14</b>	45	249	175	164	72	705
<b>RIN 15</b>	137	137	108	64	17	463
<b>RIN 16</b>	49	58	28	40	22	197
<b>RIN 17</b>	61	42	80	47	29	259
<b>RIN 18</b>	12	36	5	12	8	73
<b>RIN 19</b>			4			4
<b>RIN 20</b>	41	32	24	45	16	158
<b>RIN 22</b>		4		4		8
<b>RIN 24</b>						0
	<b>439</b>	<b>800</b>	<b>613</b>	<b>524</b>	<b>212</b>	<b>2588</b>

## 12. PRESUPUESTO DE VENTAS

Analizando detalladamente el pronóstico de ventas presentado anteriormente, se puede identificar que las unidades vendidas por año ascienden entre un 4 y un 5 por ciento anual, a excepción del año en curso 2011 el cual contiene datos hasta el 5 mes.

Para el año 2012, la compañía Llanteca Norte desea incrementar sus unidades vendidas y el número de clientes en un 8 por ciento lo cual se sale de las estadísticas y de las proporciones de los últimos años, por lo que se desea implementar y establecer las estrategias que se postulan en la presente investigación.

**Cuadro N°3. Presupuesto de Ventas Año 2010**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2010</b>			
<b>Dimensión por Rin</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Precio Promedio por Unidad</b>	<b>Valor Total</b>
LLANTAS 12	15	\$ 140.000	\$ 2.100.000
LLANTAS 13	933	\$ 110.000	\$ 102.630.000
LLANTAS 14	607	\$ 155.000	\$ 94.085.000
LLANTAS 15	957	\$ 180.000	\$ 172.260.000
LLANTAS 16	1049	\$ 220.000	\$ 230.780.000
LLANTAS 17	401	\$ 300.000	\$ 120.300.000
LLANTAS 18	61	\$ 350.000	\$ 21.350.000
LLANTAS 19	6	\$ 650.000	\$ 3.900.000
LLANTAS 20	89	\$ 450.000	\$ 40.050.000
LLANTAS 22	71	\$ 600.000	\$ 42.600.000
LLANTAS 24		\$ 700.000	\$ 0
RIN 13	148	\$ 170.000	\$ 25.160.000
RIN 14	164	\$ 220.000	\$ 36.080.000
RIN 15	64	\$ 260.000	\$ 16.640.000
RIN 16	40	\$ 320.000	\$ 12.800.000
RIN 17	47	\$ 380.000	\$ 17.860.000
RIN 18	12	\$ 430.000	\$ 5.160.000
RIN 19		\$ 500.000	\$ 0

**Cuadro N3 (Continuación)**

RIN 20	45	\$ 580.000	\$ 26.100.000
RIN 22	4	\$ 750.000	\$ 3.000.000
RIN 24		\$ 850.000	\$ 0
<b>TOTAL</b>	<b>4713</b>	<b>\$ 8.315.000</b>	<b>\$ 39.188.595.000</b>

## **13. ANALISIS SITUACIONAL**

### **13.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

El manejo de precios competitivos dentro del mercado facilita a las empresas abrir nuevos mercados, capturar y mantener nuevos clientes; precios vs. calidad son las herramientas claves para la aceptación dentro de su mercado, representados en la compra y recompra de los productos ofrecidos por la empresa a sus clientes.

Herramientas de publicidad y promoción facilitan a la empresa tanto el conocimiento hacia nuevos clientes aun no capturados por la empresa, como el de mantener a aquellos que existen, la publicidad le trae beneficios a la empresa representados en el conocimiento de la calidad y precios competitivos dentro de su mercado.

El servicio al cliente le proporciona a la empresa conocer las necesidades de sus clientes además de sus expectativas, también le facilita poder actuar ante situaciones de inconformidad que se puedan presentar en cualquier de los productos ofrecidos por la empresa facilitándole a esta responderle satisfactoriamente a su cliente en el proceso de venta y post venta

El desempeño en ventas, finanzas, y gerencia determinan la rentabilidad de la empresa, lo cual le permite conocer con que recursos cuenta la empresa en la actualidad que le permita evolucionar dentro del mercado

La empresa maneja un control de cartera efectiva y un control de costos y gastos que le permiten además de rentabilidad proyectarse a un futuro.

La compañía cuenta con el personal capacitado para brindar asesorías y orientación a los consumidores a la hora de la toma de decisión sobre la compra.

La empresa está en constante búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional, permitiéndole un mayor conocimiento de sus productos y logrando así mayor rentabilidad

## 13.2 MATRIZ DOFA

Es la herramienta utilizada para el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, tanto en su situación externa como en la interna, con el propósito de determinar las **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas** de la compañía. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la metodología estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

**Cuadro N° 4. Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> 1. Variedad de Marcas 2. Distribución Eficiente 3. Personal Capacitado 4. Trayectoria y Experiencia en el Mercado 5. Exclusividad en Dimensiones	<b>DEBILIDADES (D)</b> 1. Ubicación geográfica deficiente 2. Espacio limitado para la implementación de servicios 3. No se cuenta con fuerza de venta externa
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. Tratado de Libre Comercio - TLC de Colombia con otros países productores de llantas como México, Chile, Venezuela, entre otros 2. Incremento del mercado Automotriz 3. Decretos Gubernamentales (revisión técnico-mecánica)	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> 1. Importar llantas desde los países fabricantes con el fin de adquirir estos productos a un menor costo 2. Ingresar a los talleres autorizados donde se realizan las revisiones técnico-mecánicas para concientizar a los usuarios de un buen uso de las llantas 3. Comunicar a los concesionarios automotrices que se cuenta con exclusividad de dimensiones para los nuevos vehículos que están ingresando al mercado nacional, los cuales utilizan este tipo de referencias de llantas	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> 1. Realizar convenios con otros centros especializados que tengan la capacidad de realizar servicios que no se puedan implementar en el punto de venta. 2. Contratar a un asesor comercial externo el cual se encargue de atraer nuevos 3. Trasladarse a un local con mayor espacio y con mejor ubicación en el cual se pueda atender la demanda del mercado

#### Cuadro N°4 (Continuación)

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gran cantidad de competidores no establecidos legalmente</li><li>2. Tendencias del consumidor hacia las llantas que ya han sido utilizadas</li><li>3. Comercialización de llantas en almacenes de cadena</li><li>4. Agresividad de la competencia compitiendo por el menor precio del mercado</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Con el personal capacitado realizar una campaña para concientizar a los clientes de la compra de productos de buena calidad, nuevos y en establecimientos legales</li><li>2. Demostrar al consumidor final que la calidad del servicio es más importante que el precio de los productos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementar nuevos servicios relacionados con el mercado automotriz, ejemplo, cambio de aceite, luces, frenos, mecánica rápida etc.</li><li>2. Concientizar a los clientes a la venta directa en el punto de venta, ya que ahí se brinda la asesoría pertinente y pueden realizar los servicios adheridos a la venta de las llantas ejemplo, montaje, balanceo, alineación, etc.</li></ol>

#### 13.2.1 Debilidades

- **Ubicación geográfica deficiente.**

En punto de venta Llanteca Norte se encuentra en el sentido sur norte de la avenida Vásquez Cobo al norte de la ciudad, el cual es una calle de difícil acceso puesto que las personas que vienen del norte de la ciudad no encuentran un retorno cercano sobre esta vía para el ingreso al almacén, lo que los obliga a utilizar vías alternas, y los que vienen del sur se encuentran con las vías cerradas a causa de la construcción de las mega obras que actualmente se llevan a cabo en el sector.

- **Espacio limitado para la implementación de servicios**

Una las debilidades que encontramos en la empresa es el espacio con el que se cuenta para la implementación de servicios, ya que es muy limitado, desde hace unos meses se ha estudiado la posibilidad de instalar equipos para otros servicios como por ejemplo el cambio de aceite para motores pero no se ha logrado por la falta de espacio para la instalación de los equipos y de los suministros que se necesitan para este proceso, también encontramos que el espacio no permite el ingreso de vehículos como camiones pequeños lo cual es perjudicial ya que este tipo de vehículos se deben enviar a otra compañía donde si tengan la capacidad de prestar el servicio.



- **No se cuenta con fuerza de venta externa**

Llanteca Norte no cuenta con asesores comerciales externos que permitan atraer o vincular más clientes a la empresa con el fin de incrementar la participación en el mercado además de generar más utilidades para la misma. Cabe resaltar que es de suma importancia implementar esta estrategia ya que es una forma muy interesante de competir con las otras compañías que tienen establecida esta modalidad de captación de clientes.

### **13.2.2 Oportunidades**

- **Tratado de Libre Comercio -TLC de Colombia con otros países productores de llantas como México, Chile, Venezuela, entre otros.**

Para este mercado es una gran oportunidad los tratados de libre comercio que posee Colombia con otros países especialmente si son productores de llantas puesto que esto permite que los productos ingresen a menor precio a causa de la reducción en aranceles, lo cual hace que el consumidor final tenga más oportunidad de acceder a estos productos.

- **Incremento del mercado Automotriz**

En los últimos años se ha incrementado el mercado nacional de automóviles en un 4%, y tiende a subir más para los próximos años a causa de los primeros pasos que se han dado en tratados de libre comercio con países productores de carros, lo cual se convierte en una gran oportunidad para el mercado de las llantas.

El incremento del mercado automotriz en Colombia es una oportunidad significativa para la compañía, ya que son más vehículos en circulación, los cuales se abastecen de las llantas y de los servicios vinculados a estas al menos 2 veces al año en promedio; además, cabe destacar que en los últimos años han ingresado al mercado local más concesionarios de diferentes marcas, ejemplo, las marcas como Dodge, Porsche, Jaguar etc. Las cuales anteriormente no comercializaban en la ciudad, y donde Llanteca Norte debe interesarse en incursionar en estas vitrinas.

- **Decretos Gubernamentales (revisión técnico-mecánica)**

En los últimos años el gobierno colombiano implemento la revisión técnico-mecánica para todos los vehículos automotores, esto con el fin de reducir la alta accidentalidad debido a fallas mecánicas y al deterioro de los mismos en las vías del país. Es una oportunidad para las compañías vinculadas al abastecimiento de repuestos automotrices y en el caso de Llanteca Norte, las llantas, pues la mayoría de las personas que utilizan estos productos su comportamiento tiende a que el desgaste de las llantas sobrepase el máximo nivel, lo que seguramente los conlleve a un accidente a causa de la perdida de adherencia sobre el asfalto. Con esta norma gubernamental se exige a los propietarios de los vehículos a conducir siempre con llantas en buen estado.

### **13.2.3 Fortalezas**

- **Variedad de Marcas**

Llanteca Norte es distribuidor directo de la marca Bridgestone-Firestone, pero además de eso, la compañía se destaca por ser multi-marcas, es decir, que se comercializan más de 15 marcas en llantas, entre las que se destacan las reconocidas e importantes marcas como:

- Continental
- Hankook
- Hercules
- Toyo
- Yokohama
- Kumho
- Kenda
- Cooper
- Sumitomo
- Nitto

Esta variedad de marcas permite que el consumidor tenga varias opciones al momento de adquirir una llanta y no se limite a comprar solo lo que le ofrecen en el punto de venta, con esto se busca que junto a una excelente orientación de parte de los asesores, el cliente satisfaga su necesidad ajustándola además a su presupuesto y desempeño.

- **Distribución Eficiente**

Hoy en día, Llanteca Norte abastece a más de 15 concesionarios de automóviles de la ciudad como son en la marca Chevrolet: Auto superior, Auto pacífico, Calima Motor, Yanaconas Motor, Automarcali; en la marca Honda Autoceiba; y Vehivalle en las marcas Mazda y Ford, etc., además de otras compañías comercializadoras de llantas. La empresa cuenta con vehículos especializados en el transporte de mercancía la cual hace que la distribución sea más oportuna y eficiente, esto con el fin de ejercer cumplimiento en la entrega de la misma.

- **Personal Capacitado**

El personal de la compañía es una de las fortalezas más importantes con la que se cuenta, ya que se encuentran muy bien capacitados para cualquier situación referente al mercado de las llantas y los rines. En este mercado es muy común encontrar a vendedores que solo se limitan a ofrecer lo que tienen en el punto de venta o simplemente a recomendar el mismo producto con el que el vehículo ingresa al punto especializado, es decir, que no están preparados para indagar sobre qué es lo que realmente busca el consumidor. Por ejemplo en el cambio de dimensiones de las llantas, es muy común encontrarse con clientes que desean poner a su vehículo una llanta más grande pero desconocen cuál es el límite o cuáles van a ser los beneficios o las consecuencias a las que esto conlleva, y en muchas ocasiones se encuentran situaciones donde por una mala asesoría o por desconocimiento de estos procedimientos se ocasionan graves problemas a los vehículos. Es por eso que la compañía cuenta con la experiencia y el conocimiento por parte de los asesores que lo hace un factor diferenciador de mucha importancia frente a la competencia.

- **Trayectoria y Experiencia en el Mercado**

Llanteca Norte cuenta con la trayectoria y experiencia en el mercado de más de 15 años en el mercado, iniciada por la casa matriz Llanteca del Sur, en la cual su reconocimiento y participación en el mercado ha venido incrementando año tras año y que hoy en día es uno de los puntos especializados en llantas y rines más importantes y de prestigio de la ciudad, es por eso que esta fortaleza es de gran relevancia dentro de la compañía.

- **Exclusividad en Dimensiones**

Otra de las fortalezas de la compañía y que además es un diferenciador frente a la competencia es la exclusividad en dimensiones, es decir, que en la compañía se cuenta con llantas que son de baja rotación y de poca comercialización, pero que son implementadas en autos de gama alta y que la gran mayoría de los puntos especializados no los tienen y es cuando recurren a Llanteca Norte a adquirir este tipo de producto de distribución exclusiva.

#### **13.2.4 Amenazas**

- **Gran cantidad de competidores no establecidos legalmente**

Los cuales evitan obligaciones como el pago de IVA, la comercialización de contrabando, etc., lo que les permite manejar los precios por debajo del resto del mercado afectándolo en todo sentido.

- **Tendencias del consumidor hacia las llantas que ya han sido utilizadas**

Otra de las amenazas que nos encontramos en este mercado son las tendencias de un segmento importante de los consumidores hacia la obtención de las llantas que ya han sido utilizadas o como regularmente les llaman de segunda mano con el fin de economizar dinero pero que a un corto plazo se estaría causando mayores problemas a causa de que la durabilidad y el comportamiento de las llantas no va a ser el mismo que el de una nueva.

- **Comercialización de llantas en almacenes de cadena**

También nos encontramos con la amenaza de mayor relevancia en el mercado como ha sido el ingreso de las llamadas llantas chinas y cuya distribución la encontramos en los almacenes de cadena como Carrefour, Éxito, etc., los cuales comercializan estos productos a unos precios sumamente inferiores a los de las servitecas especializadas en las cuales se brinda una asesoría y una orientación a los consumidores, además de los servicios ligados a la adquisición de una llanta como son: el balanceo, la alineación, la rotación etc. Uno de los inconvenientes que se encuentran en los almacenes de cadena es el desconocimiento por el

producto al que se enfrentan los consumidores, ya que estos no brindan la calidad, seguridad, confiabilidad, etc. que ofrece una marca de trayectoria y de reconocimiento como las que se comercializan en los centros especializados.

- **Agresividad de la competencia**

Finalmente encontramos en este mercado la agresividad de los competidores, ya que ninguno desea dejar pasar a las ventas y terminan obsequiando descuentos desproporcionados y servicios los cuales les dejan solo pérdidas.

### 13.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

**Cuadro N°5. Matriz MEFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO MEFE</b>			
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• TLC de Colombia con otros países productores de llantas ejemplo, México, Chile, Venezuela, Etc.	<b>0,2</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>
• Incremento del mercado automotriz	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
• Decretos Gubernamentales (revisión técnico-mecánica) que promueve a la utilización de las partes de los vehículos en buen estado	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
• Gran cantidad de competidores no establecidos legalmente y que comercializan contrabando	<b>0,2</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
• Tendencias del consumidor hacia las llantas que ya han sido utilizadas	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
• Comercialización de llantas en almacenes de cadena a precios muy inferiores a los del mercado.	<b>0,3</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>1,9</b>

## EVALUACION

- 4. GRAN OPORTUNIDAD
- 3. OPORTUNIDAD MENOR

- 2. AMENAZA MENOR
- 1. GRAN AMENAZA

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 1.9 nos da una idea del factor externo no es favorable ya que es menor a 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo evidentes y de esta forma invisibiliza las oportunidades que tenemos.

### 13.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)

**Cuadro N°6. Matriz MEFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO MEFI</b>			
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
• Variedad de Marcas	0,1	4	0,4
• Distribución eficiente	0,1	3	0,3
• Personal Capacitado.	0,2	3	0,6
• Trayectoria y experiencia en el mercado	0,1	3	0,3
• Exclusividad en dimensiones	0,2	4	0,8
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
• Ubicación geográfica deficiente	0,1	1	0,1
• Espacio limitado para implementación de servicios	0,1	1	0,1
• No se cuenta con fuerza de venta externa	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>

## **EVALUACION**

- 4. GRAN FORTALEZA**
- 3. FORTALEZA MENOR**
- 2. DEBILIDAD MENOR**
- 1. GRAN DEBILIDAD**

La ponderación del resultado da un total de 2.8 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aun debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

### **13.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

**Cuadro N°7. Matriz del Perfil Competitivo**

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>							
		<b>Llanteca Norte</b>		<b>Servi. Cañaveralelo</b>		<b>Car &amp; Co</b>	
<b>Factores claves de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Trayectoria en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Inversión en Publicidad	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Calidad del Producto	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Productos en Stock	0,075	4	0,3	3	0,225	4	0,3
Distribución	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Servicio al Cliente	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Post-Venta	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Recursos Financieros	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2

### Cuadro N°7 (Continuación)

Portafolio de productos y servicios (Marcas)	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Puntos de Venta	0,075	1	0,075	3	0,225	4	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,025</b>		<b>2,85</b>		<b>3,1</b>
1 Debilidad Mayor. 2 Debilidad Menor. 3 Fortaleza Menor. 4 Fortaleza Mayor							

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo, se puede determinar que la empresa más competitiva de las analizadas anteriormente es Car & Co pero con muy poca diferencia frente a las otras compañías puesto, que supera en 0.075 décimas a Llanteca Norte y en 0.25 décimas a la Serviteca Cañaveralejo, en donde la ventaja más representativa se encuentra en factores como los puntos de venta, ya que con más de 8 puntos en la ciudad abarcan más participación dentro del mercado de las llantas.

por otro lado, encontramos que la compañía Llanteca Norte cuenta también con ventajas competitivas como el amplio portafolio de productos, puesto que son más de 17 marcas de llantas que ofrecen a los consumidores, esto con el fin de brindar más opciones a los clientes a la hora de realizar una compra; Encontramos también como ventaja competitiva el amplio stock con el que cuenta la compañía, además de la trayectoria en el mercado respaldada por la casa matriz Llanteca del sur el cual posee más de 25 años en el mercado de las llantas. Dentro de este análisis encontramos que una de las amenazas más trascendentales de la compañía son los puntos de venta, solo se cuenta con dos en la ciudad.

En esta matriz se puede observar que la calidad de los productos también son una ventaja para la compañía Llanteca Norte Puesto que se comercializan marcas con gran reconocimiento mundial como son, por ejemplo, Bridgestone, Firestone, Continental, Toyo. Yokohama y demás; otro punto relevante que se destaca es la distribución, ya que la compañía tiene exhibidores de llantas y rines en más de 8 concesionarios automotrices de la ciudad, lo que permite atraer más clientes a la compañía e incrementar las utilidades de la misma.



## 14. OBJETIVOS DE MARKETING

### 14.1 DE CRECIMIENTO

**14.1.1 Objetivo General.** Aumentar los ingresos en un 8% en relación al año 2010

**14.1.2 Situación Actual.** La empresa presenta costos fijos muy altos por lo cual se hace necesario aumentar los ingresos para hacer más rentable el negocio

#### 14.1.3 Estrategias.

- Investigación del comportamiento de la competencia para identificar oportunidades de negocio.
- Contratar un vendedor destinado únicamente a visita empresarial.
- Activar la base de datos existente de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

#### 14.1.4. Recursos.

- Sondear a la competencia sobre los servicios, conocimientos y beneficios ofrecidos a sus clientes.
- Construir el perfil de la persona idónea para el cargo, aplicar los debidos procesos de selección y contratación.
- Implementar un plan de fidelización y desarrollo de clientes.

#### 14.1.5 Responsables.

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente
- Lina Arango - Asistente Administrativo

#### **14.1.6 Presupuesto.**

\$ 10.000.000 es el valor del nuevo vendedor por año.

### **14.2 DE FUERZA COMPETITIVA**

**14.2.1 Objetivo General.** Incrementar el portafolio de servicios para generar mayor utilidad.

**14.2.2 Situación Actual.** La empresa no cuenta con el espacio suficiente en el punto de venta para implementar los nuevos servicios.

**14.2.3 Estrategias.** Analizar la viabilidad del alquiler de un nuevo local con más espacio que permita el funcionamiento de los nuevos servicios.

**14.2.4 Recursos.** Alquilar un local que cumpla con las características y espacio para la implementación de los servicios actuales y de los futuros.

#### **14.2.5 Responsables.**

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente

#### **14.2.6 Presupuesto**

\$400'000.000

### **14.3 DE PRODUCTO**

#### **14.3.1 Objetivo General**

Incrementar los servicios de seis (6) a diez (10) para generar mayor utilidad.

**14.3.2 Situación Actual.** Actualmente la empresa cuenta con seis (6) servicios principales, los cuales son alineación, balanceo, corrección camber-caster, cambio de llantas, cambio de rines y reparaciones.

**14.3.3 Estrategias.** Implementar servicios como el cambio de aceite, alineación de luces, polichado y cambio de pastillas para freno.

**14.3.4 Recursos.** Investigar proveedores que distribuyan los equipos y los insumos para el funcionamiento de los nuevos servicios.

**14.3.5 Responsables.**

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente

**14.3.6 Presupuesto.**

\$4'000.000

## **14.4 DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN**

**14.4.1 Objetivo General.** Incrementar el reconocimiento de la marca por medio de campañas publicitarias

**14.4.2 Situación Actual.** En los últimos años Llanteca Norte ha dado a conocer la marca por medio de vallas publicitarias ubicadas estratégicamente en la ciudad de Cali.

**14.4.3 Estrategias.** Pautar en otros medios de comunicación como en radio, televisión y revistas para la promoción de los productos y los servicios comercializados en la empresa.

**14.4.4 Recursos.** Acudir a emisoras, espacios televisivos y revistas para iniciar una campaña de comunicación, con el fin de incrementar el grado de recordación de la compañía.

#### **19.4.5 Responsables.**

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente

#### **19.4.6 Presupuesto.**

\$3'000.000

### **14.5 DE DISTRIBUCIÓN**

**14.5.1 Objetivo General.** Implementar un sistema de información el cual permita conocer los inventarios de las otras dos sucursales para saber la existencia total de los productos en almacenamiento.

**14.5.2 Situación Actual.** La empresa no cuenta con un software que maneje los inventarios en línea con las sucursales, lo cual dificulta en ocasiones garantizar las ventas efectivas de los productos.

**14.5.3 Estrategias.** Adquirir un software contable en línea el cual identifique las unidades existentes de los productos en los almacenes.

**14.5.4 Recursos.** Dirigirse a una empresa dedicada al diseño de sistemas de información para la posterior implementación de un software contable.

#### **14.5.5 Responsables.**

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente

#### **14.5.6 Presupuesto.**

\$ 2.000.000,00

### **14.6 DE PRECIO**

**14.6.1 Objetivo General.** Implementar estrategias de promociones con el fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos para incrementar las utilidades en el punto de venta.

**14.6.2 Situación Actual.** La compañía se limita a utilizar las promociones indicadas por el distribuidor directo que en este caso es Bridgestone Colombia, las cuales no dejan mayor utilidad para la empresa, pues es ésta quien asume dichas promociones y no el proveedor como tal.

**14.6.3 Estrategias.** Ofrecer productos y servicios con descuentos reales donde la empresa exija descuentos a los proveedores y de esta forma transmitírselos a los clientes para el beneficio mutuo.

**14.6.4 Recursos.** Acudir a los proveedores para acordar ciertos descuentos sobre los productos y así mismo llegar a acuerdos para incrementar la cantidad en los pedidos sobre unidades y de esta manera implementar las campañas de descuentos.

#### **14.6.5 Responsables.**

- Alfredo Zabala - Presidente
- Erika Bedoya - Gerente

#### **14.6.6 Presupuesto.**

No aplica

## 15. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se muestra el presupuesto para la elaboración del plan de marketing para la compañía Llanteca Norte.

**Cuadro N°8. Presupuesto**

<b>Actividad</b>	<b>Total</b>
Estrategia de crecimiento	\$ 10'000.000
Estrategia de fuerza competitiva	\$ 400'000.000
Estrategia de producto	\$ 4'000.000
Estrategia de promoción	\$ 3'000.000
Estrategia de distribución	\$ 2.000.000
Estrategia de precio	N/A
<b>Total inversión anual</b>	<b>\$ 419'000.000</b>

**Cuadro N°9. Cronograma de Actividades para el año 2012**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2012</b>													
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	
Análisis de servicios y beneficios que ofrece la competencia													
Selección y contratación del asesor comercial externo													
Alquiler y adecuación del nuevo local													
Adquirir equipos e insumos para la implementación de los nuevos servicios													
Implementar las pautas publicitarias y de comunicación en los medios de comunicación													
Elaborar el sistema de información													
Negociar con los proveedores para la obtención de descuentos sobre el incremento de las unidades por pedido.													

## 16. MONITOREO Y CONTROL

Dentro de la empresa se han establecido una serie de medidas de desempeño las cuales buscan monitorear las estrategias y tácticas asignadas a cada uno de los diferentes departamentos, asegurando en mayor medida el positivo alcance de los objetivos propuestos. Estas son:

- Cumplimiento del presupuesto mensual.
- Número de clientes nuevos conquistados por mes.
- Número de clientes que realicen proceso de recompra.
- Saldos de cuentas con proveedores al día, importante para obtener beneficios.
- Porcentaje de reposiciones por calidad y/o inconformidad por parte de los clientes.

En cuanto a la información correspondiente al plan de marketing se encuentran como datos primarios:

- Ventas mensuales reales.
- Fluidez de efectivo y capacidad de financiación mensual.
- Clientes nuevos, clientes recuperados y clientes perdidos.

Como datos secundarios se encuentran:

- Ventas históricas.
- Base de datos vs clientes nuevos.
- Índice de ventas histórico por vendedor.

## 17. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación se puede concluir que aunque Llanteca Norte carece de un departamento de Mercadeo y Ventas dentro de su estructura organizacional, es una empresa sólida, que ha sabido aprovechar la experiencia de los fundadores y su trayectoria para la comercialización de llantas; ha reconocido que lo más importante para la permanencia y crecimiento de un negocio son sus clientes tanto externos como internos, por lo que siempre le brinda capacitaciones permanentes a los colaboradores y siempre está pendiente de las necesidades y requerimientos de sus clientes y trata que estos vean a la compañía “como estar en casa” debido al excelente servicio brindado.

Llanteca Norte está posicionada dentro del mercado de Cali, como confiable y ágil en la prestación de sus servicios, con colaboradores con mucha calidad humana, oportuno en la entrega de productos y servicios.

Es importante resaltar, que la empresa tiene un reconocimiento alto dentro del mercado de las llantas de la región, es recomendado gracias a su confiabilidad, buen servicio prestado, variedad de marcas y exclusividad en dimensiones.

La necesidad de ser cada vez más competitivos y productivos dentro de un mercado ha hecho que Llanteca Norte se preocupe por estructurarse internamente; como primera medida se llevo a cabo el análisis de la Matriz MEFI; a través de la cual se puede establecer que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, lo que ha permitido que permanezca en el mercado como una empresa reconocida. Lo ideal, es contrarrestar las debilidades que se presentan, para esto se formularon estrategias que van de acuerdo con las necesidades que tiene la compañía de mantener a sus cliente y atraer a los potenciales; todo esto a través de programas de fidelización en donde se brinda un valor agregado en el servicio para con esto estar un paso más adelante de su competencia. En cuanto a la Matriz MEFE se obtuvo un resultado desfavorable evidenciando las amenazas e invisibilizando las oportunidades de la empresa.

Por otro lado se concluye en esta investigación que los competidores en este mercado son autónomos en cuanto a las decisiones inherentes a sus promociones, precios sobre los productos y beneficios que le brinden a los clientes, también se concluye que el mercado chino es la mayor competencia para el ámbito nacional y/o local, ya que manejan precios bajos en el mercado debido a sus costos de fabricación y demás.



En esta investigación pudimos visibilizar varias empresas que no están establecidas legalmente por el manejo de mercancía ilegal, generando con esto precios mucho más bajos por el no pago de impuestos, pues esto va ligado con el comportamiento de algunos consumidores los cuales acceden a este tipo de productos afectando el mercado.

Una de las ventajas que tiene las llantas es que no tienen productos sustitutos, lo que permite que solo sea reemplazada por otra llanta, cabe destacar que con el paso del tiempo las llantas cada vez tienen mayor tecnología e innovación, como las llantas Run Flat que pueden seguir andando así hayan sufrido un pinchazo o las de diseño asimétrico que ofrecen mayor estabilidad y una mejor maniobrabilidad, brindando mayor seguridad, comodidad y rendimiento a los vehículos.

Finalmente se concluye y además para tener en consideración es la forma como se están reciclando las llantas que han perdido su vida útil, donde en un alto porcentaje se designa a la incineración y a los rellenos sanitarios cuando se le puede dar un mejor manejo para la protección del medio ambiente, como es la elaboración de materiales sintéticos como tapetes, canchas artificiales, entre otros.

## 18. RECOMENDACIONES

Para continuar aumentando su participación en el mercado, el posicionamiento y lograr un nivel de recordación mayor por parte de las personas, Llanteca Norte debe adaptar dentro de su estructura organizacional un Departamento de Mercadeo, con su respectivo Gerente, para que se encargue de dar a conocer los diferentes servicios, fidelizar en un mayor grado a los clientes y siempre conocer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, estar pendientes de atender sugerencias, quejas y reclamos en el menor tiempo posible para aumentar la satisfacción de estos.

La compañía debe incrementar su portafolio de servicios y enfocarse más en éstos, pues a diferencia de las llantas a consecuencia de los bajos costos de las llantas chinas ha obligado a las compañías dedicadas a este tipo de negocio a bajar sus precios, disminuyendo así su utilidad.

La posibilidad de conseguir un local mucho más amplio y en una mejor ubicación para la implementación de los nuevos servicios, además de suplir la demanda que generan los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Realizar campañas de comunicación y difusión en medios publicitarios, televisivos y radiales con el fin de dar a conocer a la compañía y ser reconocida para atraer más clientes.

Mantener e incrementar la distribución de los productos en los concesionarios automotrices, pues son clientes de suma importancia para la compañía y que además en un futuro los pueden referir hacia otros clientes de consumo masivo.

Implementar una estrategia de monitoreo y control para mejorar los tiempos, la calidad del servicio y los procesos operativos y administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO. Reglamento Técnico de llantas (en línea). (octubre 2010). Bogotá, D. C. Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=5572&idcompany=1>

Internet: <http://www.centrovirtualdenegocios.com/el-mercado-importador-de-llantas-en-colombia-al-descubierto>

Diagnóstico ambiental sobre generación de llantas usadas en Santafé de Bogotá. PNUD y Unión Temporal Ocade Ltda. (Colombia), Saniplan (R.J. Brasil) y Ambiental S.A. (Argentina). – Mundo Limpio

LAMBIN, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. 3ª ed. España: Mc Graw Hill, 1995.

KOTLER, Philip y GARY Armstrong. Fundamentos del Marketing. 6 ed. México: Pearson, 2003, 680 p.

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13 ed. México: Mc Graw Hill, 2004, 821 p.

TERCER SIMPOSIO NACIONAL DE LLANTAS, SERVICIOS AUTOMOTRICES Y AFINES. (11 – 12, agosto, 2011: Medellín, Colombia), Memorias. Medellín: Centro Cultural y Empresarial Panamericana, 2011. 36 p.

MULLINS, John W., WALKER, Orville C. Jr , BOYD, Harper W. Marketing McGraw Hill, Documento modificado noviembre 8 de 2011

Editores El Colombiano. Llegan Menos Llantas (en línea). El Colombiano.com (medellin, Colombia). Disponible en [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/llegan\\_menos\\_llantas/llegan\\_menos\\_llantas.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/llegan_menos_llantas/llegan_menos_llantas.asp)

Marketing-XXI: <http://www.marketing-xxi.com/libro-marketing-gratuito.html>