

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DEL  
CONCESIONARIO AUTONIZA S.A. EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN BOGOTÁ

JOSE COTUA NAVARRO

JENNIFER NATALY RIAÑO ROMERO

DIANA MILEIDY PINEDA ROMERO

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y MERCADEO

BOGOTA D.C.

2014

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DEL  
CONCESIONARIO AUTONIZA S.A. EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN BOGOTÁ

JOSE COTUA NAVARRO

JENNIFER NATALY RIAÑO ROMERO

DIANA MILEIDY PINEDA ROMERO

Directora

ARIANNE ILLERA

Ph.D Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y MERCADEO

BOGOTA D.C.

2014

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C., Diciembre de 2014

## **DEDICATORIA**

En primer lugar queremos dedicarle este trabajo a Dios por darnos la oportunidad de darle continuidad a nuestros estudios superiores.

A nuestros padres por las enseñanzas y valores que nos han inculcado a lo largo de nuestras vidas, por su valioso apoyo en todo momento y a su continua motivación que poco a poco nos ha llevado a ser mejores personas y a pensar en tener como objetivo un crecimiento profesional continuo.

A nuestros familiares (Tías, hermanos y novios) y amigos que siempre tuvieron una palabra de aliento y por el apoyo incondicional que siempre nos brindaron.

A José, Diana y Nataly por el gran trabajo en equipo y por los grandes aprendizajes obtenidos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros formadores por su orientación y conocimientos en especial al Doctor Rodrigo Trujillo por su valioso aporte en la parte académica, como en el desarrollo personal y gerencial.

Y a cada una de las empresas en donde trabajamos ya que nos generaron el espacio y el tiempo para poder llevar a cabo esta especialización sin mayores contratiempos.

Bogotá, 06 de Diciembre de 2014

Señores:

Universidad Gran Colombia.

Facultad de Postgrados y educación continuada.

**REF: Cesión de derechos.**

Por medio de la presente nos permitimos ceder los derechos morales del autor o autores. Para la consulta parcial o total de la monografía de grado y la consulta o reproducción parcial o total de la publicación electrónica del texto completo de trabajo. De la misma manera el registro en el catálogo OLIB de la biblioteca de la universidad la Gran Colombia.

En constancia firman:

---

JENNIFER NATALY RIAÑO ROMERO

C. C. No. 53.047.777

---

JOSE COTUA NAVARRO

C.C. No. 72.277.987

---

DIANA MILEIDY PINEDA ROMERO

C. C. No. 1.048.847.109

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>17</b>
<b>2. ABSTRACT .....</b>	<b>18</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
1.1. LINEA DE DESARROLLO ECONOMICO CON CALIDAD DE VIDA .....	21
1.2. EJE TEMÁTICO.....	21
<b>2. PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>21</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	22
3.2. PREGUNTA PROBLEMA.....	23
<b>4. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>23</b>
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>5. ANTECEDENTES .....</b>	<b>24</b>
<b>6. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>7. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>29</b>
7.1. MAPA CONCEPTUAL .....	29
7.2. MARCO TEÓRICO .....	30
7.3. MARCO CONCEPTUAL.....	38
7.4. MARCO JURIDICO .....	41

7.5. MARCO METODOLÓGICO .....	43
7.5.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	43
<b>8. METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
8.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS .....	43
8.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS .....	47
<b>9. ANÁLISIS DE AUTONIZA S.A. ....</b>	<b>47</b>
9.1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA .....	47
9.2. RESEÑA HISTORICA .....	48
9.3. OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA .....	49
9.4. MISIÓN.....	50
9.5. VISIÓN .....	50
9.6. POLITICAS .....	50
<b>10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>51</b>
<b>11. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>52</b>
<b>12. GRUPO OBJETIVO.....</b>	<b>65</b>
<b>13. DISEÑO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>66</b>
<b>14. DISEÑO DE ENCUESTA PARA ASESORES .....</b>	<b>70</b>
DECISIÓN MUESTRAL.....	70
SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	70
<b>15. OBJETIVO DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>72</b>
<b>16. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y NECESIDADES DE FORMACIÓN .....</b>	<b>73</b>

<b>17. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>95</b>
17.1 CONTINAUTOS.....	95
17.2. INTERNACIONAL DE VEHICULOS .....	97
17.3. AUTOMOTORES SAN JORGE .....	99
<b>18. COMPETENCIA DE VEHICULOS OFRECIDAS POR LA COMPETENCIA RESPECTO DE AUTONIZA S.A. ....</b>	<b>100</b>
<b>19. CLASIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS SEGÚN LA MATRIZ BCG .....</b>	<b>101</b>
<b>20. PLANEACIÓN ESTRATEGICA .....</b>	<b>103</b>
20.1. IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO .....	104
20.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	104
<b>21. ANÁLISIS DOFA .....</b>	<b>113</b>
<b>22. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>23. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES .....</b>	<b>114</b>
<b>24. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>116</b>
<b>25. ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO .....</b>	<b>117</b>
<b>26. ESTRATEGIAS PARA EL PRECIO .....</b>	<b>118</b>
<b>27. ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O PROMOCIÓN.....</b>	<b>118</b>
<b>28. ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN .....</b>	<b>121</b>
<b>29. PROCESO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>122</b>
<b>30. PLAN DE MEDIOS .....</b>	<b>123</b>
<b>31. PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>124</b>

<b>32. PRONÓSTICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA ESTRATEGIA DEL CLUB DE VENTAS AUTONIZA S.A.</b> .....	<b>125</b>
<b>33. PRESUPUESTO CLUB AUTONIZA S.A.</b> .....	<b>128</b>
<b>34. PUNTO DE EQUILIBRIO</b> .....	<b>129</b>
<b>35. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b> .....	<b>130</b>
<b>36. CONCLUSIONES</b> .....	<b>131</b>
<b>37. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>131</b>
<b>38. ANEXOS</b> .....	<b>134</b>
38.1. ANEXO 1, ENTREVISTA .....	134
38.2. ANEXO 2, ENCUESTA .....	136
<b>39. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>143</b>
<b>11. PÁGINAS WEB</b> .....	<b>145</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Desarrollo del Tema Disciplinar .....	29
Gráfico 2 Modelo Fuerzas de Porter .....	35
Gráfico 3 Esquema de Marketing Mix .....	37
Gráfico 6 Imagen de Autoniza S.A. ....	47
Gráfico 7 Estructura Organizacional de Autoniza S.A. ....	51
Gráfico 8 Automóvil SPARK .....	52
Gráfico 9 Automóvil SAIL .....	53
Gráfico 10 Vehículo COBALT .....	54
Gráfico 11 Vehículo SONIC.....	54
Gráfico 12 Vehículo CRUZE .....	55
Gráfico 13 Vehículo ORLANDO .....	56
Gráfico 14 Camioneta TRACKER .....	56
Gráfico 15 Camioneta CAPTIVA .....	57
Gráfico 16 Vehículos Productivos D-MAX .....	58
Gráfico 17 Vehículos Productivos Van N-300.....	58
Gráfico 18 Camiones NHR .....	59
Gráfico 19 Camiones NKR .....	60
Gráfico 20 Camiones NPR .....	60
Gráfico 21 Camiones NQR .....	61
Gráfico 22 Camiones NNR .....	62
Gráfico 23 ¿Conoce usted la misión de la empresa? .....	73
Gráfico 24 ¿A que departamento de Autoniza S.A., pertenecen los encuestados? .....	74
Gráfico 25 Tiempo de trabajo que llevan en Autoniza S.A. ....	74
Gráfico 26 Formación profesional en el momento de incorporarse a la empresa .....	75
Gráfico 27 En la actualidad para el trabajo que desempeña su formación es .....	76
Gráfico 28 La formación continuada le parece .....	76
Gráfico 29 Nivel de satisfacción con respecto a la formación a cargo de la empresa ....	77
Gráfico 30 Nivel de satisfacción con respecto al salario .....	78

Gráfico 31 Nivel de satisfacción con respecto a la relación sueldo resultados .....	78
Gráfico 32 Nivel de satisfacción con respecto a beneficios sociales .....	79
Gráfico 33 Nivel de satisfacción con respecto a estabilidad laboral .....	80
Gráfico 34 Nivel de satisfacción con respecto a flexibilidad de horarios.....	80
Gráfico 35 Nivel de satisfacción con la empresa.....	81
Gráfico 36 En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la empresa. ....	82
Gráfico 37 En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., ha asistido, por cuenta de la empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades.....	82
Gráfico 38 En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta. ....	83
Gráfico 39 Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años... ¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida? .....	84
Gráfico 40 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) los cursos on line .....	85
Gráfico 41 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Cursos impartidos por la empresa .....	85
Gráfico 42 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Cursos impartidos por organizaciones externas.....	86
Gráfico 43 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Congresos, jornadas .....	86
Gráfico 44 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Formación en el puesto de mandos medios .....	87
Gráfico 45 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No tengo tiempo laboral .....	87
Gráfico 46 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No tengo tiempo personal.....	88
Gráfico 47 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) El coste de los cursos es muy elevado.	88

Gráfico 48	en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico.....	89
Gráfico 49	en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) la empresa no me da facilidades .....	89
Gráfico 50	en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No encuentro cursos que me interesen	90
Gráfico 51	en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo.....	90
Gráfico 52	¿Considera usted que Autoniza S.A. cuenta con personal suficiente, idóneo y capacitado para el desarrollo del objeto social de la empresa? .....	91
Gráfico 53	¿Cómo califica usted los procesos internos del concesionario? .....	92
Gráfico 54	¿Cuál cree usted que es la principal competencia de .....	92
Gráfico 55	¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted, es el más importante para que el concesionario Autoniza S. A. mejore? .....	93
Gráfico 56	¿Usted como empleado de Autoniza S.A. cuenta con los elementos y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales? .....	93
Gráfico 57	¿Para usted cual cree es el aspecto más relevante que tiene la competencia ante Autoniza S.A.? .....	94
Gráfico 58	¿De las siguientes opciones cuál cree usted, que Autoniza S.A., ofrece como valor agregado a sus clientes? .....	94
Gráfico 59	Imagen de Continautos .....	95
Gráfico 60	Imagen Internacional de Vehículos .....	97
Gráfico 61	Imagen Automotores San Jorge .....	99
Gráfico 62	Matriz BCG .....	101
Gráfico 63	Ventas año 2013 Vehículos .....	104
Gráfico 64	Ventas año 2013 Camiones .....	107
Gráfico 65	Ventas año 2013 Camionetas .....	108
Gráfico 66	Ventas año 2013 Vehículos Productivos .....	109
Gráfico 67	Participación de todas las unidades dentro de la empresa año 2013.....	110

Gráfico 68 Participación de todas las unidades dentro de la empresa año 2012.....	111
Gráfico 69 MATRIZ DOFA.....	113
Gráfico 70 Ubicación Geográfica de los puntos de venta de Autoniza S.A., y Continautos. ....	119
Gráfico 71 Proceso Estratégico.....	122
Gráfico 73 Plan de Acción.....	124
Gráfico 74 Proyección de Ventas.....	127

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Planeación de la recolección de información primaria.....	44
Tabla 2 Clasificación de las encuestas.....	45
Tabla 3 Reporte de Ventas de Automóviles en Autoniza S.A. Año 2013.....	105
Tabla 4 Reporte de Venta de Camiones en Autoniza S.A. Año 2013.....	106
Tabla 5 Reporte de Ventas de Camionetas en Autoniza S.A. Año 2013.....	107
Tabla 6 Reporte de Ventas de Vehículos Productivos en Autoniza S.A. Año 2013.....	108
Tabla 7 Relación de la Participación de la Empresa por Unidades y Porcentajes.....	110
Tabla 8 Reporte de Ventas de Autoniza SA. Año 2012.....	111
Tabla 9 Plan de Medios.....	123
Tabla 10 Proyección de Ventas.....	126
Tabla 11 Proyección de Ventas Mensual.....	127
Tabla 12 Presupuesto Club Autoniza.....	128
Tabla 13 Análisis de Sensibilidad.....	130

## **1. RESUMEN**

Con el diseño de diferentes estrategias y la implementación de un plan de marketing para Autoniza S.A., se planea incrementar las ventas de vehículos y posicionar la empresa en el mercado local en los próximos años.

Con el análisis de varios aspectos como la situación interna actual de la empresa y su posición en el mercado con respecto a su competencia, se logró identificar puntos claves para focalizar las estrategias de este plan, apoyados con los resultados que arrojaron las encuestas en donde se evidenció la necesidad de mejorar los procesos internos con relación a los casos de éxito de ventas.

Con este plan, se propone implementar diversas estrategias de Marketing Mix que permita ingresar a Autoniza S.A., en un nuevo nicho de mercado, ubicado en la zona centro y sur de la ciudad de Bogotá, en los que la empresa y su principal competencia no han penetrado comercialmente.

Para la correcta aplicación de este plan, se diseñó diferentes recursos a tener en cuenta, como son: Estrategias de Marketing Mix, un plan de medios, un plan de acción, un pronóstico y proyección de ventas, un presupuesto, el punto de equilibrio y se establecieron indicadores que permitirán medir la efectividad de la estrategia.

Finalmente se considera que el plan de marketing propuesto es favorable con relación al cumplimiento de los objetivos y se considera la factibilidad de llevar a cabo en términos reales.

## **2. ABSTRACT**

It is planned increasing vehicle sales and positioning Autoniza S.A., in the local market in the coming years with designing different strategies and implementing a marketing plan to the Company.

The analysis of several aspects such as the current domestic situation of the company and its market position relative to its competition, made possible to identify key points to focus the strategies of this plan, supported by the results shown by surveys which revealed the need to improve internal processes in relation to cases of successful sales.

With this Plan, it is proposed to implement various Marketing Mix strategies to allow entering Autoniza SA in a new market niche, located in the central and southern Bogota area in which the Company and its main competition have not commercially penetrated.

They were designed different resources for the proper implementation of this Plan, such as: Marketing Mix strategies, a media plan, an action plan, a forecast and sales projection, a budget, the equilibrium point. Also, they were established indicators that will allow measuring the effectiveness of the strategy.

Finally, it is considered that the proposed marketing plan is favorable relative to the achievement of objectives and considered the feasibility of performing in real terms.

### 3. INTRODUCCIÓN

El presente plan de marketing para el posicionamiento en el mercado del concesionario Autoniza S.A., en el sector automotriz en Bogotá se llevo a cabo cumpliendo cuatro objetivos específicos.

Primero se realizo un diagnostico general de la empresa y su competencia, lo que nos permitió conocer como se está comportando el mercado en el sector automotriz, se identifico claramente cuál es la competencia directa de Autoniza S.A., cuáles eran las estrategias, los costos y el grado de incidencia que estaba manejando la competencia actualmente, de esta misma forma logramos identificar la ubicación de cada uno de los puntos de venta de la empresa y de la competencia. Lo que nos llevo a pensar, que a pesar de que Autoniza S.A., tiene gran cobertura en la ciudad, no tiene una estrategia eficiente que le ayude a contrarrestar a la competencia, tal y como se evidencia en el planteamiento de las estrategias.

Con este trabajo podemos identificar el segmento y nicho del mercado del concesionario, cómo esta posicionado actualmente y hacia donde se deben dirigir las estrategias para lograr mejorar ese posicionamiento en la ciudad de Bogotá, cabe aclarar que este es el mercado en el que Autoniza S.A., se desempeña actualmente, pero no se descarta la idea de ampliar ese nicho hacia los municipios cercanos a la ciudad.

Se diseño una estrategia para lograr llevar a cabo el posicionamiento de Autoniza S.A. en los sectores de la ciudad de Bogotá donde no hace presencia actualmente, tomando como base los principios básicos del esquema de Michael Porter, lo que permitió tener un enfoque más claro en lo que se refiere a la competencia, los proveedores, los campos de acción del mercado. También se realizo un análisis DOFA en donde se

pudo identificar las debilidades, las oportunidades y todo el tema de oferta que podría arrojar el mercado actual y cómo se está manejando, todo esto lo podemos encontrar en lo relacionado con el Marketing Mix que se diseñó para la empresa.

Por último se diseñó y se propuso la implementación de un plan de mercadeo enfocado en el Marketing Mix, para incrementar las ventas en el año 2015, que no es aislado de la gerencia, ya que lleva una toma de decisión de gran importancia, que solo puede ser tomado por la alta gerencia, ya que es una planificación estratégica que va totalmente ligada con el presupuesto que es bastante rígido, porque lo que necesita un cambio de visión de la empresa, tanto de los dueños o socios, en donde estén de acuerdo a asumir nuevos retos y asuman todo lo que puede significar voltear una estrategia tan fuerte a nuevos nichos de mercado donde creemos que Autoniza S.A., puede fortalecer su posicionamiento actual.

Para poder llegar a este plan, nos apoyamos con entrevistas y encuestas, realizadas a empleados del departamento administrativo y comercial, directamente en las sedes de Autoniza S.A. También tomamos otros datos de estudios que realizan entidades como la Andi, con análisis del sector, de los vehículos que están entrando al país, para poder llegar a un tipo de conclusiones como: Saber cuál es la competencia directa, cuáles son los bienes sustitutos y darnos cuenta que el producto sustituto de un carro nuevo en la ciudad de Bogotá, no es un carro nuevo o usado de otra marca, sino que la gente está tomando como opción, el reemplazar su carro por motos de alta gama y que perfectamente se puede comparar con el precio de un carro chevrolet spark, incluso pueden invertir un poco más de lo que puede llegar a costar un carro como este para poder mantener un estatus y el lujo de poder movilizarse más rápido.

Con toda la información analizada y el trabajo de campo realizado con las encuestas y la entrevista, pudimos llegar a una toma de decisión y planteamos este plan de marketing para el concesionario Autoniza S.A.

## **1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. LINEA DE DESARROLLO ECONOMICO CON CALIDAD DE VIDA**

De acuerdo con dos de los componentes en los que se soporta esta línea de investigación, enfocamos nuestro ejercicio desde el punto de vista económico y matemático, para lograr identificar parámetros o condiciones que nos ayude a desarrollar y trabajar en un entorno que está en constante crecimiento y cambio social, cultural y económico. Lo ideal es conseguir establecer escenarios o contextos equilibrados en el que se permita tener excelentes promedios de productividad y competitividad, que enfatizan en la propuesta de nuevas ideas, en la innovación y en la generación de nuevas oportunidades que trasciendan en el desarrollo de nuestra sociedad.

### **1.2. EJE TEMÁTICO**

Plan de mercadeo.

## **2. PALABRAS CLAVE**

Posicionamiento, Marketing Mix, Competitividad, Estrategia, Plan de Mercadeo.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A pesar de que Autoniza S.A., es una empresa antigua en el mercado automotriz en Bogotá, actualmente no cuenta con un plan de mercadeo efectivo que le permita identificar estrategias para el incremento de las ventas, la satisfacción de sus clientes actuales así como la consecución de nuevos compradores y que a su vez logre dar un valor de diferenciación respecto de sus competidores para lograr el reconocimiento y posicionamiento del concesionario en el sector.

Autoniza S.A., cuenta con un departamento de mercadeo que se ha encargado de estructurar y gerenciar la implementación de estrategias y la ejecución de planes de acción para las distintas unidades de negocio de la compañía; Tiene a cargo la organización, control y desarrollo del presupuesto de mercadeo y publicidad, al mismo tiempo que ha desarrollado estrategias de comunicación para los diferentes productos, ha estado al frente de la administración de la página web como canal alternativo de negocios y del direccionamiento y manejo del equipo de mercadeo. Pero todo esto no ha sido garantía de tener éxito con lo planteado, al contrario, actualmente los informes de ventas de los últimos años evidencian que hay fallas o un mal diseño estratégico y por estas razones Autoniza S.A., no ha logrado liderar las ventas de vehículos nuevos en Bogotá, como si lo hace su principal competidor que teniendo menos presencia en infraestructura en la ciudad tiene mayor captación de nuevos clientes y lidera las ventas locales en el sector automotriz.

### **3.2. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo se podría obtener un mejor posicionamiento de Autoniza S.A., en el mercado local para los próximos años?

### **4. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo estratégico para Autoniza S.A., que permita proyectar el posicionamiento del concesionario y el incremento de ventas de vehículos nuevos para los próximos años en Bogotá.

#### **4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico del concesionario Autoniza S.A., que permita identificar su comportamiento en el mercado.
2. Identificar el segmento de mercado y nicho de mercado del concesionario Autoniza S.A.
3. Diseñar las estrategias que le permita al concesionario posicionarse como marca líder en la ciudad de Bogotá, con elementos de alto impacto, innovación y recordación en el consumidor final.
4. Proponer la implementación de un plan de mercadeo.

## 5. ANTECEDENTES

Una de las oportunidades que tiene en este momento el mercado Automotriz para los consumidores, es que se existe una gran variedad de marcas reconocidas que pueden acceder a diferentes ofertas para la adquisición de vehículos, las empresas actuales buscan mayor participación de las ventas y por ende mayor reconocimiento en la industria.

Tres estudiantes (Quiroga Johana, 2012) de la universidad el Rosario a través de su tesis de grado: “Análisis estratégico del sector Automotriz en Colombia” realizan un recorrido histórico sobre el desarrollo de la industria automotriz; En el año 2011 se incrementaron las ventas del consumo de vehículos de gama media. En cuanto a la demanda se concluye que a medida que aumente el ingreso per cápita de los colombianos aumentará el consumo de vehículos ya que según el estudio que ellos realizaron analizan una correlación entre el PIB y las ventas de vehículos nuevos.

En Colombia se cuentan con importantes ensambladoras de vehículos, entre ellas General Motors Colmotores, según el presidente de esta empresa, el Doctor Eduardo Bayón, la apertura económica y la baja de los aranceles de los insumos han sido uno de los factores importantes para el incremento de las ventas de vehículos, no está en contra de la apertura ya que favorece la industria y originan beneficios para todos, lo que si pone en cuestión es la competencia desleal de Corea del Sur que puede reducir los precios de los vehículos por debajo del mercado mundial por que recibe ayuda del gobierno perjudicando a la industria nacional en términos de participación en las ventas y empleos.

Un aspecto a considerar de (Quiroga Johana, 2012) es la historia del sector automotriz de 1950 a 2008, fundamentada por Manuel Alejandro Restrepo Cardona experto en el tema, que se sintetiza en la ausencia de vehículos importados por términos arancelarios de países extranjeros que no permitían la importación, la liberación comercial y la recesión doméstica, debido al índice de desempleo que aumentaron el interés y por ende se redujeron los créditos.

El crecimiento del sector del año 2000 al 2007 en el mercado automotriz colombiano presentó un incremento de las ventas de 200.000 vehículos, lo que atrajo a países asiáticos y europeos para que ingresaran al país, durante los años 2008 y 2009 se ha presentado una variación en ventas debido a la situación de los países como Venezuela y Ecuador. En los años 2010 y 2011 el registro de las cifras fue favorable en la historia del mercado automotriz en Colombia. En el último año las ventas de vehículos se caracterizaron en primer lugar por los automóviles y vehículos utilitarios con un incremento del 5% al 8%. En cuanto a las ventas por marca tenemos en primer lugar a Chevrolet con un crecimiento del 27% en el año 2011, Renault es la segunda marca en el mercado, también con el mismo crecimiento y en tercer lugar, Hyundai que obtuvo un crecimiento del 8%, seguida por las marcas Kia, Nissan, Toyota y Mazda. Chevrolet se encuentra en la posición número uno de las marcas más vendidas en el país y en implementación de estrategias que lo hacen realmente competitivo y que se apropie de diferentes segmentos de mercado.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

El mercado automovilístico en Colombia en los últimos años ha tenido numerosas variables debido a los diversos acontecimientos que está viviendo el país en la parte económica y de políticas internacionales como son: Tratados de libre comercio, negociaciones, inversiones extranjeras etc., esto ha llevado de una u otra forma a las

empresas de este sector a estar en constate diseño e implementación de estrategias agresivas que le permitan promocionar mejor, acaparar mercado, aumentar ventas, mejorar servicios, hacer mejoras en los productos y todo aquello que les permita a dicha empresa aumentar las utilidades y perfilarse como líderes en el sector.

En Colombia en el año 2011 se tenía gran expectativa frente al mercado por que se tomaba como referencia el auge en que venía este sector, por esta razón se hacían comparativos con países como Ecuador que duplicaban en ese momento las ventas en el sector automotriz, lo cual daba a pensar que si bien el mercado automotriz estadísticamente debía llegar a vender 300.000 unidades de autos, el dinamismo que presentaba permitía hacerse un panorama totalmente positivo y llegar a pensar que el mercado en Colombia podía llegar a vender 500.000 unidades automotriz al año como lo expresó en ese entonces en el diario portafolio el gerente de Mercadeo de Metrokia S.A., Héctor Corredor en el artículo “El mercado del país es de 500.000 carros al año” (Portafolio, 2011).

Pero infortunadamente el mercado no cumplió con estas expectativas y por el contrario comenzó a presentar un decrecimiento que hasta el día de hoy no se ha podido superar y cada año sigue su efecto negativo, obligando que las empresas de este sector tengan que adaptarse para poder permanecer en este mercado.

En el 2012 ya la caída del mercado era de un 2,7% y para el 2013 era totalmente crítica con una caída del 9% frente al año anterior lo cual ya era alarmante. Esto conllevó a que cada vez fuesen más agresivas las estrategias empresariales de cada una de las empresas en el sector, como se puede observar en el artículo del diario el colombiano titulado “Concesionarios se las arreglan para vender más carros” (Sierra, 2013) donde también manifiesta claramente en un término global que desde el 2006 al 2013 no ha sido el mejor panorama y esto se ha reducido en un 15% en término global entre estos

años; Autoniza S.A., no podía ser la excepción en verse afectado por todo este tipo de crecimientos negativos, sin embargo en busca de contrarrestar toda esa crisis Autoniza S.A., ha venido replanteando continuamente sus estrategias con el fin de adquirir parte en ese mercado, no perder el que tiene y ser reconocido entre el sector y principalmente el consumidor, una tarea que no ha sido para nada fácil.

Autoniza S.A., ha implementado y se ha enfocado en tres etapas muy importantes para tal estrategia:

1. Mayor cobertura para ventas gracias a las nuevas sedes que se han creado en este tiempo con el fin de facilitar la visita a los clientes.
2. Diferentes formas de pago o planes financieros que van diseñándose según el movimiento del mercado, jugando con precio o tarifas especiales según las épocas del año como día de las madres, del padre, navidad entre otros.
3. Diversos talleres para la prestación de servicio en todo lo requerido con el mantenimiento, garantía y detalles técnicos del vehículo.

Estos tres puntos han permitido que Autoniza S.A., no se ancle al escenario negativo que vive el país en este sector, al contrario ha podido mejorar la pequeña escala. Entre el año 2012 y 2013 el mercado automotriz bajo un 7%, la empresa, para el año 2012 tenía una participación en el mercado nacional de un 2,1% y paso en el 2013 al 2,6%, es decir subió 0,6% en un año, resultado que no es malo pero obviamente tampoco el mejor.

Es por eso que el concesionario sigue buscando la forma de poder llegar a ser líder y ser reconocido en el mercado, porque a pesar de que es una empresa con más de 30 años de estar constituida no ha podido generar las estrategias necesarias, para dicho

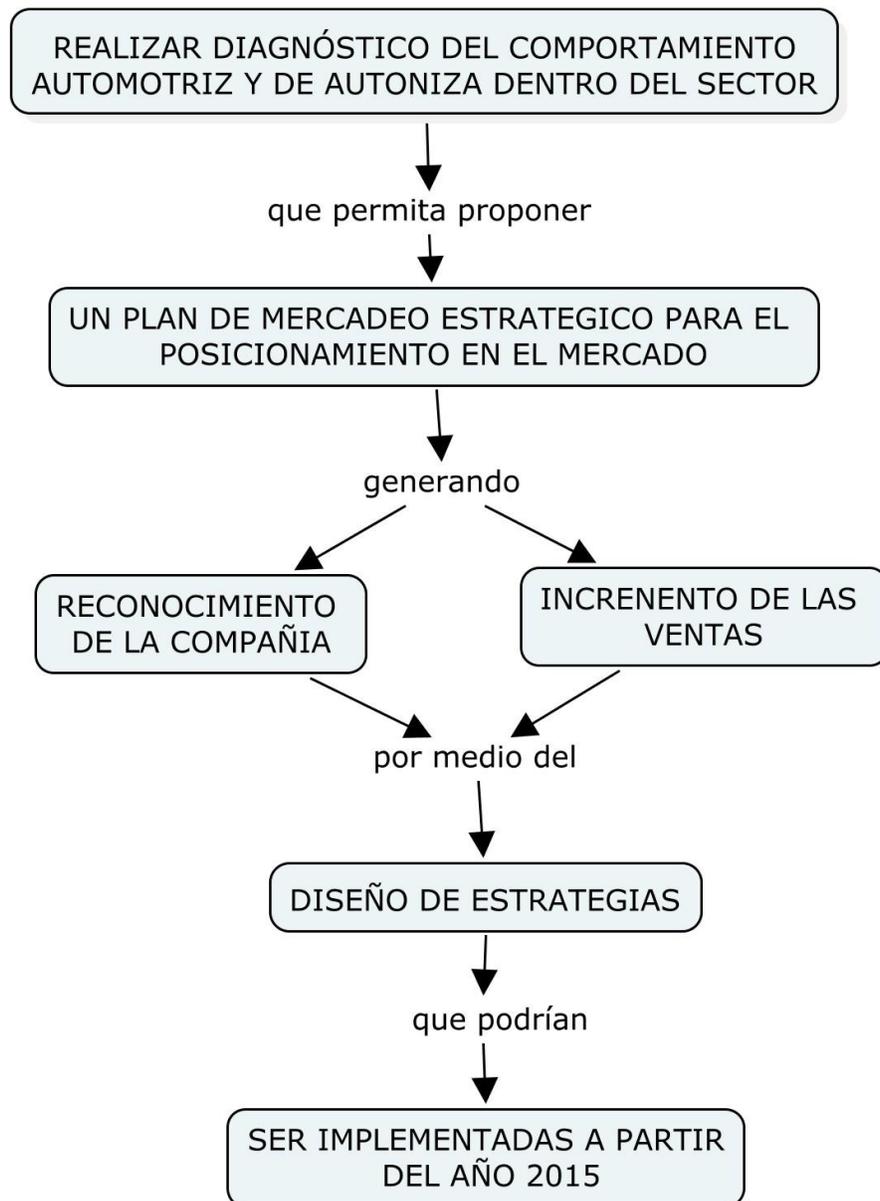
objetivo, es por eso que hemos comenzado a investigar la empresa y su comportamiento, para proponer un plan de marketing que pueda ser evaluado y tomado en cuenta como una posible alternativa, que le permita a la compañía poder avanzar en los objetivos de mercado que tiene establecidos y que anteriormente fueron mencionados.

El plan de mercadeo lo vemos enfocado directamente al área comercial, y al posicionamiento de la marca de la compañía, analizando unas variables de competitividad, atención al cliente y optimización del manejo de los recursos.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1. MAPA CONCEPTUAL

**Gráfico 1 Desarrollo del Tema Disciplinar**



Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. MARCO TEÓRICO

Hoy en día es indispensable tener un conjunto de variables que permitan jugar en el mercado de una forma eficiente y eficaz adaptándose al dinamismo que éste exige.

Desde hace varios años, las empresas han visto la importancia de planear estratégicamente para poder ser competitivo y alcanzar grandes logros dentro del mercado, es por eso que (Druker, 2011) en su libro “La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”, define la planificación estratégica como “El proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro”. También radica en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados.

Es decir, adelantarse a los hechos para poder lograr las expectativas deseadas, debe tener integradas una serie de estrategias que le permitan re direccionar todo los esfuerzos hacia un fin determinado.

De acuerdo con (Ambrosio, 2000) “el plan de marketing es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor”. De esta manera también se puede justificar la idea de que “un plan de marketing se realiza para acercar los productos o bienes a los consumidores y para generar, en forma técnica, lo que todo empresario quiere: ventas. Las ventas son el

resultado de varios factores, dentro de los que cabe resaltar el plan de mercadeo”. (Sena)

Es importante destacar que “aunque los planes de mercadeo persigan como fin último vender, lo que se busca es que compre quien debe comprar y permanezca fiel, a su marca y a sus productos. Las ventas no surgen sólo porque su producto esté bien diseñado o tenga un precio bajo, además debe tener un buen nombre, un buen empaque, estar disponible para el cliente en los puntos adecuados, estar bien exhibido y generar hábito, sin recompra la empresa no subsiste”. (Sena)

Existen diferentes modelos de plan de marketing esto depende del contenido y metodología y reciben diferentes nombres, esto lo explica (Ambrosio, 2000): “plan anual de marketing, plan de negocios, plan 9 comercial, plan operacional de marketing o plan de acción de marketing. Los planes de marketing pueden dividirse en dos categorías: planes anuales de marketing y planes de lanzamiento de nuevos productos”.

**Planes anuales de marketing:** Este plan, tiene menos detalles que los contenidos de un plan de marketing de lanzamiento de nuevos productos y las estrategias empresariales y los presupuestos de los programas de marketing están enfocados para un período de un año. (Ambrosio, 2000)

**Planes de lanzamiento de nuevos productos:** Este plan cubre un período de cinco años y tienen como objetivo aprobar el presupuesto y la programación del lanzamiento de un producto nuevo específico o de una nueva línea de productos. Después de la aprobación, el plan de lanzamiento del nuevo producto

pasa a formar parte del plan anual de marketing de la empresa. (Ambrosio, 2000)

Dicho de un modo un tanto coloquial, podemos afirmar que el adecuado diseño y proyección de un plan de mercado puede ser el generador de éxito y reconocimiento de una marca o negocio. Es importante tener en cuenta que para el buen diseño de un plan de mercadeo es fundamental tener en cuenta los frentes a trabajar y las diferentes estrategias que se pueden aplicar.

Según (Buaer, 2004) "La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)". La idea principal de la Planificación Estratégica es concentrarse en los objetivos que resultan viables de conseguir y en qué negocio o área competir, de acuerdo con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se debe segmentar el mercado, plantear cual es su objetivo y posicionar el producto. (Ambrosio, 2000) Se recopila información fundamental para la planeación estratégica de marketing. Con esto, se deben tener en cuenta elementos como: el consumidor, el mercado, los aspectos legales y el posicionamiento del producto.

Sin embargo, se debe tener un punto de partida para poder desarrollarlo:

- La situación actual.
- Hacia dónde va.
- A dónde quiere llegar.

Pero que entendemos por estrategia? (Charles) Argumenta que la estrategia es “El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones”.

Con esto quedan abiertas las posibilidades de analizar, diagnosticar y plantear políticas de producto, precios, distribución y publicidad y promoción. Por consiguiente se deben implementar acciones de ejecución, mediante tareas programadas que permitan hacer uso de diferentes tipos de control (preventivo, correctivo, tardío) midiendo así la eficacia de las tareas realizadas.

Podemos decir entonces, que algunos de los objetivos del marketing estratégico son:

- Identificar cuidadosamente las necesidades presentes y latentes de los clientes.
- Identificar los objetivos de la organización.
- Identificar productos y servicios que satisfagan las necesidades y objetivos de los clientes y de la organización. (Universidad Externado de Colombia, 2009)

Uno de los mejores puntos a tener en cuenta en la actualidad es la competitividad, que es la que permite que unas empresas sean tan diferentes a otras, así estas tengan los mismos productos. Todo esto se puede aplicar en la teoría del triángulo de Porter (1980) sobre las 5 fuerzas, donde se puede plasmar el auge de competitividad de una empresa, en este caso para el posicionamiento de marca empresarial se fundamentaría en:

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes:** Son las empresas que compiten en la misma industria o sector.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder con el que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria de distribución del sector automotriz es altísima.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** Son mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. El atractivo de un mercado dependerá también de si existen sustitutos reales o potenciales del producto y disminuirá más aun si éstos son más avanzados tecnológicamente o tienen un precio menor. (Almonacid, 2012)
- **Rivalidad entre los competidores:** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Define la rentabilidad de un sector: Cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El atractivo de un mercado disminuirá si los competidores son numerosos, están bien posicionados o los costos fijos existentes son muy altos, ya que una nueva empresa deberá constantemente enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

**Gráfico 2 Modelo Fuerzas de Porter**



**Fuente: Porter, (1980)**

Estas bases sirven como base para el fortalecimiento inicial e incursionar sólidamente en el posicionamiento de marca usando como herramienta el Internet y sus redes sociales, planes de marketing y otros medios de conveniencia. De igual forma permite tener claridad del contexto donde se encuentra la empresa antes de dar comienzo a la implementación de estrategias, permitiendo de esta forma tener un panorama muy centrado de dónde se quiere llegar la compañía.

Pero el dinamismo del mercado ha exigido que las estrategias de marketing que van en interacción con lo ya mencionado sean muy relevantes para que no se queden solo como prospectos de lo que pretendiera que pasara en la empresa y es por eso que atacar en un solo lado ya no es tan viable.

De acuerdo con esto (Neil, 1950) Diseña e implementa la estrategia de Marketing Mix combinando unos conjuntos de variables que le permiten a una estrategia en particular poder potencializarla y re direccionarlas en diversos planos. En el caso del Marketing Mix son las siguientes variables a tener en cuenta:

- **Precio:** En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.
- **Producto:** Esta variable engloba tanto el producto en sí, que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.
- **Plaza o Distribución:** En esta variable se analizan los canales que atraviesa el producto que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.
- **Promoción:** La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

La función de este conjunto de métodos y estrategias son las que permiten que una empresa pueda posicionar su nombre o marca y traducir todos esos esfuerzos en el aumento de utilidades que a futuro les permitirá liderar parte del sector donde se desenvuelve la compañía, logrando una estabilidad empresarial que les permita perdurar en el tiempo.

**Gráfico 3 Esquema de Marketing Mix**



Fuente: Presentación Marketing Mix de la Universidad La Gran Colombia.

Se debe tener en cuenta 3 pasos que permitirán el cumplimiento de los objetivos:

- Definir el mercado meta.
- Determinar el posicionamiento del producto/marca.
- Diseñar la mezcla de marketing adecuada (4P) para cada segmento de mercado”. (Universidad La Gran Colombia)

### 7.3. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo claro y pertinente de este trabajo tomamos conceptos que están relacionados con la descripción del problema que planteamos y que ayudarán a dar un fácil manejo de ideas para resolverlo.

**Competitividad:** Para Michael Porter (1980) La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos. (IESE Business School , 2005)

**Ventaja competitiva:** Son ventajas que posee una empresa ante otras del mismo sector económico, que permite destacarse o sobresalir entre ellas con el fin de tener una posición dentro del mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos en una empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc. (Arturo, 2010)

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica puede definirse como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. También cuenta el marketing como elemento clave para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya que brinda información para la elaboración de planes estratégicos y el diseño de estrategias que ayudan a cumplir los objetivos planteados. (Carreto Julio, 2009)

**Plan de Marketing:** El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. (Rafael, 2014)

**Valor agregado:** Valor agregado o valor añadido en términos de marketing es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación a un producto o empresa. Está encaminado a satisfacer y en el mejor de los casos, superar las expectativas que tienen nuestros clientes con respecto a nuestros productos. (Lòpez, 2013)

Para generar productos de valor agregado se debe tener claro:

¿Qué se quiere hacer?

¿Qué se necesita para poder hacer lo que se quiere?

¿Cómo se va a hacer?

¿Cuál es el objetivo de ese producto o servicio y a quien beneficia?

¿Ese objetivo se cumple?

**Flota:** Venta de tres vehículos en adelante a una sola empresa con un descuento especial establecido directamente por la fabrica GM Colmotores.

**Plan Héroes:** Descuentos establecidos por GM Colmotores para el personal de Fuerzas Militares y Policía Nacional activos y en retiro.

**Plan Amigos:** Descuentos establecidos por GM Colmotores para los empleados de ciertas empresas importantes comercialmente para la fabrica.

**Plan Proveedores:** Descuentos establecidos por GM Colmotores para los empleados de las empresas proveedoras.

**Plan Conquista:** Descuentos establecidos por Gm Colmotores para aquellas empresas que están iniciando su actividad comercial y quieren adquirir su primer vehículo productivo.

**Convenio Pool de laboratorios:** Descuentos establecidos por GM Colmotores para los empleados de ciertas empresas agrupadas del sector farmacéutico.

**Chevyplan:** Sistema de autofinanciamiento comercial.

**Chevystar:** Sistema chevrolet de asistencia y rastreo del vehículo.

**Vehículos Productivos:** Vehículos exclusivos para actividades comerciales o de negocios.

**Autopartes:** Repuestos originales de la marca Chevrolet.

#### **7.4. MARCO JURIDICO**

Como distribuidor Autoniza S.A., debe regirse bajo unos parámetros que fija directamente la fabrica GM Colmotores donde se establece el precio al público, obsequios, descuentos, entre otros aspectos que se deben cumplir para la marca.

Gm Colmotores a través de circulares informa al concesionario los planes activos que el concesionario debe cumplir para las empresas que pertenecen a convenios Chevrolet donde se otorgan descuentos en precios especiales y se deben soportar con la documentación exigida por la fábrica.

El sector automotriz debe regirse a la ley de 2012 de las tarifas sobre las ventas e impuesto al consumo, aplica el impuesto al consumo del 8% para vehículos particulares adicional al iva del 16%, para los vehículos públicos no aplica impuesto al consumo solo el iva del 16%.

Autoniza S.A, debe tener en cuenta la Ley 1480 de 2011 como objetivo de proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. (Congreso de la Republica, 2011)

Autoniza S. A., está en proceso de la certificación de Calidad ISO 9000, la cual implica una adaptación en procesos de venta de vehículos nuevos y usados, con esfuerzo y dinamismo contribuyendo a la eficiencia y eficacia en los procesos, facilidad de negociación, control e incremento de la satisfacción de los clientes en búsqueda de la mejora continua.

Autoniza S.A., desde el 2009 cuenta con su departamento de Gestión Ambiental para trámites ambientales legales, cuenta con certificación de Ecopymes empresa de consultoría empresarial quien audita y certifica los requisitos ambientales de la industria.

## **7.5. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.5.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La presente investigación se considera como tipo descriptiva ya que es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o n problema simple de mercado.

Con este tipo de investigación buscamos establecer el “Que” y el “Donde”, sin preocuparnos por el “Por qué”. Este tipo de investigación nos generará datos de primera mano para realizar después un análisis general y así podremos presentar un panorama del problema (Universidad La Gran Colombia)

## **8. METODOLOGIA**

### **8.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS**

De acuerdo con la subdivisión que se presenta en las fuentes primarias, trabajaremos con la observación indirecta ya que por medio de una entrevista logramos obtener datos precisos y así poder realizar un estudio o análisis de la situación de la empresa.

Para la recopilación de la información se realizará una investigación directa a Autoniza S.A., que en este caso es nuestro objeto de estudio. Para esto haremos uso de un plan de recolección de información primaria que exige tomar varias decisiones, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1 Planeación de la recolección de información primaria**

<b>ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>METODOS DE CONTACTO</b>	<b>PLAN DE MUESTREO</b>	<b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>
Observación	Correo	Unidad de Muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la Muestra	Instrumentos Mecánicos
Experimento	Personal	Métodos de Muestreo	Instrumentos

**Fuente: Métodos de recolección de datos para una investigación, Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar.**

De acuerdo con esto, el enfoque de nuestra investigación es la Encuesta, ya que es un método descriptivo con el que podemos detectar ideas, necesidades, particularidades, hábitos, etc. También porque nos permite hacer un registro de situaciones que podemos observar o que debemos preguntar para generar algún tipo de experimento que aplicado en la compañía, facilite el cumplimiento de nuestro objetivo.

Según (Torres Mariela) “Prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas”, esto soportado con 4 razones que acreditan esta tesis:

1. Las encuestas son algunas de las técnicas que se utilizan para realizar el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos y por medio de ellas se pueden determinar las posibles variables del estudio.
2. Las encuestas se adaptan a todo tipo de información y población.
3. Las encuestas permiten recobrar información sobre sucesos acontecidos a la población entrevistada.
4. Las encuestas permiten tener gran cantidad de información en poco tiempo y a un precio muy bajo, además que la información puede ser estandarizada para su posterior análisis.

Existen varios tipos de encuestas que van sujetas a diferentes criterios:

**Tabla 2 Clasificación de las encuestas**

<b>CRITERIO</b>	<b>TIPO</b>
Por la forma que adopta el cuestionario	Unilateral o personal Lista
Por proporción de la población	Censo Encuesta
Por la naturaleza de la investigación estadística	Sobre hechos Sobre opiniones
Atendiendo al sistema de recogida	Por entrevista Forma mixta: Entregadas por correo,

	<p>recogidas por entrevistadores.</p> <p>Entregadas por entrevistadores, recogidas por correo.</p> <p>Por correo</p> <p>Por teléfono</p>
Por el carácter de la investigación	<p>Estructurales</p> <p>Coyunturales</p>

**Fuente: Métodos de recolección de datos para una investigación, Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar.**

Teniendo en cuenta la anterior información, el tipo de encuesta que vamos a realizar será de tipo unilateral o personal asumiendo como criterio la forma que puede adoptar el cuestionario, éste se realizará *face to face* (Cara a cara) y se tendrán una serie de preguntas establecidas para que tenga una estructura de entrevista dirigida, sin cohibir a nuestros posibles entrevistados de tomar la iniciativa y que puedan brindarnos información de forma espontánea. Con esta técnica no solo obtendremos gran cantidad de información verídica y de calidad sino que la velocidad con la que la obtendremos dependerá del tiempo que tardemos en agendar la entrevista, es decir que es muy bueno, además se tendrá un buen control de la muestra y de la reacción que puedan tomar nuestros entrevistados ante un mal entendimiento de alguna pregunta, así, si se mal interpreta se podrá corregir o intervenir para su correcto entendimiento.

## 8.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Consultas en páginas web, libros, libros virtuales, trabajos de grado de diferentes Universidades, periódicos, revistas y documentos especializados de consulta nos darán la información suficiente y necesaria para lograr proponer el plan de mercadeo estratégico para Autoniza S.A.

## 9. ANÁLISIS DE AUTONIZA S.A.

Gráfico 4 Imagen de Autoniza S.A.



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

### 9.1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Autoniza S.A.

**Actividad comercial Principal:** 4511 Compra, venta, importación y distribución de vehículos automotores nuevos.

**Actividades secundarias:**

1. Compra y venta de vehículos usados de todas las marcas.
2. La compra, venta, importación y distribución de repuestos y accesorios para vehículos automotores.
3. Manejo y explotación de talleres de servicio para vehículos de cualquier clase.
4. Comercialización de pólizas de seguros.

**9.2. RESEÑA HISTORICA**

Contando con más de 34 años de experiencia en la industria automotriz, Autoniza S.A., se ha consolidado como uno de los concesionarios con más experiencia e importancia en el mercado nacional. El respaldo de General Motors - Colmotores a través de los años confirman porque Autoniza S.A., se lo garantiza. Nuestros procesos están marcados por una cultura orientada hacia la satisfacción del cliente, un servicio de total calidad, excelencia y mejoramiento continuo. Contribuyendo en la calidad de vida y seguridad de nuestros clientes, empleados y comunidad.

Autoniza S.A., fue fundada el 26 de Abril de 1979 como concesionario de SOFASA (RENAULT) con el nombre de Autos-Francia ubicado en la av. suba n°116 -56 que actualmente sigue siendo su principal sede, cuenta con una trayectoria de 35 años en el mercado automotriz bajo su eslogan "Autoniza S.A. se lo garantiza"; en 1992 se convierte en distribuidor de la marca CHEVROLET como uno de los concesionarios más importantes del país. Autoniza S.A., siguió dando paso a la conquista del mercado capitalino con la apertura de una nueva

sede en la Carrera 7 con calle 128 que luego se traslada a la Carrera7 con 145 en el año 2006.

El crecimiento de la demanda, sumado a la aceptación y prestigio como concesionario integral Chevrolet, dan como resultado la inauguración una tercer y moderna sala de ventas y servicios en Bogotá, en la calle 170 con avenida Boyacá, en el 2007 abre una nueva vitrina en el centro comercial gran estación.

En marzo del 2009 le sigue apostando a la confianza y desarrollo con la inauguración de su nueva sede en la Autopista Norte con calle 222, en enero de 2012 inaugura otra sede en la Autopista Medellín km 2.5, siendo visionarios en los sectores industriales ubicados estratégicamente en los alrededores de la ciudad, en año 2013 abre su sexta sede en la av. 68.

### **9.3. OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA**

1. Promover las ventas del mercado de los vehículos para que más personas adquieran carros que ayuden a mejorar su calidad de vida.
2. Continuar expandiendo el mercado con el fin de generar más empleos a los colombianos que lo necesiten y ganar mayor reconocimiento.
3. Ayudar a Fundaciones y apoyar a países que necesiten de su ayuda.
4. Contribuir con la formación de futuros deportistas y personas que representen al país.

5. A través de actividades que se desarrollan en el concesionario promover e incentivar el buen manejo del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales.

#### **9.4. MISIÓN**

La misión de Autoniza S.A., es entregar a sus clientes vehículos de alta calidad, con excelente servicio, para ello estamos comprometidos en un continuo aprendizaje abiertos al cambio. Trabajamos en equipo con integridad, seriedad e innovación, mejorando la calidad de vida y seguridad de nuestros clientes, empleados y comunidad, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de nuestro país.

#### **9.5. VISIÓN**

La visión de Autoniza S.A., es ser reconocidos en el sector automotor como una organización íntegra y seria, dando la mejor atención y servicio a sus clientes, creando una forma de operación y gestión, adaptable a cualquier mercado.

#### **9.6. POLITICAS**

Entregar a los clientes vehículos y partes de alta calidad con excelente servicio, asegurando el cumplimiento de los requisitos aplicables al concesionario y

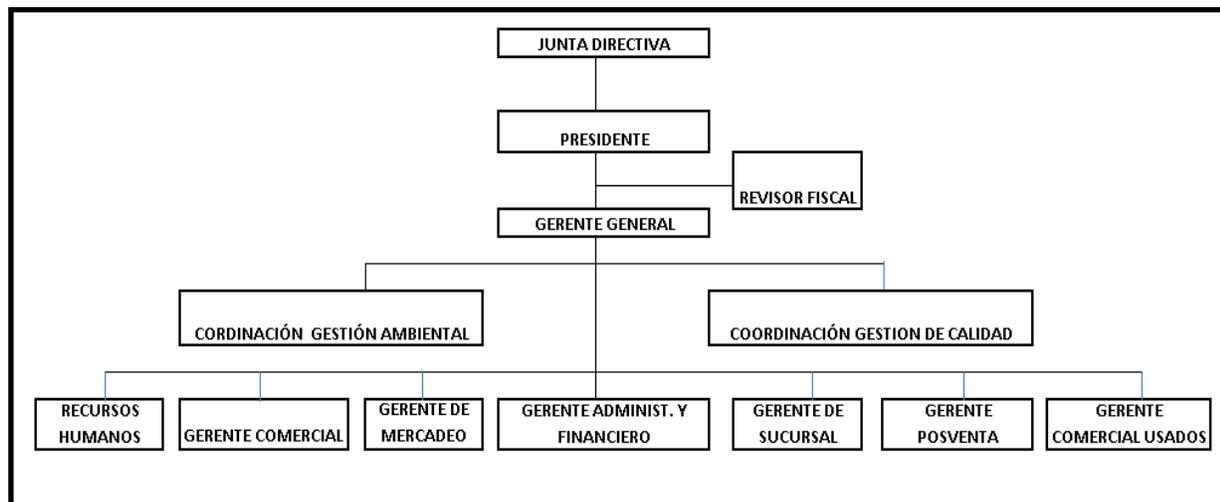
manteniendo un compromiso permanente de mejora continua en la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Cada miembro de Autoniza S.A. debe tener sentido de pertenencia, debe contribuir con el buen desarrollo de sus actividades para obtener los logros esperados.

## 10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En su estructura organizacional, actualmente este es el panorama:

**Gráfico 5 Estructura Organizacional de Autoniza S.A.**



**Fuente: Departamento de Mercadeo Autoniza S.A.**

## 11. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Autoniza S.A. ofrece los siguientes servicios:

### CATALOGO DE VEHÍCULOS

#### 1. NUEVOS:

Clasificados de la siguiente manera:

Automóviles, camionetas, vehículos productivos y camiones.

#### AUTOMÓVILES:

**SPARK:** Motor de 1.0 Litros de 4 cilindros, alcanza 65 caballos de fuerza, la suspensión delantera es de máxima calidad, lo que significa que se disfrutará de un manejo ágil.

**Gráfico 6 Automóvil SPARK**



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**SAIL:** Motor de 1.4 Litros a gasolina de 4 cilindros y 16 válvulas DOHC, que le permite alcanzar una potencia máxima de 102 HP (caballos de fuerza) 6.000 RPM. Su sistema de VGIS (múltiple de admisión de geometría variable) le proporciona un control específico sobre el aire de entrada al motor, dándole mayor potencia y mejor desempeño a bajas y altas, transmisión manual de 5 velocidades. Excelente economía de combustible resultando en un promedio de hasta 60 km/galón (sujeto a las condiciones y estilo de manejo).

**Gráfico 7 Automóvil SAIL**



**Fuente:** Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**COBALT:** Diseño innovador y comodidad. Cuenta con un motor Econoflex 1.8L y un baúl de 563 Litros, Versión LTZ te permite escoger entre una transmisión mecánica de 5 velocidades o automática de 6 velocidades según las necesidades.

**Gráfico 8 Vehículo COBALT**



**Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.**

**SONIC:** Es el carro de las novedades: Cuenta con cuatro airbags estándar (dos en la versión LT MT) cuenta con un motor 1.6 que alcanza 115 caballos.

**Gráfico 9 Vehículo SONIC**



**Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.**

**CRUZE:** Tiene un motor de 1.8L con tecnología sofisticada, 4 cilindros y 16 válvulas con sistema de inyección de combustible MPFI que alcanza la potencia de 138 hp. Está ubicado en posición transversal y su torque neto es de 175 Nm, Cuenta con manual o automática, de 6 velocidades.

**Gráfico 10 Vehículo CRUZE**



**Fuente:** Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**ORLANDO:** Su motor ECOTEC 2.4L a gasolina es una unidad con alta respuesta de 2.400 cc, 175 caballos de potencia e inyección directa de combustible. Sus sistemas VVT (Apertura variable de válvulas) y VIM (Múltiple de admisión variable), mejoran el desempeño del motor, aumentando su potencia y rendimiento. La tecnología ECOTEC le permite reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y mejorar el consumo de combustible maximizando el torque y la potencia.

**Gráfico 11 Vehículo ORLANDO**



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**CAMIONETAS:**

**TRACKER:** Tres versiones que comparten un mismo motor a gasolina de 1,8 Litros, 4 cilindros en línea, 138 caballos de potencia e inyección multipunto MPFI. Sus sistemas VVT (Apertura variable de válvulas) y VIM (Múltiple de admisión variable), mejoran el desempeño del motor aumentando su potencia y rendimiento. En sus diferentes versiones se encuentran con transmisiones manuales (5 velocidades) y automático.

**Gráfico 12 Camioneta TRACKER**



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**CAPTIVA:** Es una camioneta familiar, equipada con un motor a gasolina de 2.4 Litros de 182 hp (caballos de fuerza) de potencia y transmisión automática secuencial de 6 velocidades. Esta camioneta se caracteriza por su amplio espacio interior que acoge cómodamente hasta 5 pasajeros, sin sacrificar espacio en el baúl.

**Gráfico 13 Camioneta CAPTIVA**



**Fuente:** Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

#### **VEHÍCULOS PRODUCTIVOS:**

**D-MAX:** Motor de alcance. 2.5 L y 130 HP. Su chasis está concebido para ser más resistente al trabajo pesado. Su suspensión es más fuerte, larga y suave, y posee muy buenos ángulos de entrada ( $21^{\circ}$ ), y salida ( $17.2^{\circ}$ ).

### Gráfico 14 Vehículos Productivos D-MAX



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**VAN N-300:** Un motor de 1.2L de 81 hp que enfrenta el trabajo duro con toda la facilidad y sobre todo con economía. Vehículo con gran oportunidad de negocio, cuenta con cuatro cilindros, 16 válvulas e inyección electrónica multipunto, desarrollando la potencia de 81 hp y torque de 108 Nm.

### Gráfico 15 Vehículos Productivos Van N-300



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

## **CAMIONES:**

**NHR:** La dirección es asistida hidráulicamente y abatible en altura y posición garantizando mayor ergonomía y comodidad al conductor. Capacidad de carga 1.825 Kg, largo para carrozar 3.160 mm.

**Gráfico 16 Camiones NHR**



**Fuente:** Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**NKR:** En sus dos versiones NKR II y NKR III. Es un camión ultraliviano con motor Isuzu 4JJ1-TC de inyección directa Common Rail, que garantiza mayor economía en el consumo de combustible y menor contaminación, gracias a su control electrónico que inyecta con precisión el combustible, tiene una capacidad de 3170 Kg, largo carrozable 3,675 mm.

### Gráfico 17 Camiones NKR



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**NPR:** es un camión liviano con un nuevo motor Isuzu 4HK1-TCN de inyección directa Common Rail, que garantiza mayor economía en el consumo de combustible y menor contaminación, gracias a su control electrónico que inyecta con precisión el combustible a una presión extremadamente alta, tiene una capacidad de carga de 4.835 Kg y 4,302 mm.

### Gráfico 18 Camiones NPR



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**NQR:** es un camión liviano con un nuevo motor Isuzu 4HK1-TCN de inyección directa Common Rail, que garantiza mayor economía en el consumo de combustible y menor contaminación, tiene una capacidad de carga de 5.695 Kg y 5.295 mm.

**Gráfico 19 Camiones NQR**



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**NNR:** está equipado con un motor Isuzu 4JJ1-TC Turbo cargado Intercooler, con inyección directa Common Rail, que reduce el consumo de combustible y por lo tanto los costos de operación al mismo tiempo que emite menor cantidad de contaminantes, tiene una capacidad de carga de 4.040 Kg y un larfo carrozable de 4,398 mm.

## Gráfico 20 Camiones NNR



Fuente: Pagina Oficial de Autoniza S.A., en Internet.

**FTR:** está equipado con un motor ISUZU 6HK1-TCN Turbo cargado con Intercooler con sistema de inyección Common Rail, que optimiza el consumo de combustible y reduce los costos de operación y la emisión de contaminantes, tiene una capacidad de carga de 9.985 Kg y un largo carrozable de 6.284 mm.

## 2. VEHÍCULOS SEMINUEVOS:

Venta de vehículos usados de todas las marcas.

### **3. SERVICIO POSTVENTA:**

- Talleres de mantenimiento y pintura.
- Venta de accesorios.
- Venta de repuestos.
- Chevyseguro.
- Garantía.

### **4. CHEVYPLAN:**

Es un Sistema de Autofinanciamiento Comercial exclusivo para adquirir un vehículo Chevrolet, mediante la creación de grupos de personas que con sus cuotas netas mensuales conforman un fondo común para la adquisición de los vehículos. Ofrece planes con diferentes cuotas mensuales a un plazo de 60, 72 y 84 meses dependiendo de la cuota ajustada a la capacidad de pago.

### **5. FLOTAS:**

Es la venta de más de un vehículo, a través de un apersona natural, organización o empresa, que dentro de su cadena de valor de su negocio utilicen vehículo para sus operaciones habituales.

### **POOL DE LABORATORIOS:**

Canal de ventas que aplica a los empleados y beneficiados (Esposo (a) hijos, padre, madre, hermanos) Alianza Pool de Laboratorios Chevrolet.

**FLOTA INFERIOR (FLI):** Ventas superiores a 3 unidades a grandes empresas, unidades consideradas flotillas.

**FLOTA SUPERIOR (FLS):** ventas superiores a 25 unidades.

## **6. PLANES CORPORATIVOS:**

### **PLAN CONQUISTA:**

Este plan está dirigido a las micro y pequeñas empresas de Colombia. Es nuestra intención conquistar nuevos clientes quienes han decidido iniciar su negocio.

### **PLAN MEDIANA EMPRESA:**

Para aquellas empresas que han alcanzado madurez en su negocio, este plan entrega beneficios adicionales en precios por la compra en volumen.

### **PLAN SERVICIO ESPECIAL:**

Este plan incorpora a todos los vehículos homologados de servicio especial.

### **PLAN AMIGOS:**

Este plan está dedicado para afianzar la relación con las empresas y que sientan que con la marca tiene un verdadero amigo en su compañía. Son empresas seleccionadas por GM que deben cumplir con ciertos parámetros y todos los empleados tendrán derecho a algún beneficio.

### **PLAN HÉROES:**

Personal de la Fuerza pública y civiles, activos, en uso del buen retiro, pensionados y beneficiados (Esposa (o) e hijos) de las Fuerzas Aérea, Policía, Ejército Nacional y Armada Nacional.

**SERVICIO DE FINANCIAMIENTO:** Convenios con entidades financieras reconocidas entre las cuales se encuentran: Bancolombia, Banco de Occidente, Finandina, Finanzauto, Banco de Bogotá y Gmac compañía de financiamiento de GM Colmotores.

## 12. GRUPO OBJETIVO

El grupo objetivo de Autoniza S.A., algunos clientes internos pero la mayoría clientes externos.

**CLIENTE DIRECTO:** Ventas uno a uno estratos 3, 4, 5, 6.

### **CANAL DE FLOTAS DESCUENTOS ESPECIALES APLICA:**

- **Héroes:** Personal de la Fuerza pública y civiles, activos, en uso del buen retiro, pensionados y beneficiados (Esposa (o) e hijos) de las Fuerzas Militares y Policía.
- **Amigos:** Canal de ventas que aplica a los empleados directos de las empresas que actualmente están bajo la Alianza Amigos Chevrolet.

### **PROVEEDORES:**

Canal de ventas que aplica a los empleados directos de las empresas proveedoras de GM.

- **Plan conquista:** Venta de vehículos productivos a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

- **Pool de laboratorios:** Canal de ventas que aplica a los empleados y beneficiados (Esposo (a) hijos, padre, madre, hermanos) Alianza Pool de Laboratorios Chevrolet.
- **Flota Inferior:** Ventas superiores a 3 unidades a grandes empresas, unidades consideradas flotillas.

### 13. DISEÑO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Identificar cuáles son las principales ventajas y desventajas que tiene el actual plan de mercadeo con el que cuenta Autoniza S.A.

**Población objetivo:** Se realizará una entrevista abierta a la persona que está actualmente a cargo del Departamento de Mercadeo de Autoniza S.A.

La entrevista se le realizará a una de las personas encargadas al área de Mercadeo. Esta entrevista busca conocer la visión que tiene el Departamento de Mercadeo del concesionario y en qué consiste el plan de mercadeo con el que cuenta actualmente la empresa. Además se busca identificar cuáles son los posibles frentes a trabajar con el planteamiento de diferentes estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa.

#### **Aspectos a desarrollar:**

1. Conocer el mercado de Autoniza S.A., y sus necesidades.

2. Entender las necesidades de los clientes.
3. Seleccionar un nicho.
4. Desarrollar un mensaje de mercadeo.
5. Determinar los medios a usar para llegar a los prospectos y clientes.

**Indicación:** Analizar cada pregunta antes de responder para lograr un mayor entendimiento.

Estimado Sr. (a) Nos dirigimos a usted solicitando su valiosa colaboración, ya que de la veracidad de sus respuestas dependerá del éxito de nuestra investigación.

**DATOS GENERALES:**

Nombre: **Yulieth Gutiérrez Ruiz**

Nombre de la empresa donde trabaja: **Autoniza S.A.**

Antigüedad en la empresa: **1 año y 2 meses.**

Cargo que ocupa: **Mercadeo y Publicidad** Sexo: F  M

Profesión: **Mercadeo.**

**Preguntas:**

1. ¿Actualmente Autoniza S.A., cuenta con un plan de mercadeo?

**Si, el plan de mercadeo se maneja de acuerdo con el inventario que se tiene.**

2. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

**Estrategia agresiva en el mercado Planificación, organización y objetivos claros donde se quieren llegar.**

3. ¿Cuáles considera que son sus debilidades?

**No responde.**

4. ¿Quiénes son los principales competidores de Autoniza S.A?

- **Internacional de Vehículos**
- **Continautos**
- **San Jorge**
- **Centro Diesel**
- **Fuera de la red Chevrolet**
- **Renault**
- **Kia**
- **Ford**
- **Nissan**

5. ¿Cuáles son las ventajas de competitividad que tiene Autoniza S.A., frente a la competencia?

**Respaldo, buen nombre y calidad, pilares fundamentales.**

6. ¿Cuáles debilidades de la competencia puede aprovechar Autoniza S.A.?

**Muchos, pero en especial la estrategia agresiva de precios con la que competimos en el mercado, además de los servicios adicionales prestados que no se consiguen en otro concesionario (chevistar) haciéndonos únicos.**

7. ¿Considera que hay segmentos desatendidos en el nicho de mercado de Autoniza S.A.?

**No están desatendidos, pero se podría sacar mayor provecho Buses y Camiones.**

8. ¿A qué grupo objetivo van dirigidas las ventas?

**Manejamos todos los nichos de mercado, desde estudiante, ejecutivo, empresario, familiar etc.**

9. ¿Qué razones considera que el cliente tiene para iniciar un proceso de compra en Autoniza S.A.?

**Respaldo con el que se cuenta, el reconocimiento que hemos generado como marca frente a nuestros clientes y competidores, así como los servicios adicionales que le podemos prestar.**

10. ¿Qué medios utiliza la empresa para lograr la captura de un nuevo cliente y lograr su fidealización?

**Utilizamos todos los medios Atl que hay, así como Btl. Lograr la fidelización es un tema muy complejo teniendo en cuenta que hoy en día, es el cliente quien se puede convertir en tu aliado o en tu peor enemigo, por eso nos esforzamos en dar nuestra mejor atención desde el momento que llega a nuestro concesionario, mostrar el por qué se debe quedar con nosotros y no irse a otro concesionario.**

11. ¿La empresa ofrece un presupuesto suficiente al Departamento de Mercadeo para la ejecución y cumplimiento de sus metas?

**Si claro, pero el presupuesto depende o se ajusta de acuerdo a los resultados que se lograron el mes pasado.**

## 14. DISEÑO DE ENCUESTA PARA ASESORES

### DECISIÓN MUESTRAL

**Población:** Actuales asesores comerciales de los puntos de venta Autoniza S.A., en la ciudad de Bogotá.

### SELECCIÓN DE LA MUESTRA

**Universo:** Asesores comerciales de Autoniza S.A.

**Muestra:** Asesores comerciales de Autoniza S.A.

#### Características:

- Que actualmente estén trabajando en Autoniza S.A.
- Población masculina y femenina.

**Tipo de muestreo:** Muestra Probabilística.

**Aleatoria simple: Muestras Probabilísticas O muestreo simple a azar.**

Son aquellas en las que participan todos los elementos de la población y por tal razón tienen la misma probabilidad de estar incluidos en la muestra Aleatorio Simple.

## Tamaño de la Muestra:

De acuerdo con las ventajas de determinar el tamaño de la muestra que implica:

- Utilizar instrumentos matemáticos.
- Garantizar la razonabilidad y representatividad.
- Determinar la presencia o ausencia de un caso o individuo.
- Determinar la proporción esperada de la variable de interés.
- Nivel de confianza.
- Error máximo aceptable en la estimación de los resultados.

Y que conocemos la cantidad de asesores con los que actualmente cuenta Autoniza S.A., el tamaño de la población es finita y esta no supera los 1.000, quiere decir que la muestra es finita, por lo que utilizamos la siguiente formula para saber a cuantas personas se les debe realizar la encuesta.

## Fórmula para Muestra Finita

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Lo que quiere decir:

n = Es la cantidad de elementos de la muestra.

N = Es el número de elementos del universo.

e = Margen de error permitido.

Entonces, tenemos que:

$$n=101/(1+101(0.05^2))=80.630$$

$$n= 81$$

Es decir que la muestra para hacer las encuestas con un margen de error del 5% es de 81 entrevistados.

## **15. OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

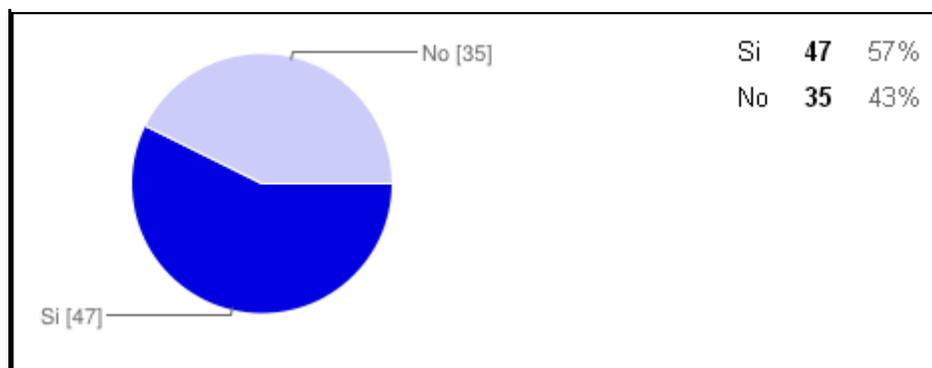
El objetivo principal de la encuesta es obtener una información confiable y útil para que los encargados del área de mercadeo y de la gerencia de Autoniza S.A., puedan:

- Conocer su posicionamiento y nivel de competitividad a través de sus colaboradores.
- Reflexionar y evaluar su situación actual y así detectar los puntos débiles para poder desarrollar un plan de acción que ayude a superarlos, esto con el fin de lograr mejorar la rotación actual de personal y tener asesores comerciales con un perfil altamente competitivo y con un buen reconocimiento salarial.

## 16. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y NECESIDADES DE FORMACIÓN

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Gráfico 21 ¿Conoce usted la misión de la empresa?

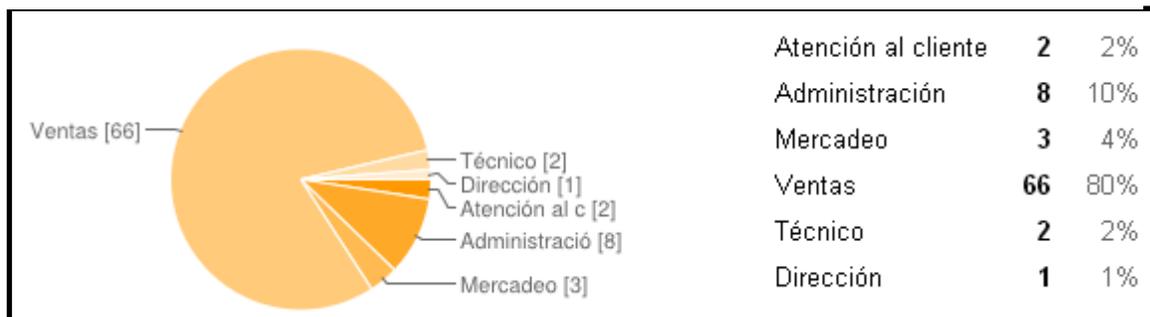


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Lo ideal sería que más del 70% conociera la misión de la empresa de acuerdo a su objetivo social, este resultado identifica que no hay empoderamiento de Autoniza S.A., con su personal.

2. Por favor seleccione el departamento al que pertenece:

**Gráfico 22 ¿A que departamento de Autoniza S.A., pertenecen los encuestados?**

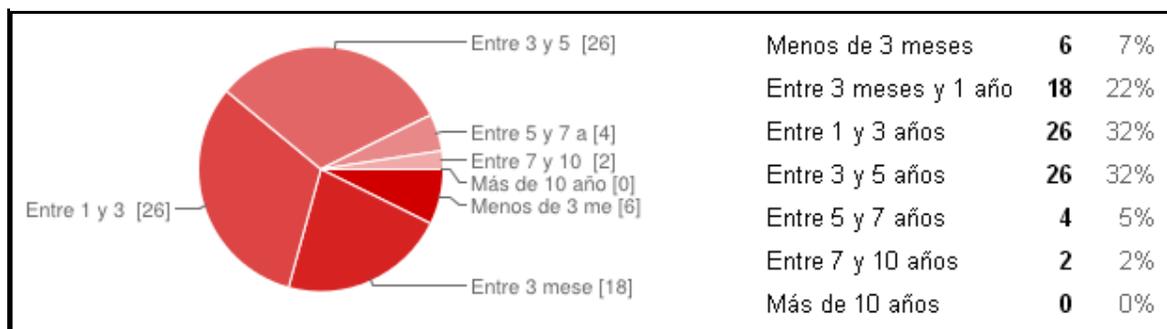


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** La encuesta nos muestra que la mayoría de las personas que hacen parte de Autoniza S.A., hacen parte del departamento de ventas.

3. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

**Gráfico 23 Tiempo de trabajo que llevan en Autoniza S.A.**

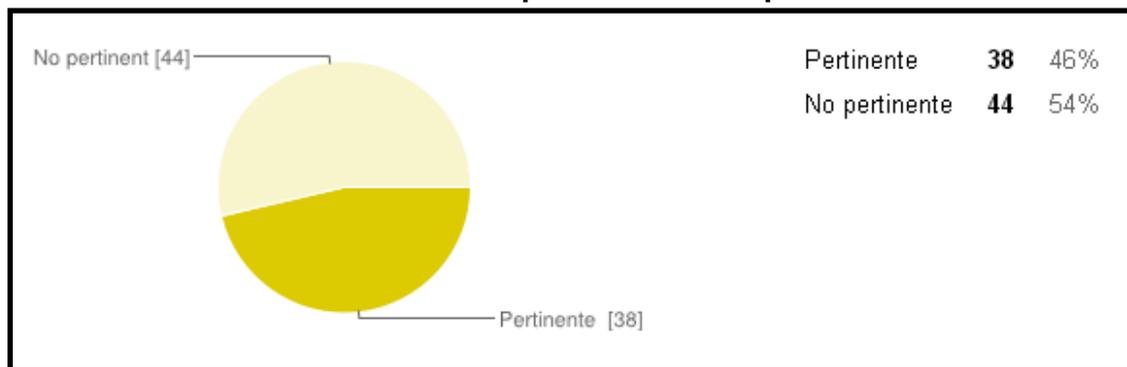


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El rango de duración de personal esta 1 a 5 años en la empresa, por lo que la compañía está incurriendo en un gasto de personal, contratación y capacitación que no se ven reflejados en los resultados comerciales. Hay gran rotación de personal.

4. Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo fue:

**Gráfico 24 Formación profesional en el momento de incorporarse a la empresa**

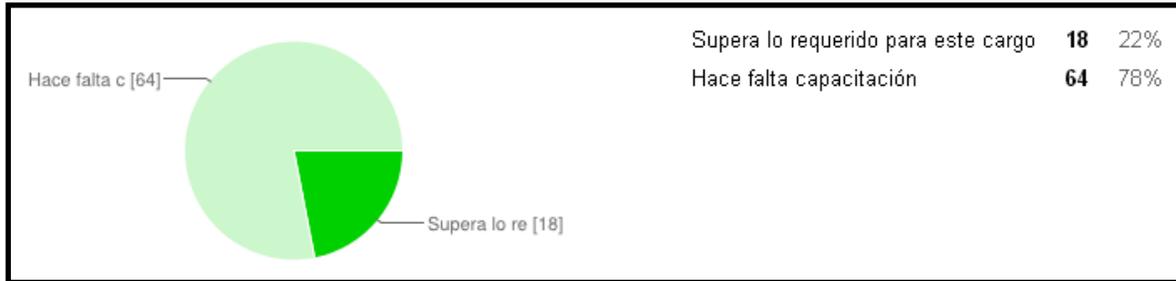


**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** La empresa no está teniendo en cuenta un perfil profesional en sus contrataciones.

5. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es:

**Gráfico 25 En la actualidad para el trabajo que desempeña su formación es**

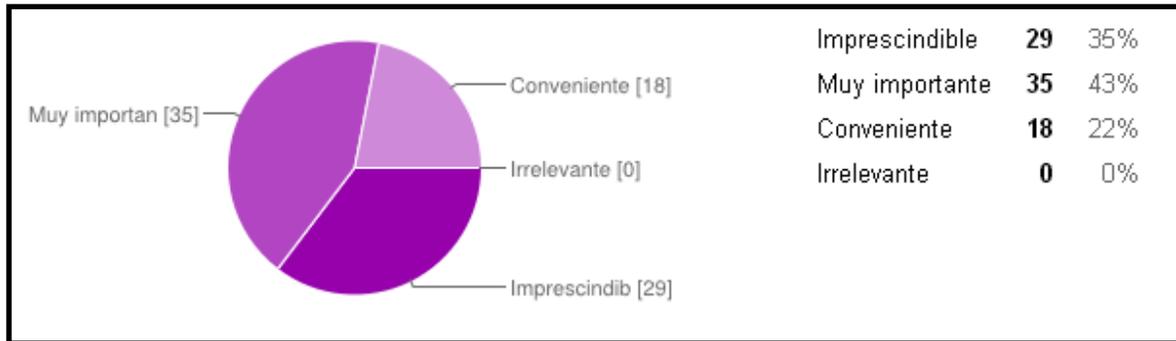


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** La empresa no cuenta con una estrategia de capacitación constante, por ende, no está transmitiendo los valores corporativos a sus clientes.

6. Para su desempeño en la empresa, la formación continuada le parece:

**Gráfico 26 La formación continuada le parece**



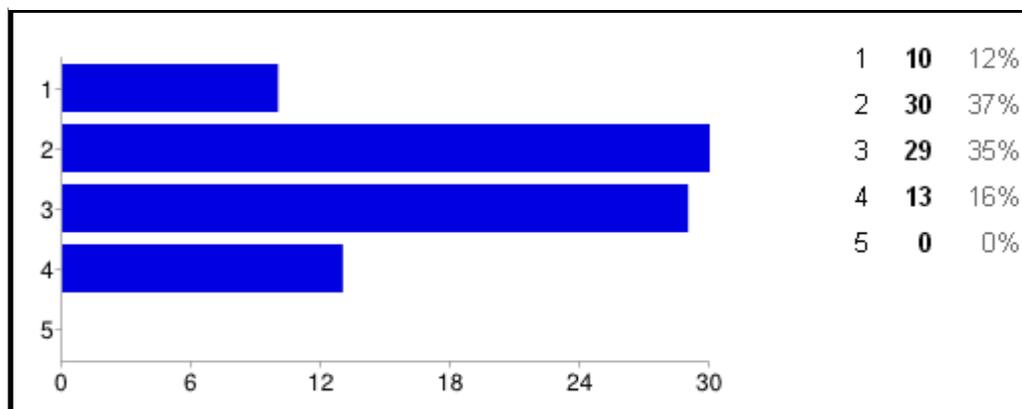
Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Para el 43% del personal entrevistado le parece importante la formación continuada, esto en relación con el porcentaje del 78% del personal que considera que hace falta capacitación, nos muestra un punto clave a tener en cuenta.

7. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con Autoniza S.A., donde: 1 = Muy Insatisfecho 2 = Insatisfecho 3= Neutral 4= Satisfecho 5 = Muy Satisfecho

- Formación a cargo de la empresa

**Gráfico 27 Nivel de satisfacción con respecto a la formación a cargo de la empresa**

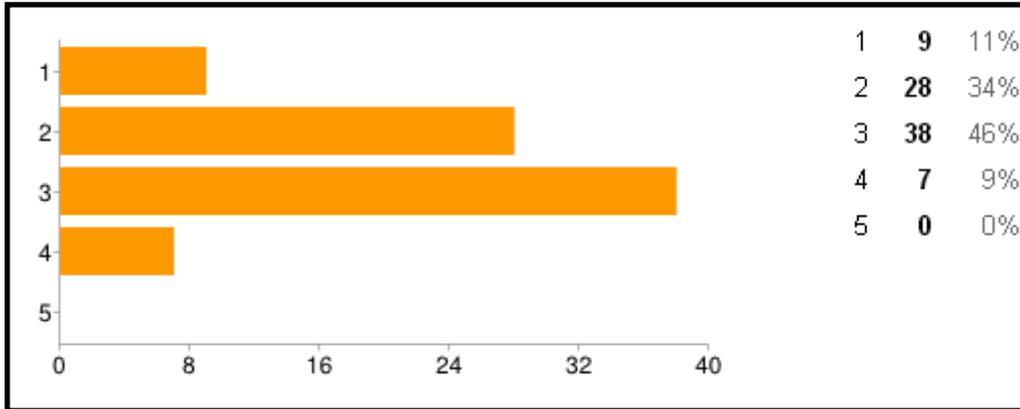


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 35% personal entrevistado esta insatisfecho con la formación a cargo de la empresa contra un 16% que esta satisfecho.

- Salario

**Gráfico 28 Nivel de satisfacción con respecto al salario**

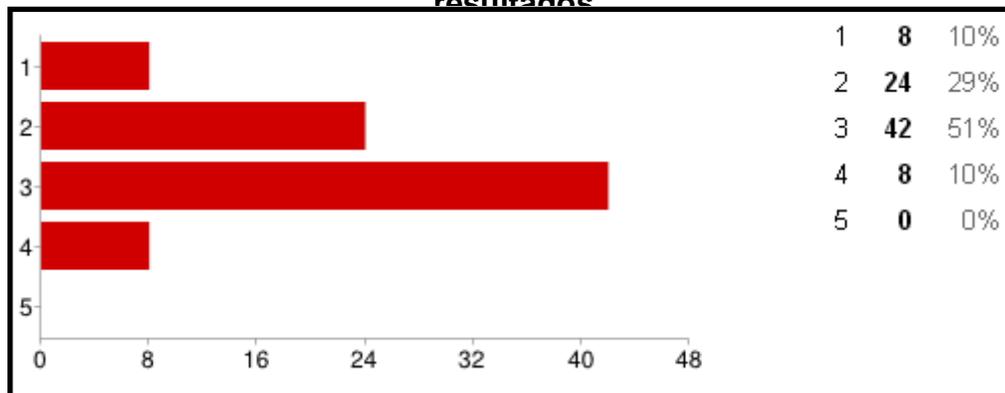


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 46% del personal entrevistado está en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con relación al salario, contra un 34% que está insatisfecho.

- Relación de sueldo y resultados

**Gráfico 29 Nivel de satisfacción con respecto a la relación sueldo resultados**

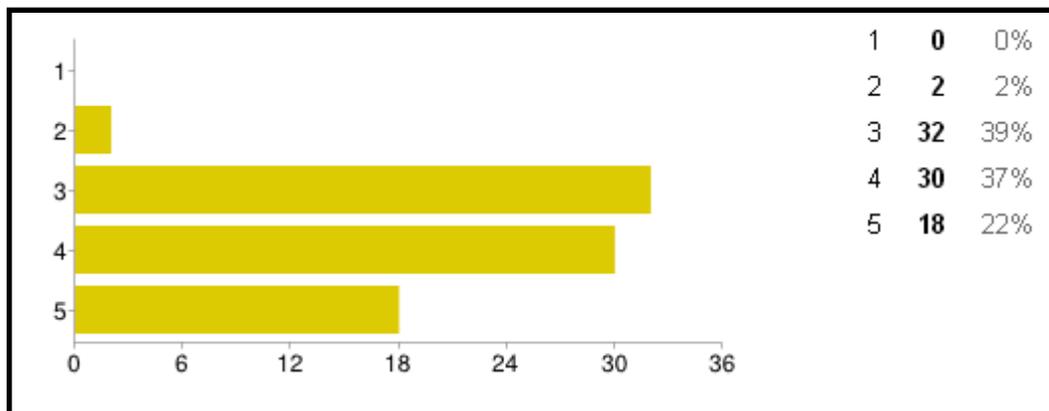


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 51% del personal entrevistado esta en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con relación al sueldo y resultados, contra un 29% que esta insatisfecho.

- Beneficios sociales (Caja de compensación, prestamos, etc)

**Gráfico 30 Nivel de satisfacción con respecto a beneficios sociales**

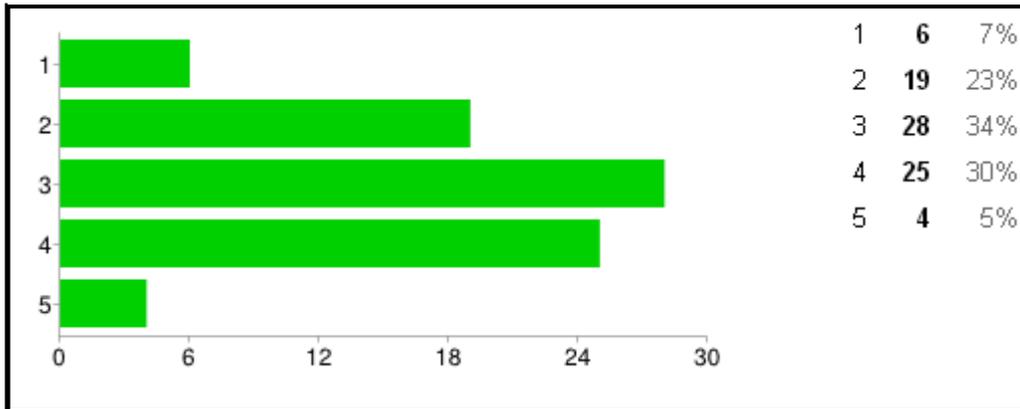


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 39% del personal entrevistado esta en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con relación a Beneficios sociales, contra un 22% que esta muy satisfecho.

- Estabilidad laboral

**Gráfico 31 Nivel de satisfacción con respecto a estabilidad laboral**

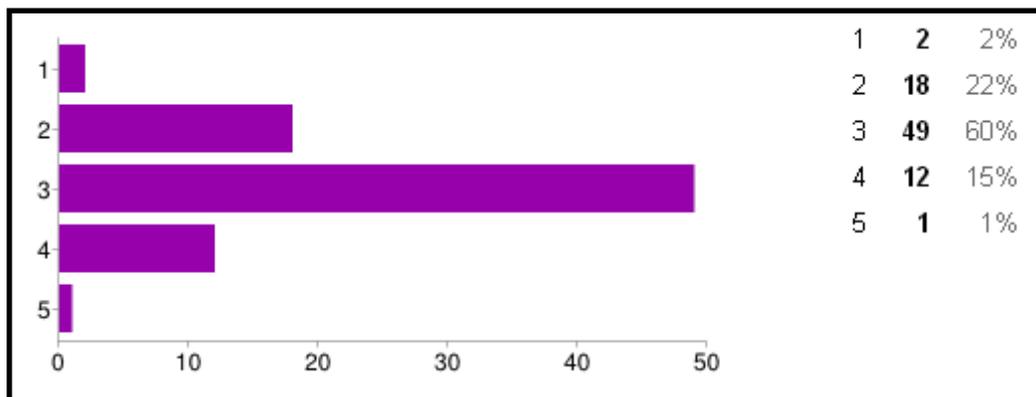


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 34% del personal entrevistado está en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con estabilidad laboral, contra un 30% que está satisfecho.

- Flexibilidad de horarios

**Gráfico 32 Nivel de satisfacción con respecto a flexibilidad de horarios.**



Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 60% del personal entrevistado esta en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con la flexibilidad de horarios, contra un 22% que esta satisfecho.

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

**Gráfico 33 Nivel de satisfacción con la empresa**



**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

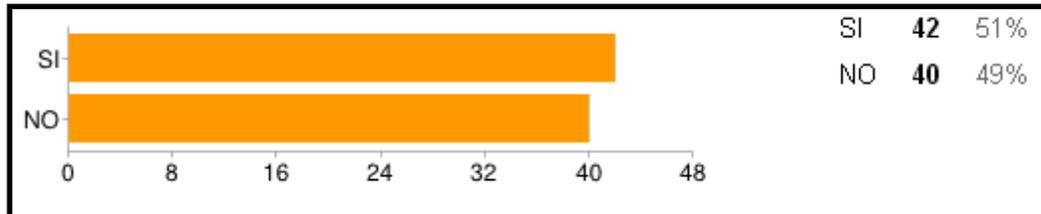
**Análisis:** El 41% del personal entrevistado esta en una posición neutral en cuanto a su grado de satisfacción con la empresa, contra un 26% que esta insatisfecho.

**Análisis General:** El nivel de satisfacción del personal de Autoniza S.A. es neutral lo que concluye que si hay una mejor opción laboral la persona sin duda la va a tomar, concluye también que puede haber una alta rotación personal.

9. En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A.: (Responda Si o No)

- He asistido a alguna actividad de formación organizada por Autoniza S.A.

**Gráfico 34** En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la empresa.

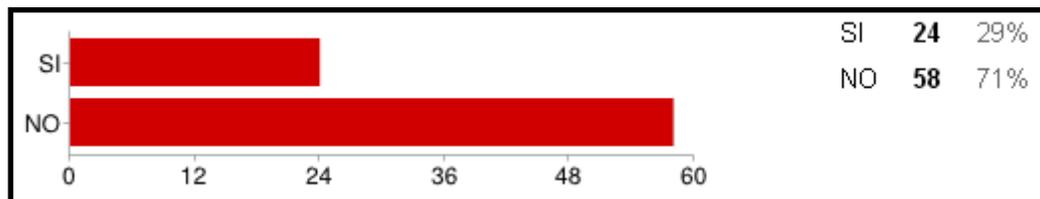


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 51% del personal ha asistido a alguna actividad de formación realizada por la empresa.

- He asistido, por cuenta de Autoniza S.A., a alguna actividad formativa organizada por otras entidades.

**Gráfico 35** En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., ha asistido, por cuenta de la empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades.

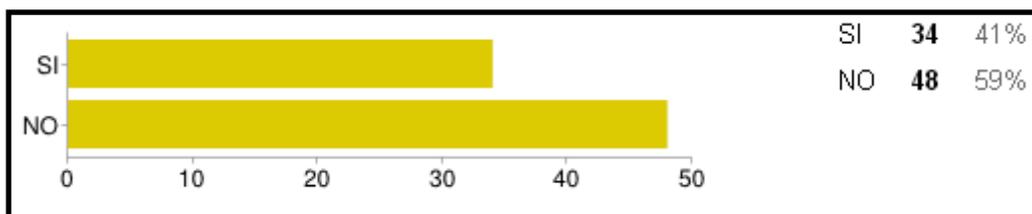


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 71% del personal ha asistido a alguna actividad de formación realizada por otras entidades.

- He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.

**Gráfico 36 En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza S.A., He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.**



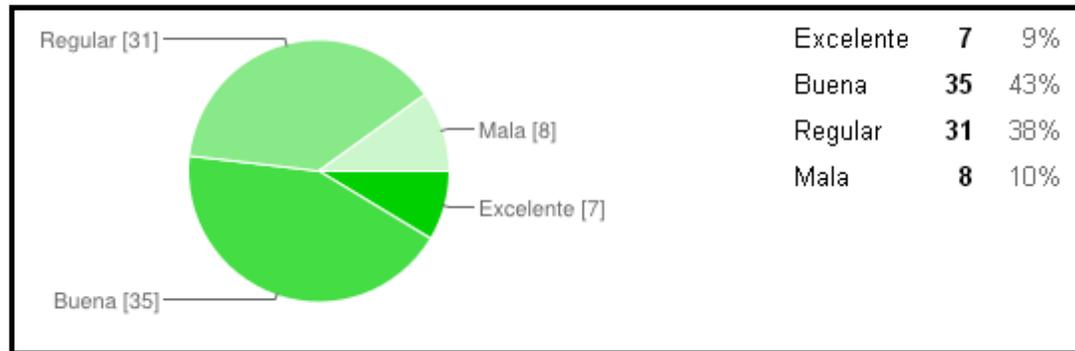
Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Solo el 59% del personal ha asistido a alguna actividad de formación por iniciativa propia.

**Análisis General:** Autoniza S.A. no exige un perfil profesional específico, ni tampoco está capacitando a su personal además de la inducción del personal contratado.

10. Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años... ¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?

**Gráfico 37 Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años... ¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?**



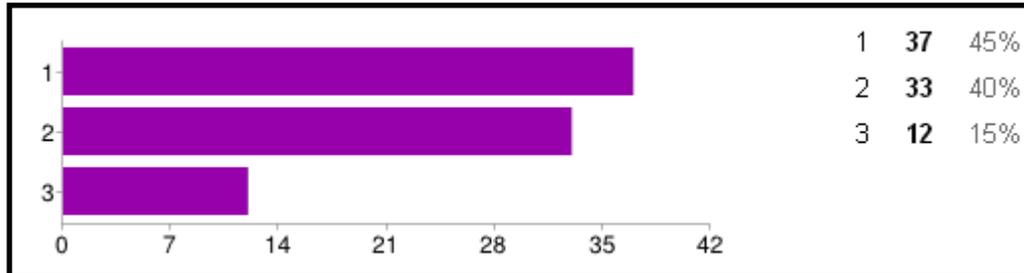
**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 43% del personal que ha recibido algún tipo de formación por parte de la empresa, considera que fue buena, contra un 10% que considera que fue mala.

11. Por favor, seleccione las siguientes modalidades de actividades formativas en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante)

- Cursos on line (No presenciales)

**Gráfico 38 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) los cursos on line**

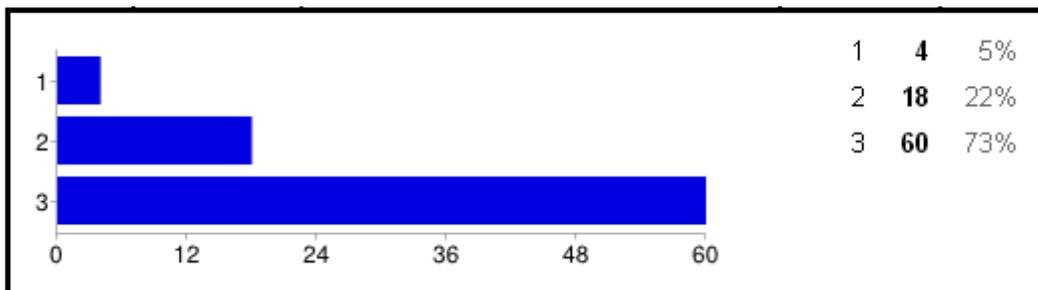


**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Al personal de Autoniza S.A. no le parece interesante la formación online en un 45%.

- Cursos presenciales impartidos por la empresa

**Gráfico 39 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Cursos impartidos por la empresa**

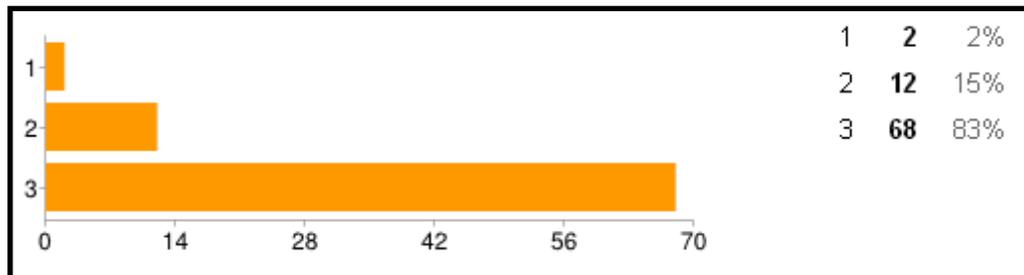


**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Al 73% del personal le parecería una buena opción.

- Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas

**Gráfico 40 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Cursos impartidos por organizaciones externas**

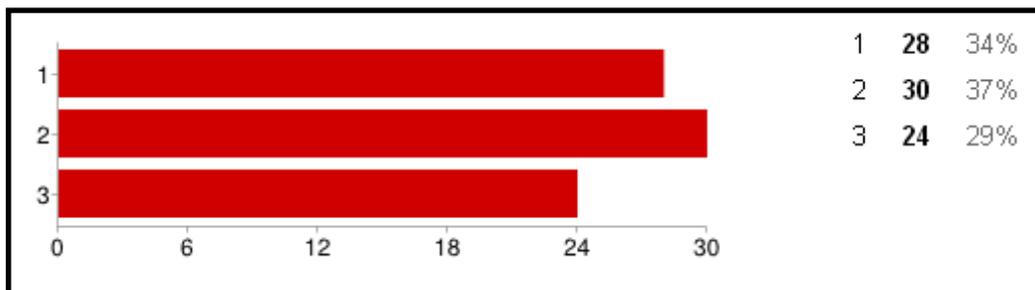


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 83% representa la gran mayoría y les parece interesante la asesoría de otra organización.

- Congresos, jornadas

**Gráfico 41 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Congresos, jornadas**

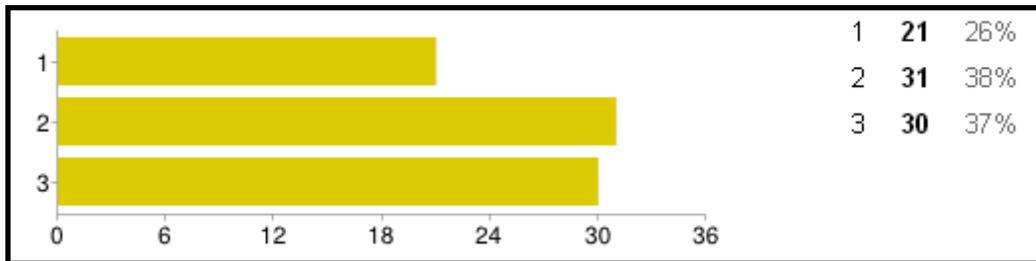


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 83% representa la gran mayoría y les parece interesante la asesoría de otra organización.

- Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios

**Gráfico 42 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Formación en el puesto de mandos medios**



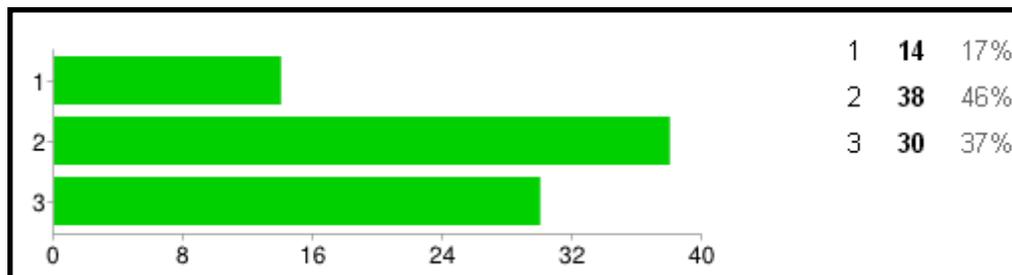
Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El personal está indeciso, tendría que programarse el curso para saber si es interesante para ellos o no.

12. Por favor, indique de acuerdo a la importancia (Siendo 1 el menos y 3 el más importante) los principales obstáculos que le dificultan realizar un curso o actividad de formación profesional:

- No tengo tiempo laboral

**Gráfico 43 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No tengo tiempo laboral**

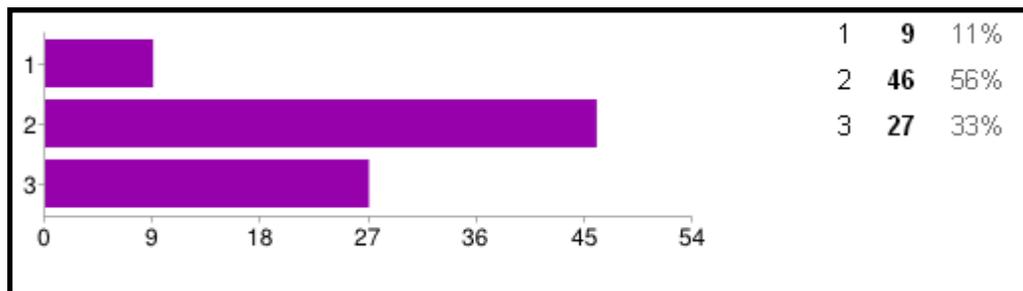


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Si se presentara alguna actividad para que se realice durante el tiempo laboral, tendría un 46% de acogida.

- No tengo tiempo personal

**Gráfico 44 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No tengo tiempo personal**

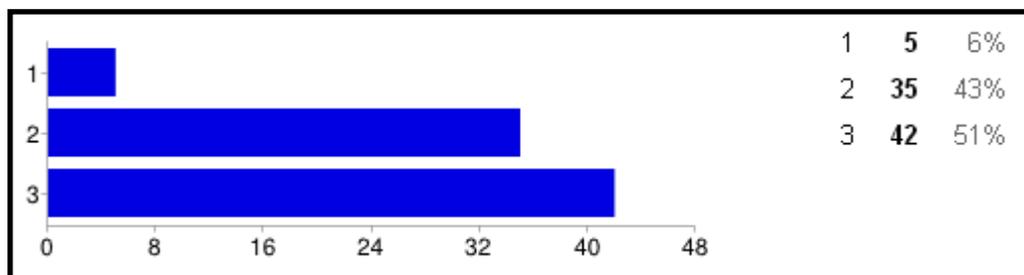


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Si se presentara alguna actividad para que se realice durante el tiempo laboral, tendría un 56% de acogida.

- El costo de los cursos es muy elevado

**Gráfico 45 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) El costo de los cursos es muy elevado**

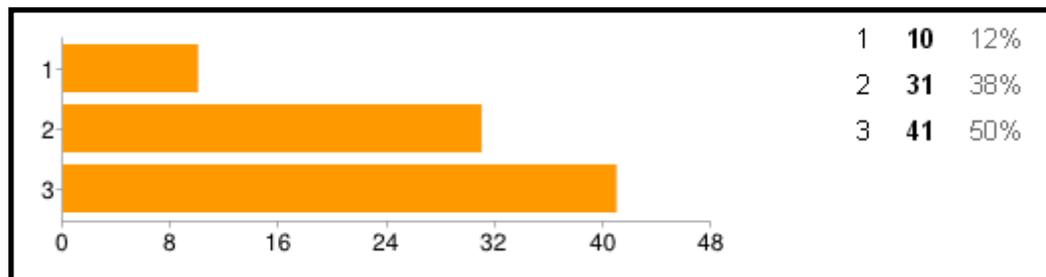


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Si el costo del curso es muy elevado, esto sería un gran obstáculo para que lo tomaran.

- Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico

**Gráfico 46 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico**

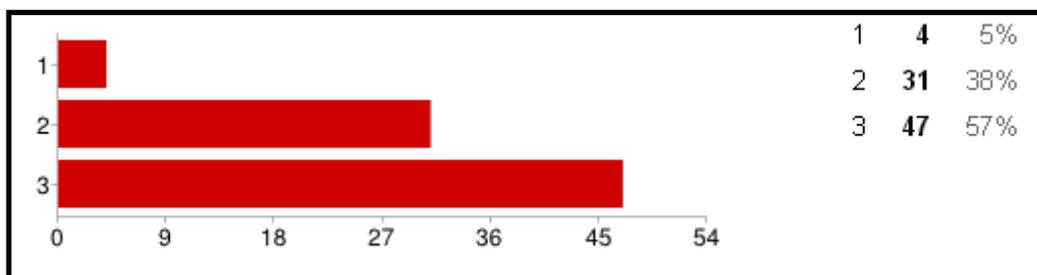


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Los desplazamientos son un factor determinante a la hora de escoger un curso.

- La empresa no me da facilidades

**Gráfico 47 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) la empresa no me da facilidades**

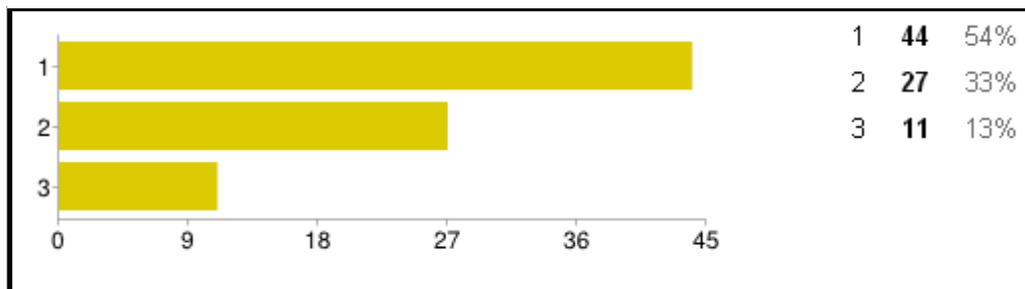


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Es importante que la empresa de el tiempo y el tiempo para algún curso o actividad.

- No encuentro cursos que me interesen

**Gráfico 48 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No encuentro cursos que me interesen**

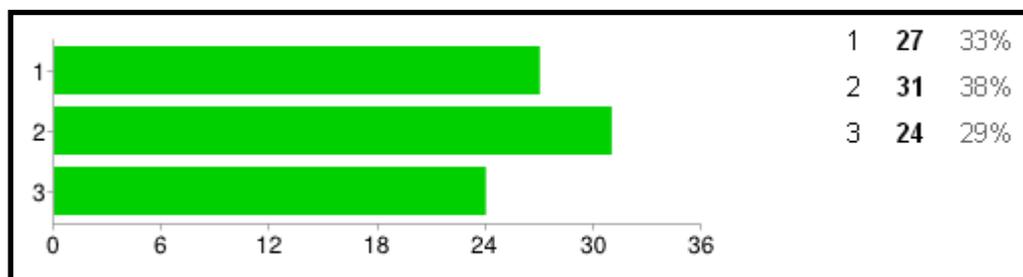


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Realmente se debe enfocar los cursos en temas que ayuden a mejorar el rendimiento comercial de los asesores y a su formación empresarial ya que hay un 54% que no tomaría el curso si en verdad no es interesante.

- No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo

**Gráfico 49 en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo**

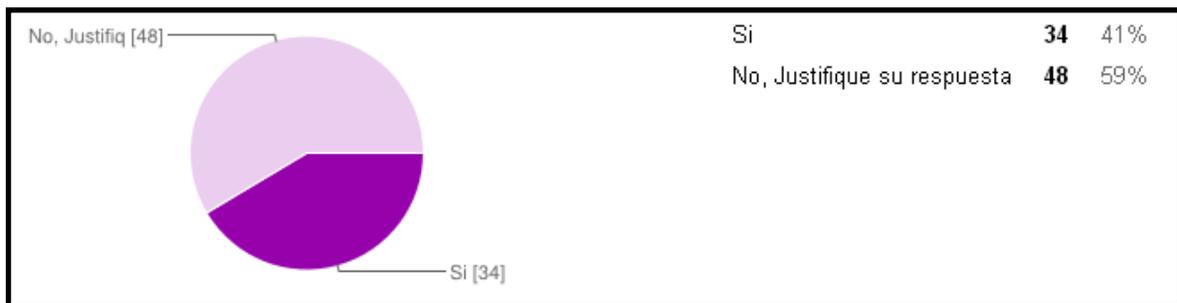


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Se deben plantear los cursos para que en realidad haya un interés o rechazo por parte de los colaboradores de Autoniza S.A., por el momento es muy neutral la opinión con un 38%.

13. ¿Considera usted que Autoniza S.A. cuenta con personal suficiente, idóneo y capacitado para el desarrollo del objeto social de la empresa?

**Gráfico 50 ¿Considera usted que Autoniza S.A. cuenta con personal suficiente, idóneo y capacitado para el desarrollo del objeto social de la empresa?**

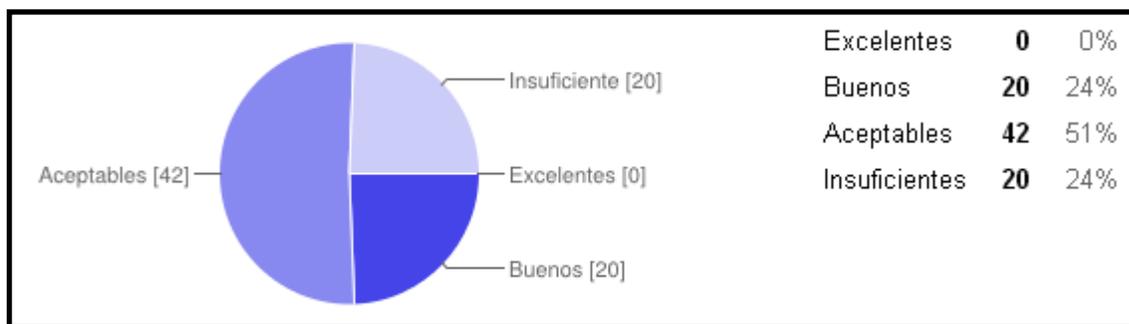


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 59% del personal está de acuerdo con que Autoniza S.A. no cuenta con el personal idóneo, profesional y capacitado para el desarrollo de su actividad, los problemas que se evidencian son: Rivalidades entre la parte comercial y la administrativa.

14. ¿Cómo califica usted los procesos internos del concesionario?

**Gráfico 51 ¿Cómo califica usted los procesos internos del concesionario?**

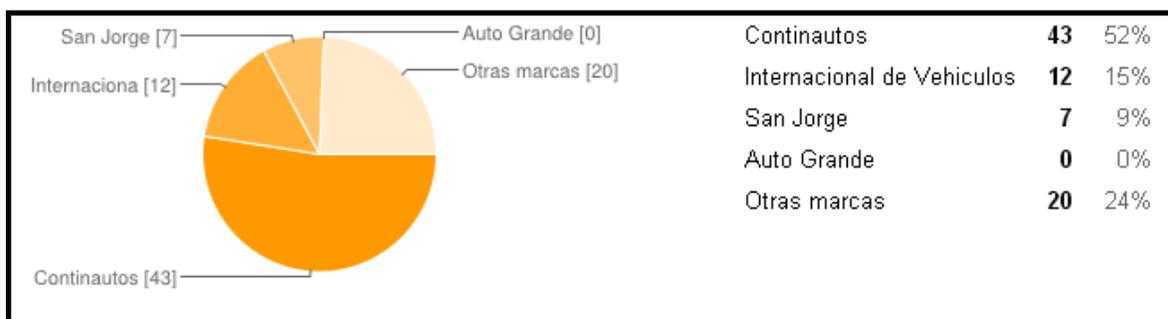


**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 51% opina que los procesos internos de la empresa son aceptables debido a que no se encuentran estandarizados.

15. ¿Cuál cree usted que es la principal competencia de Autoniza S.A.?

**Gráfico 52 ¿Cuál cree usted que es la principal competencia de Autoniza S.A.?**



**Fuente:** Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** Continautos con un 52%.

16. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted, es el más importante para que el concesionario Autoniza S. A. mejore?

**Gráfico 53 ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted, es el más importante para que el concesionario Autoniza S. A. mejore?**

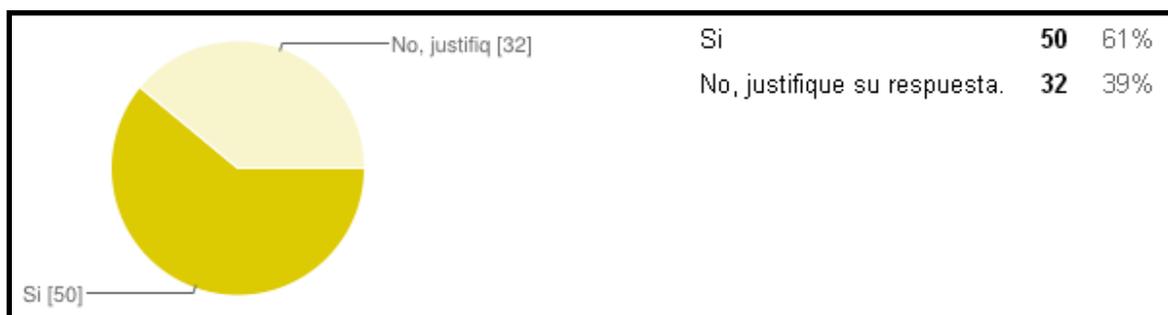


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 61% del personal encuestado considera que Autoniza S.A. debe mejorar sus procesos internos.

17. ¿Usted como empleado de Autoniza S.A. cuenta con los elementos y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales?

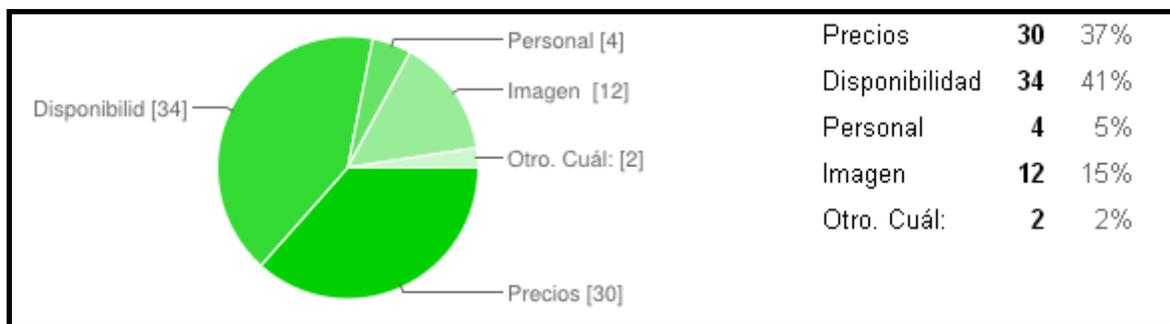
**Gráfico 54 ¿Usted como empleado de Autoniza S.A. cuenta con los elementos y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales?**



Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

18. ¿Para usted cual cree es el aspecto más relevante que tiene la competencia ante Autoniza S.A.?

**Gráfico 55 ¿Para usted cual cree es el aspecto más relevante que tiene la competencia ante Autoniza S.A.?**

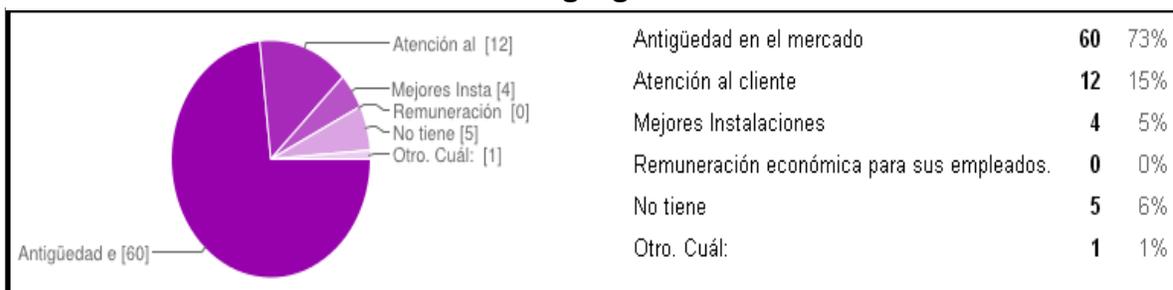


Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 41% del personal considera que uno de los aspectos relevantes que tiene la competencia ante Autoniza S.A., es la disponibilidad de inventario seguido del precio, esto debido a que la competencia tiene mayor stock de inventario.

19. ¿De las siguientes opciones cuál cree usted, que Autoniza S.A., ofrece como valor agregado a sus clientes?

**Gráfico 56 ¿De las siguientes opciones cuál cree usted, que Autoniza S.A., ofrece como valor agregado a sus clientes?**



Fuente: Tabulación estadística empleados de Autoniza S.A.

**Análisis:** El 73% de los encuestados cree que Autoniza S.A., tiene como valor agregado antigüedad en el mercado, sin tener en cuenta que el dinamismo del mercado ya no depende de la antigüedad de una compañía sino de aumentos en la cadena de valor y otros aspectos.

## 17. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 17.1 CONTINAUTOS

**Gráfico 57 Imagen de Continautos**



**Fuente: Página Oficial de Continautos en Internet.**

Inició actividades en 1967 con el nombre de Repuestos Autonal Ltda. En 1978 se trasladó a un nuevo punto y adoptó el nombre de CONTINAUTOS. En 1980 dejó de ser parte de la red de concesionarios de GM de Estados Unidos y pasó a ser parte de la red de concesionarios de GM Colmotores. En 1984 cambió de localización a un nuevo punto en la Autopista Norte. Actualmente cuenta con:

Más de 400 empleados.

Tres puntos de exhibición y venta (Autopista Norte con 128 - Av. 19 con 106 A y Continautos Súper en la Av. 68).

Venta y retoma de vehículos usados en la Torre de Usados. Dos puntos de servicio de postventa (Autopista Norte con 128 y Continautos Súper en la Av.68).

## **MISIÓN**

En Continautos comercializamos vehículos, servicio de postventa y demás productos relacionados para lograr clientes entusiastas, generando valor agregado que sea percibido y apreciado por ellos. Debemos obtener una alta rentabilidad que garantice el crecimiento y permanencia de la compañía, para beneficio de todas las personas que la conformamos.

## **VISIÓN**

Ser el mejor concesionario de la industria automotriz en Colombia.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

Estamos comprometidos con el aseguramiento de la calidad en la comercialización de vehículos, servicio postventa y demás productos relacionados. Para ello contamos con el personal idóneo y una infraestructura adecuada, para que a través del mejoramiento continuo logremos la fidelización de nuestros clientes y el crecimiento general de la compañía.

## 17.2. INTERNACIONAL DE VEHICULOS

**Gráfico 58 Imagen Internacional de Vehículos**



**Fuente: Página Oficial de Internacional de Vehículos en Internet**

Internacional de vehículos es el concesionario chevrolet de mayor reconocimiento desde hace 36 años, contamos con 7 sedes incluyendo talleres especializados, donde podrá encontrar todos los modelos de automóviles, camionetas, buses, camiones, pick ups, taxis y vans de la marca chevrolet, también ofrecemos un excelente portafolio de autos usados de múltiples marcas con el mejor servicio en garantía, mantenimiento y repuestos de toda la red.

Fue fundada en 1974 cuenta con 37 años de trayectoria en el mercado automotriz actualmente cuenta con 5 sedes: Av. Calle 80 # 87 – 37, Calle 127 No. 14A-44 Diagonal a Unicentro, Carrera 7 No. 56-07, Carrera 7 No. 34-07 -35, sede de corabastos Entrada Principal - Carrera. 86 No. 24A-19 Sur.

## **VISIÓN**

Los valores de nuestra empresa para todo el mundo, lo que lógicamente también se aplica a General Motors Colombia, son el compromiso que permite a Chevrolet ser la marca elegida por los consumidores en el mercado que tiene la mayor variedad de marcas globales.

## **VALORES DE LA MARCA**

Los valores fundamentales son los pilares en los que la empresa se basa, compartidos por todos los miembros de la organización y tienen el objetivo de ofrecer lo mejor a nuestros clientes. Son ellos:

- Satisfacción del cliente
- Mejoría continuada
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

### 17.3. AUTOMOTORES SAN JORGE

**Gráfico 59 Imagen  
Automotores San Jorge**



**Fuente: Página Oficial de Automotores San Jorge en Internet**

La Fabrica Colombiana de Automotores S.A. Colmotores Fundada el 27 de julio de 1956. Se terminó su construcción a fines de 1961. Para entonces la compañía había hecho negociaciones con la British Motor Corporation para ensamblar vehículos Austin en Colombia. En febrero de 1962, fue inaugurada la planta de Colmotores. Cuatro años más tarde se habían producido casi 4.000 unidades.

En 1965 la compañía Chrysler Internacional adquirió el 60% de las acciones de Colmotores. Apareció en el mercado nacional el primer automóvil producido en Colombia, el Coronet 440 y los camiones Dogde de 1 a 7 toneladas.

En 1972 sobrevino la crisis petrolera. Chrysler tuvo dificultades financieras extremas que la llevaron a reducir sus operaciones internacionales. Las operaciones de Colombia y Venezuela fueron adquiridas por General Motors.

## **VISIÓN**

Automotores San Jorge buscara ser líder de la red GM Colmotores con excelente servicio al cliente brindándole la máxima satisfacción y entusiasmos con tecnología de punta, capacitación del recurso humano, confianza, trabajo en equipo y comodidad para nuestros clientes.

## **MISIÓN**

Nuestro propósito es ofrecer vehículos marca Chevrolet, partes, accesorios y servicio postventa para los mismos, para que nuestros clientes reciban un excelente beneficio.

## **18. COMPETENCIA DE VEHICULOS OFRECIDAS POR LA COMPETENCIA RESPECTO DE AUTONIZA S.A.**

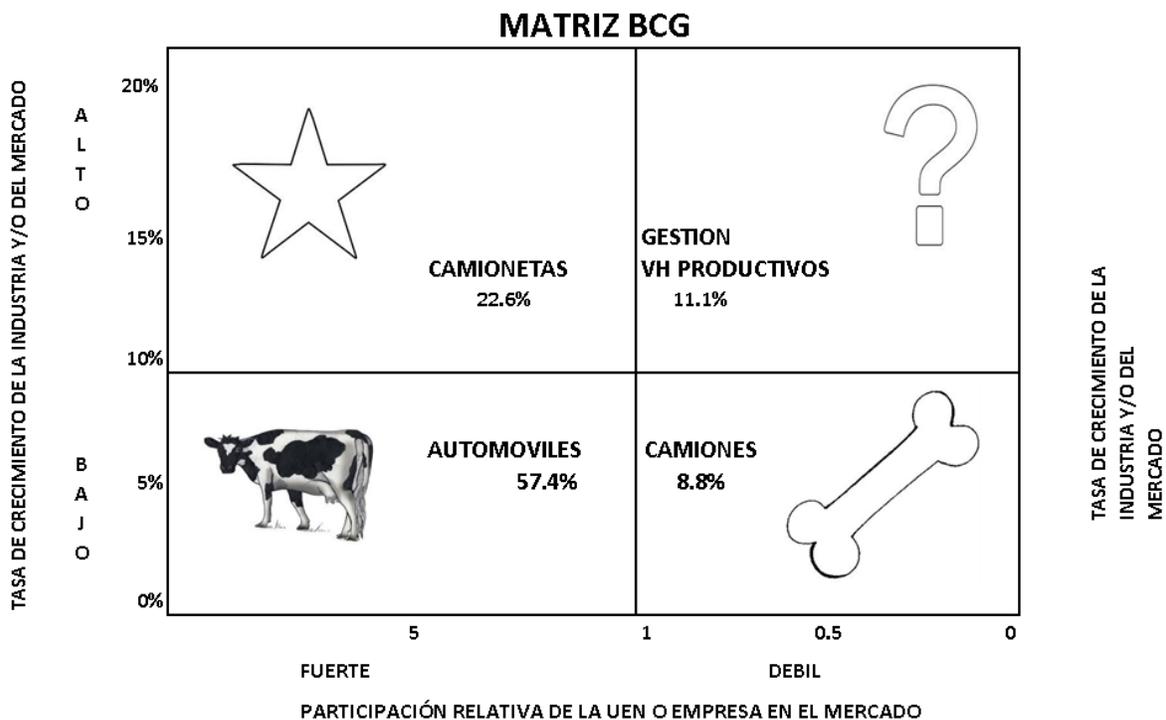
Los concesionarios Chevrolet en Bogotá no tienen ninguna diferenciación en cuanto a las líneas de producto y servicios que ofrecen al mercado, sin embargo cada concesión tiene un propietario diferente lo que hace que las estrategias de precios y descuentos sean diferentes en cada uno.

Para Autoniza S.A. y demás su principal competencia es Continautos esto se debe al respaldo financiero que GM Colmotores la fabrica le otorga por la compra de un alto inventario mensual, lo que le da una ventaja competitiva ante sus competidores por el stock de referencias y diversidad de colores que le permite a los clientes escoger el vehículo de su preferencia para entrega inmediata.

## 19. CLASIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS SEGÚN LA MATRIZ BCG

A continuación se presenta la identificación del nicho de mercado a través de la matriz de la BCG, lo que permite identificar el porcentaje de cada uno de los productos de Autoniza S.A., en relación al mercado:

**Gráfico 60 Matriz BCG**



Fuente: Elaboración Propia

$$\text{PARTICIPACION DEL MERCADO AUTONIZA S.A. S.A} = \frac{\text{Compradores de nuestra marca}}{\text{mercado meta}} \times 100\%$$

$$= 7\%$$

$$\text{TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO} = \frac{\text{ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}}{\text{ventas del año anterior}} \times 100\%$$

$$= -7\%$$

$$\text{PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO} = \frac{\text{unidades vendidas por nuestra empresa}}{\text{unidades vendidas por el sector}} \times 100\%$$

$$= 2,8\%$$

**TOTAL NACIONAL DEL  
MERCADO AÑO 2013: 293.846**

**TOTAL NACIONAL DEL  
MERCADO AÑO 2012: 315.968**

Los Automóviles hacen parte del producto vaca en Autoniza S.A, se venden sin mayor esfuerzo y le generan rentabilidad y liquidez en la cartera al concesionario.

Su producto estrella es la línea de las camionetas la cual es rentable pero necesita mucha inversión en publicidad y estrategias agresivas para poder venderlas en un mercado exigente para este producto.

El producto incognito es el de los vehículos productivos que pertenecen a las camionetas Luv D-max, N300 y Taxis, en el que el último es uno de sus productos menos vendidos debido a la disponibilidad de la fábrica por ende su rotación es lenta y poco aprovechada por el concesionario.

El producto hueso hace parte a los camiones los cuales dan un margen alto pero una rotación muy lenta debido a sus demoras en las matriculas, la recuperación de cartera es lenta.

## **20. PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Los elementos a tener en cuenta desde el enfoque comercial son:

- Identificación del negocio.
- Análisis de la situación actual.
- Selección de las estrategias.
- Establecimiento de controles.

## 20.1. IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

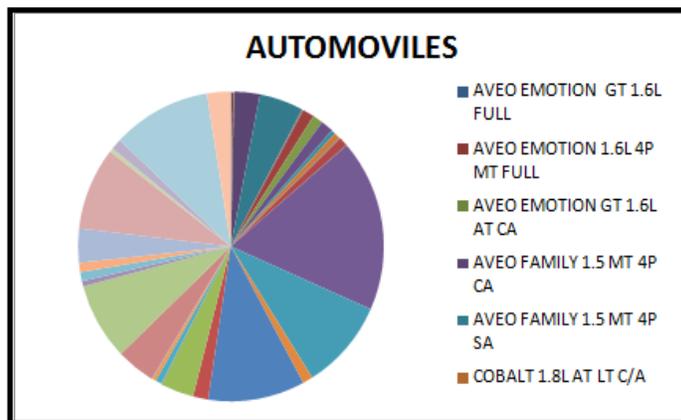
Autoniza S.A. es una empresa del sector automotriz que se dedica a la venta de vehículos nuevos y usados, a la compra, venta, importación y distribución de repuestos y accesorios para vehículos automotores, el manejo y explotación de talleres de servicio para vehículos de cualquier clase, comercialización de pólizas de seguros.

## 20.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación exponemos las ventas de Autoniza S.A. hacia el año 2012 – 2013, de acuerdo con su catalogo de productos.

### REPORTE DE VENTAS DE AUTOMÓVILES EN AUTONIZAS.A. Año 2013

Gráfico 61 Ventas año 2013 Vehículos



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3 Reporte de Ventas de Automóviles en Autoniza S.A. Año 2013**

<b>LINEA</b>	<b>REFERENCIA DE VEHICULOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>AUTOMOVILES</b>	AVEO EMOTION GT 1.6L FULL	3
	AVEO EMOTION 1.6L 4P MT FULL	9
	AVEO EMOTION GT 1.6L AT CA	4
	AVEO FAMILY 1.5 MT 4P CA	127
	AVEO FAMILY 1.5 MT 4P SA	218
	COBALT 1.8L AT LT C/A	3
	COBALT 1.8L AT LTZ C/A	4
	COBALT 1.8L MT LT C/A	58
	COBALT 1.8L MT LTZ C/A	51
	CRUZE LS 1.8L MT	62
	CRUZE NICKEL 1.8L AT	21
	CRUZE PLATINUM 1.8L AT 4P	31
	OPTRA ADV 1.6 4P M/T C/A	4
	ORLANDO 2.4L AT LT	45
	SAIL 1.4L 4NB MT AC SUP	1
	SAIL 4P 1.4L MT LS C/A	849
	SAIL 4P 1.4L MT LS S/A	444
	SAIL 4P 1.4L MT LT C/A	51
	SAIL 4P 1.4L MT LTZ FULL	479
	SAIL 5HB 1.4L MT AC SUP	75
	SAIL 5P 1.4L MT LT C/A	165
	SAIL 5P 1.4L MT LT C/A SPORT	2
	SAIL 5P 1.4L MT LTZ FULL	31
	SAIL 5P 1.4L MT LTZ FULL SPORT	17
	SAIL CO 1.4L MT LTZ	4
	SONIC 4NB 1.6L AT LT C/A	194
	SONIC 4NB 1.6L MT LT C/A	379
	SONIC 5HB 1.6L AT LT C/A	27
	SONIC 5HB 1.6L MT LS C/A	44
	SONIC 5HB 1.6L MT LT C/A	47
	SPARK 1.0L T/M C/A CHEV LC	167

	SPARK 1.0L T/M S/A CHEV LC	408
	SPARK GT 1.2L MT CA LT	19
	SPARK GT 1.2L MT CA P7	53
	SPARK GT 1.2L MT FULL P7	490
	SPARK GT 1.2L MT LTZ	118

Fuente: Elaboración Propia

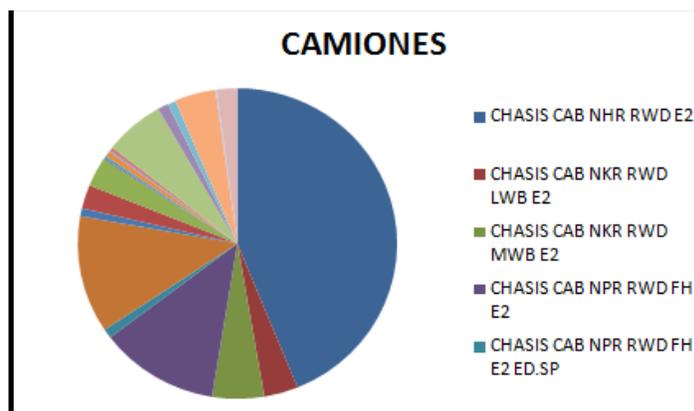
## REPORTE DE VENTAS DE CAMIONES EN AUTONIZA S.A. AÑO 2013

Tabla 4 Reporte de Venta de Camiones en Autoniza S.A. Año 2013

VENTAS AÑO 2013		
LINEA	REFERENCIA DE VEHICULOS	CANTIDAD
CAMIONES	CHASIS CAB NHR RWD E2	319
	CHASIS CAB NKR RWD LWB E2	25
	CHASIS CAB NKR RWD MWB E2	38
	CHASIS CAB NPR RWD FH E2	88
	CHASIS CAB NPR RWD FH E2 ED.SP	7
	CHASIS CAB NQR RWD FA E2	89
	CHASIS CABINADO FVR 700P 7.8 MT LWB	6
	CHASIS CABINADO NNR 700P 3.0L MT FH	18
	CHASIS CABINADO NPR 700P 5.2L FH	22
	CHASIS MOT NKR RWD MWB E2	1
	CHASIS MOT NPR RWD FH W3365 E2	2
	CHASIS MOT NQR 700P 5.2L EURO4 FA ABS	4
	CHASIS MOT NQR RWD FA W4175 E4	1
	CHASIS MOT NQR RWD FA W4475 E4	3
	FRR 700P 5.2L MT CAMION	44
	FTR 700P 7.8L MT CAMION	8
	NHR 700P 2.8L	6
	NKR 700P 3.0L CAMION LARGO	30
	NNR 700P 3.0L MT CAMION FH	1
	NQR 700P 5.2L CAMION FA	15

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 62 Ventas año 2013 Camiones



Fuente: Elaboración Propia

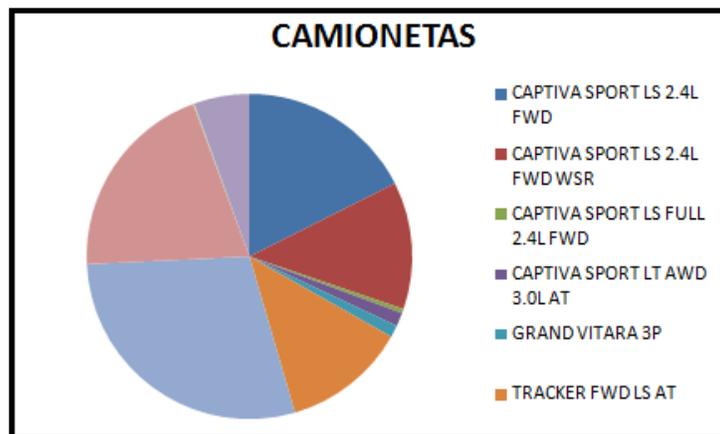
## REPORTE DE VENTAS DE CAMIONETAS EN AUTONIZA S.A. AÑO 2013

Tabla 5 Reporte de Ventas de Camionetas en Autoniza S.A. Año 2013

VENTAS AÑO 2013		
LINEA	REFERENCIA DE VEHICULOS	CANTIDAD
CAMIONETAS	CAPTIVA SPORT LS 2.4L FWD	325
	CAPTIVA SPORT LS 2.4L FWD WSR	234
	CAPTIVA SPORT LS FULL 2.4L FWD	8
	CAPTIVA SPORT LT AWD 3.0L AT	25
	GRAND VITARA 3P	22
	TRACKER FWD LS AT	227
	TRACKER FWD LS MT	532
	TRACKER FWD LT AT	372
	TRAVERSE 2LT AWD 3.6L AT	2
	ITARA 3P S/A 16 VAL	102

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 63 Ventas año 2013 Camionetas**



Fuente: Elaboración Propia

**REPORTE DE VENTAS DE VEHÍCULOS PRODUCTIVOS EN AUTONIZA S.A  
AÑO 2013**

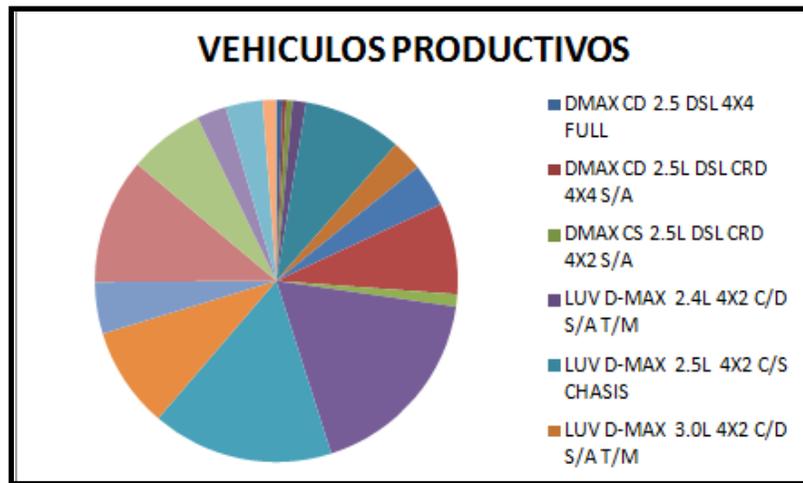
**Tabla 6 Reporte de Ventas de Vehículos Productivos en Autoniza S.A. Año 2013**

VENTAS AÑO 2013		
LINEA	REFERENCIA DE VEHICULOS	CANTIDAD
VEHICULOS PRODUCTIVOS	DMAX CD 2.5 DSL 4X4 FULL	5
	DMAX CD 2.5L DSL CRD 4X4 S/A	3
	DMAX CS 2.5L DSL CRD 4X2 S/A	5
	LUV D-MAX 2.4L 4X2 C/D S/A T/M	11
	LUV D-MAX 2.5L 4X2 C/S CHASIS	80
	LUV D-MAX 3.0L 4X2 C/D S/A T/M	25
	LUV D-MAX 3.0L 4X4 C/D C/A T/M	35
	LUV D-MAX 3.0L 4X4 C/D T/M FULL	74
	LUV D-MAX 3.0L 4X4 C/S S/A T/M	10
	N300 MAX CARGO 1.2L M/T	162

N300 MAX CARGO 1.2L M/T PLUS	147
N300 MOVE PAS 1.2L MT PLUS SP	82
N300 MOVE PAS 1.2L MT SP	42
N300 MOVE PASAJEROS 1.2L MT PLUS	102
TAXI 7:24 C/A	61
TAXI 7:24 S/A	24
VAN N300 1.2L M/T PASAJEROS	30
TAXI ELITE 1.8 L C/A	11

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 64 Ventas año 2013 Vehículos Productivos



Fuente: Elaboración Propia

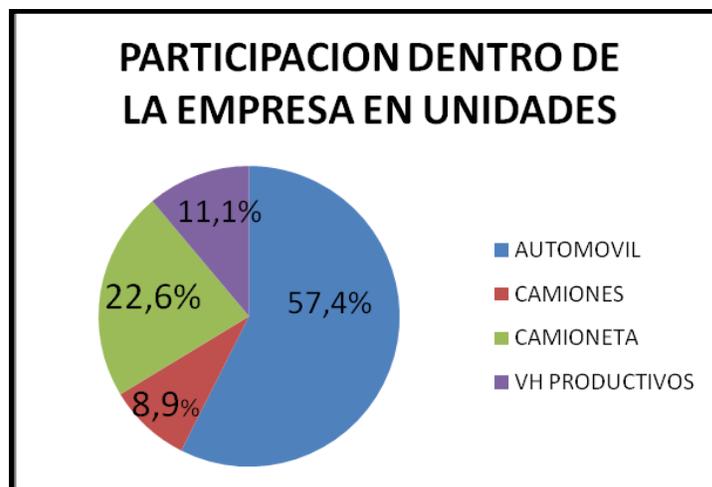
## RELACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA POR UNIDADES Y POCENTAJES

**Tabla 7 Relación de la Participación de la Empresa por Unidades y Porcentajes**

LINEA	PARTICIPACION DENTRO DE LA EMPRESA EN UNIDADES	PARTICIPACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA EN %
AUTOMOVIL	4704	57,44%
CAMIONES	727	8,88%
CAMIONETA	1849	22,58%
VH PRODUCTIVOS	909	11,10%
<b>TOTAL</b>	<b>8189</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 65 Participación de todas las unidades dentro de la empresa año 2013**



Fuente: Elaboración Propia

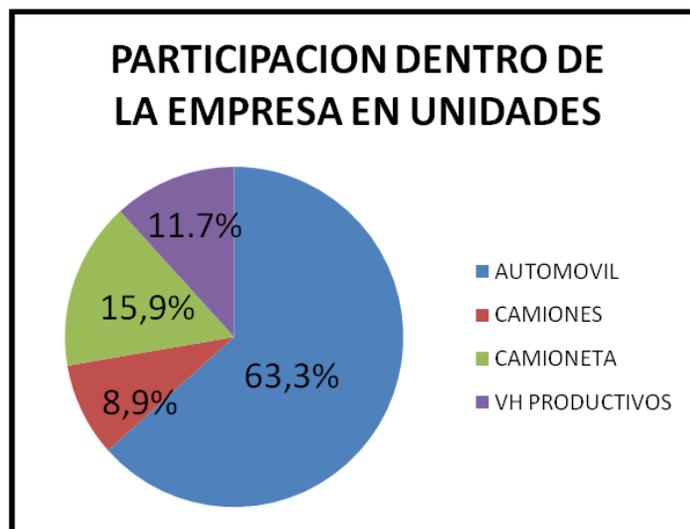
## REPORTE DE LAS VENTAS DE AUTONIZA S.A. AÑO 2012

**Tabla 8 Reporte de Ventas de Autoniza SA. Año 2012**

<b>LINEAS</b>	<b>PARTICIPACION DENTRO DE LA EMPRESA EN UNIDADES</b>	<b>PARTICIPACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA EN %</b>
AUTOMOVIL	4840	63,35%
CAMIONES	683	8,94%
CAMIONETA	1220	15,97%
VH PRODUCTIVOS	897	11,74%
<b>TOTAL</b>	<b>7640</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 66 Participación de todas las unidades dentro de la empresa año 2012**



Fuente: Elaboración Propia

Según la pagina del (tiempo, 2014) el sector automotriz en el periodo de los años 2012 -2013 decreció en un 7%, sin embargo podemos evidenciar que Autoniza S.A. En comparación a estos dos años creció del 2,4% al 2,8%.

Esta cifra no quiere decir que tenga una gran participación en el mercado, pero sí es claro que se refleja un buen indicativo de gestión comercial y a sus estrategias implementadas que les permitió crecer de alguna manera al mantener su crecimiento y no verse afectado en caída de la industria automotriz. Es de analizar que es preocupante que esta empresa a pesar de su antigüedad no esté tan posicionada en el mercado.

## 21. ANÁLISIS DOFA

**Gráfico 67 MATRIZ DOFA**

		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ DOFA</b>		1. Antigüedad en el mercado 2. Cuenta con diversas vitrinas 3. Diversos talleres de servicio	1. En cuanto al personal: Alta Rotación en todas las áreas. Fuerza comercial poco capacitada. La contratación de los empleados no es directa por la empresa lo que genera poco sentido de pertenencia. 2. Falta de servicio hacia el cliente. 3. No cuenta con un stock de inventario suficiente para entrega inmediata. 4. Precios más altos que la competencia.
		OPORTUNIDADES	OPCIONES FO
		1. Identificar nuevos mercados a nivel nacional. 2. Importación de vehículos sin Aranceles. 3. Mercado Colombiano con potencial alto para el consumo automotivo	para generar satisfacción total del cliente y que este diferencie el valor agregado en la prestación del servicio de otros concesionarios. 2. A través de propuestas atractivas de diferenciación incentivar al cliente para que compren. 3. Penetrar mercado gracias al reconocimiento por la antigüedad.
		AMENAZAS	OPCIONES FA
<b>EXTERNO</b>		1. Agresividad comercial de la competencia que acapare gran parte del mercado. 2. Productos sustitutos (motos, otras marcas)	1. Dar a conocer al cliente precios preferenciales de mantenimientos y servicio frente a la competencia mostrando precios y planes atractivos mejores que la competencia. 2. Mayor cobertura en el mercado.
			OPCIONES DO
			1. "Reclutar" personal idóneo para llegar a los nuevos mercados identificados por medio de estrategias, capacitarlos y entrenarlos. 2. Diseñar e implementación estrategias que permitan maximizar el servicio de atención al cliente y Fidelización. 3. Mejorar incentivos a los empleados para crear empoderamiento.
			OPCIONES DA
			1. Plantear Estrategias que permitan mantener los clientes de una manera agresiva comercialmente y con un alto nivel de diferenciación. 2. Si se incentiva el cliente interno se disminuye el riesgo de que se vayan a la competencia.

**Fuente: Elaboración Propia**

## 22. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta el análisis de la situación presentamos las posibles estrategias a utilizar para los próximos 5 años.

- Penetración en el mercado.
- Distribución ampliada.
- Gastos de promoción.

## 23. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Se tendrán en cuenta los siguientes indicadores que nos permitirán medir la efectividad de la estrategia comercial.

### 1. Ventas por canal de estrategias:

Permitirá conocer el % de ventas de acuerdo al canal de estrategia escogido.

$$\frac{\text{Ventas Por Canal de Estrategias}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 =$$

## 2. Efectividad de las ventas por el club de Autoniza S.A.:

Permitirá medir el % de efectividad de las ventas por el club Autoniza S.A.

$$\frac{\text{Ventas de clientes X Ventas del Club Autoniza}}{\text{N° de prospectos X club de Autoniza según la estrategia}} =$$

## 3. Impacto de la estrategia en el sector automotriz en Bogotá:

Permitirá identificar el % de impacto de la estrategia aplicada en el sector automotriz en Bogotá.

$$\frac{\text{Ventas del Club Autoniza}}{\text{Ventas globales del sector automotriz en Bogotá}} \times 100 =$$

#### 4. Crecimiento de la empresa:

Permitirá medir el % mínimo de crecimiento de la empresa.

$$\text{PIB} + \text{Inflación} =$$

#### 24. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos en el planteamiento de las estrategias para Autoniza S.A.:

- **Misión:** Lograr la penetración del mercado en la parte sur de la ciudad de Bogotá.
- **Visión:** Llegar a ser la comercializadora de autos con mas interacción y reconocimiento e incidencia en la parte sur de la ciudad de Bogotá en los próximos 5 años.
- **Meta:** Posicionar a Autoniza S.A., en el sur de la ciudad de Bogotá.
- **Objetivo:** Recuperar y aumentar la participación en ventas de Autoniza S.A.

## 25. ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO

- Promocionar la marca, servicios y bienes, viendo estos tres aspectos como un producto integral.
- Los vehículos a impulsar son automóviles y camionetas, que de acuerdo con la gráfica de la matriz BCG sabemos son los que representan el producto vaca y estrella de la compañía.
- Con el producto vaca buscamos recuperar y superar el mercado ya que es un producto de fácil venta, todo lo contrario de las camionetas o productos estrella que necesitan mantener la publicidad y una fuerza comercial agresiva para seguir manteniendo su buen desempeño.
- El producto vaca viene con los servicios implícitos de los talleres; Éstos prestan los servicios más económicos frente a la competencia y muchas personas cuando se ahorran algo de dinero comprando en otras empresas, pierden este ahorro, dado a los costos tan altos que manejan los talleres de estas compañías, por tal motivo Autoniza S.A., garantiza un mejor servicio a un mejor precio.
- Se aplicará un branding donde sea la marca Autoniza S.A., la que haga la diferenciación, con el fin de que a mediano o largo plazo si la compañía decide vender otra marca, el cliente o público sepa que cuenta con un proceso de garantía y respaldo que le brinda Autoniza S.A., el cliente tiene que aprender a distinguir que no es igual que compre un Chevrolet o que no le compra a Chevrolet directamente sino a una comercializadora que tiene un respaldo y unos buenos precios no solo para la adquisición, sino unos buenos precios para los servicios de taller que requieren los vehículos que se adquieren.

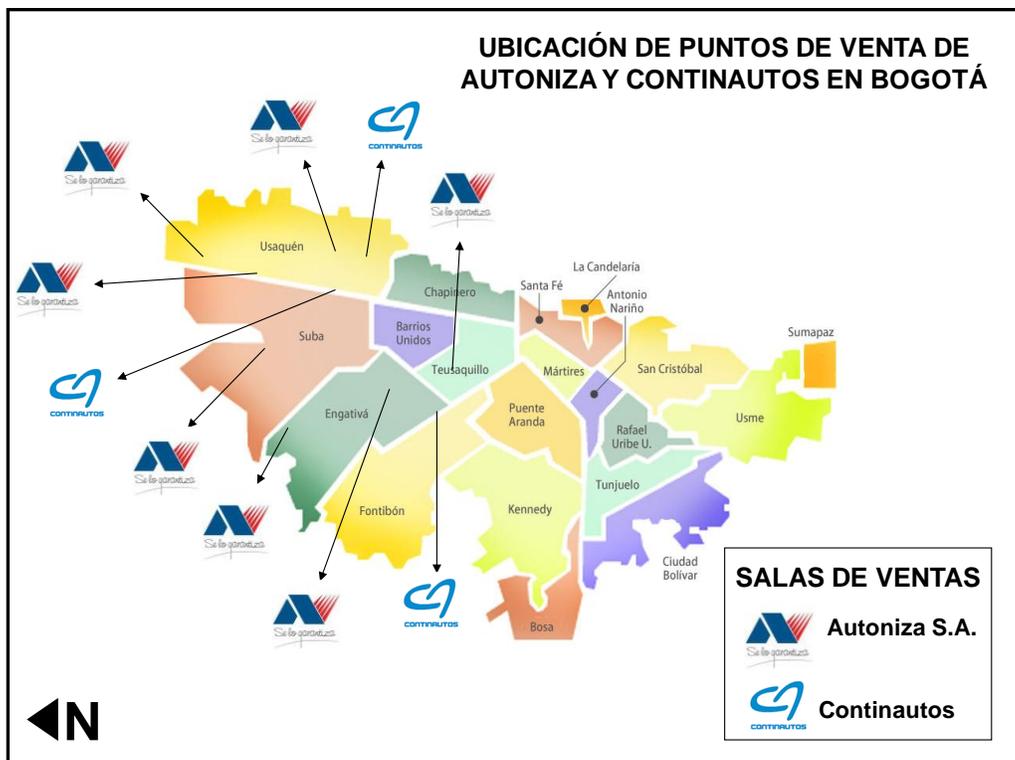
## **26. ESTRATEGIAS PARA EL PRECIO**

No contemplamos una estrategia de precios bajos porque ya vimos que no tenemos un musculo financiero que nos permita tener unas compras altas y mantener un stock con el fin de tener mejores precios, lo que si tenemos que tener en cuenta una vez comience la estrategia a tener resultados es que Autoniza S.A., debe diseñar la forma de poder llegar a una mejor negociación, ya sea con apalancamiento financiero u otras estrategias, pero por el momento se manejaran los mismos precios pero con un servicio adicional de post venta muy agresivo y con calidad en la tención del cliente, valores agregados que tendrá que aprender a trasmitir el asesor comercial al cliente.

## **27. ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O PROMOCIÓN**

Desde el punto de vista geográfico, la competencia esta sectorizada en la parte norte de la ciudad descuidando el sur, donde hay personas con el poder adquisitivo suficiente, como se evidencia en la siguiente figura:

**Gráfico 68 Ubicación Geográfica de los puntos de venta de Autoniza S.A., y Continautos.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Pero no se ha hecho una estrategia enfocada en este grupo, hay que dejar la tradición de que el cliente busca el producto, el mercado es muy agresivo y competido, por eso el producto tiene que ir a donde el cliente, hacerse visible en él.

El cliente tiene que tener claro que Autoniza S.A., existe y que esta siempre cerca de él, lo primero seria pensar como llegar al sur sin elevar tanto los costos.

En una primera fase tendremos que descartar la creación de infraestructuras, pero haremos que el cliente quede directo con unas reuniones que se realizaran en los

conjuntos residenciales; Si bien sabemos que Bogotá es una ciudad que su infraestructura en tema de vivienda es de edificios más que casa y que cada uno de estos conjuntos pueden tener 10 torres de 12 pisos, donde se maneja un promedio de 4 apartamentos por pisos, tendremos como resultado unos 480 apartamentos promedio con 2 habitantes adultos mínimo por cada uno de ellos, es decir unas 960 personas por conjunto residencial; 960 personas que tienen un ingreso promedio de \$ 1'944.000 según estadísticas del año 2012 en la página [www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bogota-dc.html](http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bogota-dc.html), página que avala Proexport, por lo que haremos desayunos o cenas en los salones de eventos de estos conjuntos convocando a sus habitantes.

Esta convocatoria debe tener unos incentivos, premios, bonos de descuento, regalos y la creación de un club, el cual busca lo siguiente:

- Cuando quieran cambiar su carro, Autoniza S.A., sea su vínculo más directo.
- Si no tiene vehículo, que Autoniza S.A., sea la primera opción para adquirirlo.
- Si necesitan un taller, saber que Autoniza S.A., cumple con altos estándares de calidad y a buen precio
- Si un miembro del club Autoniza S.A. tiene un conocido que quiera un carro o necesite un servicio lo podrá referir y de ese mono acumular puntos que podrá convertir en premios o descuentos.

La idea es depurar 4 edificios mínimo por mes es decir que con esta estrategia tendremos una interacción con 3.890 potenciales clientes, es decir que en al año, mínimo se interactúa con 46.680 personas. En ellos, el área comercial buscará la manera de que el 8.5% de estos compre un carro en Autoniza S.A., con el fin del primer

año recuperar el 7% perdido y ganar un 1.5% en el mercado, es decir 3.267 clientes con compras netas de vehículos sin tener en cuenta el aumento de servicio en talleres que debe presentarse, esto en dinero teniendo en cuenta el peor escenario que sería la venta del carro más económico como el Spark de \$19'000.000 que daría unas ventas de \$ 62'073'000.000.

## **28. ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

La forma de hacer la promoción sería Voz a Voz, teniendo en cuenta que vamos a llegar directamente a los barrios de la parte sur de Bogotá, con reuniones que incluyen desayunos y/o refrigerios, aprovechando las diferentes reuniones de asamblea programadas anualmente en los conjuntos, entre otras fechas a tener en cuenta, esta estrategia debe tener un tipo de incidencia con el entorno de los clientes potenciales con que se interactúe.

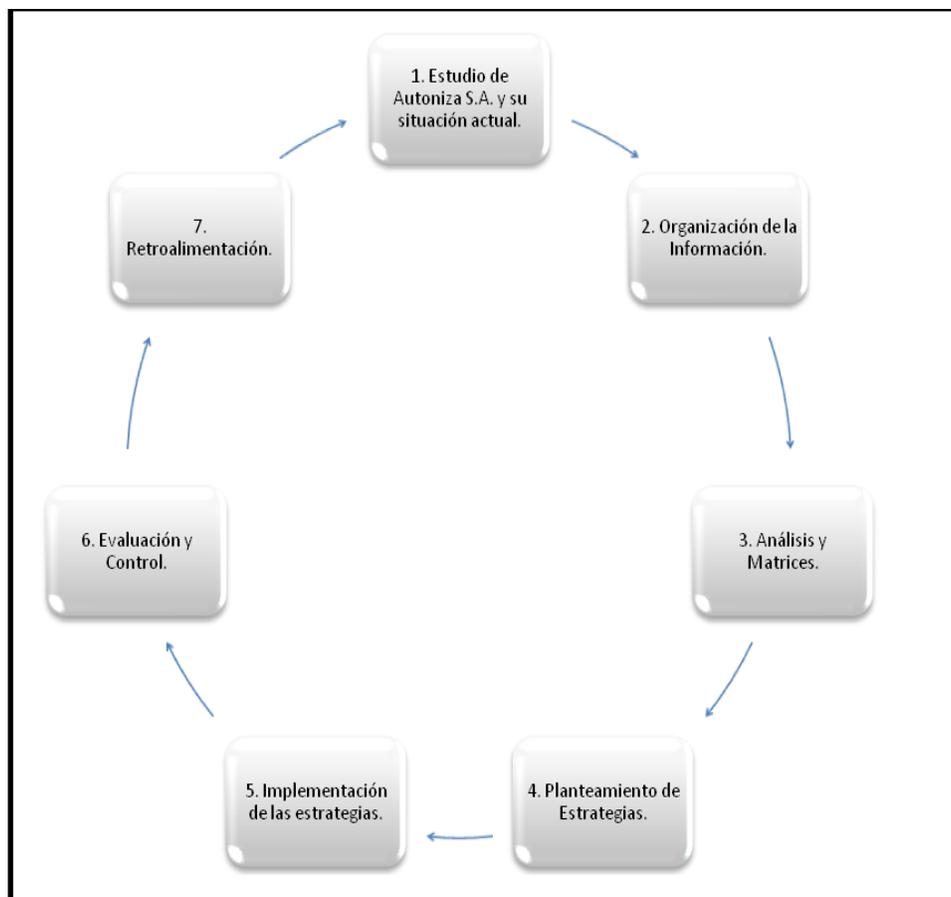
Tendremos un programa de fidelización integrado con unas tarjetas de puntos que tendrán los inscritos en el club Autoniza S.A., esto con el fin de que interactuemos posteriormente de las reuniones con las personas, se tendrá la base de datos por lo que se harán recordatorios, fechas de descuentos, información, felicitaciones en días especiales, entre otros.

Pedagogía interna y externa: la compañía tiene que hacer una pedagogía muy fuerte de empoderamiento al área comercial donde se pueda lograr que cada uno de los colaboradores de Autoniza S.A., se sienta valorado, bien remunerado, que sienta estabilidad laboral y que en sí, pueda manejar una sanidad mental, luego de esto estará formado para hacer una pedagogía a los cliente con un estándar alto de calidad.

## 29. PROCESO ESTRATÉGICO

El siguiente esquema es recomendado para iniciar con la estrategia:

**Gráfico 69 Proceso Estratégico**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 30. PLAN DE MEDIOS

La propuesta de difusión de la campaña está planteada de la siguiente forma:

**Tabla 9 Plan de Medios**

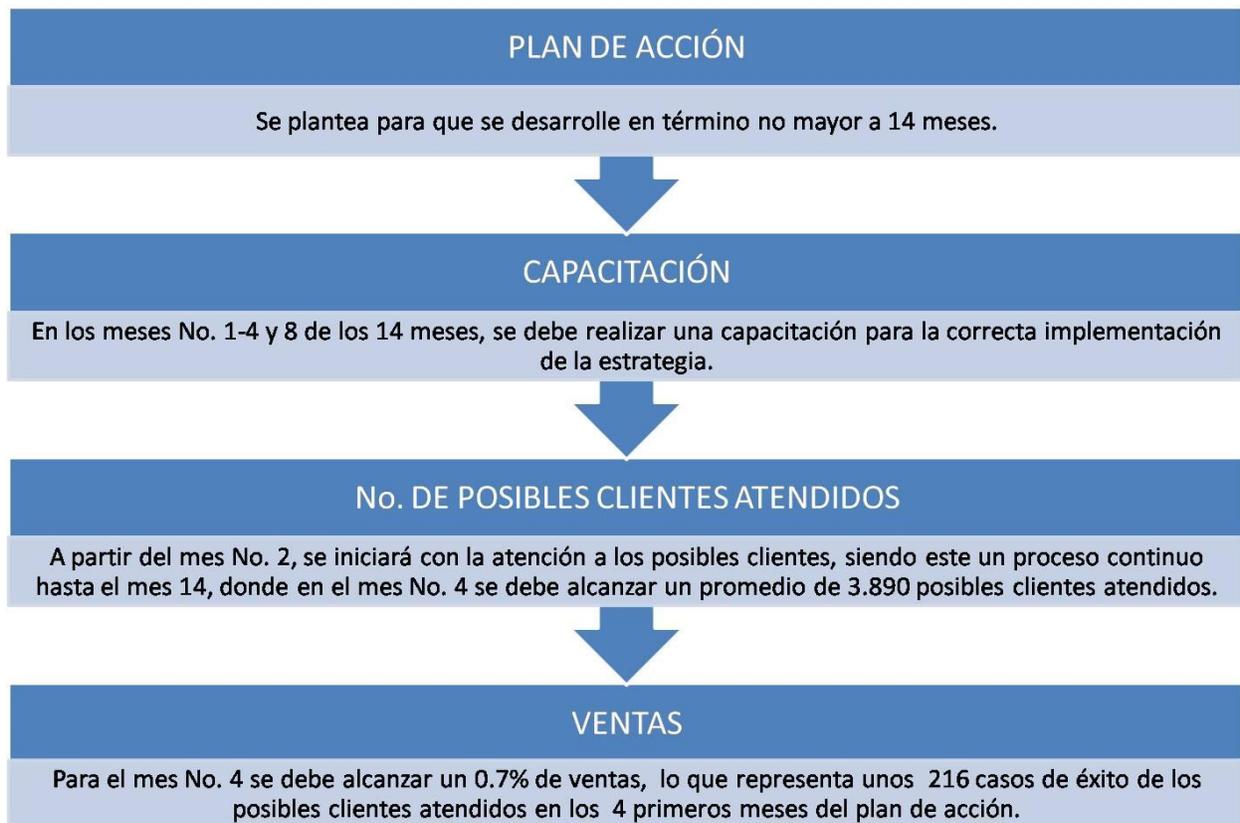
<b>MEDIO</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Voz a voz</b>	Rápido, efectivo, atractivo	Distorsión de la información
<b>Merchandising</b>	Hace pautar al cliente inconscientemente	Costoso
<b>Radio</b>	Publicidad, escuchada por un gran público (se debe tener en cuenta las emisoras que escucha nuestro grupo objetivo)	Costosa, no siempre impacta al nicho de mercado que se pretende penetrar

**Fuente: Elaboración Propia**

### 31. PLAN DE ACCIÓN

Este plan esta enfocado hacia la capacitación interna de los asesores comerciales que vana a estar encargados de nuestra estrategia, la cantidad de prospectos de clientes que van a atender y la cantidad de ventas mensuales.

**Gráfico 70 Plan de Acción**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **32. PRONÓSTICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA ESTRATEGIA DEL CLUB DE VENTAS AUTONIZA S.A.**

Autoniza S.A., en el 2013 vendió 8.189 unidades mostrando un crecimiento del 2012 al 2013 de 7%. Como la estrategia del marketing busca aumentar o duplicar las ventas, Autoniza S.A, una vez haya implementado este proyecto deberá duplicar las ventas, es decir que se tendría un promedio de 11.456 unidades vendidas que sería el 100% de unidades anuales vendidas en el año por Autoniza S.A., donde el plan club Autoniza S.A., aportaría en esas ventas el 32%, es decir que se estima que el club Autoniza S.A. venda 3.267 unidades en el año, se manejaría un promedio de 275 carros mensuales vendidos por club Autoniza S.A..

Pero como todos los meses no tienen el mismo comportamiento, tomando como referencia las ventas históricas de Autoniza S.A., hemos identificado unos meses malos como son Enero, Julio y Diciembre que han presentado unas bajas en las ventas según la información histórica de la empresa, de igual forma hay un mes brillante que es el mes de Noviembre donde las ventas de la empresa tienden a aumentar positivamente gracias a la feria Automotriz realizada en este mes.

En términos de porcentaje el promedio de ventas mensuales sería el 8,3%, pero teniendo en cuenta lo anterior club Autoniza S.A. haría su mayor esfuerzo para que en el mes de noviembre logre alcanzar no un 8,3% sino al contrario un 15% debido a las grandes expectativas y los históricos de ventas que tiene la empresa en el mes de noviembre.

Este aumento ayudará a contrarrestar las ventas en el mes de Enero, Julio y Diciembre en los cuales ya sabemos que la tendencia de ventas es a bajar, a manera de soportar la estrategia hemos decidido restarle a esos meses un porcentaje el cual se compensa en el mes de noviembre.

**Tabla 10 Proyección de Ventas**

<b>PORCENTAJES</b>	<b>UNIDADES</b>
6.1 %	199
8.3 %	275
15 %	490

**Fuente: Elaboración Propia**

Lo que esperamos disminuir en ventas en esos meses es el 2,2%, es decir que a manera de ventas se estima que en dichos meses las ventas sean del 6,1%, para el resto de meses si aspiramos que se mantenga el promedio del 8,3% en ventas.

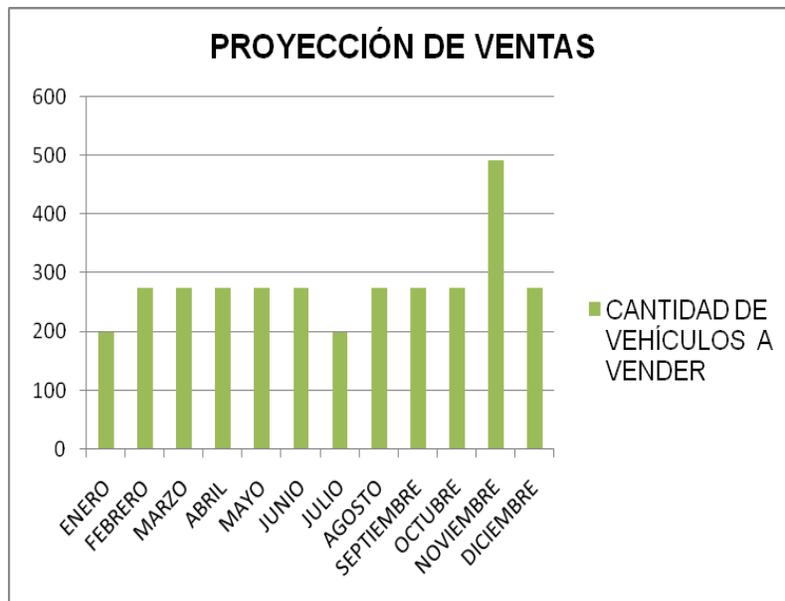
El siguiente gráfico nos muestra la proyección de ventas estimadas para el año 2015 bajo el proyecto Club Autoniza S.A.

**Tabla 11 Proyección de Ventas Mensual**

MES	CANTIDAD DE VEHICULOS A VENDER
ENERO	199
FEBRERO	275
MARZO	275
ABRIL	275
MAYO	275
JUNIO	275
JULIO	199
AGOSTO	275
SEPTIEMBRE	275
OCTUBRE	275
NOVIEMBRE	490
DICIEMBRE	275

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico 71 Proyección de Ventas**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 33. PRESUPUESTO CLUB AUTONIZA S.A.

Teniendo en cuenta la estrategia propuesta, presentamos el presupuesto que Autoniza S.A., requiere para su ejecución:

**Tabla 12 Presupuesto Club Autoniza**

<b>PRESUPUESTO CLUB AUTONIZA</b>	
Software de fidelización de puntos	\$ 14.000.000
50.000 tarjetas de puntos (50.000 Unidades) \$ 800 Cada Una	\$ 40.000.000
Merchandising (Flayer, Usb, Esferos, Llaveros)	\$ 80.000.000
Capacitador interno (4 meses)	\$ 12.000.000
Refrigerios (50.000 personas \$ 2.000 Cada Uno)	\$ 100.000.000
Publicidad en radio	\$ 70.000.000
Alquiler de salón por mes \$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Nónima (16 Asesores Comerciales \$ 1.200.000 Mensual Cada Uno)	\$ 230.000.000
Agencia consultora	\$ 160.320.000
Imprevistos 20%	\$ 144.864.000
<b>TOTAL ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 869.184.000</b>
Iva del 16%	\$ 139.069.440
Póliza de cumplimiento	\$ 3.000.000
<b>TOTAL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 1.011.253.440</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 34. PUNTO DE EQUILIBRIO

#### Punto de Equilibrio Anual:

El punto de equilibrio anual para el proyecto es de 47 unidades, viéndolo de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Total de Costos Fijos}}{\text{Precio}} = \frac{\$ 883.899.200}{\$ 19.000.000} = 46.52 \text{ Unidades}$$

#### Punto de Equilibrio Mensual:

Teniendo en cuenta el valor del vehículo de gama más baja que tiene Autoniza S.A., es de \$19.000.000, la empresa debería vender 47 unidades anuales para alcanzar el punto de equilibrio, lo que corresponde a 4 unidades mensuales.

$$\frac{\text{Unidades Estimadas a Vender}}{\text{Mese del año}} = \frac{47}{12} = 3.8 \text{ Unidades}$$

### 35. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Podemos identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión:

**Tabla 13 Análisis de Sensibilidad**

CANTIDAD DE VENTAS PROYECTADAS	ESCENARIO
110 - 150	Negativo
190 - 280	Probable
280 - 500	Optimista

**Fuente: Elaboración Propia**

- **Escenario Negativo o Pesimista:** No se alcanza el crecimiento esperado.
- **Escenario Probable:** Cumplimos con las expectativas del proyecto en crecimiento y en unidades vendidas.
- **Escenario Optimista:** Superamos las expectativas planeadas.

## 36. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el primer objetivo de nuestro trabajo sobre la realización de un diagnóstico al concesionario Autoniza S.A.; Para identificar su comportamiento en el mercado podemos definir lo siguiente: Aunque Autoniza S.A., cuenta con seis sedes situadas en la zona norte de Bogotá la cual le da una ventaja competitiva ante su competencia no logra una posición fuerte en las ventas, su principal competidor es Continautos el cual cuenta con tres puntos de venta y lo supera en ventas.

En la encuesta que se realizó a los empleados de Autoniza S.A. el 52% asegura que efectivamente su principal competencia es Continautos seguido de otras marcas y una de las ventajas que tiene la competencia ante Autoniza S.A. es la disponibilidad de inventarios y los precios.

Otro aspecto importante que nos arrojó la encuesta es que Autoniza S.A. no cuenta con el suficiente personal idóneo para su actividad, se manifiesta una inconformidad en cuanto a los procesos que son muy largos y engorrosos, lo que genera como consecuencia clientes insatisfechos por incumplimientos en tiempos y por la falta de capacitación de los empleados que tienen poca claridad en los negocios.

Para Autoniza S.A. su producto vaca son los Automóviles, estas unidades son las que tienen mayor rotación y son de fácil recuperación de cartera, su producto estrella son las camionetas, el costo de estas unidades es relativamente alto y para mantener cierta cantidad en el inventario se debe contar con estrategias efectivas para su rotación, en cuanto a los vehículos productivos que son su producto incognito se requiere de

disponibilidad de la fabrica y el producto hueso, los camiones, lo compone un nicho especifico y su legalización es larga debido a que para muchos de ellos deben solicitar ante el Ministerio su capacidad transportadora.

Basados en el estudio de las fuerzas de Michael Porter, la empresa debe llegar al sector donde su competencia directa no está, es decir en el sur de la ciudad de Bogotá y hacerse fuerte allí, con esta estrategia se pretende lograr que el concesionario Autoniza S.A., logre una posición fuerte en el mercado automotriz y con la tarjeta de fidelización se busca una mayor interacción con los clientes y que estos encuentren en Autoniza S.A., un respaldo de negocio y una manera de ganar, obteniendo beneficios.

### **37. RECOMENDACIONES**

Basados en el estudio de las fuerzas de Michael Porter, la empresa debe llegar al sector donde su competencia directa no esta, es decir en el sur de la ciudad de Bogotá y hacerse fuerte allí.

El mercado cada vez será más competitivo y Autoniza S.A., debe tomar la delantera para que cuando la competencia quiera entrar en este mismo sector, Autoniza S.A., ya tenga trabajo y unos resultados bastante adelantados.

La compañía debe mejorar el pago e incentivos a los asesores comerciales, para que estos tengan cierta estabilidad que les permita tener un empoderamiento con Autoniza S.A., y así puedan trasmitirlo al cliente no solo en el momento de venta si no en la posventas.

A mediano plazo se tiene que diseñar una estrategia que le permita a la empresa llegar a una mejor negociación de precio con los proveedores.

## 38. ANEXOS

### 38.1. ANEXO 1, ENTREVISTA

**Indicación:** Analizar cada pregunta antes de responder para lograr un mayor entendimiento.

Estimado Sr. (a) Nos dirigimos a usted solicitando su valiosa colaboración, ya que de la veracidad de sus respuestas dependerá del éxito de nuestra investigación.

#### **DATOS GENERALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa donde trabaja: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

#### **Preguntas:**

1. ¿Actualmente Autoniza S.A., cuenta con un plan de mercadeo?
2. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?
3. ¿Cuáles considera que son sus debilidades?
4. ¿Quiénes son los principales competidores de Autoniza S.A.?
5. ¿Cuáles son las ventajas de competitividad que tiene Autoniza S.A., frente a la competencia?
6. ¿Cuáles debilidades de la competencia puede aprovechar Autoniza S.A.?

7. ¿Considera que hay segmentos desatendidos en el nicho de mercado de Autoniza S.A.?
8. ¿A qué grupo objetivo van dirigidas las ventas?
9. ¿Qué razones considera que el cliente tiene para iniciar un proceso de compra en Autoniza S.A.?
10. ¿Qué medios utiliza la empresa para lograr la captura de un nuevo cliente y lograr su fidealización?
11. ¿La empresa ofrece un presupuesto suficiente al Departamento de Mercadeo para la ejecución y cumplimiento de sus metas?

## 38.2. ANEXO 2, ENCUESTA

### 1. ¿Conoce usted la misión de la empresa? \*

- Si
- No

### 2. Por favor, seleccione el departamento al que pertenece: \*

- Atención al cliente
- Administración
- Mercadeo
- Ventas
- Técnico
- Dirección

### 3. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa? \*

- Menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 7 años
- Entre 7 y 10 años
- Más de 10 años

### 4. ¿Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo fue: \*

- Pertinente
- No pertinente

**5. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es \***

- Supera lo requerido para este cargo
- Hace falta capacitación

**6. Para su desempeño en la empresa, la formación continuada le parece: \***

- Imprescindible
- Muy importante
- Conveniente
- Irrelevante

**7. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con Autoniza, donde: \***

1= Muy insatisfecho 2= Insatisfecho 3 = Neutral 4= Satisfecho 5 = Muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Formación a cargo de la empresa	<input type="radio"/>				
Salario	<input type="radio"/>				
Relación de sueldo y resultados	<input type="radio"/>				
Beneficios sociales (Caja de compensación, prestamos, etc)	<input type="radio"/>				
Estabilidad laboral	<input type="radio"/>				
Flexibilidad de horarios	<input type="radio"/>				

**8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa? \***

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho, explique por que

**9. En el tiempo que ha estado vinculado a Autoniza: \***

	SI	NO
He asistido a alguna actividad de formación organizada por Autoniza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He asistido, por cuenta de Autoniza, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años... ¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**11. Por favor, seleccione las siguientes modalidades de actividades formativas en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la menos interesante para usted y 3 la más interesante) \***

	1	2	3
Cursos on line (no presenciales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos presenciales impartidos por la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congresos, jornadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Por favor, indique de acuerdo a la importancia (Siendo 1 el menos y 3 el más importante) los principales obstáculos que le dificultan realizar un curso o actividad de formación profesional: \***

	1	2	3
No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo tiempo personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El coste de los cursos es muy elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es imposible cuando supone desplazamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3
geográfico.			
La empresa no me da facilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No encuentro cursos que me interesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. ¿Considera usted que Autoniza cuenta con personal suficiente, idóneo y capacitado para el desarrollo del objeto social de la empresa? \***

- Si
- No, Justifique su respuesta

**14. ¿Cómo califica usted los procesos internos del concesionario? \***

- Excelentes
- Buenos
- Aceptables
- Insuficientes

**15. ¿Cuál cree usted que es la principal competencia de Autoniza? \***

- Continautos
- Internacional de Vehículos
- San Jorge
- Auto Grande
- Otras marcas

**16. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted, es el más importante para que el concesionario Autoniza mejore? \***

- Imagen Corporativa
- Incentivos
- Procesos Internos
- Precios
- Otro. Cuál:

**17. ¿Usted como empleado de Autoniza cuenta con los elementos y conocimientos impartidos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales? \***

- Si
- No, justifique su respuesta.

**18. ¿Para usted cual es el aspecto más relevante que tiene la competencia ante Autoniza? \***

- Precios
- Disponibilidad
- Personal
- Imagen
- Otro. Cuál:

**19. ¿De las siguientes opciones cuál cree usted, que Autoniza ofrece como valor agregado a sus clientes? \***

- Antigüedad en el mercado
- Atención al cliente
- Mejores Instalaciones
- Remuneración económica para sus empleados.
- No tiene
- Otro. Cuál:

### 39. BIBLIOGRAFIA

Buaer, L. K. (2004). *GestioPolis*.

Charles, R. O. (s.f.).

Congreso de la Republica. (12 de 10 de 2011). *LEY 1480 DE 2011*. Obtenido de Diario

Druker, P. (2011). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* .

(2013). *Informe de Gestión de Calidad de Autoniza S.A.*. Bogota .

KPMG. (2012). *Impuestos sobre las ventas e impuesto al consumo*. Bogota.

Neil, B. (1950).

Quiroga Johana, M. L. (2012). *Analisis estrategico del sector automotriz en Colombia*. Bogota.

Torres Mariela, P. K. (s.f.). Metodos de recolección de datos. *Metodos de recolección de datos*. España.

Universidad Externado de Colombia. (2009). *Mercadeo, servicio al cliente y ventas*.

Universidad La Gran Colombia. (s.f.). *7 Elementos Básicos en metodología de investigación de mercados*. Bogota.

Universidad La Gran Colombia. (s.f.). *Marketing Mix*. Bogotá, Colombia.

## 11. PÁGINAS WEB

<http://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/3Libro%20Reforma%20Tributaria%20IMPUESTO%20SOBRE%20LAS%20VENTAS%20E%20IMPUESTO%20AL%20CONSUMO2.pdf> (s.f.).

Almonacid, H. C. (2012). *Plan de negocio para na empresa comercializadora de autopartes*. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111265/cf-echeverria\\_ha.pdf?sequence=3](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111265/cf-echeverria_ha.pdf?sequence=3)

Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing paso a paso*. Obtenido de Plan de Marketing paso a paso: <http://www.jcalderon.net/wp-content/uploads/2010/12/Teoria-Plan-de-Marketing-paso-a-paso1.pdf>

Arturo, K. (05 de 03 de 2010). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>

Carreto Julio, M. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

Congreso de la Republica. (12 de 10 de 2011). *LEY 1480 DE 2011*. Obtenido de Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1480\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html)

IESE Business School . (Enero - Abril de 2005). *Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*. Obtenido de [http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html)

Portafolio, D. (20 de 02 de 2011). *El mercado del país es de 500.000 carros al año*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/el-mercado-del-pais-es-500000-carros-ano>

*Presidencia de la Republica* . (2013). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/portal/Paginas/search.aspx>

Rafael, M. G. (2014). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

Sena, S. N. (s.f.). *Plan de mercadeo / Estrategias de comercialización*. Obtenido de Fondo Emprender: [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

Sierra, J. F. (21 de 10 de 2013). *Concesionarios se las arreglan para vender mas carros*. Obtenido de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/concesionarias\\_se\\_las\\_arreglan\\_p  
ara\\_vender\\_mas\\_carros/concesionarias\\_se\\_las\\_arreglan\\_para\\_vender\\_mas\\_carros.as  
p](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/concesionarias_se_las_arreglan_para_vender_mas_carros/concesionarias_se_las_arreglan_para_vender_mas_carros.aspx)