

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

Neiva, agosto 31 de 2016

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Rosalba Carreño Andrade, con C.C. No. 55.177.184, autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado Plan de Marketing para la Empresa Distribuidora Alger S.A.S.

Presentado y probado en el año 2016, como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico;

Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Rosalba Carreño Andrade

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CARREÑO ANDRADE	ROSALBA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Elías

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

FACULTAD: DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2016, **NÚMERO DE PÁGINAS:** _____

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

Diagramas_X_ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Plan	Plan	6. Segmento	segment
2. Marketing	Marketing	7. Oferta	Offer
3. Diseñar	Design	8. Demanda	Demand
4. Estrategia	Estrategy	9. Clientes	Customers
5. Matriz	Matrix	10. Ventas	Sales

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El trabajo de grado, es un plan de marketing diseñado para la empresa Distribuidora Alger S.A.S., Para la elaboración del plan de marketing se inició realizando una Matriz de Evaluación del factor externo (MEFE), sobre el negocio de los lubricantes en Colombia, analizando todo lo relacionado al desempeño del sector, igualmente se realizó un análisis del negocio de los lubricantes para motos en la ciudad de Neiva, definiendo la participación del mercado, la competencia, así mismos se da a conocer el histórico de la participación del mercado de los últimos cuatro años y sus tendencias para el año 2016. Seguidamente se realizó una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se analiza toda la parte interna de la empresa tales como: misión, visión, estructura organizacional, personal de ventas, el porcentaje de participación en ventas, la segmentación de los clientes, el historial de ventas de los últimos cinco años; también se tomó en cuenta la Matriz de Factores Claves de Éxito (MAFE), donde fijamos cuatro objetivos claves, para que la gerencia se apoye y tome decisiones en torno a ellos. Estos objetivos son la base fundamental para crear las tácticas y estrategias del plan de marketing. Se analizaron los aspectos financieros y finalmente se realizó un Análisis FADO y el correspondiente plan de marketing para el año 2016 -2017, donde se crearon alternativas



GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 3

estratégicas con sus tácticas y actividades diseñadas en un cronograma y por último se emitieron algunos indicadores financieros para realizarle seguimiento al plan de marketing.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The grade work is a marketing plan designed for the company Distribuidora Alger SAS, for the development of the marketing plan began conducting an Evaluation Matrix External Factor (EMEF) on the lubricants business in Colombia, analyzing all related to the performance of the sector, also an analysis of the business of lubricants for motorcycles in the city of Neiva was made, defining market share, competition, themselves disclosed the historical market share in recent mission, vision, organizational structure, sales personnel, the percentage four years and trends for 2016. Next Matrix Internal Factors Evaluation (MIFE), where all the inside of the company such as analyzes performed participation in sales, customer segmentation, sales history of the last five years; also it took into account the Matrix Key Success Factors (MKSF) where we set four key objectives for lean management and make decisions about them. These goals are the foundation for creating the tactics and strategies of the marketing plan. financial aspects were analyzed and finally a SWOT analysis and the corresponding marketing plan for the year 2016 -2017, where strategic alternatives were created with their tactics and activities designed on a schedule and finally some financial indicators were issued to Give you were followed the marketing plan.

APROBACION DE LA TESIS

Firma:

Nombre Presidente Jurado: RAFAEL ARMANDO MÉNDEZ LOZANO

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER
S.A.S.**

ROSALBA CARREÑO ANDRADE

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
NEIVA – HUILA
2016**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER
S.A.S.**

ROSALBA CARREÑO ANDRADE

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

Asesor

ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Doctor en Administración

Mag. Economía y Administración Comercial

Mag. Dirección Universitaria

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

NEIVA – HUILA

2016

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Neiva, agosto 29 de 2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado, especialmente a mi hijo Juan Camilo Perdomo Carreño, por ser mi amigo incondicional, por ser el motor que mueve mi existencia, él ha sido testigo de mis luchas, mis batallas y también de mis triunfos, él me ha visto caer y levantar y me ha apoyado en cada proyecto que he emprendido, doy gracias a Dios por haberme dado esta bendición de hijo, por quien me esmero día a día en ser su mejor ejemplo de vida, en la lucha por prepararme cada día.

Me queda la satisfacción de haber cumplido el objetivo trazado, con la certeza de que esta especialización fortalezca mis conocimientos, pero sobre todo que con estos nuevos conocimientos sea una mejor persona, para continuar mi vida profesional llena de éxitos y bendiciones, superando los miedos, los obstáculos y alcanzando las metas que me proponga.

AGRADECIMIENTOS

Haber realizado este trabajo de grado, no fue difícil, pero tampoco fácil, la verdad cuando uno quiere hacer las cosas bien requiere de mucho tiempo, esmero y disciplina. En primer lugar me gustaría dar las gracias a Dios, por haberme brindado esta oportunidad, acabo de cumplir un sueño más...., estudiar mercadeo.... y ahora me siento muy feliz. En segundo lugar a mi hi hijo Juan Camilo por su paciencia y por dejarme el espacio que he necesitado para lograr mi sueño, en tercer lugar agradezco a mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional, como dicen por ahí, familia es familia.

Y un agradecimiento muy especial a mí asesor en este proyecto, profesor Elías Ramírez Plazas, por su acompañamiento y orientación.

De igual forma agradezco al señor Gerardo Tovar, gerente y propietario de la Distribuidora Alger, por haberme permitido realizar mi proyecto de grado en su empresa y por brindarme todo su apoyo.

Dios los bendiga siempre.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCION.....	14
1. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo general.....	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. Justificación.....	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1. Marco teórico.....	22
2.1.1. Marketing.....	22
2.1.2. Plan de marketing.....	23
2.2. Un plan de marketing permite.....	23
2.2.1. Contexto general del plan de marketing.....	24
2.3. Auditoria del sector externo.....	25
2.3.1. Oportunidades y amenazas (problemas).....	26
2.3.2. Análisis de mercado o del cliente.....	26
2.3.2.1. Segmentación.....	26
2.3.3. Motivación del cliente.....	27
2.3.3.1. Necesidades insatisfechas.....	28

2.3.4. Análisis de la competencia.....	28
2.3.4.1. Posicionamiento.....	28
2.3.4.2. Diferenciación.....	28
2.3.4.3. Preguntas claves sobre los competidores.....	29
2.4. Matriz de evaluación del factor externo (MAFE).....	30
2.4.1. Para construir la matriz de evaluación MEFE se requiere.....	30
2.5. Matriz de evaluación del factor externo (MEFI) en marketing.....	32
2.6. Matriz de perfil competitivo o matriz de factores claves de éxito (MAFE).....	34
2.6.1. Construcción de la matriz de perfil competitivo (MAFE).....	34
2.6.2. Variables a tener en cuenta al construir la matriz.....	35
2.7. Fijación de objetivos.....	37
2.7.1. Los objetivos deben ser.....	38
2.8. Aspectos financieros.....	39
2.9. La etapa de comparación: Matriz de fortalezas – amenazas – debilidades	
Oportunidades FADO.....	40
2.9.1. Estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA.....	41
2.10. Definición de tácticas y plan de acción.....	43
2.10.1. Tácticas.....	44
2.10.2. Los planes de acción.....	44
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	46
3.1. Tipo de investigación.....	46
3.2. Métodos de investigación.....	46

3.3. Enfoque de la investigación.....	46
3.4. Población objetivo de la investigación.....	47
3.5. Muestra.....	47
3.6. Fuentes de investigación.....	47
3.7. Metodología de la investigación.....	48
3.8. Resultados esperados.....	50
4. ANALISIS EXTERNO SOBRE EL NEGOCIO DE LOS LUBRICANTES.....	52
4.1. Comercialización de aceites lubricantes en Colombia.....	52
4.2. Desempeño del sector.....	53
4.3. El mercado.....	54
4.3.1. La oferta.....	54
4.3.2. Demanda.....	55
4.3.3. Análisis DOFA del sector.....	55
4.4. Generalidades del negocio de los lubricantes en la ciudad de Neiva.....	57
4.5. Consideraciones sobre el consumidor de lubricantes.....	61
4.6. Matriz de evaluación del factor externo MEFE.....	63
5. PLAN DE MARKETING PROPUESTO PARA EL PERIODO 2016 – 2017.....	64
5.1. Reseña histórica de la empresa.....	64
5.2. Misión.....	65
5.3. Visión.....	65
5.4. Valores corporativos.....	65

5.5. Organigrama.....	67
5.5.1. Personal de ventas.....	67
5.5.2. Logística entrega de pedidos.....	69
5.5.3. Porcentaje de participación en ventas por líneas de producto –	
Lubricantes para motocicletas.....	70
5.5.4. Clientes.....	71
5.5.4.1. Pagos y descuentos.....	71
5.5.4.2. Requisitos para créditos.....	72
5.5.4.3. Sistema siscafe.....	72
5.6. Distribuidor autorizado de lubricantes Terpel para la zona sur del país.....	73
5.7. Área de mercadeo y ventas.....	73
5.8. Aspectos importantes de otras áreas.....	79
5.9. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	80
5.10. Matriz de factores claves de éxito (MAFE).....	81
5.11. Fijación de objetivos claves.....	81
5.12. Aspectos financieros.....	82
5.13. Matriz de fortalezas-amenazas-debilidades-oportunidades (FADO).....	84
5.14. Plan de marketing 2016 -2017.....	85
6. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.....	89
6.1. Evaluación y control trol.....	89
6.2. Indicadores de gestión.....	90
6.2.1. Tipos de indicadores de gestión	90

6.2.2. Algunos indicadores a tener en cuenta.....	91
6.2.3. Modelo de plantillas para evaluación y control del plan de marketing.....	94
7. CONCLUSIONES.....	96
8. BIBLIOGRAFIA.....	99

TABLA DE CUADROS

Tabla 1. Valor asignado a la MEFE.....	31
Tabla 2. Valor asignado a la MEFI.....	33
Tabla 3. Valor asignado a la MAFE.....	36
Tabla 4. Modelo estado de resultados.....	39
Tabla 5. Modelo matriz FADO.....	42
Tabla 6. Tendencias en la participación en el mercado.....	59
Tabla 7. Matriz de evaluación del factor externo MEFE.....	63
Tabla 8. Estructura organizacional.....	67
Tabla 9. Segmentación de clientes.....	71
Tabla 10. Segmento del mercado.....	73
Tabla 11. Historia de las ventas.....	74
Tabla 12. Listado de precios de la competencia.....	77
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	80
Tabla 14. Matriz de factores claves de éxito MAFE.....	81
Tabla 15. Estado de resultados.....	82
Tabla 16. Matriz FADO.....	84
Tabla 17. Plan de marketing 2016 – 2017.....	85
Tabla 18. Plan de marketing 2016 - 2017.....	86
Tabla 19. Plan de marketing 2016 – 2017.....	87

Tabla 20. Plan de marketing 2016 – 2017.....	88
Tabla 21. Modelo para evaluación y control del plan de marketing.....	94
Tabla 22. Modelo monitoria estratégica.....	95

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Participación en el mercado de la distribuidora Alger S.A.S.....	58
Figura 2. Porcentaje de ventas por productos diferenciados.....	60
Figura 3. Modelo motocicletas de alta gama.....	62
Figura 4. Porcentaje de participación en ventas por línea de producto.....	70

INTRODUCCION

Con la competitividad que existe hoy en día en el mercado, es importante que toda empresa, no importa si es grande o pequeña, si es una sociedad o un régimen simplificado, debe tener su plan de marketing, ya que este le permitirá enfrentarse a los cambios constantes de la tecnología, de la oferta, de la demanda, la política, la cultura, la economía y en fin todos los temas que de una u otra forma le impacten a la empresa en sus ventas.

Debido a esto la empresa DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S., empresa que se dedica a la comercialización y distribución de lubricantes Terpel, requiere un plan de marketing, con el fin de incrementar las ventas en los lubricantes para motos en la ciudad de Neiva, captando nuevos clientes y fidelizando los que posee, buscando ser el lubricante para motos más vendido en la ciudad de Neiva.

Con el plan de marketing, se determinan las necesidades del mercado demandante, sus gustos, y preferencias, hábitos de consumo y factores que determinen la decisión de compra del consumidor de lubricantes, para que a su vez el canal de distribución se fortalezca y que la fuerza de ventas aplique cada una de las estrategias que se plantearan con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

El presente estudio es descriptivo por que mediante la recolección de datos se puede medir la aceptación y la factibilidad financiera para cumplir con el objetivo propuesto, también

se realizara un análisis de los aspectos tanto internos como externos de la empresa pues nos apoyaremos realizando el análisis de la situación actual de la empresa mediante la utilización de las diferentes matrices (MEFE, MEFI; MAFE y FADO), lo que permitirá plantear metas, diseñar objetivos y crear tácticas y planes de acción, poniendo en práctica lo aprendido durante el tiempo de estudio de la especialización en Gerencia de mercadeo Estratégico.

Los productos que se comercializan bajo la marca Terpel son productos de alta calidad y reconocidos en el mercado nacional e internacional, lo cual representa una fortaleza muy importante que se debe aprovechar en la aplicación y desarrollo del plan de marketing. Con el crecimiento que ha tenido el segmento de motos en los últimos 10 años, no solo a nivel nacional sino también a nivel local, convierte a este segmento en un mercado sumamente atractivo para la venta de lubricantes, por lo que la marca ha creado productos con diferentes especificaciones adecuada a cada tipo de motocicleta, con motores a dos tiempos y a cuatro tiempos, que van desde productos tipo ecológicos, con aditivos especiales que dan mayor durabilidad a los motores o con productos especiales como el titanio que permiten más rendimiento en el combustible y una larga vida al motor.

Al identificar todos estos puntos y el hecho de que el mercado de lubricantes es muy diverso y competitivo, consideramos que es una necesidad importantísima el estructurar y proponer un plan de marketing mediante el cual se fortalecerá la competitividad y liderazgo de la empresa y así llegar a ser los numero uno en ventas de lubricantes para motos.

La presente investigación consta de ocho capítulos:

El primero esboza la presentación del proyecto

El segundo hace referencia al marco teórico

El tercero habla sobre el diseño metodológico de la investigación

En el cuarto se realiza un análisis externo sobre el negocio de lubricantes

El quinto es ya en sí, el plan de marketing propuesto para el periodo 2016 – 2017

El sexto habla sobre la evaluación y control del plan de marketing

El séptimo encontramos las conclusiones

El octavo la Bibliografía

1. PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

Debido a la crisis económica que está viviendo el país, a la alza que ha tenido el dólar en los últimos meses y a los bajos precios del petróleo, los cuales afectan de manera directa nuestra economía y muchos sectores se ven afectados por la resección económica, en Neiva debido a la alza en los precios de los automóviles, las personas han optado por la compra de motocicletas para movilizarse en la ciudad, así mismo otro factor que ha incrementado la compra de motocicletas es las altas tasas de desempleo, pues muchas personas desempleadas optan por dedicarse al oficio del mototaxi , con el fin de generar ingresos y de alguna manera solventar sus gastos familiares, por lo que se ha visto un alto crecimiento en el mercado de las motocicletas y de esta manera se tiene la expectativa del crecimiento en el consumo de lubricantes para este tipo de vehículos.

La gerencia general, de la empresa Distribuidora Alger S.A.S., está a cargo del señor Gerardo Tovar, dueño de la empresa, quien en los once años que tiene de constituida la empresa ha venido realizando diferentes actividades de mercadeo, pero todo ha sido, con base en su experiencia en el mercado de lubricantes, su percepción y su carisma como buen vendedor y administrador que es, sin embargo no tiene constituido como tal un plan estratégico de marketing, nunca ha realizado un diagnóstico de su empresa, interno o externo y hoy en día ve la necesidad de aplicar conocimientos teórico-administrativos y permitir a personas calificadas

en marketing, realizar aportes desde el punto de vista profesional. Esto se constituye en un problema, pues la empresa anda como rueda suelta, ya que no tiene un plan de marketing a seguir y no cuenta con estrategias de ventas organizadas y estipuladas. De allí nace la necesidad de diseñar un plan de Marketing que le permita incrementar las ventas de sus lubricantes y en especial las de lubricantes para motos.

Esta implementación puede hacer a la empresa más competitiva y posicionar a la marca de lubricantes para motos como la más vendida en la ciudad de Neiva y ser la numero uno en ventas.

Distribuciones Alger S.A.S., se enfrenta también a diversos problemas del sector, dado a la sobre oferta de las diferentes marcas de lubricantes en el mercado tales como Lubricantes móvil, Shell, Texaco, Chevron, Gulf, Motul, entre otras y a la aparición en el mercado de lubricantes de dudosa procedencia y baja calidad que llegan a precios mucho más bajo los cuales afectan el mercado local.

Basados en los planteamientos anteriores se propone la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo diseñar un plan de marketing para la empresa Distribuidora Alger S.A.S.?

El trabajo se desarrollara en la ciudad de Neiva, basado en los datos proporcionados por el sector y la empresa, de allí la importancia del suministro de la información que se requerirá, para conocer al detalle el comportamiento de las ventas de la empresa, su mercado, su entorno, su competencia, su estructura organizacional, su equipo de ventas y realizar un buen análisis a la información.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing para la empresa DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S., en busca de incrementar el volumen de ventas de los lubricantes para motocicletas en el mercado de la ciudad de Neiva.

1.2.2. Objetivos específicos

Describir las etapas de un plan de marketing

Plantear el diseño investigativo

Esbozar el análisis externo sobre el negocio de lubricantes

Formular el plan de marketing para el periodo 2016 -2017

1.7. Justificación

Podemos observar que en la mayoría de las empresas no existe planes de mercadeo, debido a que los propietarios, no reconocen la importancia de implementar este tipo de herramientas, ya que tienen un conocimiento del mercado que es tomado de la experiencia práctica del negocio y sin fundamentos sistemáticos.

Con base en la anterior apreciación, se hace necesario la aplicación de conocimientos conceptuales y teóricos que respalden el conocimiento empírico, de tal forma que se diseñen estrategias aplicables que aporten al crecimiento de las empresas. Por ello es necesario realizar un diagnóstico y a la vez diseñar un plan de marketing para la DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S., como instrumento que permita planear, analizar y ampliar las fortalezas con las que cuenta la empresa y aprovechar las oportunidades que día a día nos pueda dar el mercado y el entorno, con el fin de enfrentar los cambios que exige un mercado globalizado.

Desde la perspectiva práctica se quiere plantear estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la empresa en cuanto al departamento de mercadeo, con el propósito de crear un alto nivel de compromiso, para el cumplimiento de los objetivos, orientando y mejorando el escenario de competitividad de la empresa y las ventas que se obtienen por la operación de la misma.

Por otro lado en los últimos dos años el mercado de motocicletas viene creciendo. Neiva, es una buena plaza para la venta de estos automotores y se consolida como la ciudad con más motos en el país. La Secretaría de Movilidad de la ciudad de Neiva, reveló que cerca de 73

mil motocicletas circulan por las calles de la ciudad, aseguró que solo 22 mil de estas se encuentran registradas en la capital huilense, la demás han sido matriculadas en las oficinas de los municipios cercanos.

El enorme crecimiento del número de motociclistas que transita en Neiva confirma que este medio de transporte es un fenómeno que aumenta de manera exponencial. En el año 2014, se vendieron 280 motos mensuales, para el año 2015 el negocio creció en un 50% más, con respecto al año anterior y se espera que para este año las ventas sigan en crecimiento, pues los neivanos prefieren movilizarse ya sea en moto propia o pagando el servicio en este tipo de vehículos porque los considera más ágiles, prácticos y económicos, así sea un servicio informal, este incremento en las ventas de motocicletas proporciona mayor demanda de lubricantes y aceites y la idea con la implementación del plan de marketing es crear estrategias puntuales para que la DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S., llegue a ese mercado motero de la ciudad, posicionar la marca y por supuesto que la empresa logre un crecimiento en sus ventas y rentabilidad, expresado en utilidades.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

2.1.1. Marketing.

La American Marketing Association (AMA), lo definió (en 1960) “Mercadeo es el desarrollo de actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de productos y servicios del productor al consumidor”; con las nuevas necesidades y enfoques ésta lo redefinió en (1985) “ mercadeo es el proceso de planificar y llevar a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”

Por tal razón los planes de marketing, deben estar alineados con los resultados esperados y ser parte de la filosofía corporativa.

Adicionalmente, hoy día se le incorpora a estas definiciones:

El comprender las necesidades y deseos de mercados específicos y escoger aquellos en la que la empresa pueda ser útil, creando valor a los clientes estableciendo relaciones rentables de largo plazo.

2.1.2. Plan de Marketing.

De acuerdo a los estudios realizados por el profesor, Economista y magister en administración, Fabio Villegas Orrego, en el año 2009, el plan de marketing es un documento escrito que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y metas futuras del negocio y resultados específicos dentro de un marco de trabajo en determinados ambientes internos y externos. Debe ser definido y validado para un año y se convierte en la guía y dirección de la gerencia, siendo la referencia del seguimiento y evaluación de las actividades de marketing. Este plan de marketing a su vez es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de la empresa.

A continuación se hace un esbozo general sobre las etapas de un plan de marketing, planteadas por Fabio Villegas en el año 2009.

2.2. Un Plan de Marketing Permite (Fabio Villegas, año 2009, pág. 11):

Las oportunidades de negocios más prometedoras de la organización

Establecer las amenazas a las cuales se podría enfrentar la organización

Diagnosticar las fortalezas y debilidades propias de la organización para enfrentar al entorno y a la competencia

Establecer como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos

Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa

Servir como medio e instrumento de comunicación para integrar armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing o marketing mix

Redefine y /o replantea el negocio en el cual esta o debería estar la organización

2.2.1. Contexto General del Plan de Marketing (Fabio Villegas, año 2009, pág. 13).

El plan de marketing no es un esfuerzo individual del área de marketing; este es el aporte y la respuesta del área y organización a los principios y el horizonte del desarrollo organizacional.

Inicialmente la alta gerencia define la filosofía organizacional que guiará el desempeño, con esto establece o postula sus principios corporativos, su misión y visión o la proyección en el tiempo de su interés.

Como segunda tarea el nivel gerencial establece los principales objetivos corporativos; estos normalmente son gerenciales, pero dan una idea acertada de que es lo que se quiere hacer o hasta donde se quiere llegar como producto del desarrollo de la razón social.

En etapa posterior se realiza el refinamiento de estos objetivos con la definición de objetivos menores o específicos, los cuales presentan clara identificación de la responsabilidad por áreas de la organización. Y como característica deben estar apoyadas en índices o valores medibles o calificables.

Determinados los objetivos organizacionales, se debe proceder a definir y diseñar planes estratégicos por áreas funcionales en relación con su especialización (talento humano, producción, finanzas, sistemas, ventas, administración, etc), Los que a su vez con su diseño,

desarrollo e implementación cada uno aporta y hace converger el logro de los objetivos corporativos.

El plan de marketing, corresponde entonces al desarrollo o aporte del área de marketing; sin embargo, es necesario recordar que las necesidades de marketing se convierten a su vez en la razón y las necesidades de logro y desarrollo de la organización, con base en las necesidades y expectativas de los clientes.

La primera etapa antes del inicio de la elaboración de un plan estratégico de marketing es la revisión y evaluación consciente del desarrollo y resultados del plan anterior y sus formas de administrar, proceder o implementar el mismo.

Esta revisión debe aclarar donde existen oportunidades de mejoramiento, que prácticas son recomendables y que situaciones se deben mejorar o evitar. Así mismo, se deben conservar y reforzar aquellas actividades y / o estrategias que fueron exitosas.

Se recomienda determinar resultados en términos de participación en el mercado y de ventas, estas cifras a su vez son el punto de partida de las proyecciones del nuevo plan de marketing.

2.3. Auditoria del sector externo (Fabio Villegas, año 2009, pág. 15)

El análisis o auditoría del sector externo se debe realizar desde el punto de vista de oportunidades y amenazas y puede descomponerse en tres grandes secciones:

1. Análisis del Cliente o del Mercado: Según la redefinió la MAM en 1987, “la investigación de marketing vincula al consumidor, al cliente y al público mediante la

información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, perfeccionar y evaluar acciones de marketing; supervisar acciones de esta y mejorar su comprensión como un proceso.

2. Análisis del Entorno: Aspectos sociales, económicos, políticos y tecnológicos
3. Análisis de la competencia o del sector industrial

2.3.1. Oportunidades y amenazas (Problemas) (Fabio Villegas, año 2009, pág. 15).

Es la breve descripción de los problemas y oportunidades tanto en el corto, mediano como en el largo plazo.

Ha identificado los problemas y oportunidades?

Contiene el plan los elementos de marketing más importantes?

Tiene el plan el suficiente impacto en las áreas críticas?

Ha subestimado algún tópico importante?

2.3.2. Análisis de mercado o del cliente.

2.3.2.1. Segmentación (fabio Villegas, año 2009, pág. 16).

Según Philip Kotler, año 2003, “Segmentar es el proceso de dividir el mercado total para un producto en varias partes, cada una de las cuales tiende a ser homogénea en los aspectos importantes”.

Según Huggle, año 2002, “segmentar es el proceso de dividir el mercado en submercados homogéneos con necesidades similares, de modo que los atributos de un producto o servicio puedan diseñarse para satisfacer estas necesidades con precisión.

La finalidad de la segmentación es determinar las diferencias entre los consumidores, para de esta manera escoger entre ellos a cuales va a dedicar su esfuerzo de ventas.

Quiénes son los compradores y usuarios del producto o servicio?

Quiénes son los compradores más importantes?

Que clientes potenciales pueden identificarse entre los que no nos compran?

Como se segmenta el mercado?

Como debería segmentarse el mercado?

Qué tipo de segmentación es la más apropiada

Cuáles son los segmentos actuales y los que surgen?

Cuál es la tasa de crecimiento del segmento?

2.3.3. Motivación del cliente (Fabio Villegas, año 2009, pág. 22).

Que es lo que motiva a los clientes a comprar y /o utilizar los productos o servicios?

Que expectativas puede ofrecer el producto?

Que atributos de los productos resultan relevantes?

Que objetivos persigue el cliente?

Que cambios están presentándose en la motivación del cliente?

Que o cuales beneficios otorga el producto?

Cuál es la capacidad de respuesta del cliente?

2.3.3.1. Necesidades insatisfechas (Fabio Villegas, año 2009, pág. 22).

Cuál ha sido la evolución de las necesidades y requisitos de los clientes

Están satisfechos con los productos y servicios que compran?

Existen necesidades insatisfechas no percibidas por los clientes?

Que tiene usted para ofrecerle al cliente?

Cuál es el impacto de satisfacer una necesidad?

2.3.4. Análisis de la competencia (Fabio Villegas, año 2009, pág. 32).

2.3.4.1. Posicionamiento (Fabio Villegas, año 2009, pág. 32).

Según Hiebing, G Roman Jr y Cooper, W. Scott, año 1999, “corresponde a la creación de una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado o segmento meta, en cuanto a la percepción deseada del producto en relación con la competencia; este posicionamiento es una orientación a la colocación del producto en un mercado específico que se logra gracias a su diferenciación

2.3.4.2. Diferenciación (Fabio Villegas, año 2009, pág. 32).

Corresponde a la especialización y caracterización de determinados productos y / o servicios por sus atributos (tangibles o intangibles), lo cual les otorga reconocimiento y

preferencia por sus consumidores o mercado. Esta genera productos únicos que no dan opción de competencia o la evitan. La diferenciación adopta beneficios al consumidor.

2.3.4.3. Preguntas claves sobre los competidores (Fabio Villegas, año 2009, pág. 32).

Cuáles son las fortalezas de nuestros principales competidores?

Cuáles son las debilidades de nuestros principales competidores?

Cuáles son las metas, objetivos y estrategias de nuestros principales competidores?

Como responderán probablemente nuestros principales competidores a la actual situación económica, social, cultural, demográfica, geográfica, política, gubernamental, ecológica, y las tendencias que afectan a la industria?

Que tan vulnerables son nuestros principales competidores a las estrategias alternativas de nuestra campaña?

Que tan vulnerables son nuestras alternativas estratégicas a los contraataques exitosos de nuestros principales competidores?

En qué grado están entrando nuevas firmas a la industria?

En qué grado están saliendo antiguas firmas de la industria

Qué factores claves dan resultados en la actual posición competitiva de la industria?

Como han cambiado en los últimos años la clasificación de las ventas y las utilidades de los principales competidores de la industria

Por qué han cambiado de esta manera estas clasificaciones

Como es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y distribuidores en la industria?

En qué grado podrían los productos o servicios sustitutos amenazar a los competidores en esta industria?

2.4. Matriz de evaluación del factor externo (MAFE) (Fabio Villegas, año 2009, pág. 34 V).

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se debe realizar una auditoria externa estratégica, a partir de la selección de variables medio-ambientales claves (sociales, económicas, políticas tecnológicas y la competencia - etapa I)

Se localizan las fuentes de información más indicadas (etapaII)

Se proyectan las variables medio-ambientales más importantes (consultar las fuentes de información especializadas- etapa II).

Entonces el análisis de la evaluación de la MEFE, les permite a los estrategas resumir y evaluar toda esa información. El juicio subjetivo está presente en la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo, de tal manera que esta herramienta de formulación estratégica no debe utilizarse indiscriminadamente.

2.4.1. Para construir la matriz de evaluación MEFE se requiere (Fabio Villegas, año 2009, pág. 34):

1. Listar los factores externos claves, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas más importantes para la empresa y el sector industrial.

2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (cero punto cero), (nada importante) a 1.0 (uno punto cero), (muy importante), el valor o peso dado a un factor, indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada industria. La sumatoria de todos los valores asignados a los factores debe totalizar 1.0 (uno punto cero).

3. Asignar un valor de uno a cuatro a cada factor, para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa a la organización :

Tabla 1. Valor asignado a la MEFE

Amenaza mayor	Calificación = 1
Amenaza menor	Calificación = 2
Oportunidad menor	Calificación = 3
Oportunidad mayor	Calificación = 4

4. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable

5. Sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización

El número de oportunidades y amenazas claves que se incluyan en la matriz de evaluación del factor externo, no afecta el resultado total para una organización; el valor más alto es 4.0 (cuatro punto cero) y el resultado más bajo posible es 1.0 (uno punto cero) el resultado promedio sopesado total es,

Sin embargo, 2.5 (dos punto cinco).

Un resultado sopesado total de 4.0 significaría que una organización compite en un ramo atractivo y que tiene abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado total de 1.0 caracterizaría a una organización que compite en una industria sin atractivos y se enfrenta a unas fuertes amenazas externas.

El número recomendado de amenazas y oportunidades que se deben incluir en la matriz de evaluación del factor externo es de cinco a veinte.

Luego de este análisis debemos sacar dos o tres conclusiones importantes que resuman los hallazgos encontrados.

2.5. Matriz de evaluación del factor externo (MEFI) en marketing (fabio Villegas, año 2009, pág. 42).

La etapa final en la realización de la auditoría interna de la gerencia de marketing es la construcción de la matriz de evaluación del factor interno en marketing, esta herramienta analítica de la formulación estratégica resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades del marketing. Esta matriz proporciona unas bases para examinar las interrelaciones entre las áreas que conforman el marketing en la empresa.

De nuevo el juicio subjetivo lleva un gran papel al elaborar esta matriz de tal forma que su apariencia científica no debería engañar a los estrategas en creer que es una técnica poderosa. Se puede llegar a abusar de todas las herramientas técnicas si se aplican indiscriminadamente y sin un buen juicio.

Para construir la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) en marketing, se requiere:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización. (en este caso fortalezas y debilidades en marketing)
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante). El valor o pesos dado a un factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada industria, sin considerar que el factor sea de fortaleza o debilidad, aquellos que se consideren que tienen el mayor impacto sobre el desempeño deberán asignarles altos pesos, la sumatoria de todos los valores asignados a los factores debe totalizar 1.0
3. Asignar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la organización

Tabla 2. Valor asignado a la MEFI

Debilidad mayor	Calificación = 1
Debilidad menor	Calificación = 2
Fortaleza menor	Calificación = 3
Fortaleza mayor	Calificación = 4

4. Multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.
5. Sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización. Sin importar cuantos factores se incluyan en la matriz de evaluación del factor interno en marketing, el resultado total sopesado puede estar en un rango bajo desde 1.0 a uno alto de 4.0 con un resultado promedio de 2.5. Los valores totales por

debajo de 2.5 caracterizan organizaciones que son débiles internamente en marketing, mientras que resultados significativamente por encima de 2.5 indican organizaciones con una fuerte posición interna en marketing.

La matriz de evaluación del factor interno en marketing debería incluir entre cinco y veinte factores, el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales sopesados.

Luego de este análisis debemos sacar dos o tres conclusiones importantes que resuman los hallazgos encontrados.

2.6. Matriz de perfil competitivo o matriz de factores claves de éxito (MAFE) (Fabio Villegas, año 2009, pág. 44)

De todas las tendencias y situaciones medio-ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una organización, las fuerzas competitivas se consideran a menudo que tiene el mayor impacto, por esta razón, la quinta etapa en el desarrollo de una auditoría es construir la matriz de perfil competitivo (o matriz de factores claves de éxito – MAFE).

2.6.1. Construcción de la matriz de perfil competitivo (MAFE) (Fabio Villegas, año 2009, pág. 44).

Los estrategas necesitan identificar los factores claves de éxito en la industria. El conjunto de factores claves de éxito pueden variar en el tiempo y por industria.

2.6.2. Variables a tener en cuenta al construir la matriz (Fabio Villegas, año 2009, pág. 44).

Relaciones con proveedores

Relaciones con distribuidores

Participación en el mercado

Extensión de la línea de producto

Economías de escala

Filiales extranjeras

Ventajas de patentes

Precios competitivos

Efectividad de la publicidad y la promoción

Lealtad del consumidor

Posición financiera

Facilidades locativas y experiencia práctica

Capacidad y productividad

Lugar en la curva de experiencia

Calidad del producto

Ventajas y posición en investigación y desarrollo

Calidad del personal

Capacitación y desarrollo de conocimientos

Alternativas de innovación y creatividad

Relaciones y contactos sociales, gremiales, industriales

Influencia política y económica

Nivel de aplicación tecnológica

Horarios extendidos

Despachos a domicilio

Al construir la matriz de perfil competitivo o de factores de éxito, se deben considerar al menos entre cinco y diez factores, los más importantes.

A cada uno de los factores claves de éxito se le asigna un peso relativo, con el fin de indicar la importancia respectiva de este factor para el éxito en la industria, las ponderaciones o pesos apropiados, se pueden determinar mediante la comparación de los competidores exitosos con los competidores no exitosos, el peso asignado a cada factor debe estar entre el rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), los pesos asignados se aplican a todos los competidores; la columna de peso relativo debe sumar 1.0

Los estrategas deben asignar un valor o calificación a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades de cada empresa para cada uno de los factores clave de éxito, donde:

Tabla 3. Valor asignado a la MAFE

Debilidad mayor	Calificación = 1
Debilidad menor	Calificación = 2
Fortaleza menor	Calificación = 3
Fortaleza mayor	Calificación = 4

De ser posible la calificación para cada competidor debería basarse en información objetiva.

El peso relativo de cada factor clave de éxito, debe multiplicarse por la correspondiente calificación o valor de cada competidor, con el fin de determinar un resultado sopesado para cada empresa, este resultado ponderado indica la relativa fortaleza o debilidad de cada competidor en cada factor clave de éxito.

La fase final consiste en sumar la columna de resultados sopesados para cada uno de los competidores, estos resultados muestran el total ponderado para cada firma. El resultado total sopesado puede estar en un rango que va desde 1.0 (el más bajo) hasta el 4.0 (el más alto). Entre más alta esta calificación, más amenazante es el competidor y viceversa.

Las debilidades y fortalezas de los competidores con frecuencia representan oportunidades y amenazas de importancia para las organizaciones.

Luego de este análisis debemos sacar dos o tres conclusiones importantes que resuman los hallazgos encontrados.

2.7. Fijación de objetivos (Fabio Villegas, año 2009, pág. 48).

La fijación de objetivos, lo mismo que la fijación de estrategias, implica de nuevo la realización de juicios subjetivos.

Los objetivos son los resultados esperados al ejecutar las estrategias y las estrategias las acciones a realizar para alcanzar los objetivos.

Los objetivos son los resultados a corto, mediano y largo plazo que una organización proyecta alcanzar mediante su misión. El periodo para los objetivos y estrategias para el plan de marketing debe ser a un año.

2.7.1. Los objetivos deben ser (Fabio Villegas, año 2009, pág. 48):

Alcanzables, medibles, enmarcados en el tiempo, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, y congruentes entre las distintas unidades de la organización.

En la práctica, la fijación de objetivos y estrategias es un proceso de transacción en relación directa y alineación estrategia – objetivos.

Los objetivos ofrecen la base para cualquier sistema efectivo de gerencia, ayudan a guiar y controlar la toma de decisiones; así mismo, son un instrumento de motivación.

Los factores internos claves incluidos en la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) en marketing y la de perfil competitivo o de factores de éxito (MAFE), deben establecerse en forma muy objetiva, pues son la base fundamental para determinar los objetivos y estrategias de una organización y se pueden fijar en términos de:

Participación en el mercado

Volumen de ventas

Utilidades

Rentabilidad

Y deben establecerse en función de los componentes de marketing o elementos del marketing mix: Producto o servicios, precio, canales de distribución y comunicaciones.

2.8. Aspectos financieros (Fabio Villegas, año 2009, pág. 50).

El plan de marketing debe ser presentado y aprobado por la alta gerencia, adicionalmente todo plan de marketing está orientado a lograr beneficios. Estos beneficios son evaluados a través de utilidades y rentabilidad. Y muestran su comportamiento a través de balances, P&G, flujos de caja e indicadores financiero y de gestión.

El plan de marketing requiere la definición precisa del comportamiento financiero esperado (o proyectado) y a su vez estos son fuente futura de evaluación y seguimiento del plan y sus logros.

Los presupuestos de inversión y recursos son partes de estos.

Tabla 4. Modelo de presentación estado de Resultados

Estados de Resultados año _____		% (Ventas)
Ventas esperadas	\$ _____	

Menos:		
Costo de Ventas	\$ _____	

Utilidad Bruta	\$ _____	

Menos:		
Inversión en Marketing	\$ _____	

Otros (administrativos y operativos)	\$ _____	

Utilidad Antes de Impuesto	\$ _____	

2.9. La etapa de comparación: matriz de fortalezas – amenazas - debilidades – oportunidades (FADO) (Fabio Villegas, año 2009, pág. 57)

La etapa de comparación dentro del esquema analítico para la formulación de la estrategia, incluye la Matriz FADO. Otros autores utilizan denominaciones tales como: matriz DOFA, análisis FODA, matriz FODA, análisis DOFA, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas SWOT analysis, SWOT matrix, strenghts, weaknesses, opportunities, threats; las cuales son todas equivalentes al concepto que se utiliza en el presente trabajo.

La matriz FADO, como herramienta de comparación, o igualación tiene su origen en la información derivada de las matrices MEFI en Marketing, MEFE y MAFE. Al comparar las fortalezas/debilidades internas de marketing contra las oportunidades /amenazas externas, surgen las alternativas estratégicas factibles.

“Comparar” significa alinear los factores internos con los factores externos para formular estrategias factibles. Por ejemplo, al alinear una fortaleza interna tal como “exceso de capital de trabajo” con una amenaza externa tal como “un fuerte competidor extranjero está entrando al mercado”, podría sugerir una estrategia “incrementar los gastos publicitarios en X porcentaje”.

En la práctica, las relaciones internas y externas son mucho más complejas y el proceso de comparación requiere mucha mayor reflexión.

Cualquiera sea el tipo de organización: privada, pública, con o sin ánimo de lucro, productora de bienes o servicios; ya sea que tenga una orientación de producto o de marketing,

debe planear y ejecutar buenas estrategias para ganar; una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa, puede a menudo conducir a la derrota.

Cada organización tiene sus particulares fortalezas y debilidades internas y sus amenazas y oportunidades externas. Una organización puede utilizar sus fortalezas internas para tomar ventajas de las oportunidades externas o para sobreponerse a las amenazas externas.

Alternativamente, una organización podría establecer estrategias de tipo defensivo, con el fin de sobreponerse a sus debilidades y evitar las amenazas externas.

Las amenazas externas pueden ser desastrosas para las organizaciones que adicionalmente tienen grandes debilidades internas. Una organización podría seguir estrategias que le mejoren sus debilidades internas con el fin de tomar ventajas de las oportunidades externas. Comparar los factores internos con los externos es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección de estrategias implican el realizar muchísimos juicios subjetivos basados en información objetiva.

La Matriz FADO es una importante herramienta de comparación en la formulación de estrategias, la cual resulta del desarrollo de CUATRO TIPOS DE ESTRATEGIAS:

2.9.1. Estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA (Fabio Villegas, año 2009, pág. 58).

LAS ESTRATEGIAS FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización, para tomar ventaja de las oportunidades.

LAS ESTRATEGIAS DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades.

LAS ESTRATEGIAS FA están basadas en el uso de las fortalezas de la organización, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

LAS ESTRATEGIAS DA están dirigidas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas medioambientales. Se intenta minimizar ambas tanto las debilidades como las amenazas. Las estrategias son defensivas. Una organización enfrentada a muchas amenazas externas y con muchas debilidades internas desde luego puede estar en una situación precaria. De hecho una organización así tiene que escoger entre luchar por su supervivencia, o unirse, o reducirse, declararse en quiebra o liquidarse.

LA MATRIZ DE FORTALEZAS – AMENAZAS – DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (FADO).

Tabla 5. Modelo de construcción matriz (FADO)

	FORTALEZAS Listar Fortalezas	DEBILIDADES Listar Debilidades
OPORTUNIDADES Listar Oportunidades	Estrategias FO Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades
AMENAZAS Listar Amenazas	Estrategias FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

En el proceso de construcción de la matriz FADO, se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Listar las principales fortalezas internas en marketing de la organización
2. Listar las principales debilidades internas en marketing de la organización
3. Listar las principales oportunidades externas de la organización
4. Listar las principales amenazas externas de la organización
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes FO en la respectiva celda
6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes en DO
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes FA
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes en DA.

La comparación de los principales factores internos y externos es la parte más difícil de la construcción de la matriz FADO. El proceso de igualación o comparación requiere de un buen juicio y no existe una respuesta mejor.

El propósito de la herramienta de comparación de la etapa 2 (Generación de estrategias), es el construir alternativas estratégicas factibles y NO es seleccionar o determinar cuál estrategia es la mejor. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FADO se seleccionaran para su implementación.

2.10. Definición de tácticas y plan de acción (fabio villegas, año 2009, pág. 61)

Una vez se ha establecido los objetivos y las estrategias a través de la utilización de las diferentes matrices (MEFE, MEFI, MAFE, y FADO), el primer paso para la implementación del plan de marketing, es el desarrollo de las tácticas y los planes de acción.

Las estrategias no se implementan, mientras que las tácticas sí. Una estrategia no puede alcanzar los objetivos, hasta tanto las tácticas para llevar a cabo esa estrategia no se haya establecido adecuadamente.

2.10.1. Tácticas (Fabio Villegas, año 2009, pág. 61)

Las tácticas son programas de acción asociados con cada una de las estrategias y permiten llevar estas a cabo. Las tácticas se diferencian de las actividades que son las tareas que desarrollan las personas en el desempeño de sus cargos.

La actividad se convierte en táctica sólo cuando es guiada o se ajusta a lo programado por el plan de marketing, es decir; si un empleado realiza una tarea y no está dentro del plan, esta no es una táctica, es una acción no planeada y aislada.

Finalmente las tácticas deben desglosar en actividades con sus correspondientes características.

2.10.2. Los planes de acción (Fabio Villegas, año 2009, pág. 61)

Son tácticas asociadas con cada una de las estrategias de marketing y reúnen todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados.

El plan (o programa) de acción es el que se implementa.

En el plan, las tácticas deben responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué se va a hacer?

ACTIVIDAD ESPECÍFICA – Cuya intención es hacer realidad una estrategia

¿Cuándo comenzará la acción y cuándo terminará?

CRONOGRAMA - Dependiendo de la actividad, este podrá ser por días, semanas o meses.

¿Cuánto costará?

COSTOS Y GASTOS - Directos e indirectos, los cuales deben estar relacionados específicamente con la actividad.

Resultados específicos esperados

Son los propósitos que tiene como finalidad llevar a cabo el logro de la estrategia que corresponde, pues en este punto donde el vínculo generalmente se rompe. Es la base del control operacional.

Quien lo va a desarrollar?

RESPONSABLE – Persona o área funcional designada.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación

La investigación a desarrollar en el presente proyecto será descriptiva y explicativa. Se plasmara textualmente los hallazgos observados en la investigación, con respecto al análisis interno y externo de la empresa, su equipo de ventas, el grado de satisfacción de los clientes frente al producto, la logística, el precio, la oferta la demanda, la competencia, el proveedor o mayorista y la atención o servicio prestado por parte de la fuerza de ventas, así mismo describir las principales necesidades y expectativas de los clientes frente al portafolio de productos ofrecido por la empresa.

3.2. Métodos de investigación

La metodología a utilizar será inductiva, ya que emitiremos conclusiones como consecuencia de reflexiones sobre el análisis de lecturas de internet, de libros que se consulten y de las observaciones que se vayan realizando tanto a nivel interno como externo en la organización, también será de tipo analítico, ya que se emitirán conclusiones, luego del análisis de las entrevistas a los clientes y del análisis de las matrices: MEFE, MEFI, MAFE y FODA

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque será cuantitativo y cualitativo porque se deben establecer y recopilar datos estadísticos, matemáticos y labor de observación y a análisis para emitir conceptos y

recomendaciones de cara a formular estrategias para el incremento en las ventas de lubricantes para motos.

3.4. Población objetivo de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se tomara como población objetivo la base de datos de clientes de la empresa en la ciudad de Nieva, sin embargo debido a que son muchos clientes, se segmentaran de acuerdo al tipo de negocio, es decir (talleres de motos, almacenes, estaciones de servicio y lubricentros), se realizaran 10 encuestas por cada segmento., dichas encuestas serán de tipo escala Likert, donde se le presentara al encuestado una serie de afirmaciones sobre un tema y lo debe calificar con base a una escala dada.

3.5. Muestra

La Distribuidora Alger S.A.S, es una empresa que cuenta con muchos clientes en la ciudad de Neiva, por lo que he optado por realizar un muestreo de tipo polietápico, es decir se segmentaran por cada tipo de clientes tales como (talleres, almacenes, estaciones de servicio y lubricentros, para sacar de cada uno de estos segmentos una muestra. De esta forma se obtendrá una mayor cobertura de los tipos de clientes, para que la información sea veraz y objetiva.

3.6. Fuentes de investigación

Estas fuentes de investigación serán de tipo primarias y secundarias, ya que vamos a realizar el trabajo con un tipo descriptivo, donde vamos a tener que observar y realizar el análisis de lo que se vaya estudiando, adicionalmente se van a realizar encuestas a los clientes y entrevista de tipo informal al gerente y dueño de la empresa y demás personal administrativo y

reuniones grupales con el equipo de ventas, para conocer de primera mano sus opiniones, experiencias actitudes y motivaciones, frente a la compañía, los clientes y el mercado en general, también vamos a utilizar información de:

Internet

Base de datos de la empresa

Libros y documentos sobre marketing mix y el mercado de los lubricantes entre otros

3.7. Metodología de la investigación

Para el desarrollo del plan temático, vamos a guiarnos en el avance del presente proyecto, por el marco teórico, es importante tener claros cada uno de los conceptos y la terminología que vamos a utilizar, y de la mano del gerente y propietario de la empresa vamos a ir avanzando. Iniciaremos recopilando toda la información relacionada con los aspectos internos de la empresa, tales como reseña histórica, misión, visión, valores corporativos, clientes, proveedores, competidores, el mercado y su segmentación, el equipo de ventas, el proceso de atención a los clientes, la distribución y entrega del producto, el portafolio de servicios, los precios, los productos sustitutos, el procesos de cobro, la cartera, la motivación que se le tiene al personal, las campañas publicitarias que se han realizado y las actividades que tengan en curso, las ventas de lubricantes en los tres últimos años y el posicionamiento de la empresa actual frente a la competencia, entre otros.

Todo lo anterior se realizara mediante entrevistas informales con el gerente, el personal administrativo y mediante reuniones grupales e individuales con cada uno de los vendedores.

Así mismo se realizara investigación por medio de internet y en el Instituto de Tránsito y Transporte de la ciudad de Neiva, donde buscaremos datos estadísticos del número de motocicletas registradas en la ciudad de Neiva en los últimos tres años y el promedio del total de motocicletas en la ciudad, datos de mototaxismo actual en la ciudad y el impacto de este flagelo para el sector de los lubricantes, datos de ventas de los últimos años de motos en la ciudad. Se investigara sobre el entorno, datos de ventas promedio de lubricantes en la competencia, por cada una de las marcas y el posicionamiento de la Distribuidora Alger SAS, frente al mercado total en nuestra ciudad. Una vez se tenga esta información básica, procederemos con la elaboración de las encuestas las cuales vamos a dirigirlas a los clientes de la empresa, los cuales dividiremos en segmentos de mercado, tales como: talleres, lubricentros, estaciones de servicio y almacenes, cuando tengamos dicha información procederemos a tabularla y a realizar el respectivo análisis, también realizaremos el análisis FADO, con el fin de realizar un estudio tanto interno como externo de cara a generar estrategias que nos lleven al incremento de las ventas de lubricantes para motos.

La encuesta y la observación que se va a realizar permitirán probar sucesos a nivel de aceptación del producto para conocer opiniones y percepciones de los clientes y posibles compradores, acerca de los diferentes aspectos de la organización, de tal forma que los resultados sirvan como plataforma para el diseño de las metas, los objetivos y la estrategias a favor del crecimiento en el mercado de la organización.

Identificar algunos factores del perfil del consumidor con la finalidad de conocer los hábitos de los clientes y la percepción sobre los productos de la compañía, Examinar las principales debilidades de organización desde la perspectiva del cliente.

Una vez se tengan las estrategias, procederemos a realizar la lista de actividades, el objetivo de cada una, el responsable, el presupuesto y el cronograma de dichas actividades, de cara a llevar a cabo la estrategia propuesta y lograr el objetivo.

Cuando se tengan creado todo el plan de marketing, y este aprobado por la gerencia, se podrá dar a conocer al resto de colaboradores.

Como estudiante de la especialización en gerencia de mercadeo estratégico y pensando en dar un valor agregado al presente proyecto de grado de cara a que sea de utilidad y manejo comercial a la gerencia de la Distribuidora Alger S.A.S., ya que se pueden implementar en la empresa, recomendaré y dejare como manual de consulta una serie de indicadores necesarios para evaluar tanto el cumplimiento de ventas Vs presupuesto, por vendedor, por mes, por línea y por grupo, así como también indicadores de cumplimiento de visitas a clientes, de eficiencia semanal de ventas, crecimiento de ventas con respecto a periodos anteriores, rotación de personal, carteta de clientes entre otros.

3.8. Resultados esperados

1. Como primera medida esperamos realizar un diagnóstico interno de la situación de la empresa en cuanto a sus fortalezas/debilidades que nos permita realizar estrategias y poder utilizar las fortalezas a nuestro favor y por otro lado trabajar en ir mitigando las debilidades halladas
2. Esperamos realizar un análisis externo de la empresa, conociendo las oportunidades del mercado y las amenazas del mismo, con el fin de crear estrategias que nos lleven a aprovechar dichas oportunidades y por otro lado que mitigue el impacto en las ventas

3. Queremos conocer muy al detalle a nuestros clientes y a nuestro consumidor final, ya que de ello depende que la empresa desarrolle estrategias de mercadeo que sean eficientes y eficaces, queremos saber sus hábitos de compra, la percepción que tienen frente a los productos ofrecidos y frente a la empresa como tal, ect.

4. Para la empresa es importante conocer el número de motocicletas actuales en la ciudad, las proyecciones de compra para este y el siguiente año, con el fin de proyectar las ventas de nuestros productos, la demanda y la oferta.

5. Esperamos diseñar las mejores estrategias comerciales en nuestro plan de marketing, realizando un cronograma que nos permita efectuarle seguimiento a cada una de las actividades que se programen de cara al crecimiento y cumplimiento de las ventas y presupuestos

6. Y por último esperamos diseñar los mejores indicadores de gestión que nos permita evaluar el desarrollo del plan de marketing.

4. ANALISIS EXTERNO SOBRE EL NEGOCIO DE LOS LUBRICANTES

4.1. Comercialización de aceites lubricantes en Colombia

La comercialización de aceites lubricantes se inscribe en la fase downstream del sector de los hidrocarburos. Son siete grandes grupos de aceites lubricantes comercializados en Colombia, aviación, diésel automotor o de transporte, motos en general, transmisión automotriz, para gasolina y gas, grasas en general, industriales y proceso y el de mayor demanda es el diésel automotor (para transporte). Recientemente se publicaron las cifras de ventas en el mercado colombiano, a pesar de un deterioro en el volumen de ventas, la tendencia desde finales de 2014 mejoró. En perspectiva para el 2015, el precio de los lubricantes y aceites enfrentaran, por un lado, la debilidad del peso colombiano, lo cual encarece las importaciones y por el otro el deterioro de los precios del petróleo puede ayudar a disminuir el costo de producción de los países proveedores.

Los enlaces de la cadena productiva de la comercialización de estos productos se remontan a la transformación y refinación del petróleo, bien sea en el complejo industrial de Barrancabermeja, que genera aproximadamente el 70% de los productos petroquímicos que circulan en el país, o en la refinería de Cartagena que tiene la tarea de disminuir la demanda de productos importados derivados del petróleo. La otra gran fuente de aceites lubricantes está conformada por las plantas de refinación del extranjero. Ahora, los productos procesados convertidos en lubricantes se envían a las grandes comercializadoras (Terpel, ExxonMobil Colombia, Biomax, Petrobras combustibles, Distracom, Petromil, Automarket, World Fuel Services, Energizar, Petrocosta C.I, entre otros)Shell, Castrol y, por último, a los centros de

distribución minoristas (estaciones de servicio, mini - comercio de combustibles y lubricantes) y a los distribuidores mayoristas que se encargan de exportar o reexportar los productos.

Información tomada de:

http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/comercio%20de%20lubricantes%20y%20aceites_blog.pdf

4.2. Desempeño del sector

El sector de comercio de lubricantes para vehículos se incorpora a la actividad de comercio de la economía colombiana, esta última desarrolló un comportamiento destacable en lo corrido del año 2013 y en todo el 2014; esta dinámica sectorial estuvo acompañada por el nivel de consumo de las familias que jalonó por dos años consecutivos la economía nacional, a pesar de que en 2014 la economía colombiana experimentó, a partir del segundo trimestre, una expansión inferior a la del año inmediatamente anterior.

En contraste, el comercio de lubricantes en los últimos doce meses recuperó su senda positiva, aunque hacia el tercer trimestre desarrolló un comportamiento inferior pero sin entrar en terreno negativo, un hecho relevante para el crecimiento en las ventas de aceites lubricantes fue el histórico nivel de ventas de automóviles que superó a las cifras del año 2011, en un 11%.

Por otra parte, el sector tiene que combatir constantemente la falsificación de sus productos, en especial el reciclaje, que pone en riesgo el desempeño de los automotores y por ende la seguridad y la vida de las personas. A finales de 2011 se conocía que alrededor de ocho y diez millones de galones al año eran lubricantes falsos, equivalentes alrededor del 20 por ciento del mercado.

Información tomada de:

http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/comercio%20de%20lubricantes%20y%20aceites_blog.pdf

4.3. El Mercado

4.3.1. La oferta.

La oferta de aceites lubricantes de origen nacional está directamente relacionada con la oferta de hidrocarburos y con el desempeño de la producción de productos refinados, a pesar de que el principal origen de este producto es extranjero. En la etapa de producción de petróleo en Colombia, la tendencia es positiva y desde finales de 2014 estuvo enmarcada en el millón de barriles, con un máximo de 1.03 millones en agosto. Por el lado de la refinación de productos del petróleo, ubicada en la rama de la industria manufacturera, es uno de los pocos sectores con un crecimiento negativo, pero igualmente se ha deteriorado en virtud del comportamiento de la economía internacional.

Desde las empresas especializadas en la comercialización minorista de aceites lubricantes se encuentra, según cifras de la Superintendencia de Sociedades, que en 2013 diez de ellas concentraban el 63,2 por ciento de los ingresos operaciones dentro del grupo de sesenta y siete que reportaron su información contable. Además, las importaciones de lubricantes desde 2009 han aumentado su participación en el total de las compras externas de Colombia.

Información tomada de:

http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/comercio%20de%20lubricantes%20y%20aceites_blog.pdf

4.3.2. Demanda.

La composición de la demanda de lubricantes en 2014 es la siguiente: un 29% para automotor y transporte, 24% industriales, 12% para gasolina y gas, 9% para motos en general y transmisión automotriz, 3% grasas en general, 14% el resto distribuidos entre aviación, procesos y maquinaria.

Según esta composición de la demanda, se puede notar de forma detallada su evolución; sin embargo se observa el deterioro en las ventas acumuladas en el 2012, 2013 y 2014 el descenso más pronunciado se encuentra en el lubricante para automotores con un -10%, seguido por el lubricante para la industria con una contracción de 4,7%. En cambio los lubricantes para motocicletas han sostenido un crecimiento de 3,2%. Mientras que la estabilidad de los lubricantes y aceites para transmisión en general supera a los de gasolina y gas.

Por otra parte, el mercado de América Latina se perfila como uno de los mayores demandantes de lubricantes a nivel mundial, esto según los estudios de FUCHS PETROLUB, que estima que la región concentrará cerca del 9% de la demanda per cápita de este producto.

4.3.3. Análisis DOFA del sector.

En cuanto a los factores internos al sector:

Debilidades:

Un número elevado de marcas que dificulta el posicionamiento

Aumento en el ciclo de cambio de aceite en los nuevos modelos de automóviles.

Fortalezas:

Alto nivel de innovación que desemboca en la personalización de productos

Alta participación en medios de comunicación

Diversidad en los productos.

Los factores externos al sector:

Amenazas:

Deterioro del consumo de vehículos.

Aumento de lubricantes falsificados o reciclados.

Oportunidades:

Mayor participación en los centros de distribuidor

Aumento de las ventas de vehículos y motocicletas en el 2014 y 2015 que propiciarían mayor demanda de lubricantes y aceites en los próximos años.

En conclusión el desempeño del comercio de aceites lubricantes terminó el 2015 con una tendencia positiva en sus ventas, a pesar de los resultados reales de barriles vendidos.

Específicamente, el mejor desempeño se ubicó en los lubricantes para motocicletas y transmisión de automotores; por otra parte, se observó un deterioro en las ventas para la industria.

Con un aumento de participación de los lubricantes en el total de las compras externas que hace Colombia, además con el debilitamiento del peso colombiano, el comercio enfrentará mayor precio pero se espera se vea balanceado por los menores precios del petróleo en los últimos meses. Esta situación determinará el nivel de inventarios en el país, que también se enfrentará mayor demanda en el mediano y largo plazo debido a las considerables ventas de vehículos y motocicletas.

Información tomada de la empresa estudios - Aktiva Servicios Financieros y del DANE

4.4. Generalidades del negocio de los lubricantes en la ciudad de Neiva

En Neiva circulan alrededor de 73.000 motos, de las cuales 22.000 de ellas aparecen registradas en la capital del Huila, las otras están matriculadas en los municipios cercanos a la ciudad

En el 2014, se vendieron 280 motos mensuales aproximadamente, para el 2015, las ventas crecieron en un 50% más

El crecimiento acelerado en la venta de motocicletas eleva el consumo de lubricantes. Este crecimiento acelerado en la venta de motos, se debe al fenómeno del mototaxismo en la ciudad, alrededor del 8% de las motos que circulan están siendo utilizada para el mototaxi.

Crecimiento anual del consumo de lubricantes

El tamaño del mercado de lubricantes en la ciudad de Neiva para el 2016 se calcula en \$7.485.380.000, que equivalen a 178.223 galones anuales.

La participación en el mercado se encuentra distribuida entre las siguientes empresas más importantes (ventas) de la ciudad, así:

Información tomad de: www.transito-huila.gov.co/

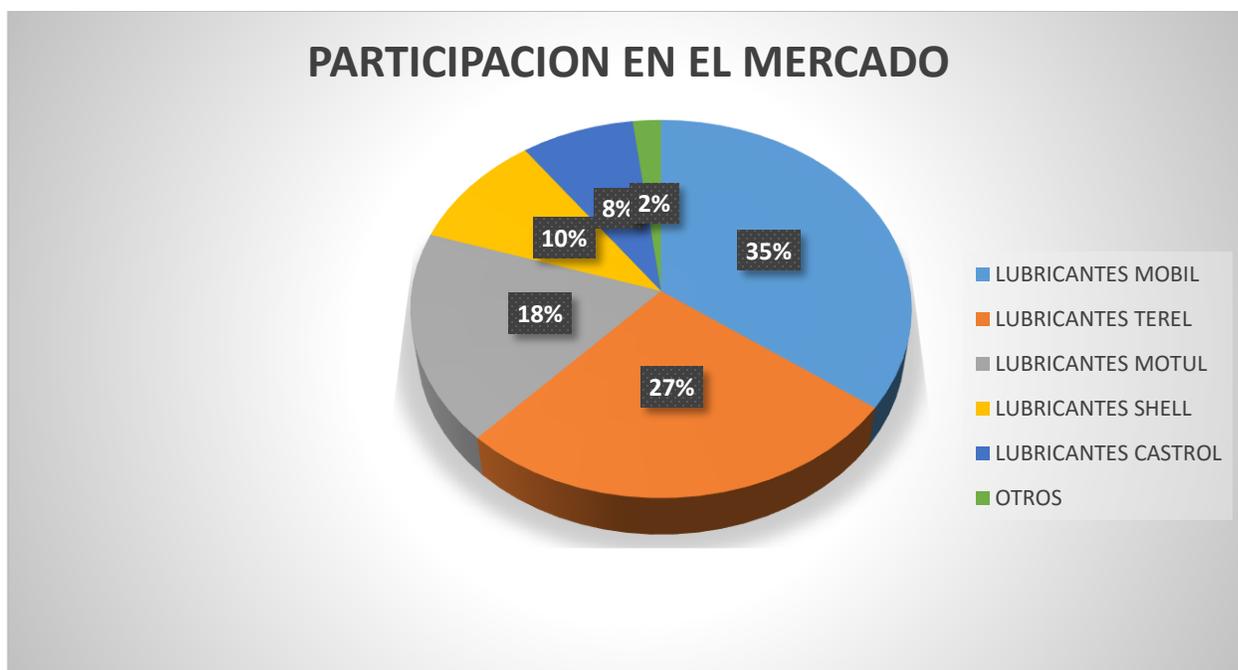


Figura 1. Participación en el mercado de la Distribuidora Alger.

Existe en la ciudad una fuerte tendencia de la utilización de motocicletas, pues los neivanos prefieren movilizarse ya sea en moto propia o pagando el servicio en este tipo de vehículos porque los considera más ágiles, prácticos y económicos

Por mucho tiempo el líder en la venta de lubricantes para motos ha sido lubricantes Mobil, sin embargo Terpel año tras año ha venido ganando mercado

Se presentan fuertes estrategias de mercadeo de las marcas líderes

Se viene incrementando el uso de motocicletas que demandan el uso de los lubricantes sintéticos y el especializado en vender este tipo de lubricantes es la marca MOTUL, sin embargo Motul solo tiene el 18% de la participación del mercado, pero por el crecimiento de motocicletas de alta gama, no se debe descuidar este segmento

La tasa de interés del DTF para el primer semestre de 2016 subió a 6.5%, lo cual puede afectar para la financiación de motocicletas en el mercado, por ende puede reducirse la venta de este tipo de automotores y a la vez disminuir el crecimiento en la ventas de lubricantes

Crecimiento de la piratería y falsificación de los lubricantes

Caída del precio del petróleo e incremento del dólar, lo que hace que los precios de los lubricantes se incrementen

La tendencia en la participación en el mercado de la competencia en los últimos años ha sido:

Tabla 6. Tendencias en la participación en el mercado.

TENDENCIA EN LA PARTICIPACION EN EL MERCADO (%)					
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	pronostico Año 2016
Nuestra Empresa	20,0%	21,0%	23,0%	25,0%	27,0%
Lubricantes Mobil	39,0%	38,5%	36,0%	36,5%	35,0%
Lubricantes Motul	16,0%	16,4%	17,0%	17,5%	18,0%
Lubricantes Shell	10,5%	9,8%	9,8%	10,0%	10,0%
Lubricantes Castrol	6,5%	6,5%	7,4%	7,8%	8,0%
Otros	8,0%	8,0%	7,0%	3,0%	2,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Información tomada de la empresa Distribuidora ALGER

Se destaca la estrategia de algunos competidores, donde le dan bonificación por compras en efectivo a quien tiene decisión de compra

En promedio se calcula que existe una moto por familia en Neiva y según datos del DANE, la proyección de habitantes para el 2016, es de 344.000.

Se destaca que no son muchas las nuevas marcas que están ingresando al mercado y tampoco las que están saliendo del mercado, por el contrario se mantienen y cada vez quieren ir abarcando su mercado

La tasa de desempleo en el Huila para el segundo trimestre de 2016 fue de 11.3%. El paro camionero impacta negativamente en la economía de nuestra ciudad, los productos de la canasta familiar y muchos otros encarecidos y ha dificultado el transporte de los lubricantes hacia las zonas de Florencia y Puerto Asís, por lo que las ventas de lubricantes de finales de junio y principios de julio han disminuido en estas zonas.

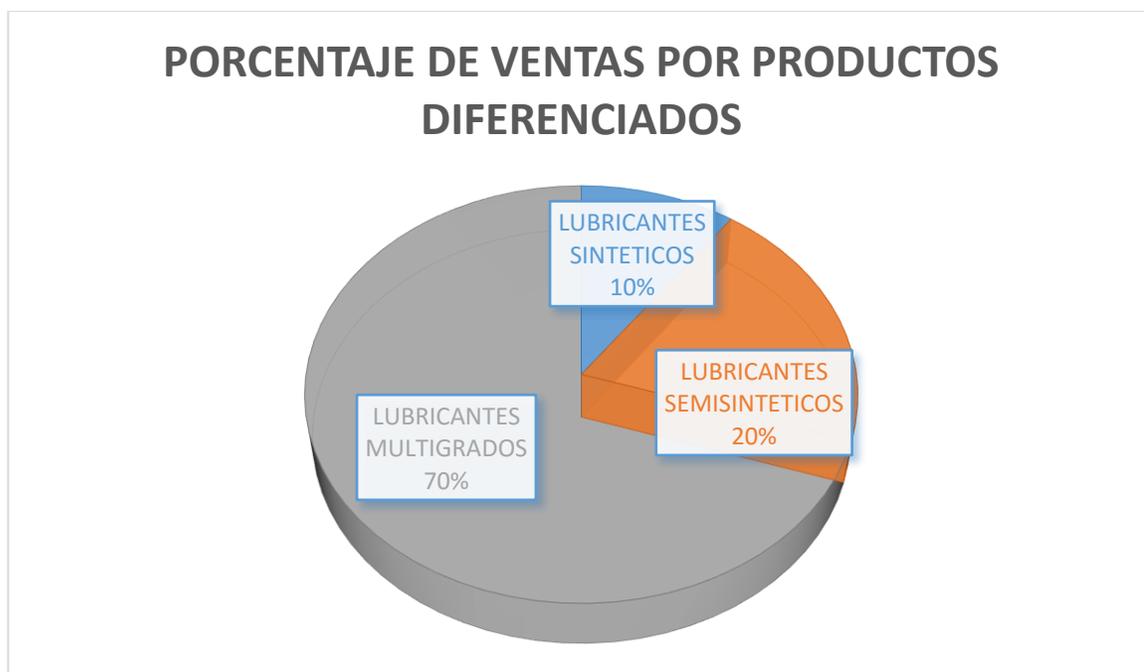


Figura 2. Porcentaje de ventas por productos diferenciados.

El clima político que vive el país (proceso de paz), muestra tendencias a mejorar la situación para los negocios en general.

Incursión al mercado de lubricantes sintéticos que tienen mayor rendimiento y mayor durabilidad, lo cual hace disminuir el consumo de los mismos.

La marca Mobil, posee estaciones de servicio marca propia, en la cual solo venden lubricantes de su marca, además como estrategias de mercadeo cuentan con un club virtual en el cual premian a promotores de servicio y lubricadores por la venta de sus productos,

adicionalmente acostumbran a bonificar a la persona encargada de realizar la compra, no al cliente como tal, también maneja impulsadoras que apoya las ventas de sus diferentes clientes

La marca Shell, Maneja activaciones y amarres, es decir ofrece material POP, como lapiceros, mangas, bayetillas, hasta agotar existencias a sus clientes por la compra de “X” cantidad de producto

La marca Motul, acostumbra obsequiar a los lubricadores batas, overoles y gorras por cumplimiento de metas

La Marca Castrol, cuenta con una gran cantidad de impulsadoras en las zonas de motos, tales como eds, talleres, almacenes y lubricentros

4.5. Consideraciones sobre el consumidor de lubricantes

El consumidor en Neiva, no se casa con una sola marca, es variable, acostumbra a comprar el producto si le dan algo adicional como por ejemplo unas mangas, una gorra, una bayetilla, un llavero ect.

Si llega al punto de venta y ve a una impulsadora bonita, se deja convencer y cambia de marca de lubricante, se estima que de este tipo de clientes están el 70%, el restante 30%, son los clientes que llamamos pragmáticos, que son los que sí están casados con una marca, los que son fieles porque conocen el producto, por su calidad, porque les ha funcionado y no lo quieren cambiar por nada

La unidad que más se vende es por cuartos de galón, es lo que normalmente le cabe a un motor de una motocicleta y se debe cambiar cada dos mil kilómetros

El estrato uno, dos y tres son los que utilizan más las motocicletas, los estratos, cuatro, cinco y seis, poseen motos de alta gama, con cilindrajes mayores y motocicletas de lujo, entre

estas se encuentran las marcas: Aprilia, Harley-Davidson, Ducati, BMW, Triumph, Vespa, MV Agusta, entre otras.



Figura 3. Modelo de motocicletas de alta gama.

En los estratos bajos se da una alta volatilidad pues el grado de sustitución entre productos y marcas es grande

En el único segmento que se da la tendencia de cliente regular y fiel a una marca es en las estaciones de servicio ya que le quedan de paso o cercanas a sus viviendas y acostumbran llegar a esa misma EDS y comprar el mismo lubricante.

4.6. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Tabla 7. Matriz de evaluación del factor externo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) OPORTUNIDADES (AMENAZAS - PROBLEMAS) DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S.			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Tamaño del mercado de lubricantes para motos en Neiva: \$7.485.380 X 10 a la 6	0,23	4	0,92
Incremento en la venta de motocicletas, que proporciona mayor demanda de lubricantes	0,19	4	0,76
Fuerte estrategias de mercado por parte de la marca líder (mobil)	0,18	1	0,18
Falsificación y reciclaje de lubricantes	0,16	1	0,16
Se destaca que no son muchas las nuevas marcas que ingresan al mercado de lubricantes en la ciudad	0,05	2	0,10
Los clientes no son fieles a una sola marca de lubricantes	0,08	3	0,24
Los estratos uno, dos y tres son quienes mas consumen lubricantes para motos en la ciudad	0,11	3	0,33
TOTALES	1		2,69

AMENAZA MAYOR	CALIFICACION	1
AMENAZA MENOR	CALIFICACION	2
OPORTUNIDAD MENOR	CALIFICACION	3
OPORTUNIDAD MAYOR	CALIFICACION	4

Conclusiones: El tamaño del mercado de \$7.485.380 X 10 a la 6, es la oportunidad más importante para nuestra empresa, con un peso relativo de 0,23, seguido del incremento en la venta de motocicletas en la ciudad, que proporciona una mayor demanda de lubricantes, adicionalmente cuenta con dos oportunidades más, por un lado los clientes no son fieles a una sola marca y por otro lado los estratos 1, 2 y 3 son quienes mas consumen o demandan lubricantes para motos; así mismo se enfrenta a amenazas como fuerte estrategias de mercado por parte de la marca líder, falsificación y reciclaje de lubricantes y como amenaza menor no son muchas las nuevas marcas que estan ingresando al mercado.

El resultado sopeado del análisis de factores externos es de 2,69 muestra que nuestra empresa compete en una industria que está apenas por encima del promedio en cuanto al atractivo general.

5. PLAN DE MARKETING PROPUESTO PARA EL PERIODO 2016 -2017

5.1. Reseña Histórica de la Empresa

Hace once años, en el corazón de Neiva, nace la empresa Distribuidora Alger S.A.S. se constituyó por escritura pública N° 0000472, de la Notaria Cuarta de Neiva, del 26 de abril de 2005, inscrita el 4 de mayo de 2005 bajo el N° 00020328 del libro IX, se constituyó la persona jurídica: Distribuidora Alger Ltda que por documento privado de Neiva del 9 de febrero de 2010, inscrita el 2 de marzo de 2010 bajo el N° 00027110 del libro IX, la sociedad cambio su nombre por Distribuidora Alger SAS.

Empresa atendida y gerenciada por su fundador y propietario, el señor Gerardo Tovar, se creó con la misión de tener el mayor reconocimiento en la venta de lubricantes, consolidándose como la mejor distribuidora de lubricantes Terpel en la zona sur del país (Huila, Putumayo y Caquetá).

El transcurso en el mercado de la comercialización de lubricantes, no ha sido fácil, pero con el empeño y el arduo trabajo comercial del señor Tovar y su equipo de trabajo han logrado posicionar la empresa y la han dado a conocer en el sur colombiano como la distribuidora de lubricantes número uno y siempre buscando el beneficio colectivo de la organización de la mano y con el respaldo de la marca Terpel. Hoy 11 años después se cuenta con modernas instalaciones y bodegas, con agencia en la ciudad de Florencia y Puerto Asís y en los últimos años se han creado otras líneas de negocio que han hecho incrementar las ventas, siendo los distribuidores directos de empresas tales como: colombiana automotriz, motorkote de Colombia, grasas expos, filtros partmo e interfil, entre otros.

5.2. Misión

Comercializar lubricantes Terpel y suplementos para automóviles (SPA), logrando movilizar el transporte de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo, generando seguridad y confianza en nuestros clientes, con el apoyo de un equipo de trabajo altamente motivado y especializado, garantizando un alto compromiso social y ambiental.

5.3. Visión

Para el 2017, ser una empresa de mayor reconocimiento en el suministro de lubricantes Terpel y suplementos para automóviles, con el 55% de participación del mercado en el área de influencia de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo, consolidándose como el mejor distribuidor de lubricantes de la organización Terpel S.A.

5.4. Valores corporativos

RESPETO: En la Distribuidora Alger, la persona por encima de todos. Bajo este valor se edificarán las relaciones internas en compañía y sus grupos de interés: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidad.

EXCELENCIA: Estamos comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

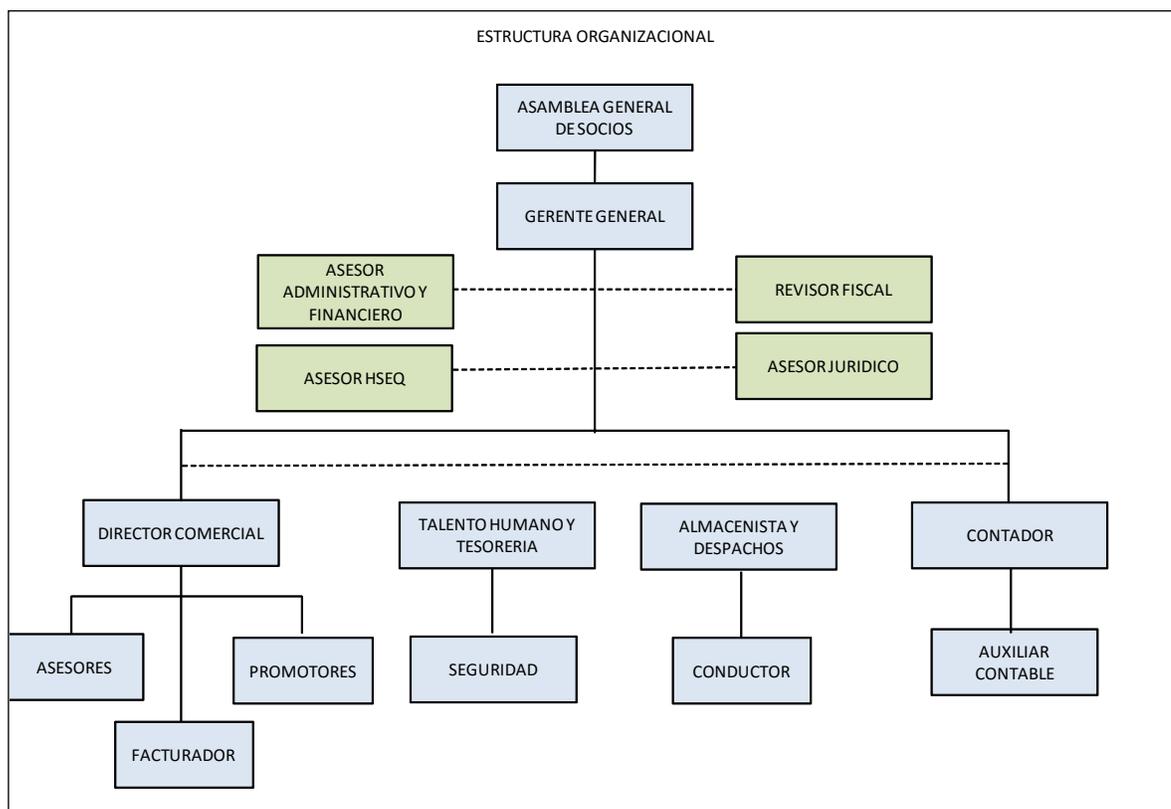
RESPONSABILIDAD: Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo.

TRABAJO EN EQUIPO: Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Aprendemos y mejoramos continuamente, aprovechando al máximo nuestras fortalezas y fortaleciendo nuestras debilidades.

5.5. Organigrama

Tabla 8. Estructura organizacional.



5.5.1. Personal de ventas.

Su personal de ventas se encuentra distribuido de la siguiente manera:

EN NEIVA:

Un vendedor para filtros

Un vendedor para atender clientes de industria

Un vendedor para atender accesorios para motos (Llantas, kit de arrastre, ceras, shampoos, ambientadores, aditivos)

Un vendedor para lubricantes en Neiva

Dos vendedores para municipios aledaños a Neiva (zona sur y zona norte)

EN FLORENCIA: (EXISTE AGENCIA)

Un vendedor

Una persona encargada de la bodega

Un auxiliar de bodega

Un promotor

EN PITALITO: (No hay agencia)

Un vendedor

Una promotora

EN PUERTO ASIS: (Existe agencia)

Una persona encargada de la bodega

Un vendedor

Un promotor

En total, la empresa cuenta con ocho vendedores.

La empresa cuenta con un Director Comercial, que es la persona encargada de supervisar a los vendedores, de estar gestionando y creando estrategias para que cada uno cumpla con los presupuestos asignados, así como supervisando el estado de cartera, el a su vez le reporta al gerente los resultados y las actividades que proponen para el incremento de las ventas.

Por parte La Organización Terpel, quien es el único proveedor de lubricantes, los apoya con un asesor de lubricantes, quien es la persona encargada de realizar seguimiento a que los presupuestos que tiene el distribuidor los cumpla y a su vez lo apoya en los diferentes proyectos o actividades que el distribuidor desee gestionar, ya que el asesor es quien monta el proyecto y lo presenta en terpel para que este sea aprobado y supervisa que los dineros que asigna la empresa se inviertan en las actividades para las cuales fueron aprobados, de cara al incremento de las ventas.

La empresa también le asigna al distribuidor un trade marketing, quien es la persona encargada de manejar el material publicitario, coordinar las actividades y eventos publicitarios con las dos impulsadoras del distribuidor, maneja el programa de tesos, actualiza la base de datos y realiza chequeo de precios de los lubricantes de la competencia y envía informes a Terpel, entre otros.

5.5.2. logística entrega de pedidos

Para su logística y despacho de pedidos, cuenta con:

Una camioneta 4 X 4

Tres camiones NPR

Dos conductores y el auxiliar de bodega de Neiva, quien también se encarga de realizar entrega de pedidos dentro de la ciudad de Neiva.

En Neiva y los municipios aledaños, los pedidos los entregan al día siguiente del pedido al igual que en Florencia y sus alrededores, en Pitalito los pedidos se entregan los días jueves de cada semana al igual que en puerto asís.

5.5.3. Porcentaje de participación en ventas por líneas de producto – lubricantes para motocicletas.

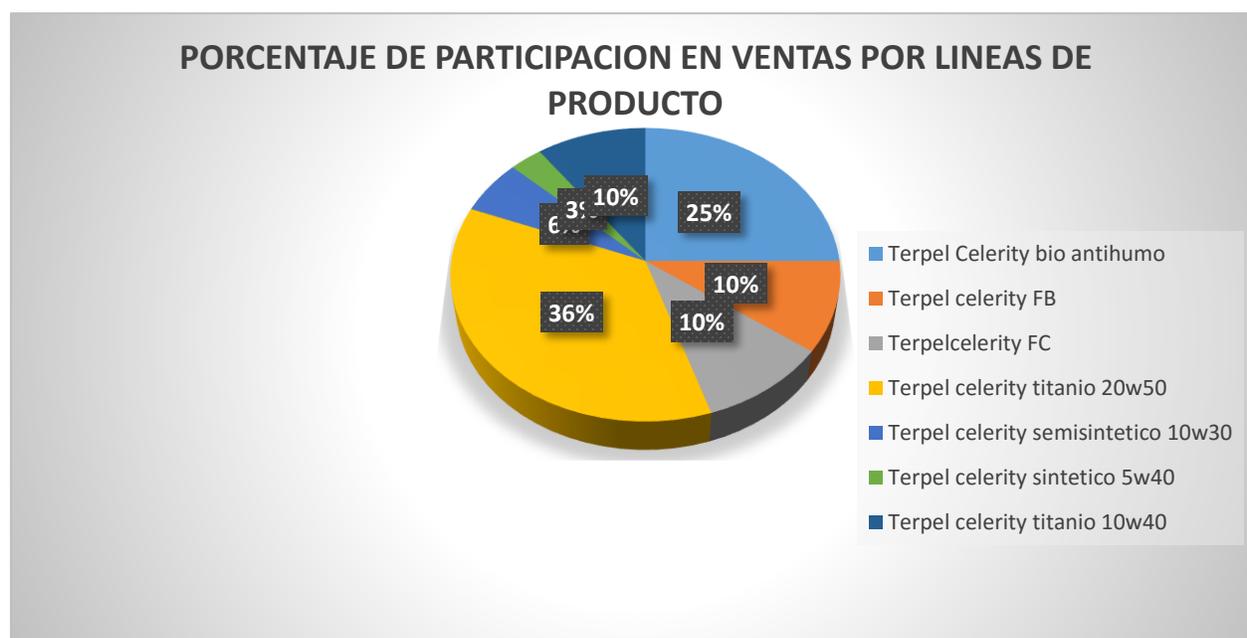


Figura 4. Porcentaje de participación en ventas por líneas de producto.

Las líneas de lubricantes que más se venden son:

Terpel Celerity con titanio 20w50 con un 36%

Terpel Celerity Bio Antihumo con un 25%

Terpel Celerity FB con un 10%

Terpel Celerity FC con un 10%

Terpel Titanio 10w40 con un 10%

Terpel semisintético 10w30 con un 6%

Terpel sintético 5w40 con un 3%

5.5.4. CLIENTES.

Los clientes se han segmentado en:

Tabla 9. Segmentación de clientes.

CLIENTES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS
ESTACIONES DE SERVICIO	50%
TALLERES	25%
ALMACENES DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	15%
CENTROS DE LUBRICACION	10%

El 90% de sus clientes realiza el pago de sus facturas consignando el dinero a través de bancos, el restante 10%, le realiza el pago al vendedor, estos casos se dan en las poblaciones de Florencia y Puerto Asís, donde no existen oficinas bancarias cercanas.

5.4.4.1. Pagos y descuentos

Los clientes que cancelen sus facturas entre el 5 y 10 día obtendrán un descuento adicional, de acuerdo a lo pactado con el vendedor, previamente autorizado por la gerencia.

Pero normalmente la empresa ofrece crédito a 30 y 60 días

Sin embargo se encontró que la empresa no hace cumplir la política de crédito y cuando los clientes están vencidos, les siguen entregando producto, también se observa que la cartera es

bastante grande y que los clientes que han enviado a cobro jurídico llevan más de un año vencidos, por lo que se considera cartera de alto riesgo, es decir de difícil cobro.

La empresa no cumple con las políticas de cupo y plazo, sin embargo todo despacho es autorizado por el gerente de la empresa.

5.5.4.2. Requisitos para créditos.

La empresa solicita diligenciar el formato de creación de clientes

Fotocopia de la cédula de ciudadanía del propietario o gerente de la empresa

Fotocopia del RUT

Certificado de cámara de comercio

Formato del pagare y carta de instrucciones firmado

en blanco

La persona encargada realiza la consulta a data crédito y constata las referencias comerciales, pero quien tiene la última palabra de aprobación es la gerencia, quien a su vez asigna el cupo del crédito

5.5.4.3. sistema siscafe.

La empresa cuenta con un sistema llamado Siscafe, en el manejan: Cartera, facturación, inventarios y contabilidad, es un sistema muy completo que arroja en tiempo real datos de inventarios y cartera, sin embargo se observa que es subutilizado, pues no todas las opciones que tiene, el sistema las utiliza.

Igualmente se observó que la empresa no tiene la base de datos actualizada de sus clientes y no hay una política clara de cartera y crédito, por lo que se ve la necesidad de realzarle mayor control a la cartera

5.6. Distribuidor autorizado de lubricantes Terpel para la zona sur del país

La Organización Terpel, cuenta con una planta en Bucaramanga, certificada por Incontec (ISO 9001, ISO 14001) y un laboratorio acreditado que cumple con las normas internacionales ISO/IEC 17025 (2005).

Todos los lubricantes cuentan con tecnología de última generación y con ventajas ambientales.

Lubricantes Terpel, es la marca de lubricantes que distribuye la empresa Distribuidora Alger S.A.S., para la zona de Huila, Caquetá y Putumayo.

La Distribuidora Alger S.A.S. lleva once años en el mercado, pero hasta la fecha no ha tenido un plan de marketig legalmente constituido, sin embargo año tras año viene desarrollando actividades de mercadeo que han sido exitosas y que poco a poco han venido incrementando las ventas.

5.7. Área de mercadeo y ventas

Tabla 10. Segmento del mercado.

<p>Nuestro segmento de mercado son distribuidores tales como estaciones de servicio, talleres de motos, almacenes, y lubricantes de la ciudad de Neiva, los cuales le venden el producto al consumidor final, ellos son hombres o mujeres entre 16 y 65 años de edad de todos los estratos, pero quienes más compran son los de estrato uno, dos y tres, quienes poseen las motocicletas convencionales, sin embargo hay otro porcentaje de motos para los estratos cuatro, cinco y seis, los cuales utilizan motos de alta gama</p>
--

Además de lubricantes, la empresa distribuye otros productos tales como (agua para batería, líquido para frenos, llantas, kit de arrastre para motos, ceras, shampoos, ambientadores, aditivos y filtros)

El porcentaje de inversión en publicidad está en un 7% sobre las ventas

Los gastos administrativos generales y operativos, sin incluir mercadeo son el 10% de las ventas

El total de los gastos alcanza el 17% de las ventas

La participación de la Distribuidora Alger a nivel del mercado en la ciudad de Neiva ha tenido el siguiente comportamiento:

Tabla 11. Historia de las ventas

1. HISTORIA DE LAS VENTAS					
En Millones de Pesos					
					Pronóstico
EM MILLONES DE PESOS	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Tamaño del Mercado \$	\$5.043.980	\$5.157.596	\$5.709.264	\$5.894.000	\$7.485.380
Ventas Netas \$	\$1.008.796	\$1.083.095	\$1.313.131	\$1.473.500	\$2.021.052
Participacion del Mercado	20%	21%	23%	25,00%	27,00%

Información tomada de la empresa.

Posee agencias en los puntos estratégicos de su zona de ventas

El costo de vetas es del 70%

Buena imagen de la empresa soportada en la calidad de los productos (Marca) que distribuye

Los precios son competitivos

Los lubricantes no tienen productos sustitutos

- La empresa maneja todo el portafolio de productos
- Cada mes se realiza estudios de precios del mercado
- La atención a los clientes es buena
- Las campañas de promoción y publicidad han mostrado su efectividad
- La publicidad y actividades de la competencia es agresiva
- El reconocimiento de la marca se mantiene
- La organización de los productos en bodega es muy buena
- Todos los productos se encuentran codificados
- La rentabilidad 18%
- La supervisión del personal de ventas es regular
- Se vende de contado y a crédito
- La empresa cuenta con un generoso catálogo de productos para motos a dos tiempos y a cuatro tiempos
- Falta mayores campañas de capacitación en lubricantes dirigida a sus clientes
- En temporadas especiales la empresa ofrece actividades de mercadeo
- La relación con el proveedor es excelente, por lo que se facilita las diferentes negociaciones y campañas de publicidad
- A pesar de la situación socio-económica del país se viene dando cumplimiento a los presupuestos establecidos
- La empresa realiza conteo de inventarios los primeros días de cada mes, en las agencias lo hace aleatoriamente
- La empresa presenta solidez financiera
- La empresa no presenta un buen manejo y control de su cartera

La empresa no cuenta con bases actualizadas de todos sus clientes

No se viene realizando manejo de indicadores puntuales e importantes para el seguimiento y control

Falta mayor seguimiento y control a los ruteros que debe dar cumplimiento cada vendedor

Se observa que hace falta más personal para la labor de impulso y mercadeo en la ciudad de Neiva, la empresa solo cuenta con dos impulsadoras

La empresa cuenta con dos tipos de actividades de mercadeo, las nacionales, las cuales son las que realiza el proveedor y dueño de marca 100% con sus recursos y las regionales, que son las que el distribuidor proponen y que al ser autorizadas por el proveedor, los costos son asumidos 50% cada uno. Algunas de estas actividades de mercadeo son:

Nacionales: TESOS – En una plataforma en internet, donde se realiza un programa de fidelización dirigido a lubricadores e isleros, donde les pagan un dinero por cada lubricante vendido, en la tapa de cada producto viene un código el cual deben ingresar a la plataforma, esto es acumulado mensualmente y el valor le es cancelado al usuario mediante consignación en los puntos de efecty

Obviamente el lubricador o islero debe inscribirse a la página donde suministra toda su información personal y del punto de venta, la cual es previamente validada por el asesor comercial de Terpel.

NO LO DEJES A LA SUERTE - Esta es otra campaña dirigida al consumidor final, en la cual el consumidor al comprar el lubricante de referencia Terpel Celerity 20w50, registra el código de la tapa y sus datos personales marcando a la línea 01800 de manera gratuita y

automáticamente tiene un mes de asistencia vial gratis y carrotaller o grúa en caso de que en el camino no se pueda realizar el arreglo de la motocicleta.

Regionales: Para principio de año, la distribuidora ofrece kit escolares a sus clientes por el incremento del promedio normal de sus ventas en un 18%. Para Temporadas sampedrinas la empresa da a sus clientes ponchos bordados por el incremento en sus pedidos habituales, esto solo es válido para la ciudad de Neiva y Florencia.

Otra actividad que realiza la distribuidora es llevar a las eds. Un carro móvil para cambio de aceite gratis, ese día también coloca una impulsadora en patio, además del mecánico; esta última actividad incrementa las ventas en más del 60%, del promedio de ventas diarias en patio.

Lubricantes terpel es el único que cuenta con Titanio en sus lubricantes, este es un elemento químico liviano, que protege el motor de la oxidación, por lo que ayuda a ahorrar combustible y da mayor durabilidad al lubricante y por supuesto al motor del vehículo.

Terpel cuenta con estaciones de servicio propias donde se facilita el lanzamiento de estrategias comerciales y por lo tanto la distribución de los lubricantes

Comparativo de precios con la competencia:

Tabla 12. Lista de precios de la competencia.

MARCA	NOMBRE DE PRODUCTO	PRESENTACIÓN	NIVEL DE CALIDAD	MARCA ESPEJO	PRECIO
TERPEL	Terpel Celerity FC	CUARTO	JASO FC	TERPEL CELERITY 2T BIOANTI HUMO	12200
TERPEL	Terpel Celerity FB	CUARTO	JASO FB	TERPEL CELERITY 2T BIOANTI HUMO	11000

TERPEL	Terpel Celerity 20w40	CUARTO	JASO MA	TERPEL CELERITY 4T TITANIO 20W50	12600
TERPEL	Terpel Celerity 2T Bioantihum o	CUARTO	JASO FD	TERPEL CELERITY 2T BIOANTIHUMO	13200
TERPEL	Terpel Celerity 4T Titanio 20W50	CUARTO	JASO MA	MOBIL SÚPER 4T 20W50	14000
TERPEL	Terpel Celerity Semisinteti co 15W50	CUARTO	JASO MA2	5100 15w50	17500
TERPEL	Terpel Celerity Sintetico 10W40	CUARTO	JASO MA2/SN	7100 10w40	22000
MOBIL	Super Moto 20w50	CUARTO	JASO MA	Terpel Celerity 4T Titanio 20W50	14800
MOBIL	Super Moto 10w30	CUARTO	JASO MA	Terpel Celerity Sintetico 10W40	17500
MOBIL	Super Moto 2T	CUARTO	JASO FB	Terpel Celerity FB	13700
SHELL	Shell Advance AX5 20w50	CUARTO	JASO MA	Terpel Celerity 4T Titanio 20W50	15600
SHELL	Shell Advance AX7 10w40	CUARTO	JASO MA2	Terpel Celerity Sintetico 10W40	23000
SHELL	Shell Advance Ultra 10w40	CUARTO	JASO MA2	Terpel Celerity Sintetico 10W40	27000
CASTROL	CASTROL 2 T (ROJO)	CUARTO	JASO FB	Terpel Celerity FB	14800
CASTROL	Castrol Actevo 4t 20w50	CUARTO	JASO MA/SG	Terpel Celerity 4T Titanio 20W50	16000

CASTROL	Castrol Actevo 4t 10w40	CUARTO	JASO MA/SG	Terpel Celerity Sintetico 10W40	19800
CASTROL	Castrol Power RS Racing 4T 10w50	CUARTO	JASO MA/SJ	Terpel Celerity Sintetico 10W40	18900
MOTUL	3000 20w50	CUARTO	JASO MA	Terpel Celerity 4T Titanio 20W50	17800
MOTUL	5100 15w50	CUARTO	JASO MA	Terpel Celerity Semisintetico 15W50	20500
MOTUL	7100 10w40	CUARTO	JASO MA 2	Terpel Celerity Sintetico 10W40	32600

Información tomada de la empresa.

5.8. Aspectos importantes de otras áreas

En la empresa existen condiciones favorables para la creatividad

Existe buena comunicación interna, que permite facilitar la ejecución de las actividades

No todos los vendedores son profesionales, la mayoría tienen carreras técnicas y tienen experiencia en ventas

La empresa capacita a su personal de ventas al momento de ingresar a la empresa

Los salarios están en el promedio que demanda el sector, con contratos directos con la empresa

Se pagan puntual los salarios y comisiones a sus vendedores

No existe la promoción de los empleados

No se elabora evaluación de desempeño a los vendedores

Su capacidad de endeudamiento y el buen nombre ante las entidades financieras le permiten acceder a los créditos que requiere para financiar su crecimiento

Dado a las buenas relaciones con el proveedor logra que este lo apoye económicamente en la mayoría de sus proyectos y actividades, para el incremento de las ventas

La gerencia monitorea y evalúa constantemente el medio ambiente externo para tomar decisiones respecto al negocio

La organización no cuenta con un plan formal que involucre sus objetivos y estrategias

La empresa subutiliza su sistema de inventarios, cartera y compras

El clima laboral es apropiado y la gerencia motiva a sus vendedores y en general su personal de colaboradores

La empresa cuenta con una adecuada estructura orgánica evidenciada en un organigrama los manuales de funciones, procesos y procedimientos, no se encuentran actualizados

5.9. matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (MEFI) FORTALEZAS – DEBILIDADES EN MARKETING DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S.			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
La participación en el mercado es del 27%	0,21	4	0,84
La empresa posee agencias en los puntos estrategicos de cada zona	0,12	3	0,36
La empresa presenta solidez financiera	0,18	4	0,72
Falta mayor manejo de indicadores para el seguimiento y control de su equipo de ventas	0,16	1	0,16
Falta mayor personal para impulso y mercadeo en la ciudad de Neiva	0,14	1	0,14
Pocas campañas de capacitación en lubricantes para la fuerza de ventas de sus clientes	0,09	2	0,18
Alto porcentaje de inversion en actividades publicitarias	0,10	3	0,3
	1,00		2,7

DEBILIDAD MAYOR	CALIFICACION	1
DEBILIDAD MENOR	CALIFICACION	2
FORTALEZA MENOR	CALIFICACION	3
FORTALEZA MAYOR	CALIFICACION	4

fuerte financieramente

Conclusiones: La fortaleza más importante de la empresa es que posee una participación en el mercado de los lubricantes para motos en la ciudad de un 27%, con un peso relativo de 0,21; la debilidad mas importante es la falta del manejo de indicadores para el buen seguimiento y control de su equipo de ventas, seguido de la falta de mayor personal para impulso y mercadeo en la ciudad de Neiva
El resultado sopesado del análisis de factores internos es del 2,7 lo cual significa que está dentro del promedio en su posición estratégica interna del mercado.

5.10. Matriz de factores claves de éxito (MAFE)

Tabla 14. Matriz de factores claves de éxito.

MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (MAFE) O PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALGER S.A.S.					
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	COMPAÑÍA 1 - ALGER S.A.S.		COMPAÑÍA 2 - MOBIL	
		VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Los lubricantes cuentan con tecnología de alta generación y con ventajas ambientales	0,19	4	0,76	3	0,57
La empresa año tras año ha venido incrementando el porcentaje de participación en el mercado	0,17	4	0,68	1	0,17
Precios competitivos	0,11	3	0,33	3	0,33
Fortaleza financiera	0,16	3	0,48	4	0,64
Variedad de productos	0,10	3	0,3	2	0,2
Calidad de personal de ventas	0,12	2	0,24	3	0,36
Participación del mercado	0,15	3	0,45	4	0,6
	1,00		3,24		2,87

DEBILIDAD MAYOR	CALIFICACION	1
DEBILIDAD MENOR	CALIFICACION	2
FORTALEZA MENOR	CALIFICACION	3
FORTALEZA MAYOR	CALIFICACION	4

<p>Conclusiones: Nuestra empresa es mas fuerte que el competidor Mobil, la tecnología en los lubricantes y sus ventajas ambientales es el factor mas determinante del éxito, tal como lo indica el peso relativo de 0,19, para el segundo factor clave de éxito que es el incremento en la participación del mercado año tras año, vemos como tiene un mayor valor para nuestra compañía, debido a que dicho porcentaje para el caso de nuestro competidor ha venido disminuyendo, a pesar de que aun tiene el mayor porcentaje en la participación del mercado</p> <p>Al final observamos que nuestra empresa obtuvo un valor sopesado de 3,24 superior al de nuestra competencia que fue de 2,87, esto quiere decir que nuestra empresa es mas fuerte, sin embargo no deja de ser un competidor amenazante, al cual no debemos descuidar.</p>
--

5.11. Fijación de objetivos claves

Los objetivos que proponemos serán la base para que la gerencia se apoye y tome decisiones en torno a ellos, así mismo son un instrumento de motivación para que todo el equipo trabaje en el logro de los mismos, los cuales deben darse a conocer al equipo de trabajo. Los objetivos son la base fundamental para crear las tácticas y estrategias del plan de marketing.

Alcanzar una participación en el mercado del 30% en el 2017
Alcanzar una rentabilidad del 20% sobre las ventas para el 2017
Incrementar las ventas para el 2017 en un 10% sobre las ventas del año anterior
Realizar mayor control y seguimiento al equipo de ventas

5.12. Aspectos financieros

Tabla 15. Estado de resultados.

OBJETIVOS TRADUCIDOS EN VENTAS 2017		
ESTADO DE RESULTADOS (P&G)		
En Millones de Pesos		
		%(VENTAS)
VENTAS ESPERADAS	\$2.223.157	100,00%
MENOS:		
COSTO DE VENTAS	\$1.400.588	62%
UTILIDAD BRUTA	\$822.569	37%
MENOS:		
INVERSION DE MARKETING	\$155.620	7%
OTROS (COSTOS OPERATIVOS)	\$222.315	10%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$444.634	20%
30% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		

En el P&G, propuesto para el año 2017, se proyecta lo esperado en nuestros objetivos claves, primero alcanzar una participación del mercado del 30%, segundo obtener una rentabilidad del 20% sobre el total de las utilidades, incrementar las ventas para el 2017 en

un 10%, si logramos todo esto, es porque hemos asumido con responsabilidad los controles y seguimiento necesario a nuestro equipo de ventas y a cada uno de las áreas que hacen posible, el incremento de las ventas pero también el control y disminución de los costos y gastos de operación, este estado de resultados es nuestra fuente futura de evaluación y seguimiento del plan de marketing.

5.13. Matriz de fortalezas – amenazas – debilidades – oportunidades (FADO)

Tabla 16. Matriz FADO.

MATRIZ FADO			
<h1>MATRIZ FADO</h1>	FORTALEZAS - F: 1. La participación en el mercado es del 27% 2. Dado a las buenas relaciones con el proveedor logra que este lo apoye económicamente en la mayoría de sus proyectos y actividades, para el incremento de las ventas 3. La empresa posee agencias en los puntos estratégicos de cada zona 4. Buena imagen de nuestra empresa soportada en la calidad de los productos y marcas que distribuimos 5. Fortaleza financiera 6. Precios competitivos 7. Las campañas de publicidad han mostrado su efectividad	DEBILIDADES - D 1. Falta mayor manejo de indicadores para el seguimiento y control de su equipo de ventas 2. Falta mas personal para impulso y mercadeo en la ciudad de Neiva 3. la empresa realiza pocas campañas de capacitación en lubricantes para la fuerza de ventas de sus clientes 4. Los manuales de funciones, procesos y procedimientos no se encuentran actualizados 5. La empresa no cuenta con un plan formal de marketing 6. La empresa no presenta buen manejo y control de su cartera	
	OPORTUNIDADES - O 1. Tamaño del mercado de \$7.485.380.000 2. Incremento en la venta de motocicletas, que proporciona mayor demanda de lubricantes 3. no son muchas las nuevas marcas de lubricantes que estan ingresando al mercado 4. Los estratos bajos de la ciudad son quines mas compran lubricantes 5. incremento del consumo de lubricantes sinteticos	ESTRATEGIAS FO F1O1: Realizar mas énfasis en la venta de los lubricantes sintéticos F2O2: realizar alianzas con concesionarios de motos para realizar eventos para el incremento de las ventas F4O3: solicitar mayor material POP al proveedor para distribuirle a nuestros clientes F5O4: Realizar actividades de mercadeo (cambio del lubricante gratis) especialmente en los almacenes y estaciones de servicio	ESTRATEGIA DO D1O1: implementar indicadores y controles de cara a realizarle seguimiento de ventas y recaudo a cada uno de los vendedores y socializar resultados D2O2: contratar a una impulsadora mas para la ciudad de Neiva y redistribuir zonas y horarios en sus rúters D3O3: Implementar un cronograma anual de capacitación en lubricantes para el personal de ventas de nuestros clientes D4O1: Actualizar los manuales de funciones y procedimientos para cada cargo y socializar D5O1: Implementar el plan de marketing anual D2O1: Capacitar a la persona encargada del manejo de credito y cartera en todo lo relacionado a su cargo
	AMENAZAS - A 1. Fuerte estrategias de mercadeo por parte de la marca líder (Mobil) 2. Falsificación y reciclaje de lubricantes 3. Incremento del dolar y bajo precio del petroleo 4. Los clientes no se casan con una sola marca 5. Tasa de desempleo alta en la ciudad 11.3%	ESTRATEGIAS FA F2A1: Realizar campañas promocionales F41A2: Realizar campañas con los clientes y consumidor final por la compra de la cara del empaque del lubricante F5A3: Comprar productos a gran escala para ganar mayor bonificación con el proveedor F5A4: Crear un programa de fidelización de clientes F5A4: Crear pagina web, manejo de publicidad por redes sociales (facebook, instagram) F5A6: Realizar campañas de publicidad donde se enfatice en la calidad y precio del lubricante	ESTRATEGIA DA D2A2: Realizar campañas publicitarias en redes sociales informando sobre la falsificación y reciclaje de lubricantes y los impactos negativos para su vehículo D4A51: Organizar eventos patrocinados por el proveedor en los puntos de venta. D5A6: Implementar controles y seguimientos de cartera

Con la elaboración de la Matriz FADO, hemos construido alternativas estratégicas factibles de realizar por parte de la empresa, recordemos que no se trata de seleccionar cual es la mejor, por consiguiente no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FADO se seleccionaran para su implementación.

Tabla 20. Plan de marketing 2016 -2017

PLAN MARKETING 2016 - 2017																																																																		
OBJETIVO: Lograr mayor seguimiento y control al equipo de ventas																																																																		
Estrategias de Precio	Tácticas	Actividades	Cronograma																																																Inversion	Puntos de Venta	Recursos	Responsables												
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre																			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
Implementar indicadores y controles de cara a realizarle seguimiento de ventas y recaudo a cada uno de los vendedores y socializar resultados	Implementar presupuestos y metas en: ventas, gastos de viaje, recaudo de cartera, visitas de clientes, comparativo de ventas con periodos anteriores y proyecciones de ventas	organizar toda la información del historico de ventas, gastos, recaudos de años anteriores																																																									0	Oficina administrativa	Propios	Director Comercial				
		por medio de la herramienta de excel diligenciar tablas dinamicas con la parametrización de los indicadores que me midan cada uno de los puntos que quiero realizarle seguimiento	X	X																																																			0	Oficina administrativa	Propios	Director Comercial								
		implementar todos los lunes de cada semana reunión con el equipo de ventas para mostrarles los resultados y realizar planes de acción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					0	Oficina administrativa	Propios	Director Comercial								
		todos los días enviar datos de cumplimientos a los correos electronicos o wsoap de cada vendedor, para que tenga mas claro el estado de sus cumplimientos y pueda tomar acciones que lo lleven al cumplimiento de las metas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					0	Oficina administrativa	Propios	Director Comercial								
Realizar campañas de publicidad donde se enfatice en la calidad y precio del lubricante	realizar publicidad por la pagina web, y redes sociales.	Contratar con una empresa especializada en publicidad de medios, la elaboración de un video donde se muestre diferentes entrevistas a clientes y sean ellos mismos los que hablen de la calidad y precio de los lubricantes y publicarlo en lapagina web y redes sociales																																																					\$3.000.000	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial								
		Subir a la pagina web de la distribuidora los videos mas influyentes en lubricantes que emita terpel en su pagina																																																					0	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial								
		publicar las fotos de los eventos de los moteros que la distribuidora patrocina y apoya																																																					0	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial								
	Gestionar con el propietario del punto de venta, para que sus colaboradores induzcan a los clientes a comprar nuestra marca, para ello se pueden crear suveniles o premios para otorgarselos a los propietarios y vendedores del punto de venta	Coltizar la elaboración de suveniles y mandarlos hacer																																																									\$4.000.000	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial				
		visitar los puntos de venta mas estrategicos y reslzarles la prouestas																																																									0	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial				
	Ubicar nuestros productos en las respectivas vitrinas y stan en puntos estrategicos, para que sean visualizados con facilidad por parte de nuestros clientes	Con la colaboración de nuestra impulsadora y el branding, visitar cada uno de los POV revisar y organizar las vitrinas y stan																																																													0	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial
		Cumplir con el cronograma de visitas establecido por el director de mercado																																																													0	Oficina administrativa	Propios	Gerente y Director Comercial

6. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing requiere revisión y seguimiento constante para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y asegurar el logro de los objetivos propuestos. Este control y evaluación permiten detectar desviaciones y tomar acciones oportunamente.

6.1. Evaluación y control

Según Wheellen, L. Thomas y Hunguer, J. David (administración Estratégica y política de Negocios año 2007) – “Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y el resultado del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado”.

Los gerentes de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas.

Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la gerencia estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implementados anteriormente y estimular así el proceso para comenzar de nuevo.

Para que la evaluación y control sean eficaces, los gerentes deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que esta bajo su cargo. Con esta información compararán lo que sucede en realidad con lo que se planificó en la etapa de planificación.

Según Kloter, Philip y Armstrong Gary (Fundamentos de mercadeo para Latinoamérica, año 2007) – “Es el proceso de medir y evaluar resultados de estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurarse de que se alcancen los objetivos de marketing”

La actividad de control incluye:

Definición clara de objetivos por periodos específicos de tiempo

Definición de indicadores de medida

Determinación de causas del comportamiento de los indicadores

Decidir e implementar las mejores acciones correctivas, de acuerdo con los recursos disponibles

6.2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

6.2.1. Tipos de indicadores de gestión.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de

logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

6.2.2. Algunos indicadores a tener en cuenta

$$\text{EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS} = \frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$$

Permite obtener el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{NIVEL DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de inventarios}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%)

VARIACIÓN DE LA PARTICIPACION EN

EL MERCADO = $\frac{\text{Participación en el mercado año anterior} \times 100}{\text{Participación en el mercado año actual}}$

Participación en el mercado año actual

Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. El indicador se mide porcentual (%).

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =	$\frac{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$
PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO =	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} \times \text{DÍAS AÑO}}{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}$
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = DÍAS AÑO / PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO	

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR =	$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$
PERIODO DE PAGO PROMEDIO =	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO} \times \text{DÍAS AÑO}}{\text{COMPRAS}}$
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR = DÍAS AÑO / PERIODO DE PAGO PROMEDIO	
VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA®) = UOndi - K x AOne	
UOndi = Utilidad neta operativa después de impuestos	
AOne = Activo neto operativo empleado	
K = Costo de oportunidad del capital ajustado por el riesgo	

Descripción del Indicador

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Mide la velocidad (lentitud) con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo, este indicador es medido en veces. El periodo de cobranzas promedio mide la velocidad (lentitud)

con la que los clientes pagan sus facturas, por concepto de ventas a crédito, este indicador es medido en días.

Cumplimiento del Plan de Ventas.

Efectividad en el Plan de Producción.

Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.

Eficiencia en la gestión de calidad.

Control efectivo de las cuentas por cobrar.

Efectividad en las cobranzas.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Mide la velocidad (lentitud) con que se mueven las cuentas por pagar del negocio, este indicador es medido en veces. El periodo de pago promedio (antigüedad de las cuentas por pagar) mide la velocidad (lentitud) con la que se pagan las cuentas por pagar.

Control y efectividad en el Plan de compras.

Control en la ejecución presupuestaria.

Eficiencia en el uso de los recursos.

Administración de los programas de reducción de costos.

Control efectivo de las cuentas por pagar.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Se expresa como el margen (spread) entre la utilidad neta operativa después de impuestos y lo que se ganaría al invertir el activo neto operativo empleado a el costo de oportunidad del capital ajustado por el riesgo. El indicador es medido en unidades monetarias (Bs.)

Cumplimiento del Plan de Ventas.

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo se desarrolló en la búsqueda del objetivo principal el cual es la formulación del plan de marketing para el periodo 2016 – 2017 de la Distribuidora Alger S.A.S., para ello se realizó un análisis del sector de los lubricantes, al igual se realizó una investigación y análisis interno y externo de la empresa de cara a plantear nuestro plan de marketing, el cual será la brújula a seguir para incrementar las ventas de lubricantes para motos en la ciudad de Neiva, optimizando los recursos tanto económicos como humanos

Con el fin de alcanzar nuestro principal objetivo, nos introdujimos en el área comercial de la empresa, en donde encontramos que la Distribuidora Alger, cuenta con un personal de ventas calificado y entrenado para atender el negocio y que además cuenta con otras fortalezas tales como: se encuentra en el segundo lugar dentro de la participación del mercado de lubricantes para motos en la ciudad con un 27% y que año, tras año, ha venido creciendo su porcentaje en el mercado, posee agencias en los puntos estratégicos, tiene una fuerte fortaleza financiera y compite con calidad y buenos precios en el mercado, pero también encontramos algunas debilidades tales como: falta de mayor seguimiento e implementación de indicadores a su equipo de ventas, no poseen un plan de marketing, falta personal en la parte de impulso, y la falta de actualización de su manual de funciones y procedimientos, como también tener claras las políticas de crédito y cartera. Al evidenciar cada uno de estos puntos y plasmarlos en una análisis FADO, se generaron varias estrategias que llevadas a cabo con el equipo de ventas y la gerencia, van a lograr superar los obstáculos y crecer no solo en sus ventas que es lo que se ha querido plantear, sino también organizar un poco más otras áreas inherentes a la parte comercial

y en equipo, como debe ser aprovechar todas y cada una de las oportunidades que les está brindando el mercado, aprovechando cada fortaleza para minimizar las debilidades, que como en toda empresa se encuentran.

Con este trabajo identificamos que la compañía ha tenido un crecimiento importante generado principalmente por las diferentes actividades comerciales que en cabeza de su gerente y propietario ha venido implementando y también gracias al crecimiento en la venta de motocicletas en nuestra ciudad, lo cual hace que el consumo de lubricantes sea mayor.

La empresa cuenta con factores claves de éxito importantes, que la han ido ayudando a consolidarse como el distribuidor más importante en el país de lubricantes Terpel.

Finalmente y luego de diagnosticar internamente la empresa y analizar el entorno comenzamos a diseñar el Plan de marketing.

Este plan se desarrolló con base en cuatro objetivos principales los cuales fueron:

Alcanzar una participación en el mercado del 30% para el año 2017

Alcanzar una rentabilidad del 20% sobre las ventas para el año 2017

Incrementar las ventas para el 2017 en un 10% sobre las ventas del año anterior

Lograr mayor seguimiento y control al equipo de ventas

Cada uno de estos objetivos cuenta con sus estrategias, tácticas y actividades las cuales harán realizada el alcance de los objetivos planteados, pues cuenta con un cronograma de actividades, donde se especifica, la inversión, los recursos y los responsables, los cuales son perfectamente medibles y cuantificables en el tiempo de cara al cumplimiento de estas metas propuestas.

Esperamos que este trabajo sea de gran ayuda para la empresa y que con base en este plan de marketing inicial, se proyecten los siguientes planes de mercadeo.

8. BIBLIOGRAFIA

Villegas Orrego Fabio, (2009 y 2016) Plan de Marketing, comunicación impresa editores, Universidad Surcolombiana

Wheelen, L. Thomas y Hunguer, J. David, Administración Estratégica y política de Negocios - Conceptos y casos. Décima Edición, México Pearson Preintice Hall, 2007

Tomado de:

http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/comercio%20de%20lubricantes%20y%20aceites_blog.pdf

Tomado de: <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=indicadores+financieros>

Tomado de: <http://www.lanacion.com.co/index.php/noticias-regional/neiva/item/266592-ministransporte-estudiara-problematika-por-mototaxismo-en-neiva>

Tomado de: <https://www.terpel.com/en/home-Productos-y-Servicios/Aceites-Lubricantes/>

Tomado de: www.transito-huila.gov.co/

Tomado de: http://www.academia.edu/5159535/NORMAS_APA_6ta_Edici%C3%B3n