

**Plan de mercadeo para la empresa TOD Cars dirigido a la distribución de  
lámparas luces tipo LED de vehículos de carga pesada en Bogotá**

**Alexander Pérez Gómez**

**Universidad Piloto de Colombia  
Facultad de Negocios Internacionales  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C, 2014.**

**Plan de mercadeo para la empresa TOD cars dirigido a la distribución de lámparas  
luces tipo LED de vehículos de carga pesada en Bogotá**

**Alexander Pérez Gómez**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Profesional en Negocios Internacionales**

**Asesor: Henry Díaz**

**Universidad Piloto de Colombia  
Facultad de Negocios Internacionales  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C, 2014.**

**Nota de aceptación**

---

**Firma director del programa**

---

**Firma primer jurado**

---

**Firma segundo jurado**

**Bogotá, D.C., Mayo de 2014**

## **Agradecimientos**

Gracias a DIOS por permitirme haber alcanzado una de mis primeras y grandes metas, culminar como estudiante de negocios internacionales de la universidad piloto de Colombia con gran animo y satisfacción; a mis padres por el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida , a mis docentes por la paciencia durante mi proceso de formación y finalmente a mis compañeros por los momentos gratos compartidos.

## Tabla de contenido

	pág.
Introducción .....	4
1. Problema .....	5
1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.2 Formulación del Problema .....	7
1.3 Sistematización del problema.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5    Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo General .....	9
1.5.2 Objetivos Específicos .....	9
1.6 Marco Teórico y Conceptual .....	10
1.6.1 Antecedentes luces led .....	10
1.6.2 Conceptos Relacionados.....	11
1.6.3 Mercadeo entre Colombia y Venezuela .....	13
1.7 Metodología.....	14
1.7.1 Tipo de Investigación .....	14
1.7.2 Método de Investigación .....	15
1.7.3 Técnicas de Investigación .....	15
1.7.4 Población y Muestra .....	16
1.8 Resultados de la Investigación .....	16
1.8.1 Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada.....	16
2. Identificación del Producto .....	22
3. Análisis del Sector.....	26
3.1 Características de la industria.....	26

3.1.1 Sector en Venezuela .....	26
3.1.2 Sector Colombia .....	28
3.2 Rivalidad entre los competidores .....	31
3.3 Poder de negociación de los clientes y proveedores .....	32
3.4 Productos sustitutos .....	33
3.5 Barreras de entrada .....	34
4. Análisis Interno de la Empresa .....	35
4.1 Descripción de la empresa.....	35
4.2 Visión y Misión .....	35
4.2.1 Misión.....	35
4.2.2 Visión .....	35
4.3 Valores.....	35
4.4 Objetivos .....	36
4.4.1 Objetivo General .....	36
4.4.2 Objetivos Específicos .....	36
4.5 Análisis FODA .....	37
4.6 Diamante de Porter .....	38
4.7 Estrategias .....	39
4.7.2 Estrategia de Crecimiento en un Nuevo mercado .....	39
5. Estudio de mercado .....	40
5.1 Análisis de la Demanda.....	40
5.1.1 Comportamiento Histórico del Parque Automotor (2000-2011) .....	41
5.2 Diversificación de la Demanda .....	43
5.2.1 Mercado de Accesorios, empaques y varios.....	43
6. Modelo de negocio .....	47
6.1 Estructura Modelo de de Negocio TOD CARS .....	47
7. Plan de mercadeo .....	49
7.1 Análisis del Mercado.....	49

7.1.1 Mercado potencial .....	49
7.1.2 Mercado disponible .....	49
7.1.3 Mercado objetivo.....	49
7.2 Tendencia del mercado.....	50
7.3 Objetivos del Plan de Mercadeo.....	50
7.3.1 Objetivos a corto plazo.....	50
7.3.2 Objetivos a mediano plazo .....	50
7.3.3 Objetivos a largo plazo.....	51
7.4 Matriz estratégica.....	51
7.4.1 Segmentación .....	51
7.4.2 Posicionamiento .....	52
7.5 Estrategia Comercial .....	54
7.5.1 Producto.....	54
7.5.1.1 Objetivo .....	54
7.5.4 Promoción .....	57
7.5 Servicio.....	60
7.6 Actividades del Plan de Mercadeo .....	61
8. Análisis financiero .....	62
8.1 Presupuesto Plan de Mercadeo.....	62
8.2 Análisis del presupuesto.....	62
8.3 Evaluación financiera del Plan de Mercadeo .....	63
9. Importación .....	65
9.1 Procedimiento.....	65
9.1.1 Modalidad Importación .....	65
9.1.3 Partida Arancelaria .....	66
9.1.4 Perfil de la Mercancía.....	67
9.1.5 Documentación.....	70
9.1.6 Nacionalización .....	70

Conclusiones .....72

Recomendaciones.....74

Referencias .....76



## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Respuesta pregunta 1 .....	17
Figura 2. Respuesta pregunta 2 .....	18
Figura 3. Respuesta pregunta 3 .....	19
Figura 4. Respuesta pregunta 4 .....	20
Figura 5. Respuesta pregunta 5 .....	21
Figura 6. Tipos de Luces Led comercializadas por TOD CARS.....	24
Figura 7. Industria Automotriz de Venezuela.....	27
Figura 8. Exportaciones Autopartes Venezuela.....	28
Figura 9. Producciones e Importaciones por eslabón Colombia.....	31
Figura 10. Participación eslabones sector autopartes Colombia.....	33
Figura 11. Figura 11. Diamante de Porter.....	38
Figura 12. Comportamiento Histórico del Parque Automotor (2000—2011).....	41
Figura 13. Ventas Grandes Almacenes Minoristas e Hipermercados de Repuestos y Accesorios para Vehículos. 2005-2011 por Trimestres. En Pesos y Var.....	44
Figura 14. Variación del Índice de Ventas del comercio al por menor .....	45
Figura 15. Estructura Modelo de de Negocio TOD CARS.....	47
Figura 16. Logotipo de TOD CARS .....	55
Figura 17. Marketing Mix TOD CARS.....	60

## Lista de tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Debilidades y Fortalezas sector autopartes Colombia. ....	29
Tabla 2. Colombia: importaciones y principales proveedores. ....	30
Tabla 3. Análisis FODA.....	37
Tabla 4. Parque Automotor Colombiano de Carga 2011 .....	41
Tabla 5. Gasto Mensual de un Transportador promedio Abril 2012. ....	42
Tabla 6. Modelo de Negocio TOD CARS según Modelo Canvas.....	48
Tabla 7. Actividades del Plan de Mercadeo.....	61
Tabla 8. Presupuesto Plan de Mercadeo. ....	62
Tabla 9. Flujo Fondos Anual (Expresado en peso colombianos).....	63
Tabla 10. Análisis de Viabilidad Financiera .....	64
Tabla 11. Partida Arancelaria.....	66
Tabla 12. Perfil de la Mercancía .....	67
Tabla 13. Medidas .....	68
Tabla 14. Régimen de Comercio para Importaciones.....	68
Tabla 15. Gravamen para importaciones .....	69
Tabla 16. IVA.....	69
Tabla 17. Gravámenes por acuerdos internacionales para importaciones. ....	70

## Resumen

El objetivo principal de este proyecto de grado es diseñar una solución integral para la empresa venezolana TOD CARS, que busca incursionar en el mercado de lujos y accesorios de Bogotá con el producto lámparas luces Led para vehículos de carga pesada.

Los aspectos que componen dicha solución incluyen el estudio de mercado, la identificación del producto, el análisis de situación de la empresa, el diseño de los planes de mercadeo y logística de importación.

El estudio identifica un problema en el reto que implica entrar a competir en un mercado complejo y activo, sin embargo también permite a la compañía descubrir cuáles son las características de valor agregado que pueden facilitar su ingreso como nuevo competidor.

Las estrategias planteadas consideran elementos comerciales claves como son precio, distribución, promoción y servicio. Todas tienen como base la innovación y el lujo del producto que actualmente no se consigue en Colombia, además consideran la oportunidad de fijar precios competitivos por los bajos costos de producción y mano de obra que se manejan en Venezuela.

El plan diseñado para la importación expone la información arancelaria necesaria, el procedimiento que se debe seguir para cumplir con el proceso de forma oportuna y legal, de forma tal que la empresa se convierta en un proveedor confiable para los clientes potenciales.

La conclusión general del proyecto es que la empresa tiene las condiciones ideales para participar en el mercado bogotano, las cuales pueden verse fortalecidas con la asesoría adecuada desde la perspectiva profesional de los negocios internacionales.

*Palabras clave:* Mercado, Importación, Plan de Mercadeo.

### **Abstrac**

The main goal in this work is to design a solution for Venezuelan company TOD CARS. They want get in the luxury Bogotá market with lamp with led technology for heavy duty trucks.

The features in this process were the market study, identify the correct product, and analyze the company position, the designs of marketing plans and the issues in importation demands.

One of the most important aspects to think about is the competition in a new consolidated and competitive market in a different country. That is the reason to offer a product with a new value and innovated features to be different, attractive and convenient to be a strong contest in the current market.

The strategy has like main things Price, distribution, promotion and service. All of them are tools with innovation and the product itself. It doesn't exist in the current Colombian market a thing like that. Is pretty useful the competitive price we can offer because the low cost of making in Venezuela.

Importation plan shows in detail the tariff barriers and taxes, also the best way to make it legally. To become a reliable supplier for customers

The final Project shows the company has the perfect condition to be part of the Bogotá market. All the possible mistakes can be solve with consulting by professionals in internationals business and be a way to improve the importation

*Key Words:* Market, Import, Marketing Plan.

## Introducción

En este trabajo se presenta el diseño de un plan de mercadeo para la empresa venezolana TOD CARS quien tiene interés de distribuir en un nuevo mercado el producto lámparas luces led para vehículos de carga pesada.

El objetivo general es la formulación de un plan que le permita cumplir con éxito el propósito en el mercado bogotano de lujos y accesorios, y se ve complementado por medio de acciones específicas como establecer la línea de base teórica respecto del mercado entre Colombia y Venezuela; identificar las características, el mercado, de las Lámparas luces tipo Led en su parte técnica y de producción; proponer el plan de mercadeo, como los canales de Distribución para la comercialización del producto; y fijar el plan logístico y financiero para la exportación hacia Colombia.

Para el desarrollo de los objetivos se tuvo como punto de partida la investigación en asaciones, organismos públicos, negocios y publicaciones relacionadas con el sector automotriz, de esa forma se pudo dimensionar el comportamiento del mercado y encontrar cuáles eran los aspectos como innovación o precio que beneficiarían la incursión de la empresa.

El estudio de mercado y la segmentación del mismo son el punto de partida para el diseño de las estrategias del plan de mercadeo y el análisis financiero, de esta forma se fue estructurando la viabilidad de la importación para finalmente presentar el plan logístico que definirá su efectividad.

El proyecto está dado en términos sencillos para que la empresa pueda usarlo como una guía fácil de aplicar y también puede ser considerado un referente para otras empresas que se encuentren en una situación similar.

## 1. Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

En Colombia la industria automotriz está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas según la Cámara de la Industria Automotriz de la Asociación Nacional de empresarios de Colombia (ANDI, 2014).

Durante el 2013 el comportamiento del sector automotriz fue estable pero no positivo, el mercado cayó un 7% al sumar 293.846 unidades vendidas, perdiendo 30.724 clientes en los últimos 24 meses. Encontrándose los Picks ups, autos particulares y vehículos de carga pesada entre los más castigados, según cifras estimadas por la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (ANDEMOS, 2014).

No obstante a pesar del panorama general, en Colombia no se cuenta en el momento con la calidad de los productos de lujo para vehículos de carga pesada con la que cuenta la industria venezolana.

La producción del país vecino se destaca por el diseño, el proceso de ensamble y los bajos costos comparativos frente a la industria nacional. De esa manera se configura una atractiva oportunidad de negocio para la empresa TOD CARS, ubicada en el municipio de Ureña, en el Estado Táchira de Venezuela.

En el mercado Colombiano existen un grupo reducido de fabricantes dedicados a este producto, en el caso de Bogotá específicamente no superan la docena porque existe una tendencia a importar las lámparas luces Led desde Asia, México o Estados Unidos quienes desarrollaron primero dicha tecnología (ASOPARTES, 2013).

Sin embargo que exista la posibilidad de importar desde la industria venezolana, es una excelente opción no solo por las características mencionadas anteriormente sino porque conocen el mercado Andino, en cuanto al tipo de vehículos de carga pesada que andan por las carreteras y sus necesidades de iluminación.

Este momento resulta preciso para TOD CARS porque existen incentivos tributarios ofrecidos por el gobierno venezolano para estimular las exportaciones que han caído de forma estrepitosa hasta menos de dos millones de dólares anuales en el sector autopartes, según cifras de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA, 2013).

En el pasado, específicamente a principios de la década del 2000, la balanza comercial entre ambos países facturaba cifras superiores a los 250 millones de dólares, pero en la actualidad el sistema de control de cambio de divisas han afectado profundamente la producción en Venezuela hasta el punto de poner a competir en franca desventaja a los productores con los importadores (FAVENPA, 2013)

Es en ese sentido que empresas como TOD CARS necesitan conquistar nuevos mercados para compensar la falta de oportunidades de vender en su propio país, por la competencia desleal mantenida con las autopartes procedentes de Asia principalmente.

Las expectativas del mercado bogotano de accesorios de lujo para vehículos de carga pesada coinciden con la concepción del producto manejado por la industria venezolana, de esta manera es necesario diseñar un plan de mercadeo y uno de logística financiera y de exportación para asegurar el ingreso legal, además de las condiciones competitivas favorables para la incursión en un nuevo mercado.

## 1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería el plan de mercadeo que permita a la empresa venezolana TOD CARS la distribución de lámparas tipo Led para vehículos de carga pesada en Bogotá?

## 1.3 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del mercado de lámparas tipo Led para camiones en Bogotá?

¿Cómo son los competidores colombianos en la producción y distribución de lámparas tipo Led?

¿Qué plan logístico de exportación y distribución debe desarrollarse para el beneficio del proyecto?

## 1.4 Justificación

En medio de una situación comercial donde la gente no está comprando vehículos como venía haciéndolo, sino que durante el 2013 el mercado bajó un 7%, es natural que las personas inviertan en autopartes para mejorar el funcionamiento de sus carros usados (ASOPARTES, 2013). En este sentido la eficiencia lo es todo ya que se busca garantizar su competitividad y funcionamiento.

Es en este contexto donde las innovaciones cobran relevancia como oportunidad de negocio y si la inversión se hace en un accesorio de lujo como son las luces lámpara led, las cuales permiten un bajo consumo de energía, sin mantenimiento en sus diodos emisores y con una vida útil superior a los 10 años. Las oportunidades de éxito son superiores.



Los beneficios del producto también contemplan la reducción de la fatiga ocular porque su temperatura de color se asemeja a la luz de día sin afectar su potencia. Además la Comisión Europea (CE) señaló que este tipo de luces permite la eficiencia energética reduciendo el consumo de combustible, ese aspecto es un atractivo en un momento donde el tema ambiental es una prioridad.

La comercialización todavía no es masiva, en el caso de los vehículos de carga pesada que deben permanecer en la carretera son excelentes por la vida útil y poca necesidad de mantenimiento, por eso la empresa venezolana TOD CARS aprovechando el dominio de dicha tecnología donde se diferencia por la calidad e innovación, y en la búsqueda de nuevos mercados, proyecta incursionar en Bogotá – Colombia porque cuenta con el tamaño de mercado y las necesidades de consumo requeridas.

El plan de mercadeo es una herramienta apropiada para esas situaciones porque permite establecer relaciones provechosas y de creación de valor para los clientes, además de explorar y estudiar a fondo las condiciones del nuevo mercado, lo que permitirá diseñar estrategias y acciones específicas para llegar a distribuir con legalidad y rentabilidad el producto.

Por otra parte existen condiciones legales propicias para el intercambio comercial, especialmente el Convenio de Complementación en el Sector Automotor y firmado por los gobiernos de Colombia, Ecuador y Venezuela en el año 1999, aún se mantiene su vigencia (ACOLFA, 2010).

El Artículo 1 reza así: Celebrar el siguiente Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotor que tiene por objeto la adopción de una política

comunitaria con el fin de facilitar una mayor articulación entre los productores subregionales, aprovechar los mercados ampliados de la región, así como propiciar condiciones equitativas de competencia en el mercado subregional y un aumento de la competitividad y la eficiencia.

Entre los beneficios esta ofrecer a los consumidores andinos productos con mejores calidad y precio. En este orden de ideas el proyecto busca facilitar que la empresa sea un participante legal y competitivo en el mercado de la distribución de luces lámpara led para camiones en la ciudad de Bogotá.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de mercadeo para la empresa venezolana TOD CARS pueda distribuir en Bogotá- Colombia su producto lámparas luces tipo Led para vehículos de carga pesada.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Establecer la línea de base teórica respecto del mercado entre Colombia y Venezuela
- Identificar las características, el mercado, de las Lámparas luces tipo Led en su parte técnica y de producción.
- Proponer el plan de mercadeo, como los canales de Distribución para la comercialización del producto.
- Establecer el plan logístico y financiero para la exportación hacia Colombia.

## 1.6 Marco Teórico y Conceptual

### 1.6.1 Antecedentes luces led

Led viene del acrónimo 'Light-emittingdiode' lo que traduce diodo emisor de luz, se trata de un cuerpo semiconductor de gran resistencia que al recibir corriente eléctrica de baja intensidad, emite luz de manera eficiente y con alto rendimiento.

En el caso de los vehículos estos empezaron a utilizarse en su interior sustituyendo a las bombillas de incandescencia que retro iluminan el panel de instrumentos, y con frecuencia se fundían.

Entre las ventajas por su uso se encuentra la duración, estimada en 100.000 horas aproximadamente lo que equivale a unos 20 años frente a las 5.000 horas de las lámparas convencionales.

Otro beneficio es la cantidad de luz que emiten y su menor consumo, una Led aprovecha el 80 o 90% de la energía para iluminar perdiéndose solo el 10 o 20% en calor. Con una lámpara tradicional sucede lo contrario y se pierde el 80% en calor.

También en el caso de las luces diurnas se aprovecha que el haz de luz de los ledes es fácilmente dirigible por lo que no pierden potencia con las reflexiones. No importa que se enciendan continuamente no inciden en el consumo de gasolina.

Finalmente el tiempo que transcurre entre que el Led empieza a encenderse y está emitiendo luz al 100% de su capacidad es muy bajo, prácticamente inapreciable. Este tiempo es mínimo si se compara con la inercia lumínica de las lámparas convencionales halógenas o las de xenón (Ordoñez, 2011).

### **1.6.2 Conceptos Relacionados**

#### **Importaciones**

Son las acciones comerciales que implican la introducción de productos foráneos en un país determinado con el objetivo de comercializarlos. Básicamente durante la importación un producto le compra bienes a otro.

El proceso consiste en trasladar de manera formal y legal los productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo y el uso del país al que se llevan. Las importaciones, es decir, los productos que se importan, ingresan al país de recepción a través de las fronteras y normalmente están sujetos al pago de cánones que establece el país en cuestión.

El objetivo central que se busca con la importación es poder adquirir, disponer, productos, bienes, que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación, o son de mejor calidad.

Ahora bien como toda acción comercial la importación implicará ventajas y desventajas. Por el lado de los beneficios, en el caso que los productos importados dispongan de un valor comercial menor, el consumidor se verá más alentado a adquirirlos y por caso, circulará más dinero. Y en cuanto a lo estrictamente negativo, si los productos importados tienen un valor muchos más bajo a sus símiles nacionales terminarán perjudicando a la industria nacional (Mercado, 2000).

#### **Exportaciones**

La exportación es el envío de mercancías nacionales para su uso en el exterior. Esto significa un proceso legal más allá de las fronteras políticas del país.

Este proceso está vinculado a tres criterios: el primero es el transporte como simple acto material, el envío como generador de relaciones jurídicas y fiscales de una operación comercial; finalmente la venta, la motivación del envío porque toda exportación por un precio o contraprestación de divisas.

En la actualidad está regulada bajo normas estrictas de adquisición de bienes y servicios lo que se debe en gran parte al objetivo de mantener una economía estable con la producción y el consumo de bienes locales. A través de las importaciones, los ciudadanos pueden adquirir algunos productos que no son elaborados en su propio país o que son de mejor calidad y más económicos pero puede afectar la producción local.

Es por ello, que un correcto control entre importaciones y exportaciones es muy importante para que la balanza comercial de cualquier economía resulte favorable. Y esa es la razón de ser de la Ley Aduanera (Redrado, 2003).

### **Plan de Negocio**

Es un documento que resulta esencial al interior de una empresa, sin importar su tamaño, porque constituye una herramienta de trabajo que permite identificar y evaluar que tan factible es una idea de negocio.

En él se muestran todos los aspectos relacionados con el proyecto bien detallado, entre sus finalidades se encuentran: que los directivos de una empresa los aprueben, o para convencer un inversionista de que puede con toda tranquilidad invertir en el negocio, en caso de pedir un préstamo respaldarlo con la efectividad del negocio mostrado en el plan, presentar un oferta de compraventa, conseguir una licencia o una franquicia y finalmente el plan de negocio sirve también para reevaluar su negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo (Dumont, 2009).

## Mercadeo

Existen definiciones clásicas sobre mercadeo, en este caso se retoman dos de esas, la primera es la de Kotler (2012), según la cual es un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

La segunda es la de McCarthy (1960), quien dice que es la realización de actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Dicho proceso incluye elementos claves como son producto, precio, plaza y promoción que junto a unas herramientas conocidas como investigación de mercados, segmentación o selección, formulación de estrategias o diseño de planes de mercado permiten gestionar las oportunidades que ofrece el entorno. (Luther, 2003)

### **1.6.3 Mercadeo entre Colombia y Venezuela**

Durante el año 2012 La balanza comercial venezolana cerró en 1.366 millones de dólares, lo que implica un déficit para Venezuela de 812 millones de dólares. En el mismo estudio se concluye que las exportaciones de Colombia a Venezuela representaron un 79,9% del intercambio comercial entre ambas naciones y las importaciones venezolanas constituyeron un 19,1%.

Los 598,8 millones de dólares restantes (18,2 %) se refieren a las ventas realizadas desde Caracas hacia Bogotá, originando un incremento de 5,7% con respecto a 2011 (Leon, 2013).

La balanza comercial entre Colombia y Venezuela en el 2013 arrojó resultados como que la exportación de Colombia hacia Venezuela disminuyó en un 20.3%, mientras que las importaciones provenientes desde Venezuela se contraen en un 51.3% según las cifras manejadas por la entidad encargada de la promoción del turismo, la inversión y las exportaciones (PROEXPORT, 2013)

Venezuela Exporta a Colombia: acero, hierro, productos químicos y derivados de crudo como gasolina sin tetraetilo de plomo para motores de vehículos que contienen biodiesel, nafta disolvente, aceites lubricantes, aceites medios y preparaciones, trifosfato de sodio, aleaciones de aluminio en bruto, policloruros de vinilo y propeno.

En el sector automotriz venezolano se está exportando principalmente hacia Centroamérica, pero se tienen expectativas respecto al mercado colombiano, especialmente en accesorios con lujo e innovación como es el caso de las lámparas luces Led para vehículos de carga pesada (FAVENPA, 2013)

El mercado entre ambos países ha pasado por altibajos pero se están reorganizando las fuerzas y el equilibrio de la balanza, en este entorno comercial es propicio apostar por un nuevo mercado que le permita a la empresa TOD CARS convertirse en un líder exportador de Venezuela.

## **1.7 Metodología**

### **1.7.1 Tipo de Investigación**

La investigación se desarrolla considerando dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva, por lo tanto se da en dos etapas.

En la primera etapa una investigación exploratoria la cual consiste en examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, cuando la

revisión de la literatura revela que solo hay ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Por lo general sirven para determinar tendencias, identificar relaciones potenciales entre variables y establecer el tono de investigaciones posteriores (Unicauca, 2012).

Durante esa etapa se buscó una aproximación teórica y documental a la empresa TOD CARS, el producto y las condiciones del mercado con la finalidad de darle forma al proyecto.

En la segunda etapa la investigación descriptiva apunta al propósito de especificar las propiedades importantes de personas, grupos, organizaciones o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Midiendo y evaluando los componentes del problema (Unicauca, 2012).

De esa manera es posible estructurar el plan de mercadeo con información adecuada y precisa que se convierta en una guía para la empresa en sus planes de distribuir luces led para vehículos de carga pesada en Bogotá.

### **1.7.2 Método de Investigación**

Se recurrió al método deductivo que trata de identificar los aspectos relevantes de la investigación analizando lo particular a partir de lo general, de esa manera es posible tener una perspectiva completa del mercado y todos sus elementos, con esa información se puede construir una propuesta específica para la empresa TOD CARS.

### **1.7.3 Técnicas de Investigación**

Considerando los objetivos de la investigación se plantea la realización de una encuesta, el estudio de mercado y la inteligencia de mercado.



El primer instrumento es la encuesta, es decir un cuestionario de cinco preguntas cerradas dirigido a los distribuidores de accesorios y autopartes de lujo para vehículos de carga pesada bien establecidos en el mercado bogotano, con la finalidad de conocer sus razones para seleccionar un producto, sus estándares de calidad y precio, además de las necesidades que tienen de luces led.

El segundo instrumento es el estudio de mercado que se realizará con base en información estadística del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y datos suministrados por agremiaciones como ACOLFA y ASOPARTES de esa manera se pueden formular estrategias pertinentes para el plan de mercadeo.

El tercer instrumento es la inteligencia de mercados que permite manejar adecuadamente la información recolectada por medio de la caracterización del mercado y otros aspectos relacionados.

#### **1.7.4 Población y Muestra**

La población está conformada por las distribuidoras y comercializadoras de autopartes ubicadas en Bogotá-Colombia.

La muestra seleccionada por la técnica de muestreo no probabilístico son diez empresas medianas o pequeñas que comercializan accesorios y autopartes de lujo para vehículos de carga pesada en Bogotá- Colombia, pues estas se ajustan a las necesidades de la oferta manejada por TOD CARS.

### **1.8 Resultados de la Investigación**

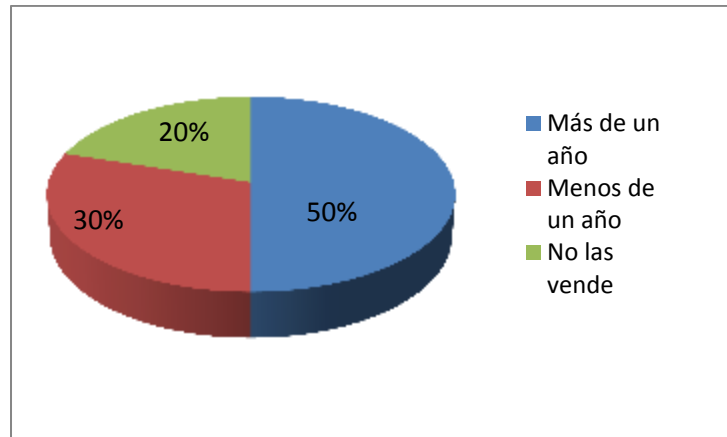
#### **1.8.1 Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada**

Se realizó una entrevista semiestructurada conformada por 5 preguntas dirigida a 10 distribuidores de autopartes y accesorios de lujo para vehículos de carga pesada

pertenecientes al mercado bogotano, con esto se logro conocer sus necesidades de surtido además de la forma en la qué seleccionan y compran los productos.

#### Pregunta 1

¿Desde hace cuanto comercializa luces Led para vehículos de carga pesada?



**Figura 1.** Respuesta pregunta 1

Fuente: Elaboración Propia (2014).

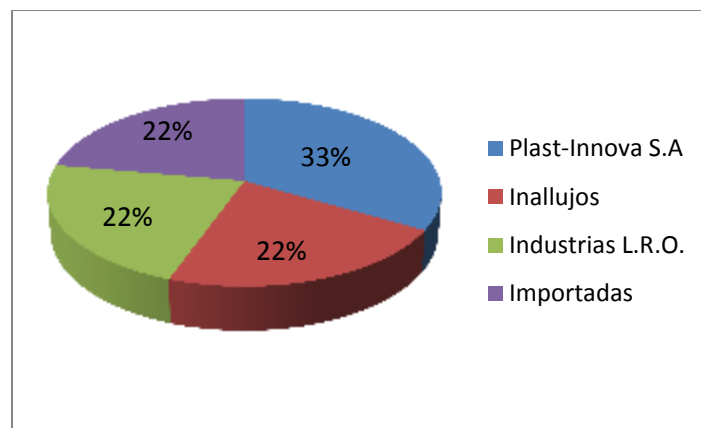
Como se aprecia en la figura 1 el 50% de los distribuidores vende lámparas Led hace más de un año por lo que conocen bien las características destacadas del producto y tienen un público bien conformado, fueron los encargados de introducir al mercado bogotano, la innovación entre estas empresas se encuentran: Lujos el Faro, Amerlujos S.A.S., Autoplast, Sumi- Car y Lujos el Trapiche.

El 30% que dice vender las Luces hace menos de un año son un sector del mercado adecuado para el objetivo de este proyecto porque no tienen un surtido consolidado, y están en la búsqueda de nuevos proveedores para competir con las empresas más fuertes. En esta categoría se encuentran locales como El Semáforo, Lujos y Accesorios JV y Auto Brake.

Finalmente el 20% restante contesto no vender el producto, aunque lo conocen todavía no han querido hacer la inclusión a su oferta comercial están esperando un uso mas generalizado de las luces Led en los vehículos de carga pesada. Las empresas que se ubican en este porcentaje son Lujos y Alarmas Aliscar's y Lujos J.A.

Pregunta 2

¿A cuáles empresas les compra en este momento las lámparas luces Led para vehículos de carga pesada?



**Figura 2.** Respuesta pregunta 2

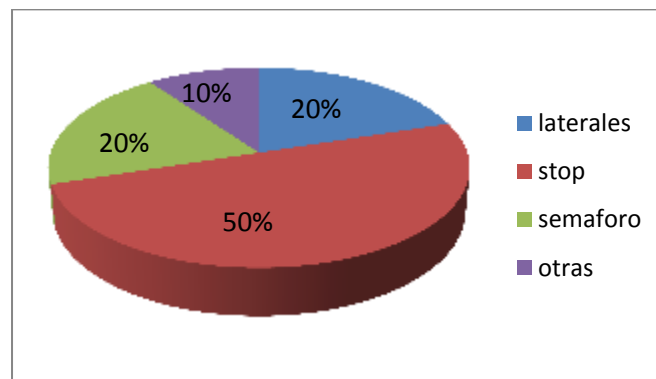
Fuente: Elaboración Propia (2014).

Se puede ver como en la figura 2 los distribuidores y comercializadores de accesorios de lujo para vehículos en Bogotá le compran mayoritariamente las luces a la empresa Plast- Innova S.A. un líder indiscutible y competidor directo para TOD CARS en el mercado, le siguen con una cuota de mercado que ronda el 20% Inallujos e Industrias L.R.O, aunque también cuentan con luces Led importadas desde Asia o México.

De esta manera queda establecido que las empresas destacadas son las tres mencionadas anteriormente y que los productos importados también son bien recibidos por los clientes.

### Pregunta 3

¿Cuáles son los tipos de lámparas luces Led que usted vende más para vehículos de carga pesada?



**Figura 3.** Respuesta pregunta 3

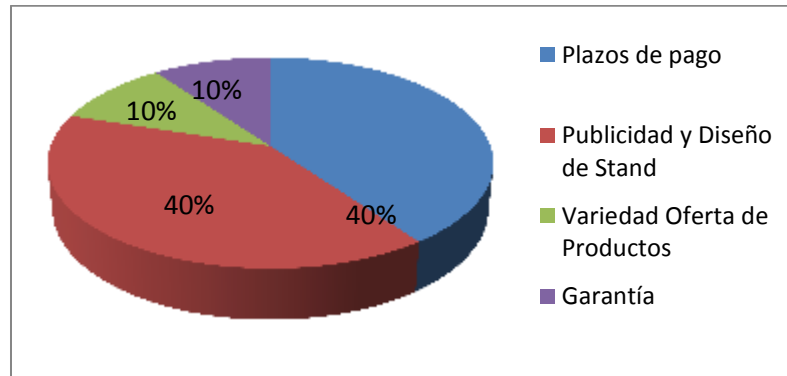
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Las luces Led tipo stop con un 50% son el producto más vendido por los distribuidores para los vehículos de carga pesada como se aprecia en la figura 3, de ese estilo se desprenden varias referencias similares que son bien recibidas en el mercado bogotano y que son consideradas por TOD CARS para establecer cuáles productos serán ofrecidos inicialmente.

Laterales y Semáforo también tienen buena aceptación, cada una con el 20% y pueden ser incluidas en la oferta planteada para este proyecto y en otras se pueden encontrar modelos que no son tan demandados para los vehículos de carga pesada.

#### Pregunta 4

¿Qué ofrece de especial o como valor agregado la empresa a la que usted le compra el mayor numero de lámparas luces Led?



**Figura 4.** Respuesta pregunta 4

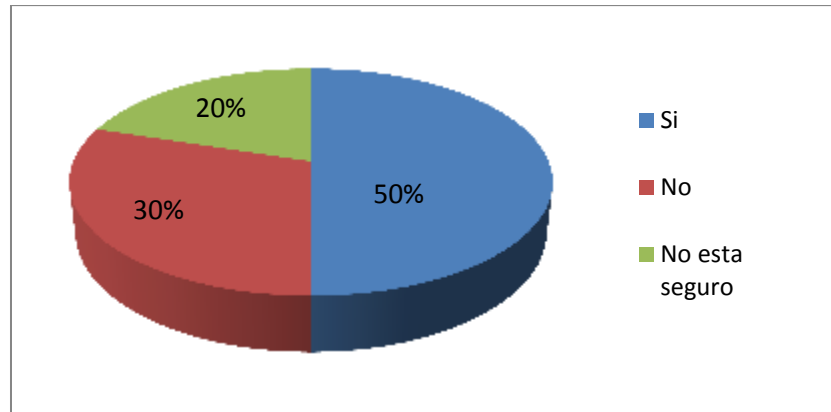
Fuente: Elaboración Propia (2014).

Como se puede observar en la figura 4 los Distribuidores y Comercializadores de accesorios de lujo para vehículos en Bogotá valoran dos características en los proveedores, una son la flexibilidad para los pagos con el 40% y otra son las estrategias de publicidad también con un 40% que les facilitan por medio de herramientas como stand, afiches y demás cosas que permitan mostrarle el producto a los clientes.

La variedad en la oferta y la calidad con su respectiva garantía son importantes, pero creen que eso debe ser una condición básica para poder comprarles, más no son un valor agregado.

## Pregunta 5

¿Está dispuesto a probar con nuevos proveedores internacionales?



**Figura 5.** Respuesta pregunta 5

Elaboración Propia (2014).

En un porcentaje mayoritario y positivo del 50% los distribuidores y comercializadores del mercado bogotano están dispuestos a probar con un proveedor internacional como lo es TOD CARS, así se aprecia en la figura 5, aunque consideran que debe ofrecer los valores agregados para ellos necesarios y adaptarse hasta cierto punto en las condiciones de negociación.

El 30% no está interesado, aunque eso puede revertirse con las estrategias de mercadeo correctas y un 20% está indeciso por lo que representan un sector importante para este proyecto.

En general las empresas encuestadas manifestaron interés y respondieron con Asertividad las preguntas planteadas, sus respuestas constituyen una referencia fundamental para el diseño del plan de mercadeo.

## 2. Identificación del Producto

El producto son las lámparas luces tipo Led para camión, específicamente seis referencias del catalogo manejado por TOD CARS:

- a) Lámpara lateral 16 Led
- b) Lámpara stop redondo 4'' 24 Led
- c) Lámpara direccional semáforo doble cara redondo 4'' 28 Led
- d) Lámpara renegado 15 y 20 Led
- e) Lámpara stop triple cuadrado 27 Led
- f) Lámpara stop triple redondo 72 Led.

Para llegar al producto final la empresa tiene un proceso de producción definido, esto después de años de intentar maximizar la calidad y los beneficios de rentabilidad, por lo cual usa los siguientes materiales: plástico ABS para inyectar, solución química de ácido crómico (suele contener pequeñas cantidades de sulfato y ácido sulfúrico), bombillos y cableado.

Considerando la situación de coyuntura económica y política por la que atraviesa Venezuela, en ocasiones se deben importar desde Colombia el plástico, los bombillos y el cableado.

En cuanto a las máquinas involucradas en el proceso se encuentran: Máquina de inyección para darle la forma deseada al plástico ABS, en este punto se crea la estructura de soporte para la luz led, esta funciona por etapas dentro de las cuales se considera el

cierre del molde, la inyección (fase de llenado y fase de mantenimiento) plastificación o dosificación, enfriamiento, apertura del molde y expulsión de la pieza.

Luego están las pulidoras que funcionan bien en el tipo de plástico trabajado por su flexibilidad, este paso es esencial para pasar al cromado que es efectuado por ellos mismos con la solución química anteriormente mencionada.

Finalmente está el soldador para establecer la conexión entre las polaridades positivas y negativas del cableado, los Leds funcionan con CC de energía o corriente continua, cada uno tiene 3.5 voltios aproximadamente, por lo que uno de 12 voltios se compone de cuatro bombillas y así sucesivamente va aumentando.

El equipo humano encargado de la producción esta conformado por hombres con formación técnica que tienen conocimientos en mecánica y electricidad. Cada uno se encarga de una etapa en el proceso, pero todos saben cómo efectuar cada paso necesario.

**LÁMPARA LATERAL 16 LEDS**  
**REF: 1002**



**LÁMPARA STOP REDONDO 4”**  
**24 LEDS STROBER ARO**  
**PLÁSTICO CROMADO**  
**REF: 1007**





<p><b>LÁMPARA DIRECCIONAL SEMÁFORO DOBLE CARA REDONDO 4" 48 LEDS STROBER REF:1008</b></p> 	<p><b>LÁMPARA RENEGADO 15 LED LÁMPARA RENEGADO 20 LED</b></p> 
<p><b>LÁMPARA STOP TRIPLE CUADRADO 27 LEDS STROBER BASE PLÁSTICA CROMADA</b></p> 	<p><b>LÁMPARA STOP TRIPLE REDONDO 72 LEDS STROBER BASE PLÁSTICA CROMADA</b></p> 

**Figura 6.** Tipos de Luces Led comercializadas por TOD CARS.

Fuente: Catalogo TOD CARS (2014).

El equipo humano encargado de la producción está conformado por hombres con formación técnica que tienen conocimientos en mecánica y electricidad. Cada uno se encarga de una etapa en el proceso, pero todos saben cómo efectuar cada paso necesario.

Entre las ventajas productivas de TOD CARS se encuentra el bajo costo que pagan por concepto de servicios públicos, especialmente por la energía, necesaria para todas las maquinas involucradas y los salarios porque aunque están conformes con la legislación venezolana resultan económicos comparados con el salario mínimo colombiano legal vigente al 2014.

Este producto se entrega empacado en bolsas transparentes según el tamaño de la lámpara, estas se compran listas al por mayor en Venezuela y el precio también es bajo.

La logística de ventas funciona en un 90% encaminada a cumplir con pedidos hechos por distribuidores mayoristas ubicados en el estado Táchira (Venezuela), aunque la empresa cuenta con un stock de productos terminados por cualquier eventualidad de un nuevo cliente interesado.

La entrega de los pedidos es realizada por un vehículo de carga contratado para tal fin por TOD CARS.

Finalmente el producto ha sido reconocido fuera de Venezuela por su calidad y buen precio, así que la empresa considera que es el momento propicio para abrir un nuevo mercado, en este caso el de Bogotá (Colombia).

### 3. Análisis del Sector

#### 3.1 Características de la industria

##### 3.1.1 Sector en Venezuela

El mercado de fabricantes de productos automotores en Venezuela vivió periodos de bonanza durante los años 80 y 90 donde consolidaron más de una docena de ensambladoras, más de 100 empresas de autopartes, más de ciento cincuenta mil empleos directos e indirectos, con inversiones superiores a 3.000 millones de dólares en activos fijos y de transferencia tecnológica, de esa forma llegaron a ser los mayores exportadores no tradicionales del país.

Sin embargo en la actualidad enfrentan la coyuntura política y económica con una baja generalizada en la producción, según información proporcionada por la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA, 2013) los factores que han afectado la industria son: el tamaño de la economía reduciéndose, limitada utilización de las capacidades instaladas, situación laboral, el acceso a las divisas, suministro de materias primas nacionales, vacío jurídico en la política automotriz, competitividad y distorsión cambiaria.

En cuanto a la producción de lámparas luces led la competencia en el momento es contra las importadas desde China que llegan a Venezuela sin obstáculos arancelarios y desestimulan la industria nacional. No obstante el objetivo del sector es recuperar el acceso a las divisas y los materiales, de forma que puedan recuperar el terreno perdido no solo a nivel nacional sino en cuanto a las exportaciones.

A continuación en la figura 7 se presentan las empresas del sector legalmente constituidas hasta 2010, aunque muchas han detenido su producción por los problemas del país. Sin embargo en el estado Táchira se puede observar que la presencia de fabricantes es poca, solo 4 según este censo.

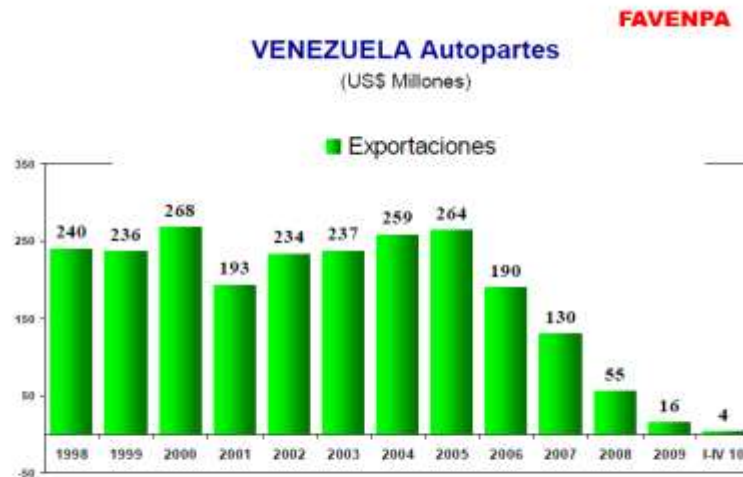
Industria Automotriz de Venezuela



Figura 7. Industria Automotriz de Venezuela

Fuente: FAVENPA (2010)

Las exportaciones son otro de los aspectos relacionados con el proyecto, como se presenta en la figura 8 han descendido hasta límites extremos, por eso el gobierno venezolano brinda incentivos para que las empresas de autopartes que puedan exportar, lo hagan.



**Figura 8.** Exportaciones Autopartes Venezuela.

Fuente: FAVENPA (2012)

### 3.1.2 Sector Colombia

El mercado de fabricantes de autopartes plásticas en Colombia inicia su desarrollo en la década de los 80 en un momento acorde para las necesidades de innovación manifiestas en el mercado automotriz local por la entrada al país de vehículos importados. Su mercado objetivo mayoritario siempre han sido los repuestos aunque poco a poco han logrado como fabricantes independientes proveer a las grandes ensambladoras.

La oferta colombiana autopartista se concentra en gran parte en Bogotá (80%), seguida por otras ciudades principales como Medellín, Cali y Bucaramanga.

A continuación se presenta un análisis con las Debilidades y Fortalezas del sector autopartes realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2004).

Como se puede apreciar en la tabla 1 entre las debilidades relacionadas con el mercado de autopartes plásticas, específicamente las lámparas luces Led están: el contrabando y la fuerte competencia extranjera puesto que México y Asia cuentan con una industria bien afianzada, la falta de sinergias para el desarrollo tecnológico y en ocasiones la deficiente capacidad instalada para producir a gran escala.

**Tabla 1.** *Debilidades y Fortalezas sector autopartes Colombia.*

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Reducido tamaño del mercado interno</p> <p>Temas relacionados con logística y transporte debido a que las plantas de ensamble de vehículos se hallan distantes de los puertos y se ubican en el centro del país.</p> <p>Alta dependencia de insumos producidos en el exterior lo que tiene efectos sobre su competitividad.</p> <p>Comercio de autopartes usadas.</p> <p>Contrabando.</p> <p>En lo relacionado con el desarrollo tecnológico el sector ha identificado la falta de sinergias de la industria con las universidades y los centros de investigación.</p> <p>Inestabilidad normativa, particularmente en materia de transporte.</p> <p>Fuerte competencia extranjera.</p> <p>Capacidad instalada deficiente para producir a gran escala.</p> <p>Cargas impositivas.</p> <p>Producción con poco valor agregado.</p>	<p>Marco de política industrial subregional (Convenio Automotor Andino), el cual ha permitido el crecimiento del sector en mercados externos y a su vez ha presionado el mejoramiento de los estándares industriales.</p> <p>El desarrollo industrial del sector se ha beneficiado de la transferencia y asimilación de tecnologías duras y blandas realizada por las empresas multinacionales presentes en el sector.</p> <p>El desarrollo del aseguramiento de la calidad ha permitido obtener reconocimiento en el mercado interno y externo, aunado esto a una importante red de distribución y comercialización.</p> <p>Desarrollo de técnicas para la elaboración de vehículos pequeños con cajas y suspensiones adaptadas para terrenos montañosos y vehículos de carga.</p> <p>La aparición del sistema Transmilenio generó oportunidades para las compañías de ensamble y carrocerías nacionales.</p> <p>Alto nivel de competencia en el mercado, el consumidor tiene una amplia gama de opciones.</p>

Fuente: DNP (2007)

En el caso de las fortalezas el Convenio Automotor Andino que permite la exportación del producto, la asimilación de nuevas tecnologías por cuenta de la llegada de empresas multinacionales, la calidad indiscutible alcanzada por los productores nacionales y el alto nivel de competencia que le permite al consumidor tener una amplia gama de opciones.

Sin embargo uno de los obstáculos es permanecer competitivos no solo en el mercado nacional sino frente a los fabricantes de México, Estados Unidos, Corea del Sur y Japón. A continuación en la tabla 2 se presentan cifras sobre las importaciones de autopartes, donde el eslabón accesorios se ubica en una posición intermedia con una cifra baja y donde el país más demandado es Estados Unidos.

**Tabla 2.** Colombia: importaciones y principales proveedores.

Colombia: importaciones y principales proveedores  
(Promedio anual 2001-2003)

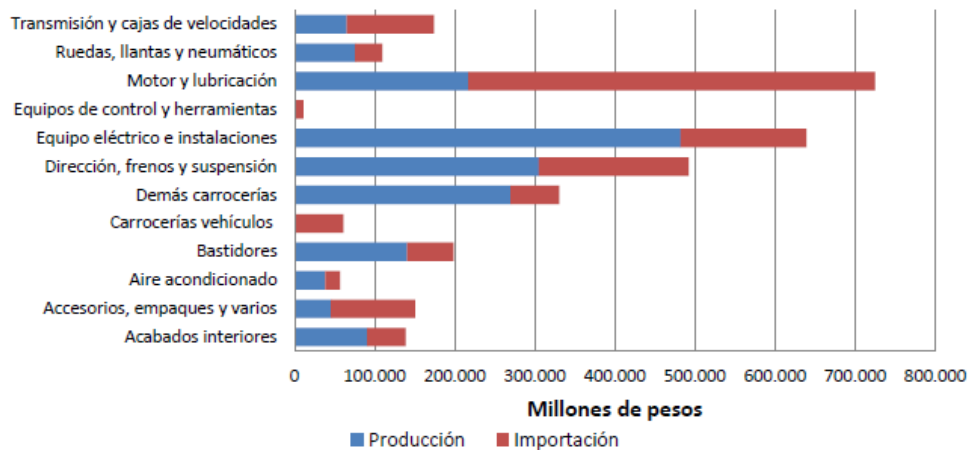
Eslabón	Importaciones totales (US\$ miles)	Origen (Participación %)			
		Corea del Sur	Japón	Estados Unidos	Otros
Bastidores	7.608	4,9	37,1	19,4	38,6
Dirección, frenos y suspensión	56.127	4,4	15,0	35,0	45,6
Motor y lubricación	114.773	4,2	21,0	47,3	27,4
Transmisión y cajas de velocidad	42.529	5,1	14,9	36,7	43,3
Ruedas, llantas y neumáticos	6.885	2,6	2,2	19,7	75,4
Demás carrocerías	3.448	0,1	0,5	15,5	83,9
Equipo eléctrico e instalaciones	26.652	4,6	12,6	23,0	59,9
Equipos de control y herramienta	1.683	0,9	12,6	24,4	62,2
Accesorios, empaques y varios	15.488	3,0	13,3	37,4	46,3
Aire acondicionado	2.061	16,1	11,2	22,3	50,4
Acabados interiores	2.298	2,8	8,8	52,3	36,1
Vidrios	116	2,1	17,1	29,5	51,3
Automóviles	451.504	10,2	25,7	3,2	60,9
Comerciales	112.504	8,8	11,8	13,1	66,3
Carrocerías vehículos automóviles	13.299	10,9	45,2	9,1	34,8
<b>Total cadena</b>	<b>856.976</b>	<b>8,1</b>	<b>21,4</b>	<b>16,0</b>	<b>54,5</b>

Fuente: Dane - Dian. Cálculos DNP - DDE.

Fuente: DANE (2004)

En la tabla también se evidencia como el otro eslabón relacionado con el producto, equipo eléctrico, alcanza cantidades de dinero relevantes en cuanto a importaciones, siendo Japón y Estados Unidos proveedores importantes.

### 3.1.2.1 Producción e Importaciones por eslabón Colombia



**Figura 9.** Producciones e Importaciones por eslabón Colombia.

Fuente: DNP (2011)

La figura 9 muestra como la relación entre producción e importación en el eslabón de equipo eléctrico es mayor la fabricación nacional, mientras que en el de accesorios es mayor la importación con un margen del 70% aproximadamente.

En conclusión la importación no es una figura extraña para este mercado sino que han aprendido a coexistir los unos con los otros porque finalmente el beneficio es para el consumidor quien tiene diversas opciones para elegir.

### 3.2 Rivalidad entre los competidores

Considerando que el mercado objetivo es el de Bogotá, el proyecto considera los 3 grandes fabricantes de la ciudad como son: Plast- Innova S.A, Inal-lujos LTDA e



Industrias Plásticas LRO LTDA; su participación de mercado es superior al 50% siendo considerados los líderes del sector.

También hay empresas pequeñas en tamaño y participación que no representan una competencia directa. Por otra parte están los distribuidores que importan las luces Led desde Asia o Estados Unidos, especialmente las producidas por la empresa Usa Star, pero los precios no son tan económicos como se cree.

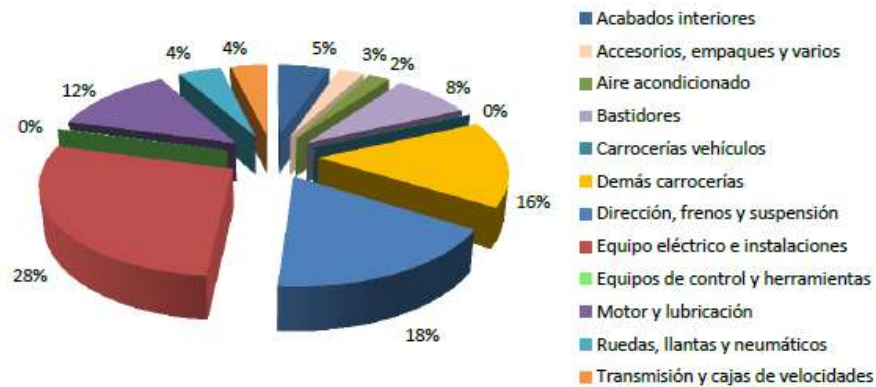
La oferta de productos es similar, todas tienen lámparas Led y catálogos amplios, sin embargo Industrias Plásticas LRO LTDA por ser la más antigua, fue fundada en 1985, cuenta con el mayor número de referencias de producto disponible.

En cuanto a similitud con el diseño y la calidad del producto es Plast-Innova una competencia directa pues fabrican con un proceso similar y coincide con Tod Cars en las referencias seleccionadas para distribuir en Bogotá.

La competencia es intensa y cada uno desarrolla estrategias de distribución y comercialización que les permitan dominar ampliamente el mercado.

### **3.3 Poder de negociación de los clientes y proveedores**

Los clientes están dados por el tamaño del sector, que no es pequeño porque el producto hace parte de los eslabones equipo eléctrico y accesorios, que como se ve en la figura 10 alcanzan un 31% de participación dentro de la industria.



Fuente: DNP (2011), cálculos GEE-SIC.

**Figura 10.** Participación eslabones sector autopartes Colombia.

Fuente: DANE (2011).

Sin embargo al permanecer los clientes concentrados en esos dos sectores su poder de negociación aumenta, además tienen una oferta amplia de productores con quienes suelen negociar los precios, tiempos de pago, entre otros aspectos.

El poder de negociación de los proveedores es moderado porque parte de los componentes necesarios se compra en el país y otra en el exterior como el caso del plástico ABS en Colombia, pero sin concentrarse en un proveedor específico sino que se va variando conforme la calidad y los tiempos de entrega.

### 3.4 Productos sustitutos

Si existe una amenaza respecto a dos productos que pueden funcionar como sustitutos, uno son las tradicionales luces tipo bombillo incandescente y otras las luces Led importadas desde Asia y Estados Unidos.

Estas amenazas son fuertes y permanentes porque son de fácil alcance, una obedece a la costumbre y la otra a una supuesta economía en los precios, por lo tanto es

necesario diseñar estrategias de distribución donde se destaquen los valores de innovación y durabilidad del producto.

### **3.5 Barreras de entrada**

Las barreras de entrada fijadas por el estado colombiano son consideradas media-alta específicamente en cuanto a los aranceles por lo que implica un costo adicional.

Sin embargo el riesgo de ingreso está calificado como medio-bajo, donde un aspecto central es el posicionamiento de la marca debido que hay empresas de gran trayectoria compitiendo en el mercado.

## **4. Análisis Interno de la Empresa**

### **4.1 Descripción de la empresa**

TOD CARS es una empresa dedicada a la fabricación lujos para vehículos, fundada en el 1980 en el municipio Pedro María Ureña en el estado Táchira, Venezuela, produce luces desde el año 2004. La implementación de nuevas tecnologías y materiales es una constante en el desarrollo de su trabajo, lo que le ha permitido dominar el mercado en el estado Táchira y otros estados vecinos.

### **4.2 Visión y Misión**

#### **4.2.1 Misión**

Diseñar, producir y comercializar autopartes y accesorios de lujo para vehículos que cumplan con las necesidades de innovación que demanda un mercado cambiante y exigente, siempre con la más alta calidad.

#### **4.2.2 Visión**

Para el 2015 TOD CARS será una de las empresas de autopartes líder en Venezuela, alcanzado cobertura internacional y apostando por el desarrollo integral de todos quienes forman parte de su funcionamiento.

### **4.3 Valores**

Los valores que definen la identidad corporativa de TOD CARS son: Honestidad, Responsabilidad e Innovación.

## **4.4 Objetivos**

### **4.4.1 Objetivo General**

Convertir a TOD CARS en el proveedor líder de lámparas luces Led reconocido por su calidad, lujo e innovación para las empresas distribuidoras de accesorios en los mercados venezolano y colombiano.

### **4.4.2 Objetivos Específicos**

- Incursionar en nuevos mercados que permitan a la empresa consolidar una posición de liderazgo en los mercados de Colombia y Venezuela.
- Optimizar los procesos de producción y distribución para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un sistema de control y auditoria permanente que facilite la evaluación de todas las áreas de la empresa. - Incentivar el desarrollo de competencias en los trabajadores de TOD CARS.

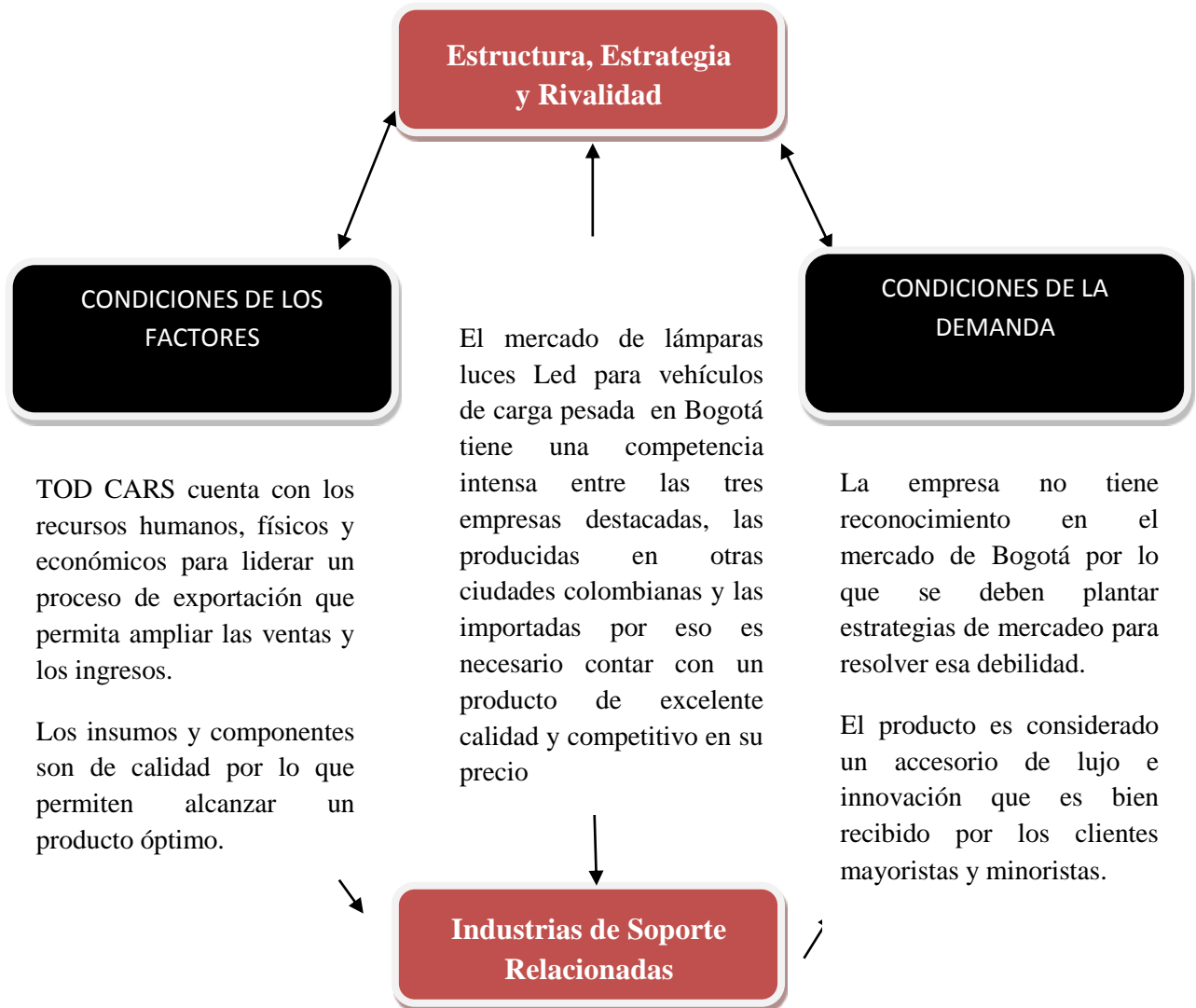
### 4.5 Análisis FODA

**Tabla 3. Análisis FODA**

	Fortalezas	Debilidades	
<b>Empresa TOD CARS</b>	1. Empresa con experiencia en la producción de lámparas luces Led para camión.	1. La empresa es desconocida en el mercado bogotano.	
	2. Capacidad de inversión para el aumento de la producción.	2. El mercado de Lámparas luces Led en Bogotá cuenta con una competencia intensa.	
	3. El pago por servicios públicos y mano de obra es competitivo.	3. Sera la primera experiencia exportadora en este tipo mercado	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
1. Aumentar las ventas y los ingresos.	Cruce entre F1 y O2 Diseñar un plan de exportación acorde con el producto y la capacidad de producción de la empresa.	Cruce entre D1 y O3 Diseñar estrategias de mercadeo donde se destaque la calidad del producto.	
	2. La ley venezolana es flexible para las exportaciones.	Cruce entre F2 y O3 Formular una estrategia de crecimiento que considere la inversión y la mano de obra.	Cruce entre D2 y O2 Considerar los costos asociados a la exportación para definir un precio competitivo.
	3. Se consigue mano de obra calificada rápidamente.	Cruce entre F3 y O1 Establecer la viabilidad financiera del proyecto.	Cruce entre D3 y O1 Estimar la capacidad de producción límite de la empresa.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
1. Las empresas de Bogotá cuentan con excelentes condiciones de producción.	Cruce entre F1 y A3 Diseñar un producto de calidad pero de fácil acceso para los distribuidores de autopartes.	Cruce entre D1 y A2 Certificar la legalidad de las operaciones de la empresa en Colombia para incentivar la confianza en los nuevos clientes.	
	2. La ley colombiana busca proteger la producción de autopartes nacionales.	Cruce entre F2 y A1 Fortalecer el proceso de producción si es el caso para competir en igualdad con las empresas bogotanas.	Cruce entre D2 y A3 Proponer estrategias innovadoras para la conquista del nuevo mercado.
	3. El mercado automotriz colombiano no está creciendo en la actualidad.	Cruce entre F3 y A2 Calcular los aranceles establecidos por la ley colombiana y su impacto en el precio final del producto.	Cruce entre D3 y A1 Conocer quiénes son los competidores más fuertes y sus características.

Fuente: Elaboración Propia (2014).

### 4.6 Diamante de Porter



La empresa depende de empresas relacionadas con el sector químico para la importación de plástico y sustancias fundamentales en el proceso de producción de las lámparas Led.

La calidad de los insumos es determinante en el resultado final y por lo tanto en el éxito de la compañía.

**Figura 11.** Figura 11. Diamante de Porter.

Fuente: Elaboración Propia (2014)

## 4.7 Estrategias

### **4.7.1 Estrategia de Incursión en un Nuevo mercado**

Con la intención de aumentar la participación en el mercado de lámparas luces Led para vehículos de carga pesada se deben destacar las ventajas que ofrecen los productos de TOD CARS frente a los de la competencia para de esa forma impulsar su venta en distribuidores medianos o pequeños de la ciudad de Bogotá.

El objetivo es aumentar la rentabilidad.

### **4.7.2 Estrategia de Crecimiento en un Nuevo mercado**

Sera una estrategia intensiva buscando mejorar las cifras de venta generales, está basada en la estrategia de incursión en un nuevo mercado pero suma el concepto de fidelización hacia los nuevos clientes.



## **5. Estudio de mercado**

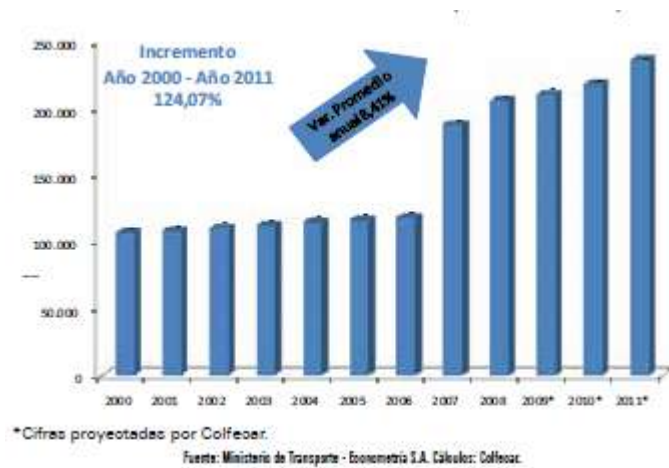
### **5.1 Análisis de la Demanda**

La estructura de la demanda para el mercado de los accesorios de lujo lámparas luces Led para vehículos de carga pesada busca dimensionar cuales son las oportunidades de mercado que tiene TOD CARS, adicionalmente permite clasificar el producto por sus características técnicas.

Este análisis está dividido por niveles ordenados según los requerimientos del mercado y las decisiones de compra.

El primer nivel esta dado por las condiciones que generan la oportunidad de negocio y lo compone el tamaño del parque automotor de vehículos de carga pesada en Colombia, que ha crecido un 124,07% como se puede ver en la figura 12, en un lapso de 10 años, entre el 2000 y el 2011, con una variación promedio anual del 8.41% (Mintransporte, 2011).

### 5.1.1 Comportamiento Histórico del Parque Automotor (2000-2011)



**Figura 12.** Comportamiento Histórico del Parque Automotor (2000—2011).

Fuente: Ministerio de Transporte (2011).

El parque automotor estaba constituido a 2011 por aproximadamente 326.377 vehículos según información detallada en la tabla 4, de los cuales los vehículos rígidos (C2, C3, C4) representaban el 85, 53 %, es decir 279. 142 vehículos, mientras que los vehículos articulados (C2S, C3S) representaban el 14,47% con 47.235 vehículos.

**Tabla 4.** Parque Automotor Colombiano de Carga 2011

Configuración	Vehículos	%
C2	259.566	79,53%
C3	19.253	5,90%
C4	323	0,10%
C2S	5.355	1,64%
C3S	41.881	12,83%
<b>Total</b>	<b>326.377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Transporte (2011).

El Segundo nivel es la inversión que hacen los propietarios de los vehículos de carga pesada en autopartes de repuesto (tabla 5), en este caso en accesorios como lámparas luces. Tomando como referencia el gasto mensual de un transportador, sobre el 100% invierte hasta un 11,75% en promedio para mantenimiento y reparación.

**Tabla 5.** *Gasto Mensual de un Transportador promedio Abril 2012.*

Concepto	Incremento Abril %	INCID%	FART %
Salarios, prestaciones y comisiones	5,81	0,59	10,27
Combustibles	3,81	1,31	34,26
Llantas y Neumáticos	6,01	0,89	14,99
Filtros y Lubricantes	0,00	0,00	2,99
Mantenimiento y Reparación	4,35	0,51	11,75
Peajes	2,70	0,30	10,90
Impuestos al Vehículo	3,50	0,01	0,19
Seguros	5,80	0,43	7,54
Retefuente	0,00	0,00	1,31
Garaje y Lavado	5,81	0,12	2,09
Otros	3,73	0,14	3,70
<b>TOTAL MES</b>		<b>4,29</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Ministerio de Transporte (2011).

El tercer nivel hace una división según los valores o funcionalidades del producto el cual está dirigido a desarrollar innovaciones y nuevas técnicas para reducir los costos de fabricación, optimizar y hacer ecológico el consumo de combustibles, mejorar la seguridad y el confort de los ocupantes, además de optimizar las funciones del vehículo.

Entre los cambios introducidos están:

- a) Nuevos Materiales (metálicos, plásticos y cerámicos, tratamientos térmicos, Recubrimientos)
- b) Programación.
- c) Modelación.
- d) Gestión tecnológica

Con esos tres niveles identificados la empresa puede determinar hasta que punto invertir en su introducción en el nuevo mercado.

## **5.2 Diversificación de la Demanda**

En este punto se especifica el tamaño del mercado de lujos y accesorios disponible en Bogotá para contextualizar la viabilidad y rentabilidad.

Esta cuantificación se hace a partir de variables relacionadas que permiten estimar cual es la inversión de este segmento productivo del sector autopartes.

Se identificó un macro segmento donde se ubican la oferta y la demanda del producto, este es el eslabón de accesorios, empaques y varios.

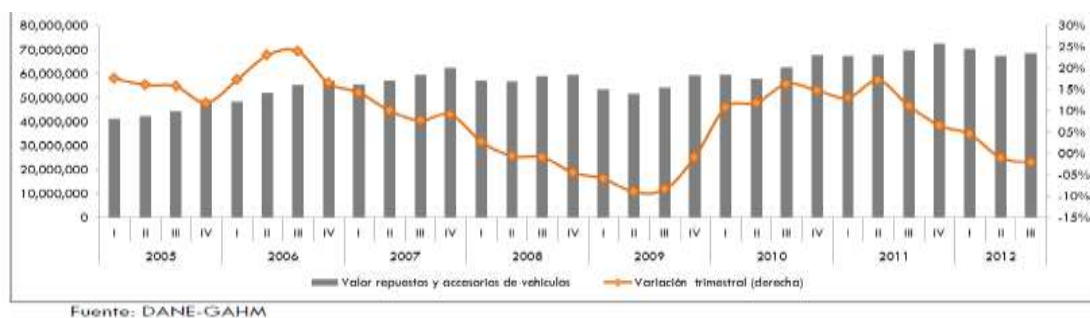
### **5.2.1 Mercado de Accesorios, empaques y varios.**

La concentración industrial en este segmento disminuye porque se pueden encontrar un gran número de empresas colombianas dedicadas a la fabricación de partes

o accesorios para vehículos destinados a proveedor ensambladoras o abastecer el mercado de repuestos.

El principal producto que estimula la demanda real de autopartes es el sector automotriz. Primero por la línea de ensamblaje en la cual los diversos componentes son demandados en grandes cantidades y por los micro establecimientos de distribución y pequeños centros de servicios (sean autorizados o no) por los representantes de los concesionarios a los que pertenece el vehículo.

Ahora, en los últimos ocho años las ventas en los grandes almacenes minoristas e hipermercados de repuestos, autopartes y accesorios para vehículos, describen dos periodos de auge en el lapso de tiempo ilustrado; el primero entre el primer trimestre de 2005 y finales del tercer trimestre de 2006 y, a partir de ahí, la variación trimestral en las ventas se deprime, como se evidencia en la figura 13, hasta alcanzar su punto más bajo en el tercer trimestre de 2009, periodo en el cual la contracción de la demanda tanto interna como externa afectó a la actividad comercializadora y productora por igual (DANE, 2012)



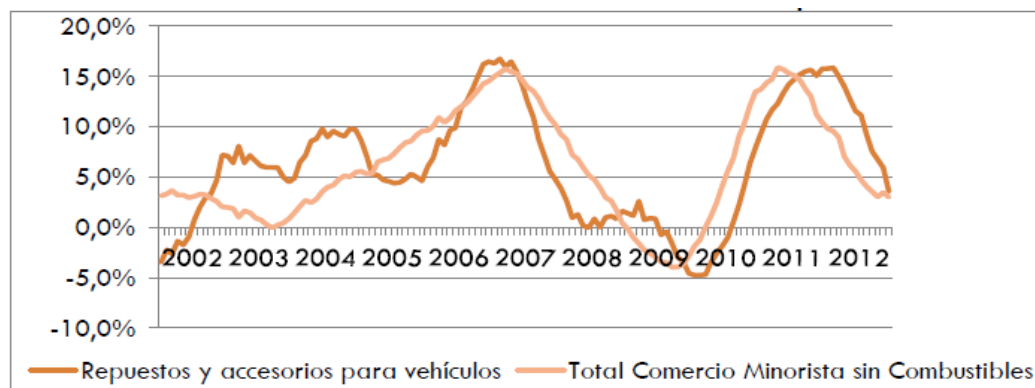
**Figura 13.** Ventas Grandes Almacenes Minoristas e Hipermercados de Repuestos y Accesorios para Vehículos. 2005-2011 por Trimestres. En Pesos y Var.

Fuente: DANE (2012).

Las ventas anuales nacionales rondan los 70 mil millones de pesos con una variación aproximada del 3% entre cada periodo, eso muestra las posibilidades que da el sector para la inserción de nuevos competidores (DANE, 2012).

En lo que concierne al mercado mayorista y de grandes superficies; el panorama para el sector minorista de comercio de autopartes ronda el mismo ciclo de comportamiento que el grueso del comercio minorista. Como se observa en la figura 14, desde finales de 2011 hasta el final de 2012, el comercio de repuestos y accesorios para vehículos se ubicó por encima del total del comercio minorista sin combustibles; los establecimientos que predominan en este segmento están constituidos por empresas pequeñas, talleres mecanizados y especializados.

Variación del Índice de Ventas del comercio al por menor



Fuente: DANE-MMCM

**Figura 14.** Variación del Índice de Ventas del comercio al por menor

Fuente: DANE (2012).

La variación se ubica entre el 5 y el 10% anual y aunque se registran desaceleraciones, se puede observar que el movimiento es permanente de tal forma que los productos que tengan calidad y precios competitivos pueden entrar a conformar el sector con posibilidades de éxito.

El crecimiento del sector se ha mantenido entre el 2 y el 3% en los últimos dos años, lo que significa alrededor de 4.160 millones de dólares aproximadamente. Generalmente las autopartes que jalonan el crecimiento son los que sufren desgaste como frenos, suspensión, amortiguadores, llantas, luces y empaques (DANE, 2012).

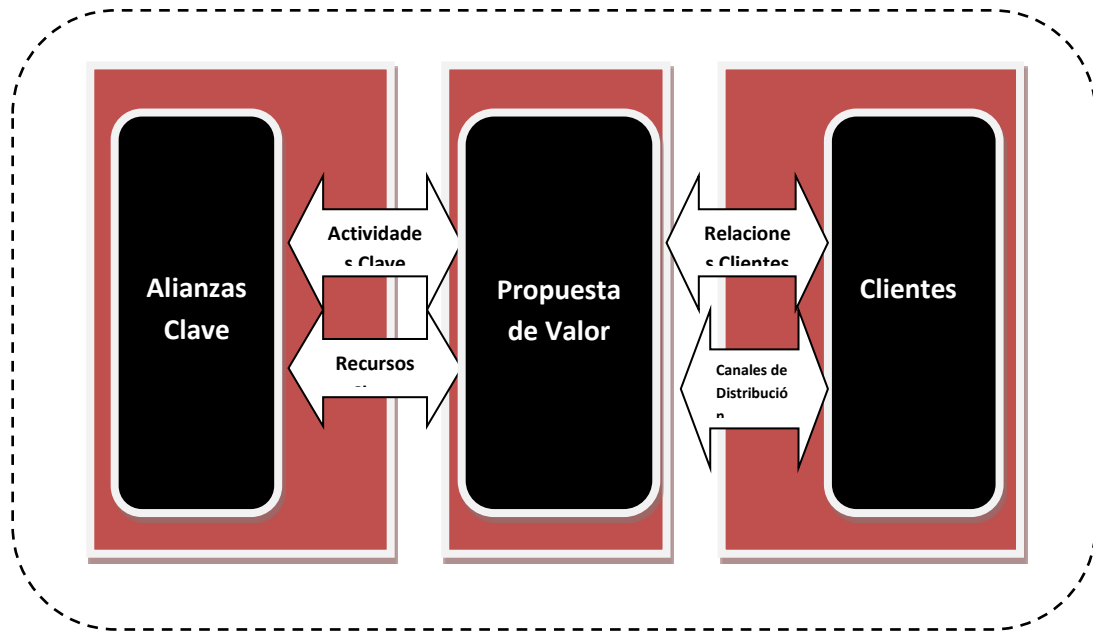
Los accesorios de lujo son una oportunidad para ganar cuota de mercado y aumentar las ventas, en el caso de las Lámparas luces Led por representar una innovación que genera beneficios al consumidor como el ahorro de combustible y la vida útil del producto.

Sin embargo la demanda se ve afectada por los productos falsificados y de contrabando, los primeros entraron por un monto de 700 millones de dólares y los segundos por un monto de 7.500 millones de dólares (ASOPARTES, 2013).

En ese contexto surge la necesidad de diseñar un plan logístico de exportación que permita el ingreso legal al país de los productos comercializados por TOD CARS.

## 6. Modelo de negocio

### 6.1 Estructura Modelo de de Negocio TOD CARS



**Figura 15.** Estructura Modelo de de Negocio TOD CARS

Fuente: Elaboración Propia (2014).

El Modelo de negocios de TOD CARS fue establecido siguiendo el Modelo de Canvas porque permite identificar los aspectos claves que caracterizan a la empresa y le permiten diferenciarse frente a los competidores.



**Tabla 6.** Modelo de Negocio TOD CARS según Modelo Canvas

<b>Socios Clave</b>  *Tod cars *Transporte *Agencia aduanera	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación de los accesorios</li> <li>• Almacenamiento en Cúcuta</li> <li>• Transportadora de la mercancía</li> <li>• Concepto de negocio post venta.</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TOD CARS cuenta con accesorios para vehículos de carga pesada y certificados con garantía de calidad elaborados en Venezuela por TOD CARS con disponibilidad inmediata</li> </ul>	<b>Relación Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vendedores construirán relaciones directas con los distribuidores para de esa forma conocer cuáles son sus inquietudes, necesidades de surtido o las tendencias de venta de los productos.</li> </ul>	<b>Segmentación Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidor mediano y pequeños ubicados en la ciudad de Bogotá ubicado en la calle 13</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas conformada por 5 personas.</li> <li>• Bodega</li> <li>• Capital financiero de 140 millones de pesos.</li> <li>• Capital destinado al proyecto 60 millones de pesos.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento permanente por vía telefónica como parte del servicio de pre y post-venta.</li> <li>• Visitas a los puntos de venta.</li> <li>• Correo electrónico para dudas e inquietudes.</li> </ul>	
<b>Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos administrativos.</li> <li>• Costos Producción.</li> <li>• Gastos promoción y ventas.</li> <li>• Gastos importación.</li> <li>• Lámparas de tipo led para vehículos de carga pesada</li> </ul>			<b>Flujo de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a distribuidores.</li> <li>• Comisión para los asesores en Bogotá que paga TOD CARS</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia (2014).

## **7. Plan de mercadeo**

### **7.1 Análisis del Mercado**

#### **7.1.1 Mercado potencial**

Lo conforman aproximadamente 3000 negocios distribuidores de accesorios para automóviles o vehículos de carga pesada ubicados en Bogotá. Se estima que el mercado de autopartes y accesorios vende por día más de 10.000 millones de pesos en la ciudad (ASOPARTES, 2013).

#### **7.1.2 Mercado disponible**

Está enfocado en aquellos negocios medianos y pequeños que pueden estar interesados en el producto de TOD CARS, pues gran parte de su stock son accesorios importados y son flexibles para conocer nuevos proveedores.

#### **7.1.3 Mercado objetivo**

El presente plan de mercadeo está orientado a que TOD CARS logre ingresar a un nuevo mercado, específicamente el bogotano, para incrementar su nivel de ventas y apoyar el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El mercado objetivo son los negocios medianos y pequeños distribuidores de accesorios para automóviles o vehículos de carga pesada los cuales serán evaluados según su potencialidad.

De esa manera se identificara cómo priorizar y direccionar los recursos de forma que la empresa se dé a conocer en el mercado y consiga una posición competitiva que le permita tener mayor rentabilidad.

## **7.2 Tendencia del mercado**

Las tendencias del mercado captadas por las instituciones y organizaciones relacionadas con el sector automotriz y la economía nacional estiman:

Que el sector de autopartes- accesorios tendera a crecer continuamente entre un 3% o 5% anualmente (ANDEMOS, 2014).

La calidad de los productos seguirá siendo un atributo fundamental, pero en el mercado nacional seguirán faltando diseños y materiales innovadores.

Las principales empresas nacionales competidoras se mantendrán concentradas en Cundinamarca, Antioquia y Valle.

Los controles al contrabando y la falsificación seguirán en aumento para evitar el ingreso de estos productos al país.

## **7.3 Objetivos del Plan de Mercadeo**

### **7.3.1 Objetivos a corto plazo**

Para el año 2014 los objetivos del Plan de Mercadeo serán:

Ingresar al mercado bogotano atrayendo una docena de nuevos clientes entre negocios medianos y pequeños distribuidores de accesorios.

Reforzar la imagen de TOD CARS para vender con efectividad los productos.

Elevar el volumen neto de las ventas en un 20%.

Lograr un margen neto de utilidad en el nuevo mercado del 5%.

### **7.3.2 Objetivos a mediano plazo**

Para el año 2015 los objetivos serán:

Alcanzar una cartera de clientes superior a los 45 en la ciudad de Bogotá.

Elevar el volumen de las ventas en un 50%.

Obtener un margen de utilidad del 12%.

Fidelizar a los clientes con un seguimiento permanente y soporte técnico post venta.

### **7.3.3 Objetivos a largo plazo**

Alcanzar una participación en el mercado bogotano del 5%.

- Consolidar la participación entre los negocios medianos y pequeños distribuidores de accesorios para vehículos de carga pesada.
- Fortalecer la imagen de TOD CARS para que sea reconocido como un buen competidor en el mercado de Bogotá.
- Las estimaciones fijadas para ventas y crecimiento están basadas en la información recopilada en los capítulos anteriores, como el análisis del sector y el estudio de mercado, además de ser especificados en el análisis financiero del siguiente capítulo.

## **7.4 Matriz estratégica**

### **7.4.1 Segmentación**

El criterio para la segmentación del mercado de autopartes y accesorios esta basado en su calificación como pequeña, mediana o gran empresa; para de esa manera establecer el tipo de cliente, y decidir cuáles serán abordados a corto, mediano o largo plazo.

Pequeñas: Representan el 50% del mercado en Bogotá.

Medianas: Representan el 30%.

Grandes: Representan el 20% (ASOPARTES, 2013).

Según la clasificación de los negocios por tamaño, se identifica:

Corto Plazo: Las pequeñas y medianas empresas.

Mediano Plazo: medianas empresas.

Largo Plazo: medianas y grandes empresas.

El enfoque de TOD CARS es centrar los recursos e inversión inicialmente en los negocios distribuidores pequeños y medianos, los cuales son de alto potencial por la flexibilidad que manejan frente a nuevos proveedores y productos importados.

A largo plazo el objetivo serán las empresas medianas y grandes que representan una perspectiva de potencial, pero que exigen mayor inversión y una participación consolidada en el mercado bogotano.

#### **7.4.2 Posicionamiento**

Las lámparas Led para vehículos de carga pesada de TOD CARS le permitirán posicionarse como una empresa innovadora en el mercado colombiano, aprovechando ventajas competitivas como los bajos costos de producción y la falta de este tipo de diseño en los accesorios de lujo nacionales. Con un servicio permanente que favorezca al cliente, destacando siempre la calidad y durabilidad del producto.

#### **7.4.3 Estrategia competitiva**

El diseño de la estrategia que se aplicará esta dado por la condición actual de la empresa, la de un nuevo competidor que llega al mercado, y necesita primero que todo darse a conocer para luego empezar a cerrar ventas.

Los principales competidores, identificados en el análisis del sector, se enfocan en las empresas grandes o medianas, mientras que en esta oportunidad el objetivo es el segmento conformado por los distribuidores pequeños en crecimiento y medianos.

Para el logro de este plan se abordara el nuevo mercado aplicando estrategias de desarrollo de mercado como:

**Estrategia Publicitaria de Ataque:**

La fuerza de ventas será la encargada de transmitir un mensaje claro donde se destaca la innovación del producto frente a los competidores nacionales y la calidad frente a los importados de otros países.

Se entregara a los clientes de negocios pequeños-medianos un dossier con la presentación de la empresa, los productos y el valor agregado que representa elegirla como opción.

**Estrategia de Flexibilidad en los Pagos:**

TOD CARS dará facilidades de pago y descuentos especiales de acuerdo a las cantidades por pedido, también se fijara en las estrategias de la competencia para a corto plazo ampliar los tiempos de consignación o abono y de esa manera construir una relación de confianza con el cliente.

**Estrategia Envolvente:**

La empresa detecto que los negocios menos atendidos por los fabricantes nacionales son los pequeños o medianos, así que procederá a llenar el stock de estos con lámparas Led de TOD CARS. De esa forma se busca envolver un sector del mercado que se convertirá en la base para la participación de la empresa en los demás sectores a mediano y largo plazo.

## **7.5 Estrategia Comercial**

### **7.5.1 Producto**

#### **7.5.1.1 Objetivo**

IncurSIONAR con éxito en el mercado bogotano de ventas de autopartes y accesorios para vehículos de carga pesada con el producto de lámparas luces Led acorde con las necesidades de los consumidores en cuanto a calidad e innovación.

#### **7.5.1.2 Estrategia**

La estrategia se basara en destacar las características del producto que los clientes bogotanos consideran lujo y desarrollo tecnológico, además de considerar otros aspectos destacados por ellos en la encuesta como son el diseño de publicidad que respalde la venta, la flexibilidad en los tiempos de pago y la garantía de funcionamiento. De esa forma se apunta a conseguir 12 nuevos clientes durante el segundo semestre del 2014 y 45 nuevos clientes en Bogotá para el 2015. En ese sentido la fuerza de ventas es un recurso fundamental porque serán los encargados de informar a los negocios sobre las fortalezas de la empresa y el producto.

TOD CARS eligió de su catalogo las referencias de lámparas Led para vehículos de carga pesada más solicitadas en Bogotá eso facilita la decisión para el cliente y permite controlar los gastos de producción por lo tanto impacta en la rentabilidad.

### 7.5.1.3 Marca y empaque



**Figura 16.** Logotipo de TOD CARS

Fuente: Archivos TOD CARS (2014).

La marca que representa los productos y a la empresa TOD CARS esta conformada por un ovalo negro que lleva el nombre en su interior escrito en letras blancas.

Su diseño es bueno para las piezas publicitarias porque se destaca y queda grabado en los clientes por su sencillez, además tiene colores relacionados con el lujo como son el negro y el blanco.

Sin embargo la empresa ahora que busca incursionar en un nuevo mercado debe incrementar la conciencia sobre la relevancia de su imagen para entender qué opiniones o imaginarios construyen los clientes a partir de ella.

El empaque del producto va en una bolsa plástica transparente con un sticker que lleva el logotipo de TOD CARS además de una hoja donde se especifican las características técnicas y otros productos similares.

Considerando el transporte para la importación se acompañara de un embalaje adecuado en cartón y espuma que lo mantenga en condiciones óptimas.



## **7.5.2 Precio**

### **7.5.2.1 Objetivo**

La relación entre calidad y precio debe ser lo más equilibrada y rentable posible, con el objetivo a corto plazo de alcanzar una utilidad neta del 5%. Para eso se priorizaron el grupo de productos con mayor potencial de venta en el nuevo mercado y el diseño de una experiencia de compra integral donde el negocio siempre sienta el respaldo de TOD CARS.

### **7.5.2.2 Estrategia**

El posicionamiento del producto está directamente relacionado con el precio del mismo, de esa manera la estrategia tiene el objeto de manejar precios competitivos para ingresar al mercado con oportunidades, pues al considerar que el poder de los clientes es importante al momento de negociar, y que la demanda tiene un comportamiento elástico, se busca fijar un precio igual o un poco por debajo de la competencia.

Es necesario establecer la política de descuentos según sea por la cantidad de productos o por compras totales en un periodo de tiempo determinado, para su aplicación es necesario conocer bien al cliente porque también va relacionado con la flexibilidad en los tiempos de pago y el cumplimiento en los plazos fijados para tal fin. La estrategia de precios será de fácil aplicación porque la diferenciación entre líneas de productos es mínima.

### **7.5.2.3 Características**

Los precios de las lámparas Led son estandarizados y se toman considerando los costos involucrados en la producción (mano de obra, servicios públicos y maquinaria)

además de los costos que implica la exportación desde Venezuela. Los precios se encuentran en un rango de .

### **7.5.3 Canal de Distribución**

#### **7.5.3.1 Objetivo**

Posicionarse en los sectores potenciales a corto y mediano plazo por medio de la fuerza de venta, la efectividad en la logística de exportación y el funcionamiento del canal de distribución para cubrir varias zonas claves en la ciudad Bogotá. Siempre teniendo en consideración el uso inteligente de los recursos.

#### 7.5.3.2 Estrategia

El canal directo es el elegido para incursionar en el nuevo mercado, pues de esta manera se puede controlar el uso eficiente de los recursos, además de mostrar todas las características del producto con responsabilidad y compromiso.

La fuerza de ventas es un elemento fundamental para el funcionamiento del canal por lo que debe incrementarse a 3 colaboradores que conozcan el sector accesorios en Bogotá, esto con el objeto de alcanzar 200 visitas a clientes potenciales durante el segundo semestre del 2014 para así elevar el volumen de ventas inicialmente en un 20%.

Los asesores se enfocaran en el segmento elegido de negocios pequeños y medianos en el corto y mediano plazo.

### **7.5.4 Promoción**

#### 7.5.4.1 Objetivo

Dar a conocer tanto la empresa como el producto en el nuevo mercado con un mensaje claro donde se destaque el valor agregado de innovación en las lámparas y

permita entrar al mercado con la posibilidad de cerrar ventas e ir construyendo una participación fuerte y competitiva.

#### 7.5.4.2 Estrategia

Para conseguir clientes en el nuevo mercado se recurrirá al marketing mix, de esa manera la fuerza de venta tendrá claro qué está ofreciendo y cuáles son las posibilidades de la empresa.

Los asesores también serán los encargados de poner en marcha estrategias tipo Push y Pull. La primera consistirá en presionar a los clientes con visitas permanentes donde se expliquen los beneficios de elegir a TOD CARS como proveedor.

La segunda se utilizará en los negocios donde se detecte mayor interés, se concentraran los esfuerzos y recursos de publicidad para entregarles a los clientes todas las herramientas necesarias para presentar y distribuir el producto.

Dentro de la estrategia Pull se informara a los negocios de los descuentos y las opciones de pago en plazos disponibles.

#### 7.5.4.3 Publicidad

El producto es técnico y exige el diseño de publicidad especializada donde se destaque claramente el valor agregado del producto, es decir la innovación.

La publicidad se dará en los siguientes medios y formatos:

- a) Folletos donde se presente la empresa y el producto.
- b) Avisos en páginas web del sector.
- c) Afiches y Pendones para los clientes.
- d) Catálogos.
- e) Dossier del producto.

- f) Participación en ferias del sector.
- g) Rediseño en la página web de la empresa.

#### 7.5.4.4 Promoción de ventas

La fuerza de venta será la encargada de dosificar las promociones siempre basadas en el conocimiento del cliente y su entendimiento del producto.

Entre las herramientas de promoción disponibles están:

- a) Organizar un stand en consignación para los negocios cuyo volumen de ventas e interés manifestado sea fuerte.
- b) Descuentos por cantidad de productos comprados.
- c) Los pagos por plazos según la capacidad del cliente.

El asesor de ventas deberá reconocer las señales y analizar el comportamiento en ventas de los negocios con rigurosidad para tomar decisiones acertadas.

#### 7.5.4.5 Marketing

Se fijaran dos herramientas para la utilidad de la empresa y la fuerza de ventas, una es la mezcla de mercado y otra el marketing relacional.

El Marketing relacional estará basado en las consideraciones expuestas en la mezcla de mercadeo, para con la información clara construir relaciones cercanas con los clientes buscando establecer vínculos de largo plazo.

Los asesores deberán hacer seguimiento permanente a los negocios para conocer sus necesidades de surtido o de asistencia técnica, además de facilitarles opciones de promoción que premien el cumplimiento y la lealtad.



Figura 17. Marketing Mix TOD CARS.

Fuente: Elaboración Propia (2014).

## 7.5 Servicio

### Objetivo

El servicio asociado a la venta de las lámparas luces Led para vehículos de carga pesada es la asesoría recibida por la fuerza de ventas, de esa manera los nuevos clientes sentirán respaldo y confiabilidad en la empresa.

### Estrategia

Los asesores de venta deben tener conocimientos relacionados con autopartes y accesorios porque estos permanecen en contacto para resolver dudas sobre la llegada de los pedidos, necesidades en el stock y preguntas técnicas.

La fuerza de ventas será capacitada dos veces al año para garantizar que sus habilidades de ventas y conocimientos del producto se mantengan fortalecidos.

La calidad del servicio será medida por la fidelidad de los nuevos clientes en cuanto la permanencia de las compras en el tiempo y el incremento en los volúmenes de compra.

### 7.6 Actividades del Plan de Mercadeo

Tabla 7. Actividades del Plan de Mercadeo

Variable	Actividad	Responsable	Evaluación
Mercado	Diseñar y aplicar una encuesta para conocer el nuevo mercado	Fuerza de venta	Resultados obtenidos.
Producto	Fortalecer los aspectos del producto que mejor valoran los clientes en el mercado bogotano.	Gerencia y equipo de producción.	Muestra del producto a los negocios y su opinión.
Producto	Seleccionar los productos favorables para las necesidades del nuevo mercado.	Gerencia y fuerza de ventas.	Acciones exploratorias de la fuerza de ventas.
Producto	Diseñar un empaque adecuado en términos de presentación y transporte de la mercancía.	Gerencia y Mercadeo.	Opinión del cliente.
Precio	Definir una estrategia de precios bajos y competitivos aprovechando la ventaja comparativa que ofrece los costos de producción.	Gerencia y fuerza de ventas	Comportamiento de venta
Precio	Diseñar políticas de descuento y flexibilidad de pagos según el tipo de clientes.	Gerencia y fuerza de ventas	Fidelidad de los clientes
Distribución	Seleccionar el tipo de canal de venta y la estrategia de funcionamiento.	Gerencia y fuerza de ventas	Comportamiento de venta
Distribución	Incrementar la fuerza de venta	Gerencia	Numero de clientes potenciales visitados
Promoción	Diseño de estrategias de mercadeo	Gerencia y Mercadeo.	Nuevos clientes conseguidos
Promoción	Diseño de piezas publicitarias	Mercadeo.	Opinión de los clientes
Promoción	Inscribirse en eventos del sector	Mercadeo.	Numero de eventos
Servicio	Establecer cuál es el servicio que se ofrecerá como respaldo del producto.	Gerencia, Mercadeo y fuerza de venta.	Satisfacción del cliente
Servicio	Capacitar a la fuerza de ventas dos veces por año.	Mercadeo.	Satisfacción del cliente
Servicio	Efectuar encuestas de satisfacción trimestralmente.	Gerencia y Mercadeo.	Resultados obtenidos

Fuente: Elaboración Propia (2014).

## 8. Análisis financiero

### 8.1 Presupuesto Plan de Mercadeo

**Tabla 8. Presupuesto Plan de Mercadeo.**

Ítem	Rubro	Valor \$
1	Estudio y desarrollo del plan de mercadeo	3.000.000
2	Diseño de Publicidad, empaques, etc.	2.500.000
3	Capacitación fuerza de ventas	3.000.000
4	Participación en ferias y eventos	10.000.000
5	Imprevistos	2.000.000
	TOTAL APROXIMADO	20.500.000

Fuente: Elaboración Propia (2014).

### 8.2 Análisis del presupuesto

La inversión en el plan de mercadeo se hace bajo la consideración de un monto inicial para un año, entre julio de 2014 a julio de 2015, y debe ajustarse anualmente según el aumento pronosticado para las ventas.

Los valores están en pesos colombianos, pueden parecer bajos, pero es necesario considerar que los servicios en Venezuela como el estudio, diseño y capacitación se pueden obtener pagando costos competitivos.

El total aproximado de 20 millones de pesos en Bolívares Fuertes equivale a 640.625 mil BsF (Moneda oficial de Venezuela).

### 8.3 Evaluación financiera del Plan de Mercadeo

**Tabla 9. Flujo Fondos Anual (Expresado en peso colombianos).**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS	\$45.000.000	\$67.500.000	\$100.00.000
Venta de Contado			
Venta a 30 días			
Venta a 60 días			
Venta a 90 días			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$45.000.000	\$67.500.000	\$100.00.000
EGRESOS OPERATIVOS			
Materia Prima Contado	\$5.500.000	\$11.000.000	\$16.000.000
Materia Prima 30 días			
Materia Prima 60 días			
Gastos de Venta Variables	\$1.100.000	\$2.000.000	\$2.600.000
Mano de Obra Variables			
Mano de Obra Directa Fija	\$3.800.000	\$7.600.000	\$11.000.000
Otros Costos de Producción	\$700.000	\$1.400.000	\$2.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$11.100.000	\$22.000.000	\$31.600.000
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$31.500.000	\$44.000.000	\$63.200.000
FLUJO NETO OPERATIVO	\$13.500.000	\$23.500.000	\$36.800.000
INGRESOS NO OPERATIVOS			
Aportes			
Activos Fijos	\$50.000.000		
Capital de Trabajo	\$140.000.000		
Financiación			
Activos Fijos	\$210.000.000		



Capital de Trabajo			
TOTAL INGRESO NO OPERATIVOS	\$400.000.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
Gastos Pre operativos	\$8.000.000		
Amortizaciones	\$30.000.000	\$30.010.000	\$30.020.000
Gastos Financieros	\$10.000	\$7.500	\$6.000
Impuestos	\$2.000.000	\$2.200.000	\$2.350.000
Activos Diferidos			
Compra de Activos Fijos			
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$350.000.000	\$2.300.000	\$2.450.000
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$90.000.000	-\$2.300.000	-\$2.450.000
FLUJO NETO	<b>\$11.800.000</b>	<b>\$22.000.000</b>	<b>\$34.900.000</b>
+ SALDO INICIAL		\$11.800.000	\$33.800.000
SALDO FINAL ACUMULADO	\$11.800.000	\$33.800.000	\$68.700.000

Fuente: Elaboración Propia (2014).

**Tabla 10.** *Análisis de Viabilidad Financiera*

T.I.R	860,39%	925,40%	960,18%
V.N.A	\$11.280.000	\$33.320.000	\$68.410.000
P.R.I		LA INVERSIÓN SE RECUPERA EN UN AÑO APROX.	

Fuente: Elaboración Propia (2014).

Según los resultados calculados es conveniente realizar la inversión.

## **9. Importación**

### **9.1 Procedimiento**

Resumen: el proceso de importación en Colombia teniendo en cuenta que la mercancía ingresa por Cúcuta proveniente de Ureña (Venezuela) se desarrollará como se explica a continuación:

#### **9.1.1 Modalidad Importación**

La modalidad será de tipo ordinario la cual consiste en el ingreso de mercancía extranjera al territorio aduanero nacional con el fin de permanecer en el de forma indefinida con el pago de tributos aduaneros según señala la ley. También debe contar con los servicios de una agencia de aduanas para que realice el proceso, pues el valor de la importación supera los USD1.000. Según la clasificación arancelaria del producto, este no requiere la tramitación de licencias o registros especiales.

#### **9.1.2 Tipo de Depósito**

Sera de tipo público operado por la empresa CONSIMEX S.A. especializada en los procesos de logística nacional, con sede en la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander) autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El tiempo de permanencia de la mercancía almacenada mientras se realizan los trámites para obtener su levante es de un mes, contado desde la fecha de su llegada al territorio aduanero nacional, según el artículo 115 del Decreto 2685 de 1999.

### 9.1.3 Partida Arancelaria

**Tabla 11. Partida Arancelaria.**

<b>CAPITULO</b>	<b>85-</b> - Maquinas aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	<b>85.39-</b> Lámparas y tubos eléctricos de incandescencia o de descarga, incluidos los faros o unidades.
<b>SUBPARTIDA ARANCELARIA</b>	<b>85.39.21-</b> Las demás lámparas y tubos de incandescencia
<b>POSICIÓN ARANCELARIA</b>	<b>85.39.21.00.00-</b> De los tipos utilizados en motocicletas y otros vehículos automóviles.

Fuente: Elaboración Propia (2014).

9.1.4 Perfil de la Mercancía

Tabla 12. Perfil de la Mercancía

DATOS GENERALES						
Nivel	Código	Código	Código	Desde	Hasta	Leg
Nomenclatura	Nomenclatura	Complem.	Suplem.			
ARIAN	8539.21.00.00			1-ene-2007		Decreto 4927 del 26-DIC-2011, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. DIARIO OFICIAL NO.48297 PÁG.35
Descripción	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos Lámparas y tubos eléctricos de incandescencia o de descarga, incluidos los faros o unidades «sellados» y las lámparas y tubos de rayos ultravioletas o infrarrojos; lámparas de arco. - Las demás lámparas y tubos de incandescencia, excepto las de rayos ultravioletas o infrarrojos: - - Halógenos, de volframio (tungsteno)			1-ene-2007		Decreto 4927 del 26-DIC-2011, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. DIARIO OFICIAL NO.48297 PÁG.35
Unidad Física	u- Unidades o artículos			1-ene-2007		Decreto 4927 del 26-DIC-2011, MINISTERIO DE COMERCIO

						INDUSTRIA Y TURISMO. DIARIO OFICIAL NO.48297 PÁG.35
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: DIAN (2014).

**Tabla 13. Medidas**

<b>MEDIDAS</b>			
Concepto	Importaciones	Exportaciones	Transito
Gravamen	✓		
IVA	✓		
Gravámenes por acuerdos Internacionales	✓		
Régimen de comercio	✓		
Índice Alfabético Arancelario	✓	✓	
Descripciones de mercancías	✓	✓	

Fuente: DIAN (2014).

**Tabla 14. Régimen de Comercio para Importaciones.**

<b>RÉGIMEN DE COMERCIO PARA IMPORTACIONES</b>			
Concepto	Desde	Hasta	Leg
LIBRE IMPORTACIÓN	1-ene-2007		

Fuente: DIAN (2014).

**Tabla 15. Gravamen para importaciones**

<b>GRAVAMEN PARA IMPORTACIONES – 8539210000</b>				
Concepto	Tarifa- Fórmula	Desde	Hasta	Leg
GRAVAMEN ARANCELARIO	5%	1-ene-2007		Decreto 4927 del 26-DIC-2011, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. DIARIO OFICIAL NO.48297 PÁG.35

Fuente: DIAN (2014).

**Tabla 16. IVA**

<b>IVA</b>			
Tarifa-Fórmula	Desde	Hasta	Leg
16%	1-ene-2007		Decreto 4927 del 26-DIC-2011, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. DIARIO OFICIAL NO.48297 PÁG.35

Fuente: DIAN (2014).

**Tabla 17. Gravámenes por acuerdos internacionales para importaciones.**

<b>Gravámenes por acuerdos internacionales para importaciones 8539210000</b>								
Acuerdo	País	Concepto	Gravamen	Índice	Tasa	Desde	Hasta	Leg
PID								
086-AAP. Con Venezuela- Cód. acuerdo 086	VENEZUELA	GRAVAMEN ARANCELARIO	0.00%			19- Oct- 2012		Decreto 1860 del 06- sept- 2012, Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 48545. Pág. 10.

Fuente: DIAN (2014).

### 9.1.5 Documentación

- A) Declaración de Importación
- B) Factura comercial
- C) Documento de transporte
- D) Certificado de origen
- E) Lista de empaque
- F) Declaración Andina de valor

### 9.1.6 Nacionalización

Considerando que el depósito aduanero elegido esta ubicado en Cúcuta es en dicha ciudad donde se llevara a cabo la nacionalización de la mercancía y será conveniente solicitar una autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la Declaración de Importación y demás documentos.

Antes de realizar el pago se debe presentar la declaración por el muisca en el modulo siglo XXI, posteriormente se realizara el pago de los tributos aduaneros (Gravamen Arancelario 5%, IVA 16%) fijados en la declaración, y será posible efectuar el levante que puede ser físico o automático de la mercancía según lo que determine el sistema informático aduanero. En el primer caso, podrá retirar la mercancía una vez sea autorizado por el Depósito o Funcionario Aduanero, en el segundo caso el inspector de la DIAN verificará la concordancia de lo declarado en los documentos con la mercancía para la cual se solicita autorización de levante.



## Conclusiones

El proyecto resulta factible según los factores y condiciones identificados a continuación:

La empresa TOD CARS diseña un producto innovador que puede competir por la calidad del diseño y la tecnología implementada frente a las demás empresas fabricantes de lámparas luces LED para vehículos de carga pesada.

Los costos de producción y administración son bajos considerando que la empresa funciona en Venezuela, esto representa una ventaja al momento de fijar el precio de venta que se busca sea competitivo.

En el mercado bogotano de accesorios de lujo para vehículos los fabricantes nacionales vienen desatendiendo a los negocios pequeños y medianos, en este sentido es ese segmento el que representa una mayor oportunidad de ingresar como nuevo competidor.

Los clientes pequeños y medianos son flexibles al momento de negociar con nuevos proveedores, además de aceptar accesorios de lujo importados legalmente con mayor frecuencia.

El análisis financiero respalda la idea de incursionar en el nuevo mercado y permite observar cómo van evolucionando las metas estratégicas fijadas a corto, mediano o largo plazo.

La importación es sencilla en términos generales considerando la situación fronteriza de la empresa.

La gerencia de la empresa ha colaborado con empresas fabricantes ubicadas en Bogotá por lo que conoce las especificaciones técnicas del producto y el potencial del mercado disponible.

### **Recomendaciones**

TOD CARS puede continuar con el proceso de seguimiento y evaluación permanente de su rendimiento para de esa manera establecer los alcances del plan de mercadeo y las posibilidades en nuevos mercados.

La empresa debe considerar invertir en capacitación para sus colaboradores en las áreas de producción, administrativa y ventas, de esa forma se puede aumentar la competitividad de la empresa frente a otras empresas.

La gerencia necesita mantener la asesoría periódica para el manejo del mercadeo y la publicidad, así van actualizándose las estrategias según las condiciones de los clientes y el nuevo mercado.

El presupuesto de inversión destinado al plan de mercadeo debe ser renovado al cabo de un año, considerando que las expectativas de nuevos clientes y volúmenes de venta aumentan a mediano plazo.

La logística de importación debe ser gestionada por el área administrativa, quienes tomaran las decisiones basadas en la comunicación directa y constante sostenida con la fuerza de ventas y los negocios.

La fuerza de ventas es un recurso central en el desarrollo de este proyecto, en ese sentido deben ser elegidos nuevos colaboradores basándose en el conocimiento que tengan sobre el mercado bogotano y el producto en sí mismo.

En el momento de cerrar las ventas es necesario que los asesores de venta hagan una evaluación del negocio y sus ventas para ofrecerle al nuevo cliente opciones adecuadas.

TOD CARS debe consolidar a largo plazo su participación en el mercado bogotano, para empezar a considerar nuevas opciones de expansión y crecimiento.

## Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2010). *Cámara de la Industria Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>
- Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (2010). *Convenio Automotor Andino*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.acolfa.org.co/index.php/legislacion/convenio-automotor-andino/file>
- Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (2014). *Sector Automotor 2013*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.andemos.org/categoria.php?c=9&sub=11>
- Asociación del Sector Automotriz y sus partes (2013). *Sector Autopartes Bogotá*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.asopartes.com/seccionales/seccional-bogota.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2012). *Boletín sector autopartes 2011*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet\\_eac\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2010.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación (2004). *Generalidades Sector Automotor*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Automotor.pdf>
- Dumont, M. D. (2009). *Plan de Negocio*. España: Editorial Vértice.
- Fabricantes Venezolanos de Autopartes (2013). *Potencial exportador del sector en Venezuela*, [en línea]. Caracas, Venezuela. Recuperado de [http://www.favenpa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=165:venezuela-tiene-potencial-para-exportar-autopartes&catid=7:noticias-favenpa&Itemid=46](http://www.favenpa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=165:venezuela-tiene-potencial-para-exportar-autopartes&catid=7:noticias-favenpa&Itemid=46)
- Kotler, P. (2012). Definición de Mercadeo. Recuperado el 20 de febrero de 2014 de: [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia\\_definicion](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_definicion)

- Leon, M. (2013, 13 de Abril ). *Se acentúa el déficit en la balanza Comercial de Venezuela*. *EL UNIVERSAL*, [en línea]. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/economia/130413/se-acentua-el-deficit-en-la-balanza-comercial-de-venezuela>.
- Luther, W. (2003). *El Plan de Mercadeo*. Colombia: Editorial Norma.
- McCarthy J. (1960) Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas. Recuperado el 22 de abril de 2014 de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream>
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional: Mercadotecnia Internacional Importacion/ Exportacion (Vol.1)* Mexico: Editorial Limusa.
- Ministerio de Transporte (2011). *Análisis Parque Automotor*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co>. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4307>
- Ordoñez, G.( 2011, 12 de Octubre). *Funcionalidad Focos Ahorradores*, [en línea]. Recuperado de <http://suite101.net/article/focos-ahorradores-a49966>. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de <http://suite101.net/article/focos-ahorradores-a49966>
- PROEXPORT (2013). *Balanza Comercial Venezuela*, [en línea]. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/categorydetail.asp?idcategory=904&Name=Pa%EDs%20VENEZUELA&IDCompany=16>
- Redrado, M. (2003). *Exportar para Crecer*. Argentina: Editorial Planeta.
- Universidad del Cauca (2012). *Tipos de Investigación*, [en línea]. Popayán, Colombia. Recuperado de [http://univirtual.unicauca.edu.co/moodle/pluginfile.php/20815/mod\\_resource/content/0/Materiales/Libro\\_de\\_metodologia/CAPITULO\\_4.pdf](http://univirtual.unicauca.edu.co/moodle/pluginfile.php/20815/mod_resource/content/0/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf)