

**Posicionamiento de la Marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en  
el Sector de Autopartes en Colombia**

**Daniel Ballén Sánchez**

**Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración**

**Director**

**Prudencia Medina Monterrosa**

**Administrador de empresas**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Facultad de Administración**

**2021**

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi maestría y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando en gran medida a mi formación tanto profesional y como ser humano.

### **Agradecimientos**

De manera especial a mis tutores de tesis y docentes, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de grado, sino a lo largo de mi programa de maestría y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y cumplir mis metas.

A la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

## Contenido

|                                                                                                                               | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Introducción .....                                                                                                            | 14   |
| 1. Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia ..... | 15   |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....                                                                                           | 15   |
| 1.1.1 Formulación del problema.....                                                                                           | 21   |
| 1.2 Sistematización del problema.....                                                                                         | 21   |
| 1.3 Justificación.....                                                                                                        | 22   |
| 1.4 Objetivos .....                                                                                                           | 23   |
| 1.4.1 General.....                                                                                                            | 23   |
| 1.4.2 Específicos.....                                                                                                        | 23   |
| 2. Marco referencial .....                                                                                                    | 23   |
| 2.1 Estado el arte .....                                                                                                      | 23   |
| 2.1.1 Investigaciones nacionales .....                                                                                        | 25   |
| 2.1.2 Investigaciones internacionales .....                                                                                   | 35   |
| 2.2 Marco teórico .....                                                                                                       | 42   |
| 2.2.1 Plan de Marketing.....                                                                                                  | 42   |
| 2.2.1.1 Marketing .....                                                                                                       | 43   |
| 2.2.1.2 Etapas del plan de Marketing.....                                                                                     | 43   |
| 2.2.1.3 Recordación de marca.....                                                                                             | 45   |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2 Posicionamiento.....                                                             | 46 |
| 2.2.2.1 Posicionamiento de marca. ....                                                 | 47 |
| 2.2.2.2 Cuota de mercado. ....                                                         | 47 |
| 2.2.2.3 Bases para el posicionamiento. ....                                            | 48 |
| 2.2.2.4 Estrategias de posicionamiento.....                                            | 49 |
| 2.2.2.4.1 Ventaja competitiva.....                                                     | 50 |
| 2.2.2.4.2 Posicionamiento y diferenciación para obtener ventaja competitiva. ....      | 51 |
| 3. Diseño metodológico .....                                                           | 52 |
| 3.1 Hipótesis.....                                                                     | 52 |
| 3.2 Operacionalización de las variables .....                                          | 53 |
| 3.3 Tipificación de la investigación .....                                             | 54 |
| 3.4 Diseño de la investigación .....                                                   | 55 |
| 3.5 Procedimiento metodológico.....                                                    | 56 |
| 3.6 Población y muestra .....                                                          | 59 |
| 3.6.1 Población .....                                                                  | 59 |
| 3.6.2 Muestra .....                                                                    | 60 |
| 4. Nivel de recordación de la marca FEDER ALL PARTS mediante el plan de mercadeo. .... | 61 |
| 4.1 Plan de mercadeo .....                                                             | 61 |
| 4.1.1 Situación actual del Marketing.....                                              | 63 |
| 4.1.2 Matriz FODA.....                                                                 | 66 |
| 4.1.3 Público objetivo.....                                                            | 68 |
| 4.1.4 Análisis de los competidores .....                                               | 70 |
| 4.2 Nivel de recordación .....                                                         | 79 |

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Estrategias para generar una ventaja competitiva de diferenciación de la marca FEDER ALL PARTS sobre las demás marcas de autopartes para motores diésel. ....                           | 81  |
| 5.1 Ventaja competitiva.....                                                                                                                                                               | 82  |
| 5.2 Nuevas líneas de productos .....                                                                                                                                                       | 83  |
| 5.2.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 86  |
| 5.3 Productos especializados en la región Caribe .....                                                                                                                                     | 89  |
| 5.3.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 92  |
| 5.4 Sistema de despachos más eficiente.....                                                                                                                                                | 94  |
| 5.4.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 96  |
| 6. Diseño de una oferta de mercado integral que proporcione un poder de recordación en la marca FEDER ALL PARTS que permita su posicionamiento en el mercado de autopartes colombiano..... | 98  |
| 6.1 Plan de comunicación.....                                                                                                                                                              | 98  |
| 6.1.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 104 |
| 6.2 Aplicativo móvil para la gestión comercial.....                                                                                                                                        | 106 |
| 6.2.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 108 |
| 6.3 Garantía de los productos.....                                                                                                                                                         | 111 |
| 6.3.1 Plan de acción.....                                                                                                                                                                  | 113 |
| 7. Conclusiones.....                                                                                                                                                                       | 114 |
| 8. Recomendaciones .....                                                                                                                                                                   | 116 |
| Referencias Bibliográficas .....                                                                                                                                                           | 120 |
| Apéndices.....                                                                                                                                                                             | 131 |

## Lista de Figuras

|                                                                                                           | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Figura 1.</b> <i>Unidades vendidas vehículos de transporte por año</i> .....                           | 16          |
| <b>Figura 2.</b> <i>Unidades vendidas vehículos de transporte por semestre</i> .....                      | 17          |
| <b>Figura 3.</b> <i>Exportaciones de autopartes</i> .....                                                 | 18          |
| <b>Figura 4.</b> <i>Importaciones de autopartes</i> .....                                                 | 18          |
| <b>Figura 5.</b> <i>Ventas en miles de millones BALEN MOTORS (2018-2019-2020)</i> .....                   | 19          |
| <b>Figura 6.</b> <i>Ventas por familia de producto según marca durante 2020</i> .....                     | 20          |
| <b>Figura 7.</b> <i>La posición producto-precio, el esfuerzo de marketing y la cuota de mercado</i> ..... | 48          |
| <b>Figura 8.</b> <i>Componentes de la estrategia de posicionamiento empresarial</i> .....                 | 50          |
| <b>Figura 9.</b> <i>Comparativo de las líneas de productos</i> .....                                      | 64          |
| <b>Figura 10.</b> <i>Marca utilizada en la última reparación de motor.</i> .....                          | 65          |
| <b>Figura 11.</b> <i>Marca más costosa según clientes finales.</i> .....                                  | 65          |
| <b>Figura 12.</b> <i>Clientes finales que han usado la marca.</i> .....                                   | 66          |
| <b>Figura 13.</b> <i>Matriz FODA.</i> .....                                                               | 67          |
| <b>Figura 14.</b> <i>Clientes finales que han usado la marca.</i> .....                                   | 69          |
| <b>Figura 15.</b> <i>Marcas que más recomiendan los mecánicos a los clientes.</i> .....                   | 70          |
| <b>Figura 16.</b> <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....                                               | 78          |
| <b>Figura 17.</b> <i>Matriz PEYEA</i> .....                                                               | 79          |
| <b>Figura 18.</b> <i>Variedad de la línea de productos</i> .....                                          | 85          |
| <b>Figura 19.</b> <i>Disponibilidad de repuestos</i> .....                                                | 86          |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 20.</b> <i>Opinión sobre instrucciones de instalación.</i> .....                        | 88  |
| <b>Figura 21.</b> <i>Condiciones de pago más atractivas.</i> .....                                | 88  |
| <b>Figura 22.</b> <i>Marcas más reconocidas</i> .....                                             | 90  |
| <b>Figura 23.</b> <i>Aspectos más importantes para el cliente según mecánicos.</i> .....          | 90  |
| <b>Figura 24.</b> <i>Marcas más reconocidas para motores CUMMINS según mecánicos.</i> .....       | 91  |
| <b>Figura 25.</b> <i>Flete gratis por pronto pago.</i> .....                                      | 91  |
| <b>Figura 26.</b> <i>Medio por el cual los transportistas han escuchado sobre la marca.</i> ..... | 92  |
| <b>Figura 27.</b> <i>Conveniencia del empaque del producto.</i> .....                             | 95  |
| <b>Figura 28.</b> <i>Manejo de mercancía en consignación.</i> .....                               | 96  |
| <b>Figura 29.</b> <i>Empaque de la marca FEDER ALL PARTS.</i> .....                               | 99  |
| <b>Figura 30.</b> <i>Marcas más recomendadas a los clientes.</i> .....                            | 101 |
| <b>Figura 31.</b> <i>Marcas más reconocidas por los distribuidores.</i> .....                     | 101 |
| <b>Figura 32.</b> <i>Descuento adicional a distribuidores.</i> .....                              | 102 |
| <b>Figura 33.</b> <i>Importancia de la calidad y precio</i> .....                                 | 102 |
| <b>Figura 34.</b> <i>Conocimiento de la marca por mecánicos.</i> .....                            | 103 |
| <b>Figura 35.</b> <i>Recomendación del mecánico al cliente.</i> .....                             | 104 |
| <b>Figura 36.</b> <i>Reconocimiento de puntos de venta.</i> .....                                 | 105 |
| <b>Figura 37.</b> <i>Esquema del plan de comunicación comercial.</i> .....                        | 106 |
| <b>Figura 38.</b> <i>Aplicación móvil para realizar pedidos</i> .....                             | 107 |
| <b>Figura 39.</b> <i>Descuentos de almacenes a clientes finales</i> .....                         | 109 |
| <b>Figura 40.</b> <i>Elementos más atractivos según distribuidores</i> .....                      | 109 |
| <b>Figura 41.</b> <i>Requerimientos por garantía.</i> .....                                       | 112 |
| <b>Figura 42.</b> <i>Vida útil de productos FEDER ALL PARTS.</i> .....                            | 113 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 43.</b> <i>Esquema de las políticas de garantía</i> ..... | 114 |
|---------------------------------------------------------------------|-----|

**Lista de Tablas**

|                                                                                               | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Operacionalización de las variables</i> .....                              | 53          |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Poblaciones muestreadas</i> .....                                          | 60          |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Matriz de análisis de los competidores</i> .....                           | 71          |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Plan de acción Estrategia creación de nuevas líneas de productos</i> ..... | 87          |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Estrategia de productos especializados en la región caribe.</i> .....      | 94          |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Estrategia de sistema de despachos más eficiente</i> .....                 | 97          |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Estrategia de diseño de una oferta de mercado integral.</i> .....          | 106         |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Estrategia aplicativo móvil para la gestión comercial</i> .....            | 110         |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Matriz plan de acción</i> .....                                            | 118         |

## Lista de Apéndices

|                                                                             | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Apéndice A. Encuesta a clientes finales .....                               | 131         |
| Apéndice B. Encuesta a Técnicos y mecánicos diésel.....                     | 134         |
| Apéndice C. Encuesta a distribuidores y almacenes de repuestos diésel ..... | 137         |

### **Resumen**

La siguiente investigación tiene como objetivo principal que la empresa BALLEEN MOTORS SAS pueda lograr el posicionamiento en el mercado de FEDER ALL PARTS como una marca alternativa de repuestos para motores diésel, basándonos en la información comercial de la empresa, el análisis del sector y sus competidores.

*Palabras clave:* autopartes, mercadeo, posicionamiento de marca, motores diésel.

### **Abstract**

The main objective of the following research is that the company BALEN MOTORS SAS can achieve the position in the market of FEDER ALL PARTS as an alternative brand of spare parts for diesel engines, based on the commercial information of the company, the analysis of the sector and its competitors.

Keywords: autoparts, marketing, brand positioning, diesel engines.

### **Introducción**

La empresa BALLÉN MOTORS SAS, ubicada en la ciudad de Bucaramanga (Santander), comercializa su propia marca de repuestos para motores diésel llamada FEDER ALL PARTS, con la cual maneja un portafolio dirigido al segmento de autopartes para motores diésel de vehículos pesados en el mercado colombiano.

La empresa ha enfrentado problemas de aceptación en algunos de sus productos, en este sentido la presente investigación se orienta al posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes colombiano mediante estrategias definidas en un plan de mercadeo.

De acuerdo con lo anterior, para el posicionamiento de la marca, es primordial estudiar el entorno, la situación actual de la empresa, los clientes y los competidores. De esta manera, el proyecto plantea un enfoque mixto de investigación para establecer regularidades entre fenómenos comerciales a partir de la observación directa del mercado de autopartes, la comprobación de estrategias de posicionamiento y la experiencia analítica del investigador.

El propósito del presente estudio es lograr por medio del cumplimiento de los objetivos propuestos, el posicionamiento en el mercado de FEDER ALL PARTS como una marca alternativa de repuestos para motores diésel, basándonos en la información comercial de la empresa, el análisis del sector y sus competidores.

## **1. Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La industria automotriz en Colombia representó en 2019 el 6,2% del total del PIB, llegando a generar 25,000 empleos directos y 100,000 más en toda su cadena, de los cuales, según cifras del DANE, 64,000 corresponden a la comercialización de autopartes en el país. (DANE, 2020).

El mercado de autopartes en Colombia es un sector importante en la industria automotriz, porque solo durante el año 2019 se vendieron más de 263.000 vehículos nuevos, y el parque automotor del país cuenta con más de 6.560.000 vehículos registrados según cifras del (REGISTRO UNICO NACIONAL DE TRANSITO, 2019). Este crecimiento continuo en la industria automotriz establece la posibilidad de ampliar y posicionar unidades de negocio nuevas o que ya están en funcionamiento en el sector de autopartes como segundo eslabón de la cadena productivas en esta industria.

La organización BALLEEN MOTORS SAS, es una empresa importadora y comercializadora de autopartes ubicada en la ciudad de Bucaramanga, especialista en repuestos para motores diésel en vehículos de transporte principalmente de carga, que con su marca propia FEDER ALL PARTS y demás marcas tradicionales que comercializa, brinda soluciones efectivas al sector automotriz en Colombia gracias a su gran conocimiento del mercado y a sus más de 40 años de experiencia en el sector.

El comportamiento en las ventas de vehículos nuevos de transporte en Colombia ha crecido en los últimos 3 años significativamente, sobre todo en el rubro de capacidad de carga de menos

de 10.5 toneladas, aumentando un 41% entre 2017 y 2018, y un 65% para el siguiente año. ver figura 1.

En cuanto al rubro de vehículos de transporte de pasajeros (buses, busetas y microbuses), el comportamiento de unidades nuevas vendidas por año, disminuyó de 2017 a 2018 en un 17,2%, pero presentó un incremento sustancial en el siguiente año correspondiente al 39%. ver figura 1.

El segmento de camionetas Pick up, se considera importante para el comercio de repuestos para motores diésel. La venta de estos vehículos ha crecido en los últimos 3 años, pasando de 12.240 unidades en 2017 a 15.457 en 2018, y alcanzando un total de 17.837 unidades vendidas en 2019. ver figura 1.

**Figura 1.** Unidades vendidas vehículos de transporte por año

| Unidades Vendidas por año                                                 |           |        |           |        |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|
| Vehículos de uso comercial y pasajeros: Buses, Busetas y Microbuses       |           |        |           |        |
| 2017                                                                      | Variación | 2018   | Variación | 2019   |
| 3.729                                                                     | -17,2%    | 3.086  | 39,1%     | 4.294  |
| Vehículos de carga < 10,5 Toneladas: Camiones, Tractocamiones y Volquetas |           |        |           |        |
| 2017                                                                      | Variación | 2018   | Variación | 2019   |
| 10.399                                                                    | 1,9%      | 10.593 | 10,7%     | 11.724 |
| Vehículos de carga > 10,5 Toneladas: Camiones, Tractocamiones y Volquetas |           |        |           |        |
| 2017                                                                      | Variación | 2018   | Variación | 2019   |
| 1.643                                                                     | 41,3%     | 2.322  | 65,8%     | 3.851  |
| Vehículos Pick Up: Camionetas                                             |           |        |           |        |
| 2017                                                                      | Variación | 2018   | Variación | 2019   |
| 12.240                                                                    | 26,3%     | 15.457 | 15,4%     | 17.837 |

Nota. Tomado de: (ANDEMOS-RUNT, 2020)

Aproximadamente El 70% de las ventas de BALLEEN MOTORS, corresponden a repuestos para vehículos de transporte liviano y pesado, siendo el anterior su principal mercado. Mientras que en el restante 30% se encuentran los repuestos para vehículos de transporte de pasajeros y camionetas pick up.

Las ventas de vehículos de transporte nuevos en 2020 en Colombia, se vieron afectadas por la pandemia del coronavirus. En el primer semestre del año, el rubro de vehículos de uso comercial y pasajeros se redujeron en un 34% con respecto al mismo periodo del 2019. Ver figura 2.

Por otro lado, los vehículos de carga menores a 10.5 toneladas tuvieron una reducción en ventas del 14%, mientras que las camionetas pick up, presentaron una variación negativa del 36%. Ver figura 2.

El único rubro de vehículos de transporte que creció en ventas durante el primer semestre de 2020, fue el de vehículos de carga superiores a 10.5 toneladas, mostrando un particular incremento del 47% con respecto al mismo periodo del año anterior. Ver figura 2

A pesar de esta significativa disminución en ventas, el mercado de autopartes sigue siendo bastante atractivo para empresas comercializadoras de autopartes, teniendo en cuenta el gran comportamiento en ventas de vehículos nuevos de los últimos 3 años.

**Figura 2.** Unidades vendidas vehículos de transporte por semestre

| Unidades Vendidas primer semestre                                         |           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|
| Vehículos de uso comercial y pasajeros: Buses, Busetas y Microbuses       |           |                    |
| Enero - Junio 2019                                                        | Variación | Enero - Junio 2020 |
| 1.840                                                                     | -34%      | 1.213              |
| Vehículos de carga < 10,5 Toneladas: Camiones, Tractocamiones y Volquetas |           |                    |
| Enero - Junio 2019                                                        | Variación | Enero - Junio 2020 |
| 5.415                                                                     | -14%      | 4.640              |
| Vehículos de carga > 10,5 Toneladas: Camiones, Tractocamiones y Volquetas |           |                    |
| Enero - Junio 2019                                                        | Variación | Enero - Junio 2020 |
| 1.350                                                                     | 47%       | 1.986              |
| Vehículos Pick Up: Camionetas                                             |           |                    |
| Enero - Junio 2019                                                        | Variación | Enero - Junio 2020 |
| 7.589                                                                     | -36%      | 4.844              |

Nota. Tomado de: (ANDEMOS-RUNT, 2020)

Las exportaciones de autopartes en Colombia han disminuido significativamente en los últimos años como se puede evidenciar en la figura 3, se pasó de exportar 68 millones de dólares en 2014 a 35,2 millones en 2019, lo cual representa un gran reto para la industria nacional. ver figura 3

**Figura 3.** *Exportaciones de autopartes*

| Exportaciones de Autopartes (Millones de dolares FOB) |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 2014                                                  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 68                                                    | 56,6 | 34,2 | 44,1 | 43,3 | 35,2 |

Nota. Tomado de: (ANDEMOS-RUNT, 2020)

Las Importaciones de Autopartes en Colombia para 2018 registraron un total de 981 millones de dólares, presentando una variación negativa del 2,5% para el 2019 sumando 957 millones de dólares. ver figura 4

**Figura 4.** *Importaciones de autopartes*

| Importaciones de Autopartes (Millones de dolares CIF) |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 2014                                                  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 877                                                   | 765  | 811  | 916  | 981  | 957  |

Nota. Tomado de: (ANDEMOS-RUNT, 2020)

La empresa BALLEEN MOTORS cuenta con 4 proveedores principales en China que le suministran pistones, anillos, metales de motor, empaquetaduras, retenes, componentes misceláneas, entre otros. Realiza sus importaciones todos los meses, y maneja una logística de pedidos centrada en la demanda y la rotación de productos. También cuenta con un proveedor nacional que le suple el producto camisas de cilindro.

Para el año 2019, según la revista Logística, (Legis, 2019), el promedio de vida útil de los vehículos de carga pesada en países desarrollados está entre 7 y 11 años, mientras que el promedio en América Latina es de 13 a 17 y en Colombia es superior a los 23 años. Mientras que en 2018 en el diario la Republica (Bohórquez, 2018), se menciona que la edad promedio de camiones buses y volquetas en Colombia es de 21 años. Con las anteriores cifras se entiende que los motores al tener una vida útil tan prolongada generan un gran consumo de repuestos por el desgaste físico que genera su funcionamiento.

De acuerdo al anterior contexto, la marca FEDER ALL PARTS ofrece productos principalmente para motores diésel de las líneas CUMMINS, ISUZU, NISSAN y NAVISTAR, las cuales son las más comerciales a nivel nacional. Logrando unas ventas netas de la marca para el 2020 de 2820 millones sumando distribuidores y clientes finales. Este valor representa el 57% de las ventas totales de la empresa, el resto corresponde a las marcas CLEVITE, FP DIESEL, MAHLE, entre otras. Ver figura 5

**Figura 5.** Ventas en miles de millones *BALLEN MOTORS (2018-2019-2020)*



Nota. Tomado de: (BALLEN MOTORS, 2020)

Dentro de las líneas de productos más representativas de la marca FEDER ALL PARTS se encuentran; componentes de cilindro (camisas, pistones, anillos), casquetes y metales de motor,

componentes de culata como válvulas, guías y asientos. Además, también se comercializan empaquetaduras de motor generales y empaques sueltos.

Como se observa en la figura 6, durante 2020, la marca FEDER ALL PARTS, fue la más vendida en unidades en todas las principales familias de productos que se comercializaron en la empresa.

**Figura 6.** Ventas por familia de producto según marca durante 2020

|                         |              | FEDER ALL PARTS | CLEVITE/MAHLE | FP DIESEL | Otras |
|-------------------------|--------------|-----------------|---------------|-----------|-------|
| Componentes de cilindro | Camisas      | 1218            | 189           | 62        | 302   |
|                         | Pistones     | 1623            | 251           | 59        | 105   |
|                         | Anillos      | 2715            | 181           | 0         | 420   |
| Metales de motor        | Casq Biela   | 649             | 88            | 126       | 110   |
|                         | Casq Bancada | 544             | 95            | 113       | 71    |
|                         | Bujes Biela  | 4620            | 66            | 312       | 0     |
|                         | Bujes Levas  | 1215            | 116           | 289       | 0     |
| Componentes de culata   | Valvulas     | 6552            | 866           | 240       | 2636  |
|                         | Guias        | 19721           | 0             | 0         | 3870  |
|                         | Asientos     | 2992            | 460           | 398       | 66    |
| Empaques                | Emp motor    | 874             | 0             | 123       | 277   |
|                         | Emp culata   | 1460            | 0             | 147       | 233   |
|                         | Retenes      | 2923            | 0             | 188       | 70    |
|                         | Cauchos val  | 6223            | 0             | 0         | 1680  |
|                         |              | 53329           | 2312          | 2057      | 9840  |

Nota. Tomado de: (BALLEN MOTORS, 2020)

La empresa ha identificado problemas de aceptación con sus productos en clientes potenciales, particularmente en las líneas de componentes de cilindro y metales de motor, quienes no prefieren adquirirlos por tratarse de una marca que desconocen. Por otro lado, las líneas de componentes de culata y empaques si han tenido mejor aceptación en el mercado. Así, El 60% de los clientes optan por adquirir los repuestos de marcas competidoras que han tenido reconocimiento y aceptación en el mercado local durante años.

En este contexto, se hace necesario promover el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes para motores diésel en Colombia, mediante una ventaja competitiva que genere diferenciación sobre las otras marcas de autopartes y logre ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

### ***1.1.1 Formulación del problema***

A partir de la problemática encontrada se permite plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las estrategias que debe contener el plan de mercadeo para posicionar a FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes colombiano?

## **1.2 Sistematización del problema**

La presente investigación considera como variable dependiente el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS, y como variable independiente el plan de marketing, donde se plasman las dimensiones, indicadores a medir y de ponderación. A continuación, se encuentra la sistematización del problema.

1. ¿Cuál sería el plan de mercadeo que permita identificar el nivel de recordación de los clientes de la marca FEDER ALL PARTS?
2. ¿Cuáles estrategias permitirían establecer una ventaja competitiva de diferenciación sobre las demás marcas de autopartes para motores diésel en el mercado colombiano?
3. ¿Cuál es la oferta de mercado integral que puede proporcionar un nivel de recordación de la marca FEDER ALL PARTS permitiendo su posicionamiento en el mercado de autopartes colombiano?

### 1.3 Justificación

En la actualidad uno de los aspectos principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente de los consumidores. En la actualidad, este concepto es fundamental para el éxito de una organización y los administradores, debido a que se relaciona directamente con la capacidad de la empresa para garantizar su sostenibilidad en el mercado.

El posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS SAS es necesario para que más clientes conozcan la marca y esta pueda llegar a ocupar un lugar importante en la mente de los consumidores, generando incremento en las ventas de los productos menos aceptados en un sector altamente competitivo como lo es el de las autopartes en Colombia, pero que a su vez presenta grandes oportunidades actualmente debido a que el sector automotor tiene gran potencial para crecer en los próximos años según (Portafolio, 2018).

Por lo anterior el proyecto de investigación planteado pretende encontrar soluciones a los problemas de aceptación de los productos de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS SAS para lograr el posicionamiento en el mercado de autopartes en Colombia mediante un plan de mercadeo enfocado en repotenciar la imagen de la marca, implementar publicidad efectiva, y la apertura de canales de distribución, siempre direccionando estas actividades para desarrollar clientes.

Como resultado a corto plazo se espera contribuir en el logro de los objetivos comerciales de la empresa, los cuales se basan en el incremento de las ventas de los productos con bajo movimiento en el inventario y los menos aceptados por los consumidores. A mediano plazo, se quiere llegar a ampliar el portafolio existente con una nueva línea de productos respondiendo a la nueva demanda del mercado. Y al largo plazo, se proyecta el establecimiento de un centro de

distribución más grande que facilite el abastecimiento de productos a nivel nacional y reduzca costos y tiempos en toda la cadena de suministro.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

- Diseñar un plan de mercadeo que a través de sus estrategias permita el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTRS SAS en el mercado de autopartes colombiano.

### **1.4.2 Específicos**

- Establecer el nivel de recordación de la marca FEDER ALL PARTS mediante el plan de mercadeo.
- Determinar las estrategias que generen una ventaja competitiva de diferenciación sobre las demás marcas de autopartes para motores diésel en el mercado colombiano.
- Diseñar una oferta de mercado integral que proporcione un poder de recordación en la marca FEDER ALL PARTS que permita su posicionamiento en el mercado de autopartes colombiano.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Estado el arte**

La economía capitalista contemporánea ha constituido un modelo de competitividad global regido por la investigación de mercados, el desarrollo de productos y/o servicios acordes a las

necesidades de los clientes y el posicionamiento de marcas mediante técnicas de marketing mix. Sobre el particular, el análisis del mercado nacional de autopartes enseña dinámicas de la industria automotriz que determinan la creación de un plan de marketing para FEDER ALL PARTS, marca de repuestos para motores diésel. Así, el propósito de revisar artículos científicos acerca del posicionamiento de marcas no es otro que entender y ejecutar las principales herramientas empleadas por empresas nacionales e internacionales durante periodos de restructuración comercial, en especial en aquellos momentos donde tratan de definir un nuevo valor entre las mentes de los consumidores.

De esta manera, el capítulo está ordenado a partir de dos categorías espaciales y sociales que conforman el carácter mundial del modelo de negocio proyectado. Los estudios nacionales de posicionamiento de marca como el de Carvajal realizado por (Rengifo & Manfredi, 2013), se crean a través de un análisis cognoscitivo que se inquieta por las creencias y conocimientos de los clientes acerca de la diferencia de precio y calidad de los productos ofrecidos por las marcas en segmentos definidos de mercado. En este sentido los estudiosos consideran que la industria colombiana presenta una estabilidad económica capaz de introducir nuevas estrategias de producción y comercialización orientadas a la atención sectorizada y personalizada del mercado.

Los estudios internacionales como el de (Greenley et al., 2002) también concentran su atención en las necesidades del consumidor y se inquietan por las estrategias corporativas que han permitido una posición privilegiada para las marcas en las mentes de los consumidores. De allí se deduce que los planes de empresas latinoamericanas, norteamericanas y europeas consagran relaciones de costo-beneficio con los más altos estándares de originalidad y creatividad. Las experiencias internacionales registradas establecen un gran marco conceptual que caracteriza las técnicas de marketing a través de las necesidades identificadas en mercados con diferentes

actividades económicas. Así, se concluye con una reflexión sobre los planes de posicionamiento que FEDER ALL PARTS y las microempresas, pequeñas y medianas empresas deben ejecutar en mercados electrónicos. El marketing digital es empleado por empresas y analistas de mercado para desarrollar comunicaciones más rápidas y personales con los clientes, siendo las redes sociales su espacio de socialización.

### ***2.1.1 Investigaciones nacionales***

El artículo de (Ortegón Cortázar, 2010), titulado Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor, presenta un barrido de modelos de medición y técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación que sostienen a los estudios cognoscitivos de posicionamiento. De esta manera, Ortegon establece que los análisis cualitativos aprehenden las percepciones de los clientes para determinar la experiencia de los consumidores con sus marcas, sobre todo en aquellos aspectos compartidos con la competencia. Así, la perspectiva del investigador establece que el distinguido modelo de (Aaker, 2001) es multidimensional porque la medición y estudio del valor involucra la lealtad de la marca, los significados compartidos, la conciencia o reconocimiento y el comportamiento del mercado.

En este sentido, la lealtad es el vínculo que un cliente crea con una marca por medio de la calidad percibida y las condiciones de oferta y demanda definidas por la competitividad del mercado. Las asociaciones de la marca, es decir, las razones específicas con las que se provee valor a los clientes, determinan actitudes de compra hacia los productos y servicios ofertados por las compañías, y estiman estructuras organizacionales respecto a procesos de producción y comercialización. Así, el reconocimiento también añade valor puesto que refleja el dominio de la

marca entre los consumidores, sobre todo de aquellos aspectos que atienden las necesidades del mercado.

Ahora bien, el análisis de Ortegón también identificó el modelo de (Keller, 1993) para establecer grados de medición de marca por medio de 5 dimensiones orientadas al consumidor. “La conciencia de marca y las asociaciones de marca” establecen el grado en que se perciben los beneficios y la facilidad para recordar la marca en diferentes contextos. En tanto las compañías satisfacen las necesidades proyectadas en el mercado, las “actitudes hacia la marca” y “actividad de la marca” conforman evaluaciones generales sobre la calidad y satisfacción que generan productos y servicios, y determinan el grado de interacción de la marca entre consumidores y contextos económicos.

De esta manera, las técnicas de investigación cualitativas identifican las asociaciones de marca y fuentes de valor para los consumidores. Por medio de la técnica “libre asociación”, planteada por (Krishman, 1996), los investigadores indagan los recuerdos de los consumidores cuando se les pregunta por una marca, sin dar mayores especificaciones. Es decir, el analista de marca puede establecer el mapa mental del consumidor y su relación con las asociaciones de marca identificadas para establecer arquetipos de actitudes y sentimientos que circulan en el segmento de mercado ocupado. Por su parte, las “técnicas proyectivas” y “experienciales” buscan descubrir el significado de la marca para el consumidor. Así, siguiendo los postulados de (Chang, 2005), Ortegón afirma que dichas técnicas de medición de marca recogen información del consumidor con base en sus experiencias con productos y/o servicios ofertados por las compañías en el mercado.

Las técnicas cuantitativas conforman mediciones de marca que evalúan la profundidad y amplitud de la conciencia de marca, y el grado y naturaleza de las asociaciones de marca.

Siguiendo a (Armstrong et al., 2000), Ortegón establece que las “intenciones de compra” son un conjunto de mediciones cuantitativas creadas para establecer consideraciones sobre la marca y la posibilidad de que el consumidor compre los productos de la competencia. En esa medida, la técnica de “sustitución de la marca” estudia las repeticiones de compra de la marca con el objetivo de medir el impacto de los planes de marketing y los patrones de consumo de familias, individuos y empresas. Así, el modelo de “la relación con la marca” (Fournier, 1998) reúne información la interacción entre los atributos interpersonales de las marcas y las asociaciones de los consumidores.

Así las cosas, Ortegón concluye con los métodos para medir el valor de las marcas, es decir, los beneficios desarrollados por las compañías a través de sus planes de marketing. Con los “métodos comparativos”, los analistas conforman experimentos para estimar si los beneficios de adquirir un alto nivel de conciencia de marca y asociaciones de marca sólidas están basados en decisiones sobre aspectos de la marca o, por el contrario, en programas de marketing que introducen cambios específicos en la cadena de valor. Por su parte, “los métodos holísticos” asignan un valor financiero general de la marca para establecer actividades macroeconómicas y estiman las preferencias de los consumidores por las marcas compitiendo en el mercado mediante atributos valorados de los productos y/o servicios ofertados por las compañías (Vera, 2005).

De esta manera, el barrido analítico de Ortegón enseña los principales referentes teóricos y metodológicos empleados por las empresas colombianas para diseñar planes de marketing y posicionamiento de marca.

En este sentido, el artículo Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia, presentado por (Ortegón Cortázar, 2017) a la revista lasallista de investigación, diseñó un estudio exploratorio que empleó el método de grupos focales para analizar

las percepciones de los consumidores sobre 12 marcas del mercado en diferentes regiones del país. Afirma que el posicionamiento de marca está guiado por las asociaciones y experiencias de los consumidores, así como por la predicción de hábitos de consumo y los procesos mentales relacionados a los beneficios y/o debilidades de los productos y servicios ofertados por las empresas. Así, y siguiendo los postulados de (John et al., 2006), Ortégón reconoce que la imagen de marca es desarrollada mediante la gestión de atributos simbólicos que establecen diferencias y preferencias entre los consumidores con el objetivo de capitalizar las estrategias de negocio ante los planes de la competencia.

El análisis cognoscitivo de Ortégón es contundente en señalar que la industria de agroquímicos ha aprehendido asociaciones de marca cuyos pilares están segmentados en la calidad de los procesos de producción, el nivel de acompañamiento de las compañías y los precios ofertados por las compañías en las diferentes regiones de Colombia.

A partir del punto correcto de la diferencia ante la competencia (Keller, 1993), el caso de estudio Carvajal marca la diferencia: posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional, elaborado por (Rengifo & Manfredi, 2013), tuvo por objetivo reestructurar la arquitectura de la marca Carvajal para convertirla en una multinacional competitiva en entornos exigentes, atraer inversionistas y generar valor para sus accionistas y clientes.

Pese a los cambios para convertirse en un conglomerado empresarial, la imagen corporativa de Carvajal se mantuvo al margen del proceso porque sus clientes y accionistas la seguían considerando una empresa familiar, comprometida exclusivamente con su estabilidad económica y organizacional.

Al emplear el marco cognoscitivo de (Aaker, 2001) y (Keller, 1993), el nuevo posicionamiento de marca se centró en la atención del consumidor y la unidad simbólica de la

organización, tanto en su oferta comercial como en sus unidades de negocio. Por consiguiente, los retos de Carvajal eran construir una promesa corporativa guiada por la sostenibilidad, cercanía con los clientes y compromisos con los resultados. De igual forma, Mblm, la empresa contratada por Carvajal también constituyó un nuevo sistema de identidad visual coherente con la arquitectura operacional y comercial de la empresa, expresado con el nuevo eslogan “marca la diferencia”. Así la transformación visual y operacional se ejecutó mediante el “Manual de Marca Corporativa”, dispuesto para que las áreas de comunicación y mercadeo dispusieran un plan global de posicionamiento de marca que impactara a los 26.000 colaboradores internos y presentara una imagen fresca y moderna a los consumidores de América Latina

Como resultado, Carvajal logró subir 2 puestos en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa-MERCO, ubicándose en la posición número 8 entre las 100 preferidas por empleados y consumidores de Colombia y el exterior. De esta manera, el nuevo posicionamiento rompió los esquemas formales y conservadores de la empresa y dio espacio a una nueva imagen corporativa con gran proyección innovadora, alto nivel de competencia e inmensa atención a los clientes de los diferentes sectores del mercado.

Así las cosas, la estructura del plan de marketing de Mblm ofrece un diagnóstico de las percepciones de clientes y colaboradores que, de acuerdo a las dinámicas de la industria automotriz colombiana, puede establecer la imagen compartida de FEDER ALL PARTS a partir de las siguientes preguntas, administradas a los miembros de la corporación: “¿quién es? (producto/marca), ¿qué hace? (función principal), ¿a quién le interesa? (grupo objetivo y/o audiencias claves) ¿por qué les interesa? (beneficio funcional) y ¿cómo les hace sentir? (beneficio emocional)” (Rengifo & Manfredi, 2013). Así mismo, el carácter global del posicionamiento de Carvajal ofrece un ejemplo de reestructuración organizacional que devela los principales retos de

la marca FEDER ALL PARTS a la hora de posicionarse en el mercado nacional de autopartes. Es decir, no solo se trata de rediseñar los precios, productos, plazas y promociones de FEDER ALL PARTS, sino que también se involucran estrategias organizacionales que difunden los valores de la empresa en los procesos de producción, comunicación interna y relaciones públicas a nivel regional y nacional.

Ahora bien, el artículo Análisis competitivo por parte de los fabricantes de automóviles y camionetas SUV mediante el Uso del Valor Percibido por cliente como una herramienta para ese propósito (Baby Moreno & Uribe Arango, 2015), indagó sobre los atributos que añaden valor a las marcas Renault, Mazda, Toyota, Chevrolet y Kia en la ciudad de Medellín, así como el desempeño de otras marcas competidoras frente a las dimensionas establecidas. Al emplear un enfoque mixto, la etapa cualitativa de la investigación realizó entrevistas profundas a expertos conocedores de la industria (gerentes de ensambladoras y concesionarios) y acordó dos sesiones de grupo para identificar los atributos que dan los dueños sobre sus vehículos SUV. La etapa cuantitativa identificó los principales atributos del valor percibido de los clientes en las áreas de producto, costos, posicionamiento de marca y respaldo, así como el porcentaje de incidencia que cada criterio posee en la decisión de compra del consumidor final.

De esta manera, y amparados en los postulados de (Eggert & Ulaga, 2020), los investigadores determinaron que el Valor Percibido por el Cliente (VPC) es una herramienta de evaluación multidimensional de mercado que hacen los consumidores de los productos ofrecidos por los diferentes competidores, especialmente respecto a la utilidad y el desempeño de productos y/o servicios ofertados. En cuanto a la especificidad del modelo de análisis, se plantean la subjetividad de las percepciones de valor, la importancia de la competencia, los atributos de la marca, el peso relativo de los generadores de valor y la calificación del desempeño. Así, se

comprende que la generación de ventaja competitiva en la industria automotriz está determinada por aquellos oferentes que son capaces de entregar una mejor combinación de beneficios y sacrificios para diferenciarse de la competencia y fidelizar clientes potenciales.

Respecto a los atributos de producto, costos, posicionamiento de marca y respaldo, los expertos conocedores y clientes asignaron el mismo porcentaje de peso relativo a cada uno de dichos criterios, es decir, que consideraron integralmente la oferta de mercado de vehículos SUV en la ciudad de Medellín. Sobre el particular, la calificación de desempeño jerarquizó los atributos analizados por los entrevistados y encuestados y determinó que los atributos de productos (comodidad, desempeño, facilidad de reventa, novedad del modelo, entre otros) y costos (precio, rendimiento de consumo de gasolina, precio de reventa) tienen mayor incidencia en la decisión de compra y el valor agregado a la cadena de producción y comercialización. Así las cosas, los resultados de las valoraciones cualitativas y cuantitativas concluyeron que, en el nicho de vehículos SUV, TOYOTA está en el “top of mind” de los compradores y conocedores con un 20.3 % de la participación, seguido de CHEVROLET con un 14.1 % y KIA con un 13.2 %.

Así las cosas, el análisis de (Baby Moreno & Uribe Arango, 2015) es pertinente para la investigación de FEDER ALL PARTS porque reconoce la importancia del Valor Percibido por el Cliente (PVC) en la determinación de estrategias de ventaja competitiva con las que se puede obtener diferenciación y añadir valor ante los competidores. Así mismo, el carácter multidimensional de la industria automotriz ofrece diferentes series de atributos que pueden ser analizados en el mercado de autopartes para establecer los canales comerciales y de producción que FEDER ALL PARTS puede mejorar para añadir valor en el nicho de motores diésel y sub-nicho de marcas innovadoras. Precisamente, la propuesta de valor presentada por el plan de marketing debe jerarquizar los atributos de precio, producto, plaza y promoción para determinar

las principales estrategias que posicionarían la marca en el top of mind de los clientes, mecánicos y distribuidores.

Respecto a las dinámicas de mercado del sector de autopartes, el artículo Turbulencia empresarial en Colombia: el caso de sector de autopartes, elaborado por (Hormaza et al., 2012), emplea una metodología de análisis estructural de sectores estratégicos para percibir lo que ha pasado en el entorno de los tomadores de decisiones respecto a competidores, clientes, productos y supuestos. De igual manera, se plantea una metodología de análisis sectorial para realizar diagnósticos internacionales de ventaja competitiva sostenible y, en ese sentido, determinar si las empresas competidoras logran mantener la demanda de autopartes de la industria automotriz colombiana. Así, el enfoque mixto de la investigación plantea las estrategias de marketing que se deben diseñar para determinar si el modelo de negocio de las empresas de autoparte es dado a partir de la segmentación, la diferenciación y/o los costos.

El análisis estructural del mercado de autopartes exige evaluar el hacinamiento cuantitativo de datos financieros para determinar el crecimiento económico y comercial de las empresas Peláez Hermanos S. A., Alcides Arévalo S. A., Indufaros S. A., Importadora Sur, Alpine S. A. y Obyco S. A., y establecer el crecimiento económico diferenciado de la competencia. De esta manera, el análisis cuantitativo de los investigadores establece que la rentabilidad del mercado está determinada por la relación de los proveedores con los fabricantes de autopartes y, a su vez, la relación de los consumidores con los proveedores porque es allí donde se percibe los beneficios y sacrificios que realizan las empresas para posicionarse en diferentes segmentos y actividades económicas. Por medio del indicador de rentabilidad operativo del activo (ROA), se estableció que, entre 2007 y 2011, las empresas con mayor optimización de activos y utilidades financieras para los accionistas fueron Indufaros S.A. e Importadora Sur Alpine S.A. Por otro lado, el

indicador enseñó Alcides Arévalo S.A y Peláez Hermanos S.A. estuvieron en la zona de perdurabilidad económica durante el mismo periodo, es decir que no consiguieron los resultados financieros sostenibles, además de que no han estudiado a sus competidores ni las dinámicas de su entorno sectorial.

El análisis del hacinamiento cualitativo del sector autopartes descansó en el desempeño financiero que las empresas competidoras lograron mediante estrategias de ventaja competitiva durante el periodo 2007- 2011. En esta medida, dicho enfoque estableció que existe un alto de grado de imitación entre las empresas, especialmente lo referido al peso relativo del servicio, precio, producto, plaza, promoción y proveedores. Aun así, el panorama competitivo del sector estableció el liderazgo de Hermanos Peláez S.A en dos líneas de mercado (repuestos generales y plumillas) y determinó una guerra precios, el incremento de la rivalidad de la industria, el aumento de los gastos de mercadeo y la erosión de la rentabilidad.

Sobre el particular, la erosión de la productividad indica el momento en que la tasa de variación de los ingresos supera la tasa de variación de la utilidad por más de tres años, es decir, la insostenibilidad financiera de la empresa por factores endógenos (imitación) y externos (fuerzas del mercado). En el sector de autopartes, las 5 empresas analizadas presentaron erosión de la productividad por el ingreso de mercancías chinas de bajo costo y contrabando, así como por la ausencia de investigación y análisis de la competencia y los problemas asociados a la distribución directa de repuestos sin un posterior acompañamiento técnico. Así, se concluye que el sector de autopartes posee un mercado potencial que incrementará su sostenibilidad financiera a través de planes de posicionamiento que establezcan originalidad y acompañamiento entre las empresas productoras, pues, de lo contrario, no sería una actividad económica de interés para futuros inversionistas.

Así las cosas, el análisis de los investigadores de la Universidad del Rosario es pertinente para el posicionamiento de FEDER ALL PARTS porque a diferencia de los demás enfoques teóricos y metodológicos, el estudio se centró en las dinámicas del mercado y la utilidad financiera de las empresas para establecer un balance general de la ventaja competitiva sostenible en el sector de autopartes. A pesar de que no se incluyó el estado de los repuestos para motores diésel, la investigación plantea retos comerciales y financieros ineludibles para FEDER ALL PARTS, especialmente aquellos que tratan de redefinir la capacidad productiva de la empresa, alcanzar la distribución nacional de productos y establecer originalidad ante las demás empresas del nicho de mercado analizado. Es decir, el posicionamiento de FEDER ALL PARTS debe contemplar el entorno sectorial de los tomadores de decisiones de la empresa y, a su vez, relacionar a este con el enfoque cognoscitivo del consumidor para establecer un plan de marketing integral que no presente erosión de la productividad en el corto y mediano plazo.

Para concluir esta sección, el artículo *Cibermarketing en la Mipyme: estrategia de fortalecimiento y posicionamiento*, elaborado por (Méndez, 2013), identifica la incursión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la generación de valor para los clientes y la creación de ventaja competitiva entre las empresas colombianas. En especial, la autora centra su atención en la utilización de páginas webs y redes sociales para crear estrategias de “cibermarketing” en la micro, pequeña y mediana empresa del municipio de Sincelejo (Sucre). Así, Méndez establece estrategias de fortalecimiento digital que permiten mejores posicionamientos de marca y comunicación estrecha entre empresas y consumidores.

Méndez afirma que el comercio electrónico es un espacio digital para generar procesos de compra y venta por medio de internet, lo que ha permitido el análisis de la información en línea para generar nuevas estrategias de posicionamiento de marca a través de relaciones comerciales

entre i) compañía y consumidor, ii) compañía y compañía, iii) consumidor y consumidor, y iv) consumidor y compañía (p. 34).

Siguiendo la propuesta de (Sorókina & Ledesma, 2011), Méndez establece que el cibermarketing emplea la estrategia de las 4 p (precio, producto, plaza promoción) para repercutir en la calidad, tiempo y costo de los productos y/o servicios ofertados por las compañías. Puesto que el cibermarketing permite desarrollar nuevos canales comerciales y de distribución y mejorar la eficiencia de los canales de comunicación, la autora estableció que el uso de página web y redes sociales por parte de la empresa Oral Clinic (Sincelejo, Sucre) ha llevado a esta última a un mejor posicionamiento de mercado al incrementar la interacción con clientes potenciales y determinar los hábitos de consumo que los clientes reflejan mediante los contactos directos que se sostienen en los espacios de comunicación empleados (chats, canales de youtube, publicaciones). Así mismo, Méndez determinó que el “Depósito de drogas Taboada” ha empleado el uso de cibermarketing para crear nuevos canales de comunicación con proveedores, distribuidores y clientes potenciales tanto en el municipio de Sincelejo como a nivel nacional.

### ***2.1.2 Investigaciones internacionales***

El artículo de (Serralvo & Furrier, 2012), titulado Tipologías del posicionamiento de marcas: Un estudio conceptual en Brasil y España, presenta un análisis general de las principales escuelas de posicionamiento que rigen el contexto iberoamericano. A pesar de encontrar múltiples diferencias en torno a enfoques teóricos y metodológicos, la información analizada permite precisar que este es un concepto multidimensional que contempla la injerencia conjunta de empresas y consumidores, así como las dinámicas externas de la segmentación del mercado y de

la diferenciación del producto. Así, establecen que el valor de la marca proviene de su habilidad para conseguir un significado destacado, original y exclusivo en la mente de los competidores.

Con base en la revisión bibliográfica, los investigadores determinaron dos grupos conceptuales que fundamental el carácter operacional y los focos de interés del posicionamiento de marca. A partir de autores como (Aaker, 2001), (Keller, 1993) y (Ries & Trout, 1993), entre otros, el posicionamiento emerge de la percepción del público-objetivo y su principal herramienta es el mapa perceptual. Por su parte, analistas como (Greenley et al., 2002), y (Gwin & Gwin, 2003) afirman que el posicionamiento descansa en el diseño estratégico del escenario competitivo y de los productos ofertados. Así, se tiene que ambos referentes conceptuales son empleados de acuerdo con los parámetros de producción y comercialización de las empresas y sus marcas.

Por la heterogeneidad de las tipologías, (Serralvo & Furrier, 2012) optaron por los criterios conceptuales de la literatura administrativa, representada por (Vila López & Bigné Alcañiz, 2000). Para estos investigadores, el posicionamiento estratégico de marca destina el lugar ocupado por una empresa en la industria a partir de una estrategia competitiva que establezca diferencias entre las marcas de la competencia. De igual manera, sostienen que el posicionamiento operacional es el modo en que las marcas se diferencian en la mente de sus clientes potenciales. Así, el tipo operacional induce al marketing mix (precio, plaza, producto, promoción) y tiene un carácter táctico que opera en el corto/ medio plazo en un contexto de aplicación donde prima el valor del consumidor. Por su parte, el tipo estratégico extiende su actuación a los factores de éxito del negocio (tecnología, reducción de costos) y opera en el largo plazo de la mano de un amplio contexto de aplicación y dimensiones estratégicas.

Así, se trata de conformar una estrategia de posicionamiento integral que, según las palabras de (Serralvo & Furrier, 2012), pueda definirse como el “proceso de estudio, definición e

implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo”.

Por su parte, el artículo Innovación y producción en la industria manufacturera: Estudio comparativo de cadenas globales, elaborado por (Sztulwark & Juncal, 2014), enseña la emergencia de una nueva lógica de acumulación capitalista a nivel mundial. En ese sentido, la transformación desplaza la reproducción de bienes de baja diferenciación, propios del capitalismo industrial del siglo XX, para darle paso a un régimen de creación que está sesgado hacia la innovación de producto y en el que se gesta un nuevo rol del conocimiento y la creación innovadora en los procesos de valorización.

De esta manera, el papel preponderante de la innovación no se agota en la creación de conocimiento científico y tecnológico codificado, sino que adquiere protagonismo en la definición de los patrones “estético-expresivos” inherentes a las necesidades de los consumidores. Así, los nuevos “patrones geográficos de localización industrial” se concentran en aquellos territorios donde existe sistemas de innovación en los que predominan menores costos unitarios de producción y canales masivos de producción.

Sobre este contexto histórico contemporáneo, los autores argumentan que existen nuevos criterios cognitivos de valorización capitalista en la industria manufacturera, en especial al interior de las cadenas de producción de bienes de consumo. En ese sentido, el texto es claro en afirmar que el actual modelo de producción asumió una transformación cualitativa que se expresa en la creación de las necesidades del mercado a partir del criterio valorativo de los consumidores y no de los productores. Por consiguiente, la cadena global de valor establece herramientas conceptuales para el diseño de estrategias de desarrollo productivo, y, a su vez, establece roles y

jerarquías entre los territorios que han adquirido nuevas capacidades de innovación, es decir, la aplicación de conocimiento científico en la renovación estética y cultural de los procesos de producción actuales.

Ahora bien, la naturaleza de supervivencia de las empresas y la búsqueda de clientes por parte de las marcas, llevó a que (Mayorga, 2016), escribiera el artículo Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de marcas en el nuevo contexto publicitario. Allí, por medio de un enfoque histórico, establece que el proceso evolutivo de la gestión publicitaria de las marcas ha pasado del paradigma funcional, propio de principios del siglo XX, hacia las perspectivas holísticas que, en la actualidad, buscan establecer la integralidad de las marcas a partir de estrategias que recojan las principales percepciones de los consumidores y las capacidades de innovación de las marcas. Así, se tiene que las dinámicas publicitarias de las marcas deben atender los criterios cognoscitivos con los que opera la economía capitalista actual.

Debido a la constante búsqueda de mejores relaciones publicitarias, las dinámicas sociales y económicas del mundo contemporáneo establecen la búsqueda de experiencias y conexiones relevantes que permitan sincronizar las estrategias de marketing mix (branding) y las dinámicas comunicacionales que generen valor añadido en el mediano y largo plazos. La información a la que están expuestos los consumidores en la era del “capitalismo informático”, hace que las organizaciones construyan experiencias relevantes para públicos objetivos que conformara los atributos personales de las marcas. Así, la característica principal de este proceso debe ser la construcción de estrategias multidimensionales que ofrezcan tomas de decisiones integrales y acordes con las necesidades identificadas en el mercado.

La planificación estratégica busca readaptarse a los cambios tecnológicos para construir una imagen de marca intencionada.

El texto Big Data Marketing: una aproximación, elaborado por, (Goyzueta, 2015), establece los principales retos tecnológicos que las empresas asumen a nivel mundial en la contemporaneidad. Siguiendo a Turban, Aronson Liang y Sharda (2007), Goyzueta afirma que el Business Intelligence dio paso al concepto de Business Analytics, definido como aquellas técnicas informáticas que se han empleado para recoger y analizar información empresarial que ayude a los usuarios a tomar las mejores decisiones comerciales. En ese sentido, el fin de la operación informática es analizar los datos de los consumidores y competidores para generar Analytics competitors, es decir, la capacidad de comprender el mercado y anticiparse a la toma de decisiones, ofreciendo productos y/o servicios acordes a las especificidades de cada cliente y diferenciándose de la competencia ofreciendo valor añadido. Por lo anterior, las organizaciones presentan optimizaciones de sus páginas web de acuerdo al número de “clicks” que recibe un tema en particular, rastrean comportamientos ilegales, valorización de créditos y predicciones de marketing que determinan la afinidad de los consumidores.

Ahora bien, el autor emplea los argumentos de Artur (2013) para entender cómo han transitado las empresas de la búsqueda de datos Business Analytics hacia el Big-Data, método informático empleado para hallar información masiva de los negocios en fuentes tradicionales y digitales. En ese sentido, se identifica que las organizaciones manejan mayores volúmenes de información con velocidades elevadas y una inmensa variedad de datos recolectados. Así, el Big-Data marketing es la utilización de la información masiva para mejorar las relaciones con los clientes, impactando la afinidad y fiabilidad de los modelos de negocios por medio una visión integral que define hábitos de consumo, espacios de compras, tiempo empleado, entre otro tipo de información.

El entorno dinámico y competitivo en el que operan las organizaciones exige una cultura que genere ventajas competitivas, mediante el posicionamiento de marcas y la gestión de mercadeo (Payares et al., 2020; Pereira Filho et al., 2019; Villegas Zamora, 2019). Así, en el campo del marketing estratégico, la estrategia de marketing representa un elemento central para las organizaciones (Finoti et al., 2019; Valencia et al., 2019), debido a que permite aumentar la respuesta del mercado a la oferta de la empresa (Ortegón Cortazar, 2017) y mejorar la toma de decisiones organizacionales (Bran-Piedrahita et al., 2020). Considerando lo anterior, gran parte de la literatura en este campo aborda los antecedentes y los elementos que confirman el proceso de marketing a nivel organizacional (Finoti et al., 2019). En el mismo sentido, la evaluación del desempeño del marketing (Pimenta da Gama & Casaca, 2020), las gerencia de marcas propias (Bohórquez Torres et al., 2018) y los modelos de selección de mercados internacionales (Deaza et al., 2020) son temas relevantes en este campo de estudio, dada su importancia en el contexto empresarial. Igualmente, la literatura analiza la relación entre la co-creación para la innovación y las relaciones con clientes, mediante la generación de una ventaja competitiva (Wilches-Velásquez, 2020).

Por su parte, la literatura destaca la importancia del marketing digital para la promoción y el posicionamiento de la marca (Carpio Maraza et al., 2019; Melović et al., 2020), asimismo, este tipo de marketing favorece la competitividad y la eficacia de las actividades que desarrolla la empresa (Marín López & López Trujillo, 2020). Igualmente, las tecnologías de la información y las comunicaciones son relevantes para la segmentación de los clientes como apoyo a las estrategias de marketing empresarial (Cueva Estrada et al., 2020).

Asimismo, el marketing relacional favorece el intercambio de conocimiento y la innovación en las organizaciones (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020). De la misma manera, el

marketing experiencial, ha generado un especial interés en la literatura en los últimos veinte años, como una alternativa para favorecer el proceso de relacionamiento con los clientes mediante respuestas emocionales y estímulos para la toma decisiones de compra (Sabogal Russi & Rojas-Berrio, 2019). Así, el marketing de experiencias se ha identificado como una forma para mejorar las estrategias de marketing de las empresas, rompiendo con el enfoque tradicional (Grimaldi Larocca et al., 2020; Hernández Mogollón et al., 2020).

De la misma manera, las innovaciones en marketing favorecen el desempeño organizacional en el contexto empresarial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, específicamente, mediante la implementación de nuevos métodos de promoción y comercialización en los productos (Cuevas-Vargas et al., 2020). Igualmente, las fuentes externas de conocimiento favorecen las innovaciones en marketing (Del Carpio Gallegos & Miralles, 2020). Así, las innovaciones en marketing se han convertido en una necesidad para el posicionamiento de las empresas en los últimos años (Herrera Rodriguez et al., 2020)

La metodología para la planeación del marketing incluye los siguientes pasos (López Boudet et al., 2020): En primer lugar, un diagnostico de la empresa. En segundo lugar, la caracterización del mercado objetivo. En tercer lugar, la formulación de las estrategias de marketing mix de acuerdo con el producto o servicio a ofertar. En cuarto lugar, la implementación y la realización de los ajustes correspondientes a la estrategia previamente definida.

El posicionamiento es un tema revolucionario en la gestión de marcas, establecido desde 1990, para representar la capacidad de la empresa de ampliar las relaciones con sus clientes mediante diferentes estrategias (Shafiee et al., 2020). En este sentido, el posicionamiento es importante para las empresas, debido a que permite por un lado, identificar su posición en el mercado, y por otro lado, atraer y retener a un mayor número de clientes (Oey et al., 2020).

Adicionalmente, la gestión de marcas es un elemento significativo para el posicionamiento de la empresa en el mercado (Saltos Cruz et al., 2017).

Adicionalmente, la literatura destaca la importancia de diferentes factores para el posicionamiento de marca de las empresas y la fidelización de los clientes (Simanca et al., 2020), entre ellos la responsabilidad social corporativa, considerando que estos son cada vez más consientes y críticos de los problemas sociales y ambientales del entorno (Akbari et al., 2019).

Asimismo, las estrategias para la gestión de las redes sociales son determinantes para la interacción de los clientes con la oferta de valor de la empresa y el posicionamiento de la marca (Chen, 2019). Asimismo, los tipos de orientación al mercado influyen en el desempeño de las diferentes estrategias de posicionamiento emprendidas por las firmas (Iyer et al., 2019) y en la generación de innovaciones (Calle & Montoya, 2019).

## **2.2 Marco teórico**

### ***2.2.1 Plan de Marketing***

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto” (Sainz, 1995).

Según Kotler y Armstong (2012) “El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización.”

(Lavinsky, 2013) asegura que, para hacer crecer un negocio se necesita de un plan de marketing, el cual debe identificar desde quienes son los clientes objetivo, pasando por como se va llegar a ellos, y llegando a como se van a retener estos clientes para que continúen comprando.

**2.2.1.1 Marketing.** De acuerdo al panel de académicos y catedráticos de la **American Marketing Association (AMA)**, el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

#### **2.2.1.2 Etapas del plan de Marketing**

**Resumen Ejecutivo:** Escrito corto donde se presentan las metas y recomendaciones principales del plan de marketing para ser revisados por la gerencia.

**Situación actual del Marketing:** En esta etapa se describe el mercado meta y la posición que ocupa la organización en él, y contiene información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.

Basándonos en (Kotler & Armstrong, 2012) esta parte contiene:

- Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.
- Una revisión del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.

- Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.

- Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.

**Análisis de Amenazas y oportunidades:** Se evalúan las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar importantes situaciones negativas o positivas que podrían afectar a la empresa y sus estrategias. (Kotler & Armstrong, 2012)

**Objetivos y puntos clave:** Se plantean los objetivos de marketing que la organización quiere lograr durante la vigencia del plan y revisa los puntos clave que influirían en su logro. (Kotler & Armstrong, 2012)

**Estrategia de Marketing:** Traza la lógica general de marketing, con la cual la empresa espera crear valor para el cliente y relaciones con él, además de las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan. (Kotler & Armstrong, 2012)

**Programas de acción:** Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará? (Kotler & Armstrong, 2012)

**Presupuestos:** Defina el presupuesto que soporta al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing. (Kotler & Armstrong, 2012)

**Controles:** Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing. (Kotler & Armstrong, 2012)

**2.2.1.3 Recordación de marca.** Según (Keller, 1993) la recordación de marca o Brand awareness es la capacidad que tiene un consumidor para identificar los elementos gráficos de la misma sin la presencia física del producto o marca, y además afirma que es uno de los componentes de la notoriedad de esta.

Por otro lado (Lambin, 2004) menciona que la recordación es un tipo de medición de la notoriedad de la marca y sostiene que la necesidad precede y conduce a la marca, además explica que el consumidor reconoce la necesidad de la categoría de producto y luego busca o adquiere la marca.

La Recordación espontánea, según (Lambin, 2004) consiste en identificar las marcas que el consumidor dice conocer espontáneamente sin ayuda, y la recordación asistida consiste en identificar las marcas que el consumidor dice conocer según una lista de nombres suministrada (marcas de referencia). Entre ambas medidas existe una inmensa diferencia cualitativa del

conocimiento; sin embargo, comercialmente, el resultado más valorado es el grado de recordación espontánea.

Los académicos de la asociación americana de marketing (AMA, 2020a) definen la recordación de marca como el porcentaje de clientes o consumidores potenciales que reconocen o nombran una marca determinada. Los especialistas en marketing pueden investigar el reconocimiento de marca en un nivel "asistido" o "impulsado", planteando preguntas como, "¿Ha oído hablar de Mercedes?" Alternativamente, pueden medir la conciencia "sin ayuda" o "no solicitada", planteando preguntas como, "¿Qué marcas de automóviles vienen a la mente?".

“La recordación de marca es un término de marketing que describe el grado de reconocimiento que tiene un consumidor por el nombre de un producto. Crear recordación de marca es un paso clave para promocionar un nuevo producto o revivir una marca antigua. Lo ideal, es que la recordación de marca pueda incluir las cualidades que diferencian al producto de su competencia” (Kopp, 2020).

### ***2.2.2 Posicionamiento***

De acuerdo a (Ries & Trout, 1993) el posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada, en donde se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. El posicionamiento es definido por (Ries & Trout, 1993) como un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

**2.2.2.1 Posicionamiento de marca.** Según (Kotler & Keller, 2012), el posicionamiento de marca se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Por otro lado, tiene como propósito ubicar la marca en la conciencia del gran público llegando a maximizar los beneficios potenciales de la organización.

(Kotler & Keller, 2012) mencionan que un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados.

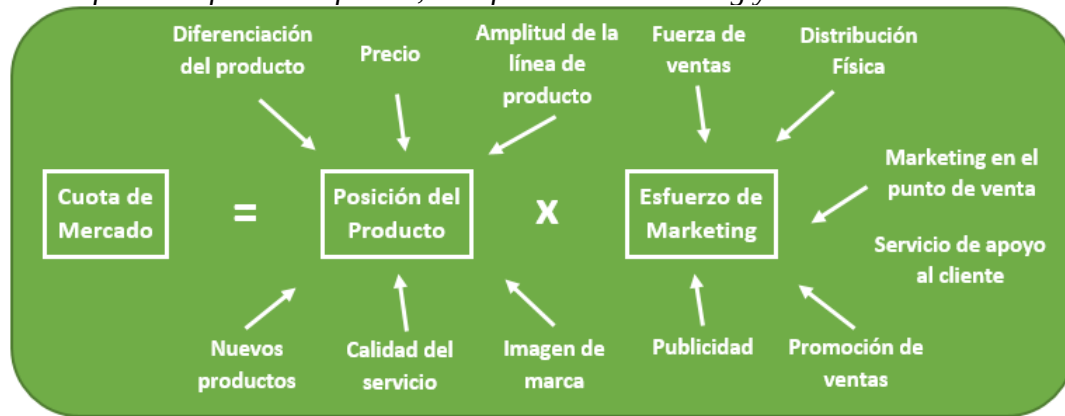
La asociación americana de marketing (AMA, 2020b), señala que el posicionamiento de marca es la forma en que los consumidores, usuarios, compradores y otros ven la competitividad de las marcas o tipos de productos. Según lo determinado por las técnicas de investigación de mercado, los diversos productos se trazan en mapas, utilizando los atributos del producto como dimensiones. Este uso del posicionamiento del producto es perceptual y no necesariamente válido si se basa en los atributos medidos del producto.

**2.2.2.2 Cuota de mercado.** De manera sencilla, (Kotler & Keller, 2012) definen la cuota de mercado como la proporción de las ventas en un mercado que corresponde a una empresa. Resaltando que la consecuencia de un determinado nivel de cuota de mercado es un factor clave en el éxito de toda estrategia de marketing. La cuota de mercado depende directamente de la fuerza de posicionamiento empresarial y del esfuerzo de marketing de la compañía.

Como puede apreciarse en la figura 1, la cuota de mercado representada como la posición del producto por el esfuerzo de marketing. Un posicionamiento débil, aunque vaya acompañado

de un fuerte esfuerzo de marketing, fallara a la hora de proporcionar el nivel deseado de cuota de mercado. De la misma forma, un posicionamiento de producto atractivo, que no vaya acompañado del correspondiente esfuerzo de marketing tampoco lograra el nivel deseado de cuota de mercado. Para que las empresas tengan éxito, se requiere un nivel adecuado en ambos valores.

**Figura 7.** La posición producto-precio, el esfuerzo de marketing y la cuota de mercado



Nota. Tomado de: Dirección de marketing (Kotler & Keller, 2012)

**2.2.2.3 Bases para el posicionamiento.** Para (Lamb et al., 2011), las empresas usan diversas bases para el posicionamiento, entre ellas las siguientes:

- Atributo
- Precio y calidad
- Uso o aplicación
- Usuario del producto
- Clase del producto
- Competidor
- Emoción

Como bases del posicionamiento se puede utilizar una mezcla de estas para potenciar una mayor percepción de la marca por parte del cliente.

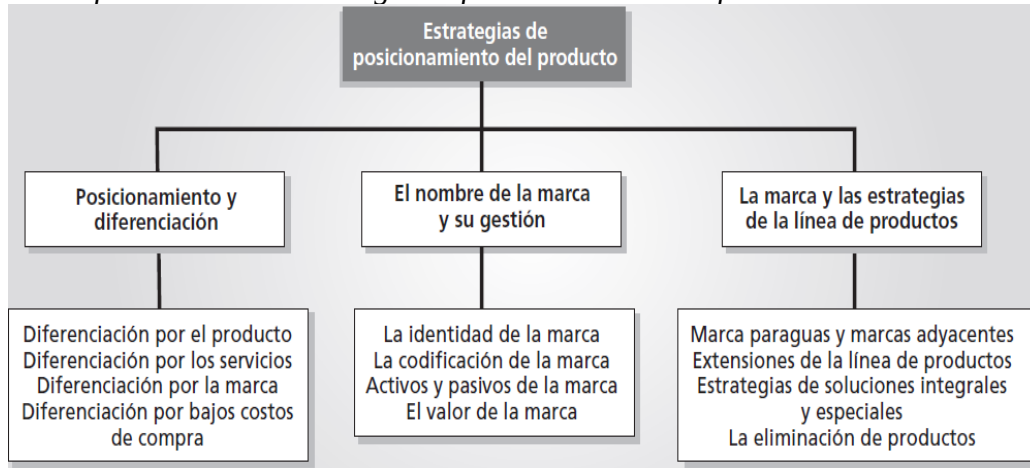
**2.2.2.4 Estrategias de posicionamiento.** La creación de un posicionamiento de producto atractivo y la consecuencia del nivel deseado de cuota de mercado requieren un esfuerzo continuado en la dirección de producto de la empresa. La primera tarea es desarrollar una estrategia de posicionamiento empresarial, diseñada en torno a las necesidades del mercado objetivo. Antes del diseño de esta estrategia la empresa debe responder a varias preguntas: ¿Quién es nuestro cliente objetivo? ¿Cuál es nuestra estrategia de posicionamiento? ¿Crearé nuestra estrategia de posicionamiento un valor superior para nuestros clientes objetivo? Para cada precio particular, la empresa necesita decidir un posicionamiento, bien centrado en precios más bajos o en alguna de diferenciación, que resulte significativamente atractiva para el público objetivo. Como puede verse en la figura 2, la diferenciación puede construirse en torno al producto, a los servicios, a la marca o a los bajos costes.

La elección del nombre de marca y las estrategias de gestión de la marca constituyen la segunda área de responsabilidad de la dirección de producto. ¿Cuál debería ser la amplitud de la línea? ¿Qué marcas deberían crearse para comunicar una imagen consistente y la identidad deseada en el mercado objetivo? ¿Cómo puede gestionarse los puntos fuertes y débiles de una marca para aumentar su valor?

La elección de las estrategias para las líneas de productos constituye la tercera área de responsabilidad de la dirección de producto. ¿En qué medida hay que ampliar la línea con nuevas marcas? ¿Cuándo debería la empresa añadir o eliminar productos para atraer y satisfacer al cliente objetivo? El desarrollo de la estrategia global de posicionamiento requiere coordinar estas tres

estrategias para poder desarrollar así el total de capacidades y beneficio potencial de la empresa. (Best, 2007).

**Figura 8.** *Componentes de la estrategia de posicionamiento empresarial*



Nota. Tomado de: Marketing estratégico (Best, 2007)

**2.2.2.4.1 Ventaja competitiva.** Según (Porter, 2000), es un conjunto de acciones estratégicas que generan eficiencia y diferencia entre los productos, servicios y planes comerciales de una empresa, estableciendo incentivos para que los clientes fidelicen sus procesos de compra hacia una marca determinada. La ventaja competitiva de costo establece atributos comerciales que diferencian los productos de una compañía en un segmento de mercado específico. La ventaja competitiva de servicios y/productos proporciona especificidades comerciales y simbólicas para que los consumidores definan sus necesidades a partir de lo ofertado por las compañías.

(Barney, 1991), establece que una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

En un trabajo posterior, (Barney et al., 2001) define una ventaja competitiva como una situación donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico.

**2.2.2.4.2 Posicionamiento y diferenciación para obtener ventaja competitiva.** Cuando la empresa ya decidió a qué segmentos intentará penetrar, debe determinar su estrategia de diferenciación y posicionamiento. La tarea de la diferenciación y el posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de diferencias posibles para crear una ventaja competitiva, elegir ventajas para construir una posición y elegir una estrategia general de posicionamiento.

El posicionamiento total de marca se conoce como propuesta de valor, es decir, la mezcla total de beneficios con los cuales se posiciona la marca. En general, las compañías pueden elegir de entre cinco propuestas de valor ganadoras para posicionar sus bienes o servicios: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, o más por menos.

El posicionamiento de la empresa y de la marca se resume en declaraciones de posicionamiento que establecen la necesidad y el segmento metas, el concepto de posicionamiento y los puntos específicos de diferencia. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera eficaz al mercado la posición elegida. (Kotler & Armstrong, 2012).

Un producto diferenciado comunica sus atributos especiales a los consumidores, y estos atributos son la única razón por la cual un grupo objetivo específico de clientes compra este producto en particular. Por lo anterior, la fidelidad de los clientes aumenta y la confianza de la empresa se incrementa llegando inclusive a probar nuevos productos porque ya se dispone de una base de clientes satisfecha. (Mukherjee, 2019)

El producto diferenciado aumenta el valor de la marca, ya que tiene una identidad distinguida y el comprador reconoce fácilmente el producto y por lo tanto, también recuerda la

marca. De esta forma, ayuda a incrementar el reconocimiento de la marca y su retención en la memoria. Ayuda a crear valor de marca. (Mukherjee, 2019)

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Hipótesis**

McMillan y Shumacher (2005) consideran que la hipótesis de investigación es un enunciado provisional de la relación esperada entre dos o más variables. En ese sentido, la presente investigación establece la relación entre las estrategias del plan de marketing propuesto y el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes nacional.

Por la anterior, se formula la siguiente hipótesis:

Aumentar el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS SAS en el mercado de autopartes colombiano mediante las estrategias estructuradas en el plan de marketing, lo que permitiría el reconocimiento de la marca en relación con la competencia.

Las estrategias del plan de marketing propuesto pretenden posicionar la marca FEDER ALL PARTS en el mercado nacional de autopartes generando una ventaja competitiva enfocada a los clientes, mecánicos y distribuidores.

### 3.2 Operacionalización de las variables

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

| Dependiente       | Dimensión                                   | Indicadores a medir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicadores de ponderación                        |
|-------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Posicionamiento   | Estrategias de posicionamiento de productos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y diferenciación</li> <li>• Gestión de la marca</li> <li>• Estrategia de la línea de productos</li> </ul>                                                                                                                                                                               | Encuestas a clientes, mecánicos y distribuidores  |
|                   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Metodología de innovación (Human-centered design) |
| Independiente     | Dimensión                                   | Indicadores a medir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicadores de ponderación                        |
| Plan de Marketing | Situación actual                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de repuestos utilizadas por los clientes</li> <li>• Percepción de los costos de las marcas de autopartes</li> </ul>                                                                                                                                                                               | Encuestas a clientes, mecánicos y distribuidores  |
|                   | Público objetivo                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado de la marca</li> <li>• Marcas recomendados por los distribuidores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | Encuestas a clientes, mecánicos y distribuidores  |
|                   | Estrategias de marketing                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia FO</li> <li>• Estrategia DO</li> <li>• Estrategia FA</li> <li>• Estrategia DA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | Matriz FODA                                       |
|                   | Análisis de los competidores                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas futuras: Financieras, Comerciales, Posición tecnológica, Estructura organizacional.</li> <li>• Suposiciones: Acerca de si misma, Acerca de la industria.</li> <li>• Estratégica: Políticas operativas, Estructura organizacional.</li> <li>• Capacidad: Áreas funcionales, Crecimiento</li> </ul> | Matriz de Análisis de la Competencia              |

### 3.3 Tipificación de la investigación

El tipo de investigación se define en función del objetivo general de la investigación, está en correspondencia con el logro de conocimiento que se quiere alcanzar, en este sentido la presente investigación es de tipo proyectiva (Hurtado, 2012), busca formular una propuesta para cambiar un problema práctico al interior de una organización, de tal manera que la relación causal se materializa en la interacción entre la estrategia formulada, los procesos causales que originan los problemas prácticos y los cambios que se pretenden introducir para modificar el evento que estructura la formulación. De acuerdo a lo anterior, en la presente investigación se pretende diseñar un plan de mercadeo para posicionar la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes, se plantea una propuesta estructurada en donde se realizan diferentes estrategias para alcanzar el objetivo general a través del logro de cada uno de los objetivos específicos.

De igual manera el presente proyecto plantea un enfoque de investigación mixto, compuesto por un componente cuantitativo que establece una descripción neutra y objetiva del mercado de autopartes en Bucaramanga a través de análisis estadístico que se realiza en las dimensiones del plan de marketing y posicionamiento, y las variables definidas en las preguntas de las tres encuestas diseñadas para la recolección sistemática de datos e información, a los clientes finales, mecánicos y distribuidores de autopartes para motores diésel. Mientras que el componente cualitativo exige un análisis interpretativo de la competencia en el sector de autopartes a nivel local y nacional, señalando la naturaleza estructural del posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS.

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental porque está se realiza sin que se manipulen deliberadamente las variables que intervienen en la investigación. Como lo señala (Kerlinger, 1986), “La investigación no experimental o ex-post-facto, es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Adicionalmente, la investigación considera un diseño de campo, Considerando que los datos se recolectan directamente de la realidad (Tamayo y Tamayo, 2003). Específicamente un diseño de encuesta. Para efectos de la recolección de la información primaria, en el marco del trabajo de campo, se construyeron 3 tipos de encuestas una dirigida al cliente final, otra diseñada para mecánicos, y por último una para los distribuidores. En todos los casos, las preguntas en las encuestas se estructuraron para establecer y corroborar el conjunto de factores percibidos de la marca FEDER ALL PARTS en cuanto a marketing mix, percepción, atributos y reconocimiento.

La redacción de las preguntas de las encuestas está relacionada con la pregunta de investigación y los objetivos específicos. En todos los casos las encuestas se realizaron de forma presencial y manual por parte de un colaborador de la empresa BALLEEN MOTORS SAS, quien informó a todas las personas encuestadas el objetivo, la estructura y los fines que tendría la información facilitada en cada una de las encuestas, estas se realizaron entre los meses de junio y julio de 2018 de forma directa en donde se le entregaba una guía al encuestado y se le leía y explicaba cada pregunta puntualmente.

### 3.5 Procedimiento metodológico

(Fernández et al., 2014), Establece que la naturaleza de los resultados define una ruta analítica en el proceso de investigación, porque la información de las encuestas señala las condiciones objetivas del mercado de autopartes según clientes, distribuidores y mecánicos. Por otro lado, la interpretación sistémica del análisis de la competencia sobre las 4 empresas, permite construir las estrategias del plan de marketing. Por lo anterior el alcance de la investigación es de tipo analítico.

En el desarrollo del proyecto de investigación Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia, se acudió al acopio de información a partir de entrevistas con: vendedores y propietarios de empresas de autopartes en el año 2018. se realizaron entrevistas entre las personas relacionadas anteriormente y los socios y directivos de la empresa BALLEEN MOTORS SAS.

El uso de las fuentes secundarias se materializa a través de la revisión del material histórico y documentos actuales escritos por expertos en el tema, relacionados con bases de datos como los directorios nacionales de ASOPARTES.

Los cuestionarios utilizados en el desarrollo de los objetivos de la presente investigación, fueron tres encuestas estructuradas basada en las dimensiones de marketing; producto, precio, plaza y promoción. Dirigidas a clientes finales, mecánicos y distribuidores. Las encuestas se aplicaron, luego se revisaron y tabularon y graficaron en Excel para empezar a realizar su respectivo análisis.

En cuanto a la matriz de análisis de la competencia, se estructuraron criterios comerciales compartidos entre los competidores (CLEVITE, PAI, MCBEE Y FP DIESEL), de tal manera que

se obtuvo información seria y concisa sobre los procesos causales que han configurado la presencia de dichas organizaciones en el mercado de autopartes de motores Diésel.

Así mismo, la matriz determina las percepciones asociadas al valor de las marcas entre clientes, mecánicos y distribuidores, concentrándose en las capacidades de FEDER ALL PARTS para adaptarse a las estrategias de los competidores y los cambios de la industria automotriz.

La matriz de análisis de información establece el valor de las capacidades de la competencia para constituir estrategias de marketing dirigidas al posicionamiento de las marcas, y en ese sentido, las fortalezas adoptadas en la investigación de mercados y desarrollo de productos, centrándose en la amplitud y profundidad de la línea de productos ofrecida en la actualidad.

Paralelamente, el instrumento recoge información sobre la naturaleza y eficacia de los cambios estratégicos de las empresas y sus marcas ante los cambios de la industria.

Para cumplir con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos del proyecto se desarrollaron las siguientes etapas

FASE 1: Se realizaron 2 visitas a la empresa objeto de estudio para establecer con el gerente el cronograma de trabajo requerido para la consecución de la información necesaria tanto de fuentes primarias como secundarias. Se revisaron los elementos y causas definidos en el problema, identificando directamente en la empresa Ballen Motors la información necesaria para la posible solución. Se realizó observación directa en las instalaciones de la empresa y se solicitó la información de fuentes secundarias y se analizó para estructurar cada una de las encuestas y entrevistas

FASE 2 – Se realizó el diseño y la validación de las encuestas para cada uno de los involucrados, se le hicieron los respectivos ajustes, para su posterior aplicación, tabulación y caracterización.

Para el diseño y elaboración de las encuestas, se llevaron a cabo las siguientes etapas:

Etapa A - Se dejó clara la temática y aspectos que se van a medir: elementos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción de la marca FEDER ALL PARTS enfocados en el posicionamiento usando como referente el marco teórico del presente trabajo. Además, se definió el número de preguntas y la coherencia de estas con el objetivo.

Etapa B - La revisión de las encuestas se llevó cabo por 3 personas con conocimientos en marketing y del sector de autopartes, quienes sugirieron adecuaciones que se llevaron a cabo para mejorar los instrumentos.

Etapa C – Se realizó un pilotaje con población para cada cuestionario en donde se encontraron algunos aspectos por mejorar en las encuestas con el fin de hacerla más entendible y fácil de responder.

Se hizo el plan de marketing mediante la descripción de la situación actual del marketing donde se realizó una descripción actual del mercado meta y la posición de la empresa en él y las estrategias de marketing, la descripción del público objetivo de la empresa y el análisis de los competidores.

FASE 3 – Se desarrolló una matriz de análisis de competidores que, en conjunto con la interpretación y análisis de la información recolectada en las encuestas, posibilitara proponer estrategias que permitan competir en el mercado de autopartes para motores diésel generando elementos que marquen diferencia sobre las demás marcas. Se desarrolló el análisis de amenazas y oportunidades potenciales por medio de la matriz DOFA.

También se desarrollaron las matrices MPC y PEYEA. Después se establecieron los objetivos más importantes para la marca y se señalaron los aspectos específicos de la estrategia de

marketing. posteriormente se planteó la estrategia de marketing, con la cual se busca crear valor para los clientes meta.

FASE 4 - Se trabajó en los 4 elementos del marketing mix, y con la matriz de análisis de la información proponiendo mediante estos componentes, diferentes estrategias de marketing enfocadas en el cliente final y distribuidores, teniendo como base la matriz FODA elaborada, que permitiera diseñar una oferta de mercado que permita el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes colombiano.

FASE 5 - Se establecen un plan de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing junto con los presupuestos estimados y los controles que se van a utilizar para verificar el progreso, medir el rendimiento de la inversión y tomar medidas correctivas

### **3.6 Población y muestra**

#### **3.6.1 Población**

La oferta de mercado de FEDER ALL PARTS está dirigida a tres actores, el principal son los propietarios de vehículos de transporte de carga y pasajeros con motor Diésel, conocidos en el comercio como el gremio de los transportistas y quienes trabajan como independientes por contratos de carga y/o están afiliados alguna cooperativa de transporte intermunicipal o nacional. Este público considera los vehículos como su herramienta de trabajo, modelo de negocio y capital económico.

En la base de datos suministrada por la empresa Ballen Motors SAS se obtuvieron los siguientes aspectos demográficos de esta población. El rango de edad oscila entre 35 y 62 años, la mayoría son de género masculino, su ocupación es la de transportista independiente, de la cual

perciben ingresos mensuales por más de 3.5 millones de pesos, y su lugar de residencia es el departamento de Santander. Por lo general asisten a eventos relacionados con el sector del transporte, tales como el motor show en Cenfer. Así mismo, asisten a los eventos de integración que regularmente organizan las cooperativas de transportes.

Los otros dos actores sobre los cuales se realizaron encuestas fueron los mecánicos quienes se encargan de la reparación del vehículo y distribuidores.

En este sentido, la población objeto de interés es la que se encuentra registrada en la base de datos de la empresa Ballen Motors SAS constituida de la siguiente manera:

- Distribuidores de autopartes para motores diésel en Santander
- Mecánicos de motores diésel en Santander
- Propietarios de vehículos diésel en Santander
- Departamento: Santander, principalmente en la ciudad de Bucaramanga.

### 3.6.2 Muestra

En la recopilación de la información, no se definió un tamaño de muestra. Se muestrearon todas las personas encontradas en la base de datos de cada población de interés, por lo tanto, se censo toda la población. Ver tabla 2

**Tabla 2.** *Poblaciones muestreadas*

| <b>Población muestreada</b>             | <b>Cantidad</b> |
|-----------------------------------------|-----------------|
| Distribuidores de autopartes (100%)     | 48 empresas     |
| Mecánicos de motores diésel (100%)      | 32 personas     |
| Propietarios de vehículos diésel (100%) | 200 personas    |

El muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico por conveniencia porque los mecánicos que reparan motores diésel en el área de Bucaramanga no cuentan con un

registro en bases de datos ni directorios. En este caso se recurrió a información de clientes y a una base de datos de la compañía para poder identificar esta población. En el caso de los propietarios, la empresa dispone de una base de los mismos. Los distribuidores se encuentran registrados en ASOPARTES y se dispone de su información a través del directorio empresarial. El muestro se centra en mecánicos que reparan motores Diésel y propietarios de vehículos pesados. Ahora bien, las limitaciones del muestreo por conveniencia es que no se puedan hacer generalizaciones con rigor estadístico sobre la población, es decir, se pueden encontrar limitaciones para comprender los parámetros de posicionamiento de marca a nivel nacional.

#### **4. Nivel de recordación de la marca FEDER ALL PARTS mediante el plan de mercadeo.**

##### **4.1 Plan de mercadeo**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el plan de marketing de FEDER ALL PARTS formula el perfil de sus clientes potenciales y la creación de valor a través de sus estrategias. El análisis de las condiciones de mercado demuestra que los propietarios de vehículos diésel requieren repuestos de alta calidad y durabilidad porque su actividad laboral oscila entre 12 a 14 horas diarias. De esta forma el consumidor debe asociar la marca con productos que cuidan y garantizan la estabilidad mecánica de su medio de producción, además de establecer diferencias y recordaciones ante los productos ofrecidos por los competidores.

De acuerdo a (Sztulwark & Juncal, 2014), el carácter cognoscitivo del capitalismo contemporáneo se ve reforzado por estrategias corporativas de posicionamiento de mercado, las cuales determinan el lugar que quieren ocupar las compañías en los sectores de la industria. Precisamente, el plan de marketing de FEDER ALL PARTS establece nuevos criterios de

marketing y comercialización que le permiten generar una mayor ventaja competitiva frente a las marcas de la competencia. FEDER ALL PARTS se proyecta como una marca que explora nuevos mercados internacionales para abastecer los repuestos necesitados en Bucaramanga y superar los problemas asociados a los costos de oferta establecidos durante los últimos años.

Por consiguiente, se espera posicionar a FEDER ALL PARTS como “La Alternativa Original” entre clientes, mecánicos y distribuidores, es decir, como una marca alternativa a las principales, las cuales son más costosas e inclusive como una mejor opción que los productos genéricos. Empleando la mejor producción tecnológica y el más eficiente capital humano para satisfacer las necesidades encontradas en el mercado.

A partir de la literatura internacional consultada, el plan de marketing de FEDER ALL PARTS es de carácter multidimensional debido a que genera su ventaja competitiva mediante el entendimiento de las dinámicas del mercado, los significados y experiencias compartidas por los clientes, el uso de las marcas y las estrategias comerciales de los competidores, especialmente aquellas actividades que añaden valor. Siguiendo el análisis de (Rengifo & Manfredi, 2013) para la multinacional “Carvajal”, el sistema de identidad visual de FEDER ALL PARTS espera reflejar calidad, compromiso y acompañamiento en todos los componentes de la cadena de valor y, en ese sentido, establecer diferencias simbólicas y operacionales con los competidores del mercado. Así, se trata de rediseñar las estrategias de marketing mix para anticiparse a las necesidades los clientes, a la par que se crean estrategias organizacionales que difunden una visión corporativa en los procesos de comercialización, comunicación y relacionamiento público.

#### **4.1.1 Situación actual del Marketing**

De acuerdo a EL ESPECTADOR (Dávila, 2019), Para el primer semestre de 2019 las importaciones de autopartes en Colombia sumaron US\$2.696 millones, presentando un incremento de más del 20% con respecto al mismo periodo del año 2018, lo que indica que el mercado se está moviendo de manera interesante.

Según las encuestas, los factores más importantes que motivan la decisión de compra son: el reconocimiento de la marca, la disponibilidad del repuesto requerido debido a que en ocasiones algunos productos por ser de baja rotación no se encuentran en stock y deben ser pedidos de otra ciudad, y, por último, la recomendación sobre la marca y/o distribuidor que el mecánico le hace al propietario del vehículo.

Las ventas de la empresa BALLEEN MOTORS SAS para 2018 fueron de poco más de 4.000 millones de pesos de los cuales aproximadamente el 56% corresponden a la marca FEDER ALL PARTS, el 15% a la marca TOK-COM, y el restante a otras marcas reconocidas.

Se revisaron 5 líneas principales de autopartes compuestas por: Anillos, pistones, camisas, empaquetaduras y válvulas.

En la figura 3 se encuentran los productos con el margen, precio y el comparativo con las marcas FP, CLEVITE, PAI, SBI, FRACO y genérico dependiendo del producto. Algunos precios no están disponibles.

De acuerdo a esta información, se puede dimensionar el mercado que se presenta en el entorno comercial de BALLEEN MOTORS, entendiendo que la recordación de marca debe cobijar a toda la línea de productos que maneja la FEDER ALL PARTS.

Los siguientes son los productos que manejan mayor margen de utilidad:

- Anillos 6BT (58%)

- Emp Sup 6BT (65%)
- Emp Inf 6BT (64%)

En la figura 3 se encuentra el comparativo de precios por producto y marca. Los precios de las marcas competidoras fueron tomados de los importadores a nivel nacional.

En donde sobresale FEDER ALL PARTS como la más barata.

Entonces es aquí es en este punto en donde se puede enfatizar una parte de la recordación de marca. En el precio.

**Figura 9. Comparativo de las líneas de productos**

| Anillos  | Precio FED | Margen | Precio FP  | Precio CLE | Precio PAI |
|----------|------------|--------|------------|------------|------------|
| 6BT      | \$ 21.000  | 58%    | \$ 39.000  | \$ 34.000  | N/D        |
| 6CT      | \$ 26.000  | 45%    | \$ 38.000  | \$ 32.000  | N/D        |
| DT466    | \$ 32.000  | 40%    | \$ 43.000  | \$ 37.000  | N/D        |
| DT360    | \$ 30.000  | 40%    | \$ 39.000  | \$ 39.000  | N/D        |
| Pistones | Precio FED | Margen | Precio FP  | Precio CLE | Precio PAI |
| 6BT      | \$ 76.000  | 40%    | \$ 118.000 | \$ 112.000 | \$ 94.000  |
| 6CT      | \$ 128.000 | 35%    | \$ 148.000 | \$ 141.000 | N/D        |
| DT466    | \$ 109.000 | 30%    | N/D        | \$ 124.000 | N/D        |
| DT360    | \$ 82.000  | 32%    | N/D        | \$ 125.000 | N/D        |
| Camisas  | Precio FED | Margen | Precio FP  | Precio CLE | Precio PAI |
| 6BT      | \$ 33.000  | 40%    | \$ 42.000  | N/D        | N/D        |
| 6CT      | \$ 77.000  | 42%    | \$ 97.000  | \$ 148.000 | \$ 115.000 |
| DT466    | \$ 62.000  | 45%    | \$ 87.000  | \$ 115.000 | N/D        |
| DT360    | \$ 62.000  | 45%    | N/D        | \$ 113.000 | N/D        |
| Emp Sup  | Precio FED | Margen | Precio FP  | Precio CLE | Precio PAI |
| 6BT      | \$ 120.000 | 65%    | \$ 289.000 | N/D        | \$ 264.000 |
| 6CT      | \$ 160.000 | 46%    | \$ 309.000 | N/D        | \$ 315.000 |
| DT466    | \$ 120.000 | 32%    | \$ 260.000 | \$ 140.000 | N/D        |
| DT360    | \$ 120.000 | 32%    | \$ 262.000 | \$ 142.000 | N/D        |

| Emp Inf  | Precio FED | Margen | Precio FP  | Fraco      |
|----------|------------|--------|------------|------------|
| 6BT      | \$ 120.000 | 64%    | \$ 317.000 | \$ 160.000 |
| 6CT      | \$ 180.000 | 46%    | \$ 423.000 | \$ 180.000 |
| DT466    | \$ 118.000 | 32%    | \$ 197.000 | \$ 120.000 |
| DT360    | \$ 118.000 | 32%    | 197000     | \$ 120.000 |
| Valv Esc | Precio FED | Margen | Generica   | SBI        |
| 6BT      | \$ 9.000   | 38%    | \$ 9.000   | N/D        |
| 6CT      | \$ 13.000  | 35%    | \$ 16.000  | \$ 21.000  |
| Valv Adm | Precio FED | Margen | Generica   | SBI        |
| 6BT      | \$ 8.000   | 42%    | \$ 8.000   | N/D        |
| 6CT      | \$ 10.000  | 32%    | \$ 16.000  | \$ 16.000  |

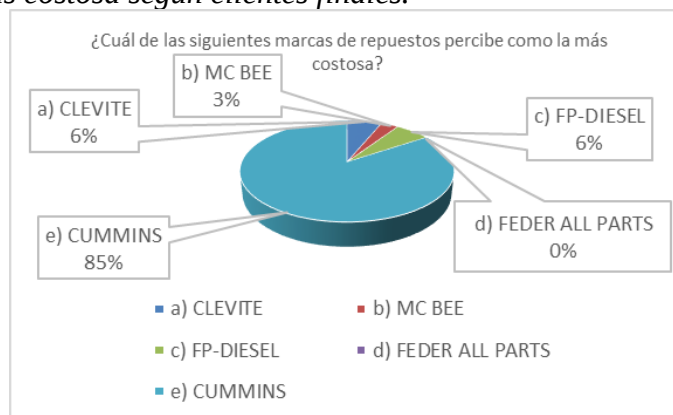
Según las encuestas realizadas, se encontró que la marca CLEVITE es la más comercializada y la segunda más recomendada (ver figuras 4), además de ser la que tiene más presencia, por lo tanto, es el líder del mercado, mientras que FP y CUUMINS son marcas seguidoras y/o alternativas.

FEDER ALL PARTS se encuentra en el segmento de marca alternativa pero no genérica.

**Figura 10.** *Marca utilizada en la última reparación de motor.*

Luego de analizar el comparativo de precios por producto y marca se encontró que en la mayoría de casos FEDER ALL PARTS es la de menor precio. En algunas referencias FP es más costosa que CLEVITE y viceversa. Algunos ítems en la figura 3 están con precio “N/D” porque esa marca por el momento no maneja el producto. Teniendo en cuenta la figura 3, se puede deducir que entre las dos principales marcas (CLEVITE y FP), no hay una superioridad clara en precios entre ellas, en otras palabras, son más marcas con un nivel de precios similar.

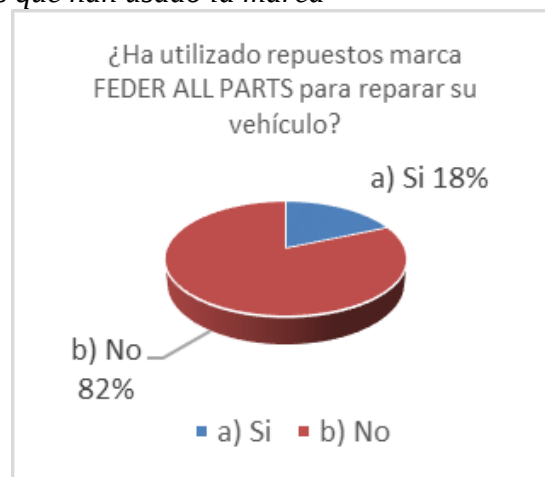
Los clientes finales reconocieron que la marca CUMMINS es la más costosa del mercado (ver figura 5), la cual se comercializa solo en algunos distribuidores autorizados y últimamente está siendo falsificada.

**Figura 11.** *Marca más costosa según clientes finales.*

El centro de distribución de FEDER ALL PARTS está concentrado en Bucaramanga, por su parte los mayoristas de CLEVITE y FP DIESEL se encuentran ubicados en Bogotá. La gran ventaja que tienen los distribuidores en Bucaramanga con la marca FEDER ALL PARTS, es que no deben pagar fletes por los productos y que se encuentran disponible dentro de la ciudad a diferencia de FP DIESEL y CLEVITE.

Se puede concluir que FEDER ALL PARTS es una marca que en cuanto a precio está por debajo de los competidores tradicionales, lo cual teniendo en cuenta el crecimiento del mercado de autopartes a nivel nacional, y que solo el 18% de clientes finales encuestados (ver figura 6) dicen haber comprado productos FEDER ALL PARTS, generan una oportunidad de posicionamiento y diferenciación.

**Figura 12.** *Clientes finales que han usado la marca*



#### 4.1.2 Matriz FODA

Para el desarrollo de esta herramienta se analizó la situación general de la empresa, en donde se identificaron oportunidades y amenazas los cuales son factores exógenos a la organización y las fortalezas y debilidades como elementos endógenos. A partir de esta

información se plantearon estrategias que involucran el marketing mix donde se tienen en juego los 4 elementos: producto, plaza, precio y promoción. Ver tabla 9.

Las estrategias FO y DA, Las ubicamos en el capítulo 5 del presente documento, el cual habla sobre la ventaja competitiva. Las estrategias DO y FA están desarrolladas en el capítulo 6 donde se articulan en el desarrollo de la oferta de mercado.

**Figura 13. Matriz FODA**

| <b>MATRIZ FODA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Fortalezas (F)</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Debilidades (D)</b>                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>-F1</b> Precios competitivos con respecto a las demás marcas de autopartes.<br><b>-F2</b> Amplio conocimiento del mercado.<br><b>-F3</b> Manejo de productos especializados que otras marcas no ofrecen.<br><b>-F4</b> Los distribuidores en Bucaramanga no deben pagar fletes. | <b>-D1</b> No se cuenta con políticas de garantía establecidas.<br><b>-D2</b> Baja participación en el campo digital y nuevas tecnologías.<br><b>-D3</b> El tiempo de preparación y envío de pedidos en ocasiones es largo. |
| <b>Oportunidades (O)</b><br><b>-O1</b> Llegada al país de nuevas líneas de motores americanos y asiáticos.<br><b>-O2</b> El incremento en el uso de las tecnologías móviles y Smartphones.<br><b>-O3</b> Mayor presencia en la región Caribe debido a su potencial.<br><b>-O4</b> Participación en eventos del sector.<br><b>-O5</b> Crecimiento del mercado de autopartes a nivel nacional. | <b>Estrategia FO</b><br><b>-O1F1</b> Importar productos de nuevas líneas y ofrecerlos a precios competitivos.<br><b>-O3F3</b> promoción de los productos especializados en la región Caribe.                                                                                       | <b>Estrategia DO</b><br><b>-O2D2</b> Implementación de aplicativo móvil con múltiples herramientas para la gestión comercial.<br><b>-D1</b> Diseño e implementación de las políticas de garantía.                           |
| <b>Amenazas (A)</b><br><b>-A1</b> Las marcas competidoras están bien posicionadas, y son muy reconocidas.<br><b>-A2</b> Desconocimiento de la marca y presencia de productos genéricos a bajo costo.                                                                                                                                                                                         | <b>Estrategia FA</b><br><b>-A2F2</b> Implementar publicidad que genere recordación y marcar diferencia con otras marcas y productos genéricos.                                                                                                                                     | <b>Estrategia DA</b><br><b>-D3</b> Creación un sistema de despachos más eficiente.                                                                                                                                          |

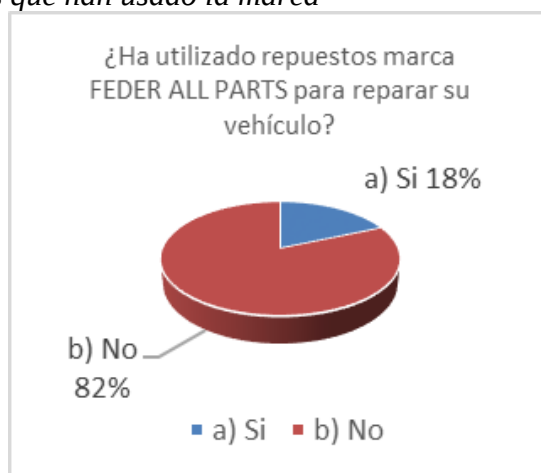
De la realización de la Matriz FODA se generaron estrategias que se enfocan en la mezcla de elementos de marketing mix y el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

En los capítulos 5 y 6 se encuentran estas estrategias en donde se responde de forma concreta a las preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?

Al seguir las ideas de (Porter, 2000), las acciones estratégicas del plan de marketing de FEDER ALL PARTS tienen el objetivo de maximizar el margen de rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar por un repuesto y el costo de producirlo y comercializarlo. Efectivamente, la identificación de las dinámicas del mercado, el potencial de diferenciación y la determinación de los costos fijan las estrategias de marketing que agregaran valor a las propuestas comerciales de la marca y, a su vez, determinan los focos donde se aglutinan los problemas de aceptación de clientes, mecánicos y distribuidores. Así, la oferta diferenciada de valor reestructura los atributos de la marca para alcanzar una posición favorable y sostenible de mercado en relación con las estrategias empleadas por la competencia.

#### **4.1.3 Público objetivo**

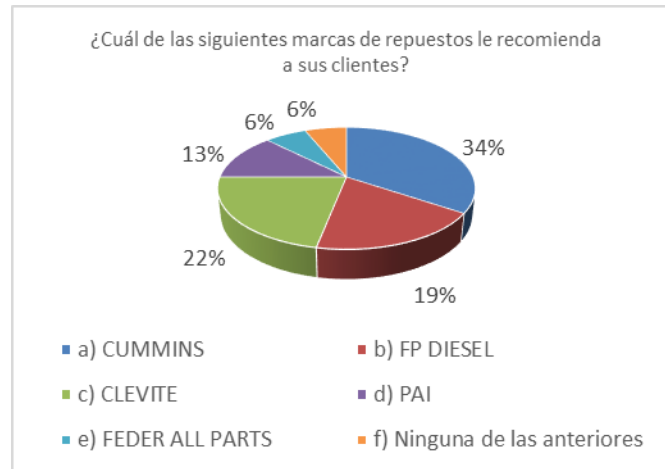
La oferta de mercado de BALLEEN MOTORS SAS con su marca FEDER ALL PARTS está dirigida a los propietarios de vehículos de transporte de carga y pasajeros con motor Diésel, conocidos en el comercio como el gremio de los transportistas y quienes trabajan como independientes por contratos de carga y/o están afiliados alguna cooperativa de transporte intermunicipal o nacional. Solo el 18% de los clientes finales de BALLEEN MOTORS SAS, afirmó haber utilizado repuestos marca FEDER ALL PARTS para reparar el motor del vehículo (ver figura 6).

**Figura 14.** *Clientes finales que han usado la marca*

El público objetivo considera los vehículos como su herramienta de trabajo, modelo de negocio y capital económico. Por lo anterior presentan la demanda de repuestos con alta calidad y durabilidad, así como precios bajos y estables en tanto el mantenimiento del motor es ocasionado por fallas mecánicas inherentes a la actividad económica desarrollada.

Por lo general participan en eventos relacionados con el sector del transporte, tales como el motor show en Cenfer. Así mismo, asisten a reuniones de integración que regularmente organizan las cooperativas de transporte.

Los mecánicos pueden influir en la decisión de compra de los clientes, la marca CUMMINS con un 34% es la más recomendada, seguida de CLEVITE con un 22%, y FP DIESEL con el 19%, (ver figura 7). Por lo anterior se considera primordial incluir a los mecánicos en las actividades más importantes del plan de marketing.

**Figura 15.** *Marcas que más recomiendan los mecánicos a los clientes.*

La empresa BALEN MOTORS SAS maneja un canal mixto de comercialización con su marca FEDER ALL PARTS, como consecuencia los distribuidores de autopartes juegan un papel importante en todo el proceso, al igual que los mecánicos porque pueden influir en la decisión de compra.

#### **4.1.4 Análisis de los competidores**

De acuerdo a la literatura especializada, el análisis cualitativo de los planes de marketing requiere técnicas de investigación cualitativa que sistematicen información sobre aspectos comerciales compartidos entre CLEVITE, PAI, MC BEE, FP DIESEL y FEDER ALL PARTS. En ese sentido, la matriz de análisis de los competidores elaborada (ver tabla 10), detalla los procesos causales que han configurado la ventaja competitiva de dichas organizaciones en el mercado de autopartes de Bucaramanga (Santander). Así mismo, determina las percepciones asociadas al valor de las marcas entre, clientes, mecánicos y distribuidores, concentrándose en las capacidades de FEDER ALL PARTS para adaptarse a las estrategias de los competidores y los cambios de la industria automotriz.

Para establecer el entorno de la competencia, la matriz de análisis de los competidores (ver tabla 10), se concentra en el valor de las capacidades de CLEVITE, PAI, MC BEE y FP DIESEL para constituir estrategias de marketing dirigidas al posicionamiento de las marcas y, en ese sentido, las fortalezas adoptadas en la investigación de mercados y desarrollo de productos, centrándose en la amplitud y profundidad de la línea de productos ofrecida en la actualidad. De igual manera, el instrumento recoge información sobre la naturaleza y eficacia de los cambios estratégicos de las empresas y su capacidad para anticiparse a los cambios propuestos por la industria y los competidores. Así, se espera establecer las dinámicas de competencia que definen la participación de FEDER ALL PARTS en el mercado.

**Tabla 3.** *Matriz de análisis de los competidores*

| Marca            | Metas futuras                                                                                                                                                | Suposiciones                                                                                                                                      | Estrategia                                                                                                                             | Capacidad                                                                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <b>Financieras:</b>                                                                                                                                          | <b>Acerca de sí misma:</b>                                                                                                                        | <b>Políticas operativas:</b>                                                                                                           | <b>Áreas funcionales:</b>                                                                                                      |
| <b>CLEVITE</b>   | ¿Busca aumentar rentabilidad, incrementar su participación en el mercado, asegurar su tasa de crecimiento o mantener el nivel deseado de riesgo?             | Dada la información disponible sobre la ventaja competitiva ¿La empresa prioriza una estrategia liderazgo nacional en la industria de autopartes? | ¿Existen estrategias corporativas para atender los cambios estructurales de la industria en términos de producción y comercialización? | ¿Cuál es su capacidad operativa para posicionar productos en cada segmento de mercado asignado?                                |
| <b>FP DIESEL</b> |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |                                                                                                                                |
| <b>MC BEE</b>    | <b>Comerciales:</b>                                                                                                                                          | ¿Busca implantar procesos tecnológicos que reduzcan los costos económicos y le permitan convertirse en un productor de precios bajos?             | ¿La empresa desarrolla estrategias de respuestas ante iniciativas económicas de otras marcas que desean ingresar a                     | ¿La capacidad de investigación de mercados y desarrollo de productos es suficiente para crear una mejor ventaja competitiva de |
| <b>PAI</b>       | ¿La capacidad productiva de la empresa y las dinámicas de oferta y demanda de su línea de productos buscan convertirla en líder del mercado de autopartes en |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |                                                                                                                                |

| Marca | Metas futuras                                                                                                                                                                                                                                                                      | Suposiciones                                                                                                                                               | Estrategia                                                                                                                                                            | Capacidad                                                                                                                                                                                                                |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Colombia o esperan mantener una alta participación en la cuota de mercado correspondiente al nicho de motores diésel?                                                                                                                                                              | ¿Percibe que posee una relación costo-beneficio superior a la desarrollada por las demás marcas de la industria?                                           | competir por su posición de mercado?                                                                                                                                  | costo entre las empresas de la industria?                                                                                                                                                                                |
|       | <b>Posición tecnológica:</b><br>¿En la actualidad los procesos de producción involucran avances tecnológicos (materia prima, software, plantas de producción, etc.) que no son compartidos por las demás de marcas del mercado?                                                    | ¿Considera que tiene una línea de productos lo suficientemente amplia y desarrollada para flexibilizar los términos de participación de la competencia?    | ¿Se han formado políticas para mantener y mejorar la ventaja competitiva de la cuota de mercado asignada en la industria colombiana?                                  | ¿Existe suficiente capacidad financiera para aumentar la tasa de rentabilidad de la inversión a través de desarrollo tecnológico?                                                                                        |
|       | <b>Estructura organizacional:</b><br>¿La empresa cómo asigna las responsabilidades y el poder de las decisiones más importantes, como distribución de recursos, fijación de precios y cambios de productos entre los departamentos encargados de la producción y comercialización? | <b>Acerca de la industria:</b><br>¿La empresa considera que el crecimiento de su producción es sostenido por el incremento de la demanda de sus productos? | ¿Cuáles son los planes de mercado empleados por la empresa para mantener su participación y solucionar los problemas de aceptación entre los consumidores (clientes)? | <b>Crecimiento:</b><br>¿La marca ha desarrollado estrategias para alcanzar un desarrollo sostenible que le permita centrarse en otro tipo de procesos indispensables para establecer una mejor relación costo-beneficio? |
|       | ¿Existen metas de                                                                                                                                                                                                                                                                  | ¿Considera que su relación costo-beneficio se relaciona con las dinámicas y términos de participación de la industria?                                     | ¿La empresa ha priorizado cargos dentro de la estructura organizativa para determinar las responsabilidades y sectores comerciales de mayor importancia ante          | ¿Su capacidad para acrecentar su participación en el mercado ha limitado las estrategias empleadas por otra marca para                                                                                                   |

| Marca | Metas futuras                                                                                                             | Suposiciones                                                                                                                                                                                                                                                           | Estrategia                                                                                                                                                                                                       | Capacidad                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | alto nivel para directivos de la compañía? ¿Se desarrollan metas de bajo nivel para los cargos operativos de la compañía? | en las demás marcas de la competencia? ¿Considera que la industria está en un crecimiento sostenido y que su participación se relaciona por la sincronía entre sus productos y las necesidades de los clientes? ¿La empresa cree conocer las necesidades los clientes? | periodos de cambio en la industria? ¿Existe una interrelación entre la cadena producción y comercialización de tal manera que se establezcan responsabilidades conjuntas para adquirir mayor ventaja competitiva | de adquirir una mayor cuota de mercado? ¿Cuál es la capacidad de la marca para adaptarse a los cambios de la industria? ¿Cuál es la capacidad de respuesta para afrontar desarrollos tecnológicos e investigativos? |

La interpretación de los elementos cualitativos que determinan la naturaleza de la competencia en el mercado de autopartes, se constituye por medio de cuatro categorías compartidas por la literatura especializada. En primer lugar, la categoría “metas futuras” permite recoger información sobre los factores comerciales y económicos a los que la competencia concede mayor importancia para posicionarse en el mercado, establecer reacciones ante cambios estratégicos de la industria y determinar la seriedad de las políticas corporativas. La matriz de análisis se enfoca en las metas financieras, el liderazgo de mercado, la posición tecnológica y la estructura organizacional para comprender si la competencia se siente satisfecha con su desempeño operativo y la posición de mercado alcanzada.

De acuerdo al análisis profesional del investigador, la capacidad productiva de CLEVITE y las dinámicas de oferta y demanda de su línea de productos la definen como el líder del mercado de repuestos diésel en Colombia. En efecto, los procesos de producción actuales de dicha marca se materializan con sus plantas de producción, las cuales son las más grandes dentro del sector,

mientras que FP DIESEL, MC BEE y PAI tercerizan la producción de los repuestos, aumentando los precios ofertados entre clientes, distribuidores y mecánicos. Así, se puede determinar que CLEVITE tiene una estructura organizacional que prioriza la distribución de recursos, la fijación de precios y cambio de productos encargados de la producción y comercialización pues, en gran medida, su propósito es tener presencia comercial en el mercado local, regional y nacional de autopartes.

En segundo lugar, la categoría “suposiciones” obtiene información sobre la percepción que las marcas competidores tienen acerca de sí misma y de la industria donde ejecutan sus operaciones comerciales. Al respecto, las autopercepciones de la competencia enseñan que CLEVITE y FP DIESEL priorizan estrategias de liderazgo nacional porque se conciben, en el mediano y largo plazo, como las marcas que controlan el mercado de autopartes. Por su parte, MC BEE y PAI son marcas que no tienen estrategias de posicionamiento nacional porque la tercerización de su producción les impide ofertar una relación costo-beneficio superior entre clientes, distribuidores y mecánicos. No obstante, el liderazgo nacional de FP DIESEL y CLEVITE no se sustenta en procesos tecnológicos que reduzcan los costos de producción y les permitan convertirse en marcas con los precios más bajos del mercado.

Ahora bien, FP DIESEL se concibe a sí misma como una marca que posee la mejor relación costo-beneficio del mercado porque la calidad de sus productos importados es reconocida entre clientes y consumidores finales, lo que le permite brindar confianza y una excelente imagen de marca para el desempeño de los transportistas en la ciudad de Bucaramanga. Por su parte, CLEVITE, MC BEE Y PAI buscan posicionar sus productos mediante precios bajos que no se traducen en estrategias de calidad y producción que generen recordación de marca a partir de otros criterios cualitativos que impacten el valor percibido entre los consumidores de Bucaramanga. Así

mismo, CLEVITE, FP DIESEL y PAI consideran que tienen una línea de productos lo suficientemente amplia y desarrollada para flexibilizar su participación en el mercado, es decir, para diversificar su oferta de productos y evitar concentrarse en la producción e importación de productos específicos tales como anillos de pistón.

Por su parte, las suposiciones acerca de la industria enseñan las identificaciones históricas que la competencia ha realizado sobre las dinámicas de producción y mercadeo, los procesos de producción y las tendencias económicas que asumirán los productos y los servicios. Al respecto, CLEVITE y FP DIESEL creen conocer las necesidades de sus clientes y, por tal motivo, enseñan patrones históricos de producción, diseño y comercialización tanto para la ciudad de Bucaramanga como para el mercado nacional de autopartes. Por tal motivo, estas dos marcas consideran que la industria está gozando de un incremento sostenido y que su participación se relaciona por la sincronía entre los productos ofertados, las necesidades de los clientes y la relación de costo de beneficio ofertada tanto en términos de precio como en términos de calidad, garantía y respaldo.

En tercer lugar, la categoría “estrategias actuales” denota las principales políticas corporativas que la competencia ha desarrollado para responder a los cambios estructurales de la industria, entre los que se destaca la creación de nuevas ventajas competitivas y métodos de respuestas ante iniciativas económicas de otras marcas que desean ingresar a competir por el mercado. De esta manera, CLEVITE y FP DIESEL, que se han considerado líderes del mercado nacional, no poseen políticas operativas que les permitan adaptarse a cambios inducidos por otras marcas que, por ejemplo, desean posicionarse con estrategias comerciales de bajo precio y alta calidad. Así, estas marcas consideran que la estabilidad de la industria no da espacio a nuevos competidores que invierten capital en el exterior para ampliar sus líneas comerciales y crear nuevas

dinámicas de competencia que irrumpen la normalidad del mercado bumangués y reestructuren el panorama operativo entre las diferentes marcas.

Ahora bien, los planes de mercado de CLEVITE Y FP DIESEL están concebidos para mantener y ampliar la participación dentro de la industria, es decir, para mejorar su ventaja competitiva de acuerdo a la diferenciación de precio y producto. En ese sentido, las suposiciones que estas marcas han realizado sobre la industria permiten afirmar que sus estrategias de competencia no están focalizadas a resolver problemas de aceptación de marca porque sus productos están posicionados sólidamente en el mercado de autopartes de la ciudad de Bucaramanga. Así, se puede considerar que CLEVITE y FP DIESEL concentran su participación en ampliar y profundizar su recordación e imagen de marca mediante métodos que investigan las condiciones de competencia en el mercado, así como en la adquisición de ventaja competitiva mediante la readaptación de sus servicios y tecnologías.

Por último, la categoría “capacidades” enseña los criterios empleados por la competencia para incrementar sus operaciones y rendimientos financieros. Por consiguiente, el instrumento permite comparar la capacidad de la competencia para posicionar productos en segmentos del mercado, ampliar y profundizar la línea de productos, acrecentar la participación en el mercado mediante investigación, adquirir mayor ventaja competitiva y adaptarse a cambios de costos, servicios y tecnologías. Así, se tiene que la capacidad de investigación de mercados y desarrollo de productos de CLEVITE y FP DIESEL es suficiente para crear una ventaja competitiva de costo entre MC BEE, PAI y FEDER ALL PARTS porque como lo demostraron las condiciones del mercado, estas son las dos marcas más recomendadas por mecánicos y distribuidores dada su calidad y accesibilidad de precios.

Así mismo, la capacidad financiera de CLEVITE, FP DIESEL y PAI es suficiente para aumentar la tasa de rentabilidad de la inversión a través de desarrollo tecnológico. Por lo cual se puede establecer que las áreas funcionales de estas marcas se concentran en la innovación de sus productos y servicios para ofrecer mejores relaciones de costo-beneficio que les permitan adaptarse a las nuevas demandas de los clientes y consumidores finales tanto en la ciudad de Bucaramanga como en aquellos mercados a nivel nacional que requieren de sostenibilidad financiera para adquirir mayores cuotas de participación.

Por medio de la matriz de perfil competitivo (figura 15), se analizaron y calificaron los factores de marketing determinantes que una marca debe tener en cuenta para el éxito en el sector de autopartes para motores diésel, los cuales son: Participación en el mercado, precios, calidad del producto, surtido de productos, imagen de marca, nivel de integración vertical y publicidad. Los anteriores factores se evaluaron en las marcas FEDER ALL PARTS, CLEVITE, FP DIESEL y PAI.

Como hallazgos de dicha matriz, se puede destacar que la marcas CLEVITE y FP DIESEL obtuvieron el mayor resultado, 3.2 y 3 respectivamente. En cuanto a FEDER ALL PARTS, se pudo evidenciar sus mayores debilidades como marca: la participación en el mercado, la imagen de la marca y la publicidad. Por otro lado, se destaca el precio y el surtido de los productos de FEDER ALL PARTS como una fortaleza de la marca en relación a sus competidores.

Encontramos que los factores evaluados en dicha matriz, se pueden potenciar con el desarrollo de las estrategias de marketing planteadas en este documento, de la siguiente forma:

- La estrategia de apertura de nuevas líneas de productos, pretende ayudar a aumentar la participación en el mercado.

- Por su parte el plan de comunicación de la marca que se plantea como estrategia, repotenciara la imagen de FEDER ALL PARTS y desarrollara la publicidad adecuada.

**Figura 16. Matriz de perfil competitivo**

| FACTORES CLAVES                 | PESO RELATIVO | FEDER ALL PARTS |                | CLEVITE MAHLE |                | FP DIESEL    |                | PAI          |                |
|---------------------------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                                 |               | Calificación    | Peso ponderado | Calificación  | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| 1 Participación en el mercado   | 0,15          | 1               | 0,15           | 4             | 0,60           | 3            | 0,45           | 2            | 0,30           |
| 2 Precios                       | 0,15          | 4               | 0,60           | 2             | 0,30           | 2            | 0,30           | 3            | 0,45           |
| 3 Calidad del producto          | 0,20          | 3               | 0,60           | 4             | 0,80           | 4            | 0,80           | 3            | 0,60           |
| 4 Surtido de productos          | 0,10          | 4               | 0,40           | 2             | 0,20           | 2            | 0,20           | 2            | 0,20           |
| 5 Imagen de marca               | 0,10          | 2               | 0,20           | 4             | 0,40           | 4            | 0,40           | 2            | 0,20           |
| 6 Nivel de integración vertical | 0,15          | 3               | 0,45           | 4             | 0,60           | 4            | 0,60           | 3            | 0,45           |
| 7 Publicidad                    | 0,15          | 2               | 0,30           | 2             | 0,30           | 2            | 0,30           | 3            | 0,45           |
| Resultado del diagnostico       | 1,00          |                 | 2,70           |               | 3,2            |              | 3,05           |              | 2,65           |

En la elaboración de la matriz PEYEA se evaluaron los factores internos y externos de la organización BALLEEN MOTORS.

En primer lugar, se seleccionaron un conjunto de variables para cada área, luego de asignaron valores numéricos de +1 a +7 a cada una de las variables que integran las dimensiones Fortaleza financiera y fortaleza de la industria en donde +1 es la peor calificación y +7 la mejor.

Así mismo se asignó un valor de -1 a -7 para cada de las variables que integran las dimensiones de estabilidad del entorno y ventaja competitiva, siendo -7 la peor calificación y -1 la mejor.

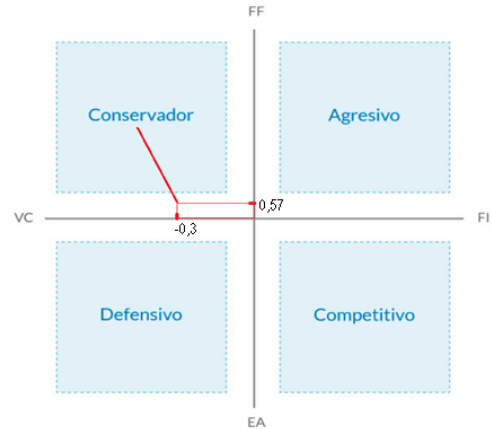
De acuerdo al desarrollo de la matriz PEYEA, encontramos que para la empresa es recomendable adoptar una posición conservadora, mediante una estrategia en donde se debe permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos muy altos.

Dentro de las estrategias planteadas en este documento encontramos en el capítulo 5.2 la diversificación, que mediante la apertura de una nueva línea de productos enfocada en motores FOTON, pretende llegar a los mismos clientes que ya atiende la compañía, y por supuesto a nuevos que se encuentren en el mismo sector.

El desarrollo de la matriz PEYEA nos permitió identificar la posición estratégica de la organización a partir de la fuerza financiera, ventaja competitiva, la fuerza de la industria, y la estabilidad del entorno.

**Figura 17. Matriz PEYEA**

| Posición estratégica interna            |             | Posición estratégica externa             |              |
|-----------------------------------------|-------------|------------------------------------------|--------------|
| Fuerza financiera (FF): 1 a 6           |             | Estabilidad del Ambiente (EA): -6 a -1   |              |
| Rendimiento sobre la inversión          | 4           | Cambios tecnológicos                     | -2           |
| Apalancamiento                          | 4           | Tasa de Inflación                        | -2           |
| Liquidez                                | 3           | Variabilidad de la demanda               | -5           |
| Capital de trabajo                      | 3           | Escala de precios de prod comp           | -5           |
| Flujos de efectivo                      | 5           | Barreras para entrar en el mercado       | -4           |
| Facilidad para salir del mercado        | 6           | Presión competitiva                      | -4           |
| Riesgos implícitos del negocio          | 4           | Elasticidad de la demanda                | -3           |
| <b>Promedio FF</b>                      | <b>4,14</b> | <b>Promedio EA</b>                       | <b>-3,57</b> |
|                                         |             | 0,57 Y                                   |              |
| Ventaja competitiva (VC): -6 a -1       |             | Fuerza de la Industria (FI): 1 a 6       |              |
| Participación en el mercado             | -4          | Potencial de crecimiento                 | 5            |
| Calidad del producto                    | -4          | Potencial de utilidades                  | 5            |
| Ciclo de vida del producto              | -6          | Estabilidad financiera                   | 4            |
| Lealtad de los clientes                 | -2          | Conocimientos tecnológicos               | 3            |
| Utilización de la cap de la competencia | -4          | Aprovechamiento de recursos              | 3            |
| Conocimientos tecnológicos              | -3          | Intensidad de capital                    | 5            |
| Control sobre los prov y distri         | -6          | Facilidad para entrar en el mercado      | 3            |
|                                         |             | Productividad, aprovechamiento de la cap | 3            |
| <b>Promedio VC</b>                      | <b>-4,1</b> | <b>Promedio FI</b>                       | <b>3,88</b>  |
|                                         |             | -0,27 X                                  |              |



## 4.2 Nivel de recordación

De acuerdo al desarrollo del presente capítulo, con la ejecución del plan de mercadeo planteado, se pretende lograr la recordación de la marca FEDER ALL PARTS entre clientes finales, distribuidores y mecánicos como una marca alternativa de repuestos para motores diésel que, en precio, está por debajo que los competidores tradicionales como CLEVITE y FP DIESEL, pero muy cercano a la calidad de estos mismos o inclusive en varios productos igual. Ese es el nivel de recordación al que se pretende dirigir la marca. Una alternativa original.

Con la implementación del plan de mercadeo, se quiere lograr en los consumidores la capacidad de identificar los elementos gráficos de la marca FEDER ALL PARTS, sin la presencia física de la misma. Es decir, conseguir recordación de marca y aumentar su notoriedad.

El consumidor final va a recordar la marca, como una alternativa a las marcas reconocidas, aceptando en primera instancia la necesidad de adquirir el producto porque el motor de su vehículo así lo requiere, y luego optando por elegir FEDER ALL PARTS.

La recordación de la marca de FEDER ALL PARTS es clave para que los clientes, distribuidores y mecánicos, entiendan las cualidades y atributos de marca con respecto a las demás marcas competidoras.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el plan de marketing, los elementos definitivos que permitirán el nivel de recordación de la marca FEDER ALL PARTS son:

- **La diversificación de productos:** mediante la apertura de una nueva línea de repuestos enfocada en motores FOTON, llegara a cubrir los mismos clientes que ya atiende la compañía, además de nuevos que ya consuman las líneas existentes. De esta forma los consumidores recordaran que FEDER ALL PARTS cubre un amplio surtido de ítems para motores diésel.

- **El mecánico como influenciador en la decisión de compra:** se considera primordial incluir a los mecánicos en las actividades de marketing debido a que en las encuestas se pudo constatar que solo el 6% de ellos recomiendan FEDER ALL PARTS a los propietarios de vehículos para reparar los motores diésel, de esta forma se ayuda a generar nivel de recordación.

- **Comunicar y transmitir:** Solo el 18% de los clientes finales encuestados afirmó haber comprado repuestos marca FEDER ALL PARTS, por lo anterior el plan de marketing mediante sus estrategias pretende comunicar y transmitir la marca para lograr un nivel de recordación en un porcentaje más alto de clientes.

- **Una marca que cumpla las necesidades:** El público objetivo considera los vehículos como su herramienta de trabajo, modelo de negocio y capital económico. Por lo anterior presentan la demanda de repuestos con alta calidad y durabilidad, así como precios bajos y estables en tanto

el mantenimiento del motor es ocasionado por fallas mecánicas inherentes a la actividad económica desarrollada.

- **Precio:** Según los datos recolectados en el plan de mercadeo, FEDER ALL PARTS está por debajo en precio frente a los competidores tradicionales, y aunque solo el 18% de clientes finales encuestados dicen haber comprado productos FEDER ALL PARTS, se generan una oportunidad de posicionamiento y diferenciación en donde el precio genera un nivel de recordación que el cliente asocia a la marca.

#### **5. Estrategias para generar una ventaja competitiva de diferenciación de la marca FEDER ALL PARTS sobre las demás marcas de autopartes para motores diésel.**

A su vez, la ventaja competitiva diseñada para FEDER ALL PARTS ofrece un conjunto adicional de acciones estratégicas que generan eficiencia y diferencia entre los productos, servicios y planes comerciales de la compañía BALLÉN MOTORS SAS, estableciendo incentivos para que los clientes fidelicen sus procesos de compra hacia la marca. En sentido, y siguiendo los parámetros de (Porter, 2015), la ventaja competitiva de costo establece atributos comerciales que diferencian los productos de la compañía en un segmento de mercado específico, sea local, regional o nacional. Por su parte, la ventaja competitiva de servicios y/o productos proporciona asociaciones simbólicas que definen las necesidades del mercado a partir de lo ofertado por la compañía mediante sus canales de venta tradicional y aquellos que se esperan desarrollar mediante el análisis sistemático del contexto socioeconómico de los transportistas.

La posición de marca de FEDER ALL PARTS se construye a partir de la segmentación del mercado y la diferenciación del producto, es decir, entre la relación de las necesidades de un grupo específico de consumidores y las ofertas comerciales diseñadas por BALLÉN MOTORS SAS para

ocupar un lugar en el mercado local y, a largo plazo, operar a nivel regional y nacional. Así cada estrategia de diferenciación y propuestas para la oferta de mercado integral, se enfocan por medio de los respectivos planes de acción en 4 aspectos claves, a saber: producto, precio, plaza y promoción. (Los planes de acción se encuentran al final de cada estrategia y propuesta de los capítulos 5 y 6).

### **5.1 Ventaja competitiva**

A partir del capítulo anterior en donde se estructuro el plan de mercadeo con estrategias definidas a partir del desarrollo de la matriz FODA y cubriendo necesidades específicas de la marca FEDER ALL PARTS, podemos exponer en el presente capitulo, que la combinación de las 3 estrategias que se desarrollan a continuación, al ejecutarse en conjunto crean una ventaja competitiva sobre las demás marcas de autopartes para motores diésel, porque generan eficiencia y diferencia entre los productos y planes comerciales de la organización obteniendo fidelización de la marca por parte de los consumidores.

Los resultados de las encuestas también están directamente relacionados con el desarrollo de las estrategias y aportan directrices para las mismas. Dichos resultados se analizan y explican en el presente capitulo.

Las 3 estrategias se escogieron porque definen una ventaja competitiva para FEDER ALL PARTS frente a las demás marcas de repuestos para motores diésel:

Con la implementación de nuevas líneas de productos se pretende cubrir esas nuevas necesidades que requieren los vehículos de transporte del segmento de hasta 10 toneladas, ofreciendo además un surtido de productos especializados inicialmente en la región caribe con una ampliación gradual a las demás regiones.

Y finalmente, las dos anteriores soportadas por un sistema logístico de despachos más eficiente que permita mejorar los tiempos de entrega. Dicho sistema se implementará en una nueva bodega de 400m<sup>2</sup> que la empresa se encuentra en proceso de leasing.

A continuación, las 3 estrategias que pretenden generar una ventaja competitiva:

## **5.2 Nuevas líneas de productos**

En diferentes sectores de la industria capitalista actual, de acuerdo a (Sztulwark & Juncal, 2014), los clientes esperan rentabilizar su inversión de compra al identificar productos con precios bajos y estables y estrategias de posicionamiento que entregan valor y diferencia respecto de las marcas competidoras.

De acuerdo a la Asociación nacional de movilidad sostenible (ANDEMOS, 2020), en el año 2019 las ventas de vehículos de carga crecieron 65% con respecto al año anterior, mientras que los vehículos de pasajeros lo hicieron el 39%. Lo anterior significa mayor demanda de repuestos para motores diésel. Se debe estudiar la posibilidad de agregar al portafolio de la empresa ítems de los nuevos vehículos que están circulando, primero revisando catálogos de partes de fabricante para confirmar que sean productos de rotación y luego realizando un estudio de precios con distribuidores a nivel nacionales. Se sugiere que estos productos se empiecen a comercializar con una estrategia de precio bajo, y luego a medida que la respuesta del mercado sea positiva, incrementarlo gradualmente según las condiciones del mercado y como reaccione este.

Se debe tener en cuenta que las principales marcas de repuestos para motores diésel como CLEVITE y FP DIESEL, no participan del mercado de vehículos chinos, este mercado es diverso porque se manejan marcas genéricas y los mismos concesionarios de los vehículos distribuyen los repuestos, pero sin tener una gran cobertura y a un alto costo.

Las marcas de vehículos de transporte liviano chinas más comercializadas en Colombia en la actualidad son JAC y FOTON, con las cuales se sugiere empezar a revisar los nuevos modelos que se están comercializando en el mercado nacional. Luego de identificar los vehículos objetivo, se deben revisar las referencias de mayor movimiento en cuanto a partes de motor, el cual es el nicho de mercado, en donde se encuentran; anillos, casquetes, empaques y retenes (ítems que se desgastan primero en este tipo de motores). Luego se deben empezar a agregar; pistones, camisas, bujes de biela, sensores, entre otros ítems que manejan un desgaste más prolongado.

Los repuestos para motores chinos tienen un costo de producción más bajo que los repuestos para motores japoneses y coreanos, esto debido a factores internos y políticas del país asiático, por lo anterior se puede ofrecer al cliente final un precio inicial bajo de introducción de la mano del distribuidor.

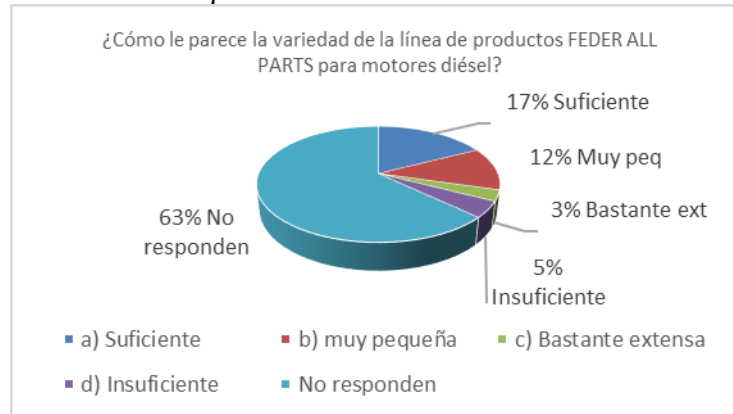
Se detectó que en el mercado regional las pequeñas flotas de transporte intermunicipal han adquirido vehículos chinos livianos de la marca FOTON, y transportistas independientes que están afiliados a cooperativas de transporte que están trabajando con camiones pequeños JAC en su mayoría de 3800 y 2800 centímetros cúbicos respectivamente, también llamadas en el medio como “turbos.

Un punto que resalta bastante en el mercado, es que los vehículos chinos son más baratos que los japoneses, alrededor de un 25%, pero los primeros tienen un motor con una vida útil más corta, esto quiere decir que los motores chinos consumen más repuestos, a una vida útil más temprana en términos generales.

Se puede evidenciar en la figura 9 que solo el 17% de los clientes afirmaron que la variedad de productos de la marca FEDER ALL PARTS tenía una línea de productos suficiente. Por otro

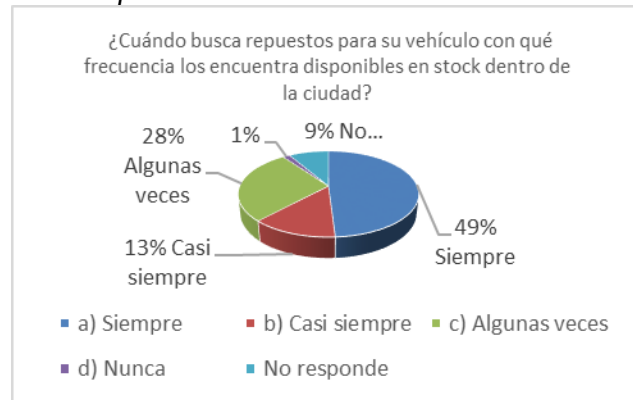
lado, el 63% no respondieron probablemente por el desconocimiento de la marca, lo que debe ser reforzado con la estrategia que es planteada en el plan de comunicación de la marca.

**Figura 18.** Variedad de la línea de productos



Atendiendo las evaluaciones de Rengifo y Manfredi (2014), la ampliación de la línea de productos está ligada a las nuevas necesidades del mercado de autopartes local y se constituye por medio del sistema de identidad visual empleado para diferenciarse entre los competidores.

La mitad de los transportistas afirma que siempre encuentra repuestos disponibles en stock dentro de la ciudad de Bucaramanga cuando los requieren para reparar sus vehículos, según se puede evidenciar en la figura 10, por lo cual es necesario garantizar la existencia de los productos con más alta rotación en bodega, por medio de un eficiente software o sistema de abastecimiento que lo permita.

**Figura 19. Disponibilidad de repuestos**

Recientemente el fabricante chino FOTON presentó en Bogotá la línea de camiones livianos AUMARK con sus dos versiones BJ1068 y BJ1075, los cuales cuentan con motor diésel ISF2.8 y el ISF 3.8 respectivamente.

### 5.2.1 Plan de acción

En los catálogos del fabricante FOTON se van a identificar los números de parte objetivo, para enviar a los proveedores y cotizar estos productos en China. Luego de revisar los precios y calcular el costo de los productos ya puestos en la bodega de BALEN MOTORS SAS, se proyectan los precios de venta estimados teniendo en cuenta la estrategia de precios bajos, y se define la orden de pedido que se estima en 60.000 dólares para el embarque inicial que vamos a ejecutar. Una orden de este tipo puede tardar alrededor de 3 meses en llegar a su destino final. Luego dependiendo del comportamiento de ventas de estos productos durante el primer trimestre, se realizarán más órdenes, variando las cantidades, agregando nuevos ítems o suprimiendo referencias de baja rotación. Las anteriores actividades se realizarán en conjunto entre la dirección de la empresa y el director comercial quienes tienen contacto directo con los representantes de las fábricas en Guangzhou China.

Actualmente con esta nueva línea de productos se espera llegar a más distribuidores, en especial a aquellos que manejan autopartes de vehículos chinos de transporte liviano.

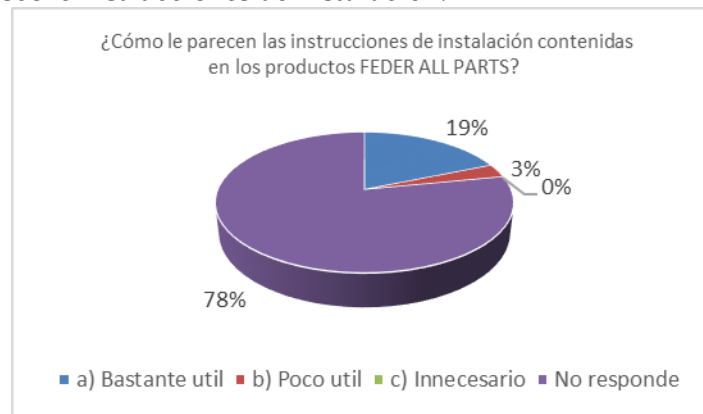
**Tabla 4.** *Plan de acción Estrategia creación de nuevas líneas de productos*

| Estrategia                             | Descripción                                                                                                                                                                    | Acciones                                            | Descripción<br>Acción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicadores    |                | Medición                                                                                                                                                   | Recursos                                          | Responsables              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                                                                                                                            |                                                   |                           |
| Creación de nuevas líneas de productos | Con esta estrategia se pretende llegar a cubrir parte del mercado que corresponde a los propietarios de los nuevos modelos de vehículos de transporte chinos como FOTON y JAC. | Identificar los repuestos<br><br>Análisis comercial | Revisar los catálogos del fabricante, en este caso FOTO y JAC y generar un listado para ser enviado y cotizado por los proveedores en China.<br><br>Luego de empezar a vender los productos se realiza un análisis comercial del comportamiento de las ventas y dependiendo de estos se ejecutan mas ordenes de compra agregando más ítems y suprimiendo en caso de baja rotación. | 6-12 meses     |                | Cantidad de inventario rotado en 3 meses<br><br>Nivel de satisfacción de los distribuidores por manejar una nueva línea<br><br>Cantidad de nuevos clientes | Recursos financieros de la empresa para importar. | Área comercial / Gerencia |

Se pretende con esta nueva línea de productos mantener las instrucciones de instalación que se han manejado en los demás ítems, pero para que estas sean tenidas en cuenta se le debe informar al cliente o al mecánico sobre su presencia en el producto. En la figura 11 se puede

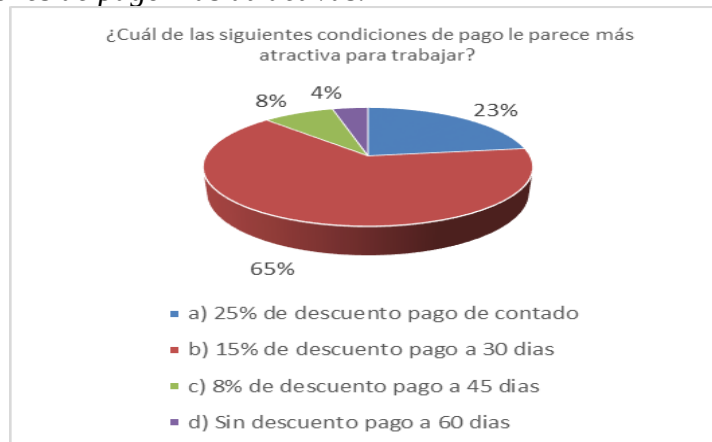
evidenciar que la mayoría de los mecánicos (78%) no respondieron la pregunta sobre las instrucciones de instalación en los productos FEDER ALL PARTS posiblemente porque las desconocían, por otro lado, solo el 19% afirmaron que estas eran útiles.

**Figura 20.** Opinión sobre instrucciones de instalación.



Inicialmente se considera estratégico ofrecer a los distribuidores que cancelen sus facturas a 30 días obteniendo un descuento del 15%, porque según podemos evidenciar en la figura 12, está la opción que ellos manifiestan como más atractiva. Desde luego que los clientes que decidan trabajar con pagos de contado tendrán un descuento superior que se revisara en cada caso puntual.

**Figura 21.** Condiciones de pago más atractivas.

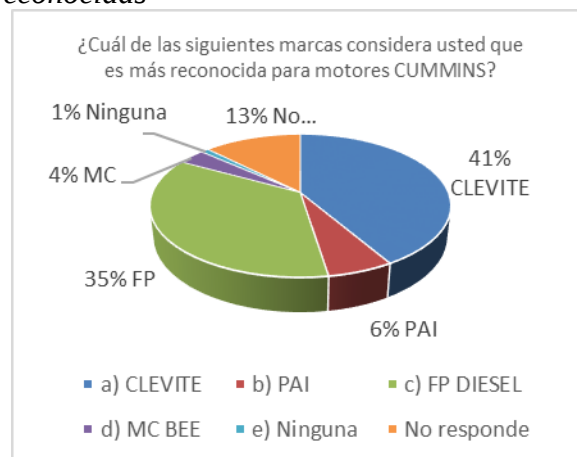


### 5.3 Productos especializados en la región Caribe

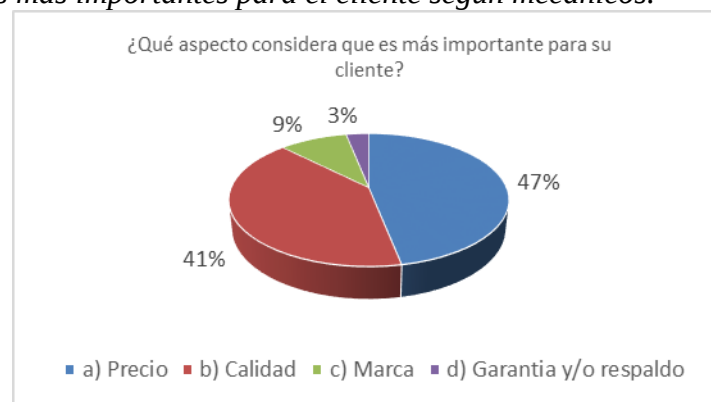
Para motores diésel existen ciertas partes complementarias o también llamadas partes de miscelánea en el mercado de autopartes que las grandes marcas como CLEVITE o FP DIESEL no comercializan por no ser principales. Debido a la gran presencia de vehículos diésel en la región caribe se entiende una gran demanda de repuestos para esta línea de transporte, la cual puede ser cubierta en parte por FEDER ALL PARTS. La publicidad dirigida a distribuidores puede ser una herramienta fundamental para penetrar en la costa Caribe.

Uno de los motores diésel pesado de mayor movimiento en el país es el CUMMINS 6BT de 5.9 litros el cual está aplicado en dos tipos de camiones Chevrolet y Ford. Para este motor la marca FEDER ALL PARTS en cuanto a partes especializadas o de miscelánea ofrece un portafolio muy completo de alrededor de 40 referencias, contando con tapas de repartición, de válvulas, de aceite, además de tornillos de culata, piñones de tipo de aceite, eje de levas, poleas, cigüeñal y de inyección, entre otros. Para esta línea de productos en concreto, se mueve un pequeño mercado de partes usadas debido a que varios de estos productos no se encuentran nuevos fácilmente, tal es el caso de los piñones y tapas, por lo tanto, las partes usadas son la principal competencia para esta línea de productos.

En cuanto a motores CUMMINS, los propietarios de vehículos ubican a CLEVITE en primer lugar con un 41% como la marca más reconocida para esta línea, seguida de FP con un 35%. Ver figura 13. Con la línea de productos de FEDER ALL PARTS se pretende ubicar a la marca como una alternativa en repuestos para estos motores logrando reconocimiento.

**Figura 22. Marcas más reconocidas**

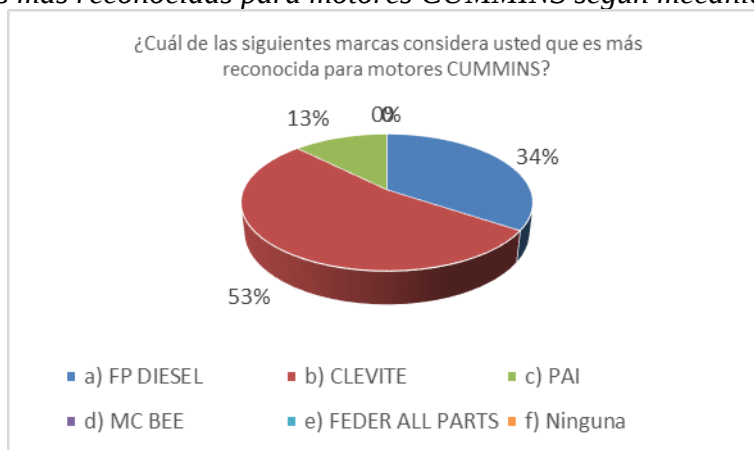
Los precios bajos deben llegar a ser percibidos por los clientes finales debido a que el 46.88 % (15) de los mecánicos consideró que el precio es el atributo más importante para ellos, seguido de la calidad con un 40.63% (ver figura 14).

**Figura 23. Aspectos más importantes para el cliente según mecánicos.**

Como se sabe, la línea de productos especializados que se quiere promocionar es para motores marca CUMMINS, al respecto el 53% de los mecánicos consideran que CLEVITE es la marca más reconocida para este tipo de motores, seguida por FP DIESEL con un 34% y de lejos PAI con el 13%. (Ver figura 15) Lo anterior nos sugiere que se deben estudiar qué elementos

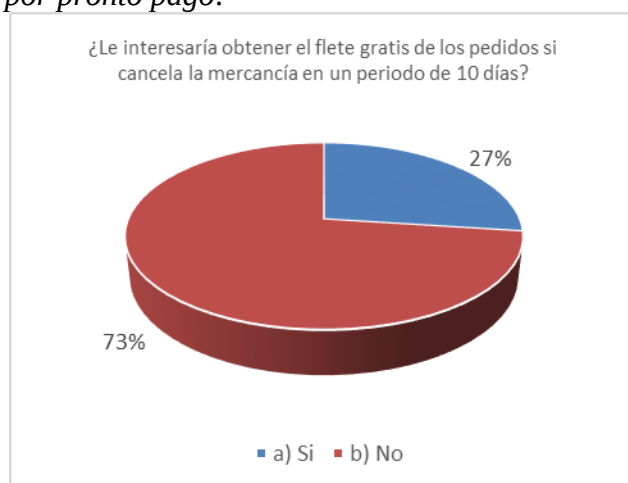
diferenciadores manejan estas marcas en sus productos, y determinar si es viable tener una similitud con estas marcas o crear conceptos diferenciadores únicos para los mecánicos.

**Figura 24.** *Marcas más reconocidas para motores CUMMINS según mecánicos.*



El 73% de distribuidores manifestaron no estar interesados en obtener flete gratis en los pedidos si cancelan la factura en 10 días, para ellos es valioso obtener crédito de 45 días, para tener un buen flujo de caja. Ver figura 16.

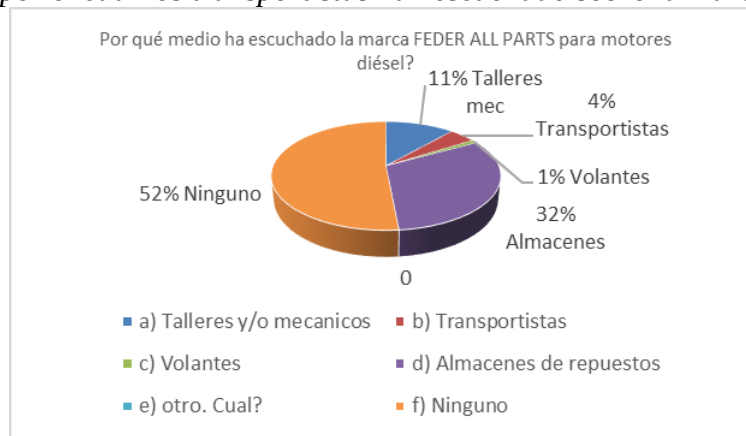
**Figura 25.** *Flete gratis por pronto pago.*



Como ventajas de una estrategia de penetración de precios agresivos se tendrá la posibilidad de ganar cuota de mercado con rapidez, desincentivar a otros competidores a ofrecer sus productos en esta región, y si los clientes muestran gran interés por los productos se puede llegar a construir una red de distribución más eficiente.

Es fundamental que los clientes de la región caribe conozcan donde pueden adquirir los productos, según la figura 17, el 32% de ellos ha escuchado sobre la marca cuando se acercan a los distribuidores, por lo anterior se pretende facilitar material POP para que los distribuidores acondicionen en sus puntos de venta con el fin de comunicar la marca al cliente final.

**Figura 26.** Medio por el cual los transportistas han escuchado sobre la marca.



El valor percibido por el cliente deviene de un análisis multidimensional que contempla los mejores precios, experiencias personalizadas y asociaciones simbólicas (Eggert & Ulaga, 2020).

### 5.3.1 Plan de acción

Para ejecutar esta estrategia se debe tener claro que el objetivo es promocionar una línea de 45 productos en concreto, en 3 ciudades específicas las cuales son Barranquilla, Cartagena, y

Santa Marta. Teniendo lo anterior como punto de partida se debe empezar por elaborar el catálogo de productos con fotos, especificaciones, aplicaciones y precios de cada ítem (tarea asignada al departamento comercial). Además de identificar los distribuidores en cada ciudad a los cuales se va a dirigir la oferta de productos.

Se sugiere contratar a un agente de ventas externo con experiencia en el sector y que se encuentre disponible en una de estas 3 ciudades para que se encargue de gestionar a los clientes y se pueda desplazar hasta los establecimientos comerciales. El vendedor debe entender muy bien el producto y el mercado, lo cual es clave para transmitir lo mismo al cliente y distribuidor. Por supuesto que el vendedor asignado debe comunicar todo el portafolio de productos a los clientes, pero siempre va a hacer más énfasis en la línea de repuestos que tenemos como objetivo principal.

De forma general el portafolio de productos maneja un descuento del 10% con pago a 45 días para distribuidores. La política de precios que manejará para esta estrategia será de penetración, en donde se mantendrán los precios regulares de lista pero en esta zona en particular con esta línea de productos se ofrecerá el 16% de descuento para distribuidores en lugar del 10%, con el objetivo de ganar cuota de mercado incentivando a distribuidores, y además un descuento adicional del 4% por volumen de pedidos o por implementar publicidad en el punto de venta. Con este descuento especial del 16% los distribuidores tendrán precios relativamente bajos para la línea de productos de manera que se pueda maximizar el volumen de ventas.

**Tabla 5.** *Estrategia de productos especializados en la región caribe.*

| Estrategia                                            | Descripción                                                                                                           | Acciones              | Descripción<br>Acción                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indicadores    |                | Medición                                        | Recursos                | Responsables                               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|                                                       |                                                                                                                       |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                 |                         |                                            |
| Productos<br>especializados<br>en la región<br>caribe | Promocionar<br>una línea de<br>45 productos<br>FEDER ALL<br>PARTS en;<br>Barranquilla,<br>Cartagena, y<br>Santa Marta | Diseño de<br>Catalogo | Elaborar un<br>catálogo de<br>productos con<br>fotos,<br>especificaciones,<br>aplicaciones y<br>precios de cada<br>ítem.                                                                                                                                                                                       | 6-12<br>meses  |                | Volumen de<br>ventas los<br>primeros 3<br>meses | Recursos<br>financieros | Área<br>comercial /<br>agente de<br>ventas |
|                                                       |                                                                                                                       |                       | Identificar los<br>Análisis del distribuidores en<br>canal de cada ciudad a<br>distribución los cuales se va<br>a dirigir la oferta<br>de productos.<br>Establecer<br>condiciones Porcentaje de<br>comerciales descuento para<br>y gestión los<br>de ventas distribuidores y<br>plazos de pago<br>convenientes |                |                | Rotación de<br>productos<br>nuevos              |                         |                                            |

#### 5.4 Sistema de despachos más eficiente

Al revisar los despachos que realiza la empresa, se evidencio que se presentan algunas demoras en ocasiones, si se mejoran los tiempos de despacho se puede llegar a ser más eficientes en todo el proceso de comercialización, esta estrategia se puede conectar con la idea del aplicativo móvil porque esta aporta a la función operativa de despacho de pedidos en almacén. Se contemplan las opciones de reacondicionar la zona de embalaje, adquirir nuevo mobiliario y equipos para embalar más rápido las cajas de despachos.

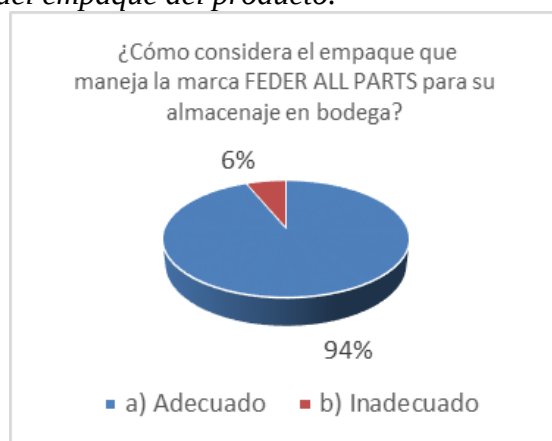
El proceso empieza en el área de ventas cuando se generan las facturas, allí son aprobadas por el personal de contabilidad y son enviadas a bodega. Una vez en esta área, la persona encargada

revisa los productos buscando incoherencias en la información con respecto al pedido inicial que el vendedor generó según la solicitud e instrucciones del cliente se verifican: números de parte, cantidades, nombre del cliente, vendedor, condición comercial y transportadora.

Luego de confirmar que la factura este correcta se procede a agrupar los productos para su adecuado embalaje en el área de empackado y dependiendo de la transportadora se coordina para que recojan las cajas o se llevan directamente al punto de recolección.

El empaque que manejan los productos es bastante adecuado para su almacenamiento y posterior embalaje para ser enviado, como se puede confirmar en la figura 18, la mayoría de los distribuidores (94%) manifestaron que el empaque de la marca es adecuado para el almacenaje, lo cual también evidencia la funcionalidad de este.

**Figura 27.** *Conveniencia del empaque del producto.*



La mayoría de los distribuidores (81%), no están interesados en manejar mercancía en consignación, muchos de ellos manifestaron que esta ocuparía espacio importante en sus bodegas. Ver figura 19. Debido a esto se sugiere tener un espacio de almacenamiento adecuado para poder suplir las necesidades requeridas.

**Figura 28.** Manejo de mercancía en consignación.

#### 5.4.1 Plan de acción

Para implementar la estrategia de un sistema de despachos más eficiente, se debe realizar un análisis detallado del récord de envíos en el último año, de la siguiente forma: se toman los datos de los clientes y la transportadora que utilizan para mover sus pedidos, la frecuencia, los días que se realizan los pedidos, y los productos de mayor movimiento por cliente. Entonces se pueden planificar mejor las formas de embalaje y organizar mejor los despachos, con el objetivo de ganar tiempo en toda la operación, haciendo más eficiente todo el proceso.

Lo anterior es bastante valioso para el cliente porque inclusive el departamento de ventas puede analizar también esta información y ayudar al cliente a optimizar los pedidos sugiriéndole incluir ítems que ya haya manejado anteriormente y que tal vez no esté teniendo en cuenta en el pedido, lo que significan más ventas para la empresa y mejor abastecimiento para el cliente.

**Tabla 6.** *Estrategia de sistema de despachos más eficiente*

| Estrategia                         | Descripción                                                                                                                                                 | Acciones                            | Descripción<br>Acción                                                                                                                                                                             | Indicadores    |                | Medición                                                                                                                                                 | Recursos             | Responsables               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                             |                                     |                                                                                                                                                                                                   | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                                                                                                                          |                      |                            |
| Sistema de despachos más eficiente | Busca que la empresa logre tener un sistema de comercialización más eficiente beneficiando al distribuidor, al cliente final, y por supuesto a las empresas | Análisis detallado de los despachos | se toman los datos de los clientes y la transportadora que utilizan para mover sus pedidos, la frecuencia, los días que se realizan los pedidos, y los productos de mayor movimiento por cliente. | 6-12 meses     |                | Tiempo de embalaje y despachos<br><br>Tiempo de respuesta a devoluciones<br><br>Nivel de satisfacción de los clientes, en cuanto al tiempo de los envíos | Recursos financieros | Área de almacén / Gerencia |
|                                    |                                                                                                                                                             | Minimizar tiempos                   | Planificar mejor las formas de embalaje y organizar mejor los despachos, con el objetivo de ganar tiempo en toda la operación, haciendo más eficiente todo el proceso.                            |                |                |                                                                                                                                                          |                      |                            |

## **6. Diseño de una oferta de mercado integral que proporcione un poder de recordación en la marca FEDER ALL PARTS que permita su posicionamiento en el mercado de autopartes colombiano.**

Dentro de las estrategias planteadas en la matriz FODA del plan de mercadeo del capítulo 4, se encuentran 3 estrategias que prometen generar recordación y llegar a obtener el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS.

Además, En el presente capítulo se analizan y revisan los resultados de las encuestas que están directamente relacionadas con el objetivo del capítulo y las estrategias aquí plasmadas.

De acuerdo a lo anterior, se pretende generar un nivel de recordación y valor percibido de la marca, mediante la estrategia de un plan de comunicación, reforzado por la implementación de un aplicativo móvil y la eficaz ejecución de un excelente servicio de garantía y post venta.

Los clientes de FEDER ALL PARTS conocerán y recordarán la marca como la alternativa original y segura para cubrir sus necesidades de repuestos para su motor diésel. En definitiva, una marca alternativa pero valiosa.

### **6.1 Plan de comunicación**

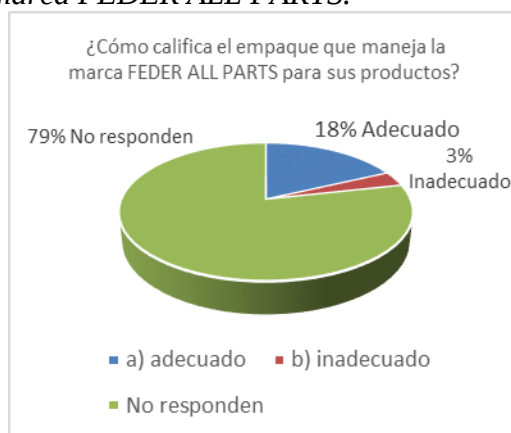
FEDER ALL PARTS ha tenido problemas de aceptación en varios de sus productos debido al desconocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales, quienes prefieren adquirir productos de las marcas más reconocidas en el mercado o en ocasiones optan por mercancía genérica o también llamada de “caja blanca”, la cual se ha hecho más popular en los últimos años por su bajo costo.

La marca maneja el slogan “FEDER ALL PARTS La Alternativa Original” el cual es bastante acertado si se quiere lograr marcar diferencia sobre los productos genéricos, de hecho, en el empaque está presente este slogan.

Actualmente los precios que manejan todos los productos FEDER ALL PARTS están por debajo de los de las marcas FP DIESEL y CLEVITE las cuales son las más reconocidas en el mercado. En cuanto a los productos genéricos, los precios son similares, en ocasiones un poco por debajo o por encima, depende de la referencia o el ítem.

A pesar de que en la figura 20 se puede evidenciar que solo el 18% de los clientes califico el empaque como adecuado para el producto, se considera que este es llamativo y diferenciado de las demás marcas por lo tanto es viable mantenerlo como esta.

**Figura 29.** *Empaque de la marca FEDER ALL PARTS.*



Cabe resaltar que en el mercado no hay oferta de todas las referencias de FEDER ALL PARTS en productos genéricos, por ejemplo, en la línea de anillos de motor, no se encuentra este ítem disponible para aplicaciones de DT466 o DT360. Caso contrario al de las marcas CLEVITE y FP DIESEL en donde las aplicaciones mencionadas son objetivos de mercado principales correspondiendo a los motores NAVISTAR.

La publicidad que maneja FEDER ALL PARTS en la actualidad va dirigida a los distribuidores principalmente, cuando se promocionan los productos por medio de Whatsapp y correo electrónico, además el material de propaganda tradicional con el que se cuenta como libretas, lapiceros y llaveros. Al cliente final se le entrega regularmente publicidad en el punto de venta de la empresa.

En general la publicidad es bastante simple, solo se muestra el logo de la marca y no información más de fondo lo cual no la hace muy efectiva. Los mecánicos no se tienen en cuenta para el mercadeo de la marca.

Se identificó la necesidad de implementar un plan de comunicación comercial en donde se deben definir 5 elementos o ejes principales: objetivos, segmentos, mensajes, medios y presupuesto los cuales se exponen brevemente a continuación.

Como objetivos concretos están la recordación, aceptación y conocimiento de la marca FEDER ALL PARTS en el mercado de autopartes para motores diésel.

El mensaje va dirigido a los distribuidores de autopartes para motores diésel, los clientes finales y los mecánicos.

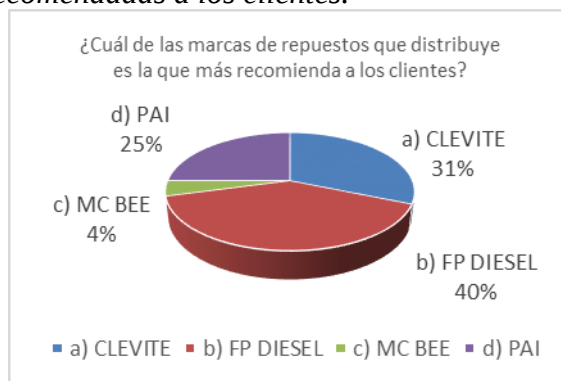
El mensaje principal que se quiere transmitir es el mismo slogan de la marca: “FEDER ALL PARTS La Alternativa Original.”

Los elementos que se tienen de soporte son la diferenciación que se quiere crear sobre las otras marcas y los productos genéricos.

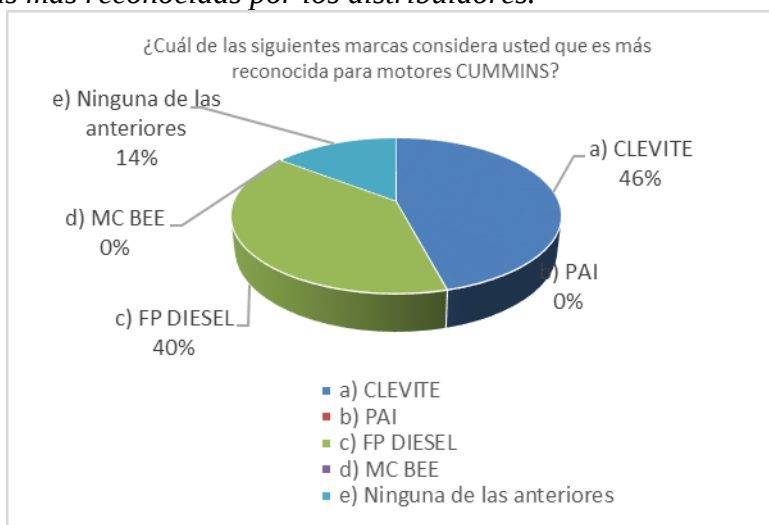
El 40% de los distribuidores recomienda a sus clientes la marca FP DIESEL, seguido por CLEVITE con un 31% (ver figura 21). Con el plan de comunicación, se pretende llegar a ser una de las marcas más recomendadas por los distribuidores, lo cual puede ser posible cuando el

distribuidor perciba algo positivo a cambio. En cuanto a la marca más reconocida según los distribuidores, es CLEVITE con un 46% (ver figura 22).

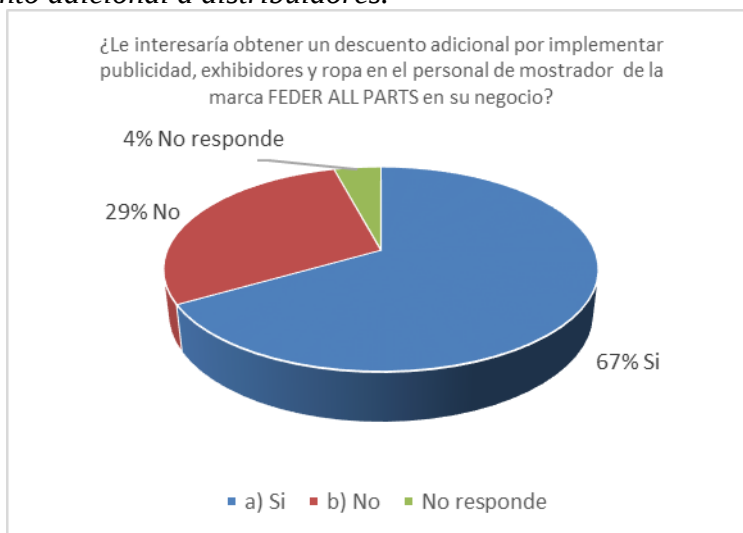
**Figura 30.** *Marcas más recomendadas a los clientes.*



**Figura 31.** *Marcas más reconocidas por los distribuidores.*



El 66.67% de los distribuidores están interesados en implementar publicidad, exhibidores y ropa de FEDER ALL PARTS, a cambio de un descuento adicional. Lo anterior es bastante importante porque reforzaría la imagen de la marca y presencia en los puntos de venta de los distribuidores. Ver figura 23.

**Figura 32.** Descuento adicional a distribuidores.

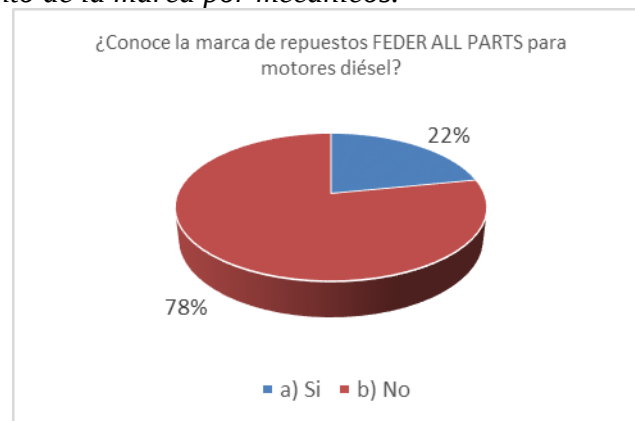
La mayoría de clientes finales (56%) consideran que el precio es más importante que la calidad, lo cual es un factor que juega a favor de FEDER ALL PARTS porque las principales marcas competidoras manejan precios más altos. Ver figura 24.

**Figura 33.** Importancia de la calidad y precio

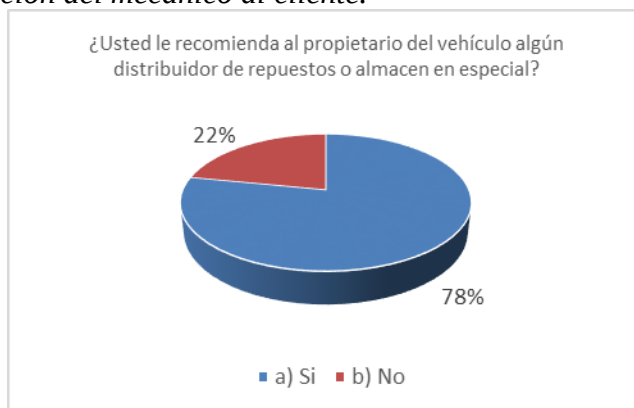
Dentro del presente plan de comunicación se tiene contemplado también generar recordación de marca en los mecánicos, para esto se tienen programadas visitas a sus talleres, en

donde se les informe sobre la marca FEDER ALL PARTS, porque solo el 22% de ellos la conocen (ver figura 25), se pretende entregarles material POP, conocer cuáles son los motores que más reparan y repuestos de mayor requerimiento, de esta forma se podrá enviar publicidad e información más específica en el futuro conociendo sus necesidades.

**Figura 34.** *Conocimiento de la marca por mecánicos.*



La mayoría de mecánicos (78%) le recomiendan un distribuidor en específico al propietario, en donde este compre los repuestos para su vehículo. Por lo anterior se considera que además de generar recordación de marca, uno de los objetivos que se tiene al visitar a los mecánicos es que ellos empiecen a recomendar la marca a los propietarios cuando ellos requieran reparar sus vehículos. (Ver figura 26)

**Figura 35.** *Recomendación del mecánico al cliente.*

### 6.1.1 Plan de acción

Para el plan de comunicación se va a usar una plataforma mixta de medios dependiendo de hacia quien se dirija, compuesta por marketing directo en donde se encuentran elementos como el internet móvil, correo o mailing. Además de comunicación relacional compuesta por Merchandising y punto de venta.

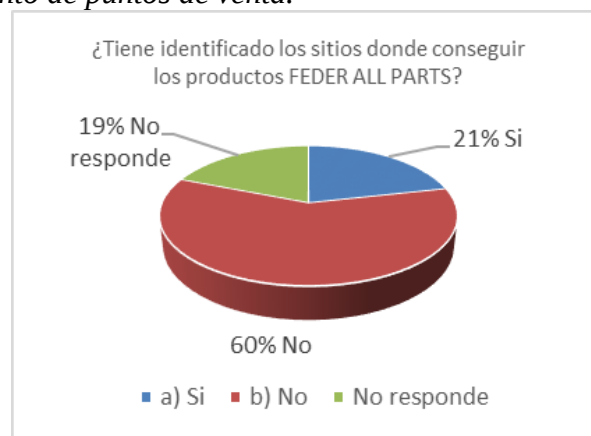
El área comercial y la gerencia estará involucrada en las actividades que se van a llevar a cabo para este plan de comunicación, y se contempla la posibilidad de contratar personal para actividades de marketing. El presupuesto para el plan de comunicación aún se debe estudiar.

Los factores diferenciadores de FEDER ALL PARTS que se van a resaltar frente a las otras marcas son su imagen, presentación, atributos del producto, el portafolio mixto y las ventajas que se tienen al elegir la marca.

El impacto del slogan se puede reforzar por medio de los vendedores en los puntos de venta de los distribuidores, por ejemplo, cuando el cliente llegue a realizar una cotización de un producto el asesor comercial puede informarle al cliente que tienen disponible el producto en la marca “FEDER ALL PARTS La Alternativa original”, de esta forma el cliente potencial recibirá un mensaje directo sobre la marca y puede generar un nivel de recordación.

Debido a que los clientes finales no tienen identificado donde conseguir los productos FEDER ALL PARTS como se evidencia en la figura 27, se les suministrara material POP a los vendedores en los puntos distribuidores, con el objetivo de comunicar al cliente que en ese sitio comercializan los productos de la marca, además enseñando las líneas que se manejan (CUMMINS, NAVISTAR, CAT), lo anterior se puede reforzar con un pequeño letrero de la marca.

**Figura 36.** *Reconocimiento de puntos de venta.*



Como resultado final se quiere lograr un nivel de recordación de la marca por parte de los clientes finales. Cuando los consumidores piensen en una marca de repuestos para motores diésel, piensen en FEDER ALL PARTS como una marca alternativa a las principales, las cuales son más costosas.

En la figura 28 se pueden ver los elementos esenciales que componen el plan de comunicación que se pretende implementar.

El valor percibido por el cliente deviene de un análisis multidimensional que contempla los mejores precios, experiencias personalizadas y asociaciones simbólicas (Eggert & Ulaga, 2020).

Figura 37. Esquema del plan de comunicación comercial.

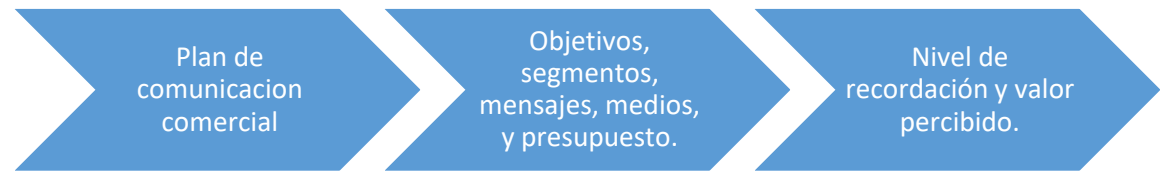


Tabla 7. Estrategia de diseño de una oferta de mercado integral.

| Estrategia                              | Descripción                                                                                                    | Acciones                                              | Descripción<br>Acción                         | Indicadores    |                | Medición                                                        | Recursos             | Responsables               |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
|                                         |                                                                                                                |                                                       |                                               | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                                 |                      |                            |
| Diseño d una oferta de mercado integral | Mediante un plan de comunicación lograr un nivel de recordación de la marca por parte de los clientes finales. | Definir 5 elementos o ejes principales:               | Elementos claves pata el plan de comunicación | 6-12 meses     |                | Nivel de ventas anuales de la marca                             | Recursos financieros | Área de almacén / Gerencia |
|                                         |                                                                                                                | objetivos, segmentos, mensajes, medios y presupuesto. |                                               |                |                | Nivel de satisfacció n general del cliente en cuanto a la marca |                      |                            |
|                                         |                                                                                                                | Establecer las actividades de marketing               | Ejecutar actividades de marketing             |                |                | Nivel de conocimie nto de la marca                              |                      |                            |
|                                         |                                                                                                                | Análisis de resultados con instrumentos de medición   | Realizar encuestas o reuniones virtuales.     |                |                |                                                                 |                      |                            |
|                                         |                                                                                                                | Retroalimentac ión.                                   |                                               |                |                |                                                                 |                      |                            |

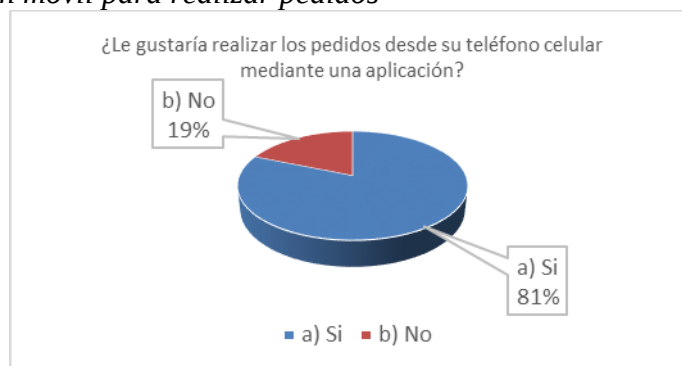
6.2 Aplicativo móvil para la gestión comercial

El auge del comercio electrónico y las plataformas móviles ha sido parte importante de los negocios en los últimos años, Según un estudio realizado por la compañía Flurry Analytics, el

usuario promedio pasa alrededor de 5 horas diarias en su teléfono y más de la mitad de este tiempo lo dedica a las apps. La creación de un aplicativo móvil serviría como una herramienta bastante útil para que los distribuidores puedan gestionar pedidos con el departamento de ventas, consultar precios y disponibilidad de productos entre otras opciones. Según nuestra organización prácticamente ninguna empresa de autopartes en Colombia maneja un aplicativo móvil para la venta a distribuidores, lo cual puede ser en parte porque muchas empresas del sector desean mantener sus modelos de negocio con una dinámica tradicional.

Como se aprecia en la figura 29, La mayoría de los distribuidores (81%) aceptaron que es buena idea realizar los pedidos desde un aplicativo móvil, lo cual refuerza la idea de la implementación de esta herramienta en BALEN MOTOR SAS, en donde no solo serviría para vender FEDER ALL PARTS sino también las demás marcas de la empresa.

**Figura 38.** *Aplicación móvil para realizar pedidos*



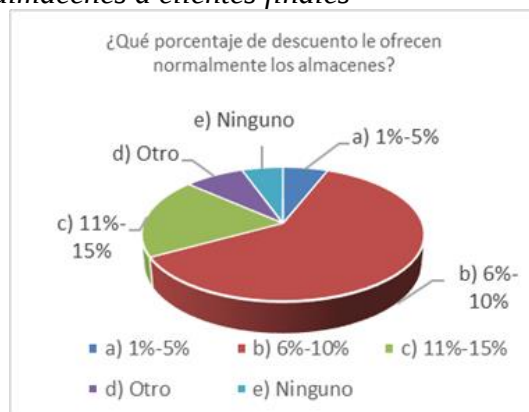
Una gran ventaja puede ofrecer el aplicativo móvil es la posibilidad de obtener un amplio conocimiento del cliente entendiendo sus comportamientos y necesidades, lo cual es bastante valioso para el marketing de la organización porque por ejemplo con la información de movimientos y características de los consumidores se pueden tomar decisiones sobre mejoras en los productos y volúmenes de pedidos.

En caso de que se quiera ir al cliente final también, se le estaría apuntando a una estrategia de distribución multicanal o híbrida, es decir donde se maneja el canal directo y el indirecto con una sola plataforma, en este caso el aplicativo móvil. Considerando las ventajas ofrecidas por el E-commerce y el Big Data Marketing (Rivera, 2015), la propuesta de valor contempla la creación de un aplicativo móvil para la gestión comercial.

### **6.2.1 Plan de acción**

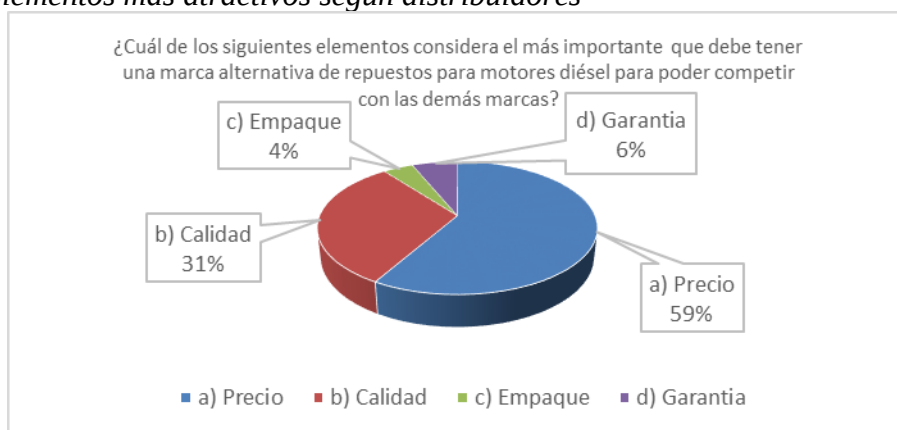
La empresa encargada del desarrollo del aplicativo móvil será Explosión Creativa, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, quienes son los mismos diseñadores de la web de BALLEEN MOTORS SAS. Todas las ideas sobre el diseño y arquitectura serán suministradas por la dirección de la empresa al personal de la compañía contratada.

Inicialmente la aplicación solo funcionara para distribuidores, a quienes se les asignara su respectivo usuario y contraseña para ingresar la plataforma y donde podrán encontrar un ambiente grafico bastante sencillo y amigable para empezar, lo cual es parte del éxito de esta herramienta. Luego de ser implementada la aplicación en distribuidores, podría funcionar también para clientes finales, teniendo en cuenta la figura 30 que muestra que el 61% de los almacenes ofrecen a los clientes entre el 6% y 10% de descuento, seria atractivo manejar un descuento del 12% para pedidos que se realicen por la aplicación cancelando por PSE.

**Figura 39.** Descuentos de almacenes a clientes finales

Los usuarios podrán consultar stock de un producto en tiempo real, pero para esto el aplicativo debe estar enlazado SIIGO, el software que gestiona los inventarios en la empresa, además cuando un producto se encuentre agotado se podrá consultar la fecha de arribo y crear alertas de este producto tanto para el cliente como para el personal de ventas.

Según la figura 31, el 58.33% de los distribuidores encuestados afirmaron que el atributo más importante de una marca alternativa de repuestos es el precio, por esto se considera importante que en la aplicación se pueda mostrar los precios más favorables en comparación con otras marcas.

**Figura 40.** Elementos más atractivos según distribuidores

Se podrán generar los pedidos consolidando los ítems en el tradicional carrito de compras. Cada usuario tendrá sus parámetros personalizados, como forma de pago, plazo, descuentos preferenciales, entre otros.

Una vez se genera la orden de pedido, esta llegará al correo electrónico del asesor comercial para ser facturada y luego de su verificación por el departamento contable será entregada al personal de bodega quien se encargará de preparar y empacar la orden.

Un aporte valioso a la experiencia de compra del cliente-distribuidor por medio de la aplicación móvil, es que en esta plataforma podrá visualizar de forma muy sencilla y entendible el récord de los productos que ha pedido con anterioridad, esto genera gran valor por que los distribuidores manejan bastantes referencias y de esta forma se les ahorraría tiempo considerable al no tener que revisar sus stocks de inventario tan seguido.

La aplicación podrá ser descargada libremente en las tiendas de google play o app store de Apple, y el usuario y contraseña serán suministrados a cada distribuidor.

El costo del diseño, programación y puesta en funcionamiento del aplicativo móvil tiene un costo aproximado de 3 millones de pesos. Este valor incluye el mantenimiento gestión y asesoría por 1 año.

**Tabla 8.** *Estrategia aplicativo móvil para la gestión comercial*

| Estrategia                                 | Descripción                                                                                               | Acciones                                           | Descripción<br>Acción                                                                               | Indicadores    |                | Medición                                                             | Recursos             | Responsables                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
|                                            |                                                                                                           |                                                    |                                                                                                     | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                                      |                      |                             |
| Aplicativo móvil para la gestión comercial | El desarrollo e implementación de un aplicativo móvil, el cual serviría como una herramienta para que los | Concretar y definir la idea ante el desarrollador. | Toda la información con las necesidades, funciones, y objetivos de la herramienta serán comunicados | 6-12 meses     |                | Nivel de ventas semestrales asociadas a la gestión de la herramienta | Recursos financieros | Área de comercial/ Gerencia |

| Estrategia | Descripción                                                                                                                                                                                | Acciones                                                                              | Descripción<br>Acción                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicadores    |                | Medición                                                                                         | Recursos | Responsables |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|
|            |                                                                                                                                                                                            |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             | Corto<br>plazo | Largo<br>plazo |                                                                                                  |          |              |
|            | distribuidores<br>puedan<br>gestionar<br>mejor sus<br>pedidos con el<br>departamento<br>de ventas,<br>consultar<br>precios y<br>disponibilidad<br>de productos<br>entre otras<br>opciones. | Revisión del<br>Prototipo<br><br><br><br><br><br><br>Ajustes e<br>implementaci<br>ón. | a la empresa<br>desarrolladora<br>.<br><br>El<br>desarrollador<br>presenta un<br>prototipo para<br>ser testeado y<br>probado con<br>algunos<br>clientes<br><br>La versión<br>final de la<br>herramienta<br>será puesta en<br>marcha para<br>los pedidos de<br>los clientes. |                |                | Nivel de<br>satisfacción<br>de los<br>distribuidore<br>s al realizar<br>y recibir las<br>ordenes |          |              |

### 6.3 Garantía de los productos

La garantía y el servicio postventa debe ser una característica muy importante de los productos FEDER ALL PARTS. Debido a que se manejan varios items de diferentes líneas es importante definir un esquema de políticas de garantía que el distribuidor y cliente final puedan conocer y entender fácilmente.

Los productos FEDER ALL PARTS son fabricados casi en su totalidad en China y poseen certificado de calidad triple A desde origen, lo cual es un respaldo para la empresa porque se puede saber con anterioridad que esperar del producto en cuanto a esta característica.

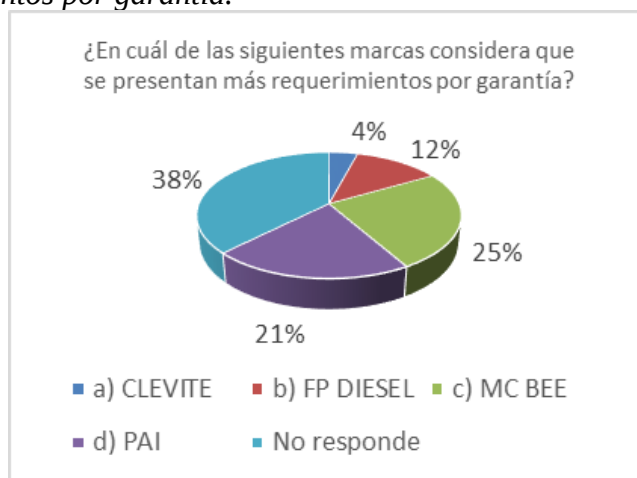
Para generar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2000), las estrategias de diferenciación de producto de FEDER ALL PARTS contemplan una garantía de 6 meses para

generar confianza entre los consumidores y asegurar una percepción de calidad y durabilidad de los repuestos ofertados.

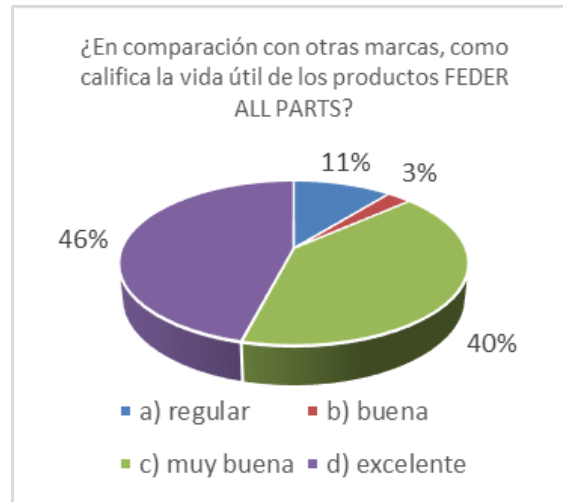
Con respecto a las marcas competidoras se puede evidenciar en la figura 32 que la marca MC BEE es la que presenta mayor cantidad de requerimientos según los encargados de ventas de los almacenes, seguida por PAI. La marca con menos requerimientos es CLEVITE, lo cual se percibe como la de mayor calidad.

Se espera con FEDER ALL PARTS, llegar a ser una de las marcas con menores requerimientos por garantía por que los productos tendrán instrucciones e indicaciones de instalación, así como precauciones de uso dependiendo del ítem.

**Figura 41.** *Requerimientos por garantía.*



Para reforzar la idea de ser una marca con menos reclamaciones por garantía, de las personas que afirmaron haber utilizado repuestos FEDER ALL PARTS el 46% declararon que la vida útil del producto en comparación con otras marcas era excelente, y el 40% muy buena. (ver figura 31).

**Figura 42.** Vida útil de productos *FEDER ALL PARTS*.

### 6.3.1 Plan de acción

Se plantean las condiciones de devolución de productos y políticas de garantía de la siguiente forma: el plazo máximo para cambiar un producto que no haya sido usado es de 30 días calendario y al momento de hacerlo se debe presentar la factura. Además, el artículo debe estar en las mismas condiciones en que fue vendido, sin golpes, rayones, desgaste etc.

Las políticas de garantía pueden ser comunicadas directamente en el empaque del producto o en una hoja anexa en la factura, informando las condiciones en las que se aplica la garantía, dependiendo del producto.

Ahora bien, en el caso de que un producto haya sido instalado y trabajado, pero presente fallas o mal funcionamiento, este tendrá que ser entregado en nuestras instalaciones máximo 6 meses después de la venta y se deberá diligenciar un reporte inicial, luego será revisado por un técnico con el cual se mantenga un convenio para revisión de partes por garantía.

Posteriormente el técnico emite un reporte donde por ejemplo se informa que la avería de la pieza fue causada por motivos de mala instalación y/o factores diferentes al producto. En este caso no aplica garantía.

O por el contrario si se determina que la pieza tiene defectos de fabricación se realizara la reposición del producto y se enviara un informe detallado al fabricante en China.

En la figura 32 se encuentra el esquema general de las políticas de garantía de la marca FEDER ALL PARTS.

**Figura 43.** Esquema de las políticas de garantía.



## 7. Conclusiones

El desarrollo de la matriz de perfil competitivo, permitió la valoración y el análisis de los factores de marketing más importantes de la marca FEDER ALL PARTS. la estrategia de marketing enfocada a la apertura de nuevas líneas de productos, pretende aumentar la participación en el mercado, y el plan de comunicación de la marca que se plantea en el estudio, mejorara la imagen de la marca y orientara la publicidad hacia los intereses de la empresa.

El desarrollo de la matriz PEYEA, nos ubica en una posición conservadora, y precisamente dentro de las estrategias planteadas encontramos la diversificación, que por medio de la apertura de una nueva línea de productos pretende llegar clientes existentes y potenciales.

El nivel de recordación de FEDER ALL PARTS, será como una marca alternativa de repuestos para motores diésel que, en precio, estará por debajo de los competidores tradicionales, pero ofreciendo siempre una excelente calidad. El nivel de recordación al que se plantea dirigir la marca es al de ser una alternativa original.

Dando respuesta a la ventaja competitiva de FEDER ALL PARTS, las estrategias propuestas en el plan de marketing enfocadas en generar diferenciación, lo harán en parte mediante una nueva línea de productos para que los clientes perciban una marca con mayor surtido y un portafolio en crecimiento, además con la oferta de productos especializados se va a llegar a cubrir una micro-segmento del mercado que líneas como CLEVITE o FP DIESEL no atiende, y de esta manera los clientes podrán adquirir todos los productos que necesitan en una sola compra y todo de una misma marca. Lo anterior se complementa con el manejo de excelentes tiempos en despachos y una logística eficiente para que los distribuidores siempre tengan producto disponible.

El plan de comunicación logrará que el consumidor perciba a FEDER ALL PARTS como una marca alternativa, una opción de calidad, pero más económica que las marcas tradicionales, y además como una marca superior en valor a los productos genéricos.

La recordación de la marca FEDER ALL PARTS, se fundamenta con las estrategias del plan de marketing enfocadas en la oferta de mercado integral. Además, con el aplicativo móvil los distribuidores lograran realizar sus pedidos de forma rápida y eficiente ahorrando tiempo valioso para ellos y para nosotros, optimizando la oferta de mercado. Culminando la oferta de mercado integral con un servicio postventa que contempla un excelente servicio de garantías que el cliente valore en caso de que lo requiera.

## 8. Recomendaciones

Se recomienda desarrollar un componente de Innovación en una de las estrategias de marketing. En este caso se implementa en el aplicativo móvil para la gestión comercial mediante la metodología de innovación Human Centered Design porque se centra en encontrar soluciones poniendo en el centro de todo a las personas:

- **Inspiración**

Por medio de esta herramienta de gestión comercial se pretende incrementar el volumen de pedidos, atraer nuevos clientes, atender mejor las necesidades de los distribuidores, y ayudar a construir una oferta de mercado integral que genere posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS.

- **Ideación**

El aplicativo móvil va dirigido a los distribuidores o detallistas de partes para motores diésel, clientes de BALEN MOTORS SAS, quienes son almacenes. En este caso la persona que manejaría la aplicación es el encargado de hacer los pedidos de la empresa o jefe de compras.

El aplicativo móvil debe incluir las funciones básicas de una plataforma de ventas:

- Búsqueda de productos,
- Información detallada de cada artículo
- Carrito de compras
- Rastreo de pedidos
- Canales de pago como PSE y Paypal.

Además de las anteriores funciones básicas, se van a incorporar en el aplicativo las herramientas PLUS, que marcan la diferencia y son personalizables, inclusive los usuarios las

pueden activar y desactivar en cualquier momento, lo que lo convierte en un aplicativo hecho a la medida de las necesidades del cliente:

- Descubrir productos
- Productos más pedidos (a nivel nacional y regional)
- Ultimas unidades de producto más comprados
- Productos recién llegados
- Productos agotados que consumes y deseas pre-ordenar
- Comparativo de precios con otras marcas
- Nuevas referencias
- Pedidos sugeridos
- **Implementación**

Para la implementación de esta herramienta de gestión comercial se pretende seguir el siguiente plan:

1. En principio se tendrá listo el aplicativo con las herramientas básicas, y será distribuido para su uso en modo de prueba por 10 clientes durante 30 días de esta forma mediante una retroalimentación con el usuario se podrá detectar posibles errores y ejecutar mejoras.

2. Luego se le incorporaran las primeras 4 funciones PLUS a estos mismos 10 usuarios y en 15 días posteriores las otras 4 funciones restantes, con el objetivo de su fácil entendimiento y adaptación.

3. Se realizará una segunda retroalimentación con los usuarios para poder reajustar las funciones PLUS.

4. Se implementará la herramienta con todos los distribuidores, pero se activarán solo las funciones que el usuario desee.

5. Se hará retroalimentación con los usuarios para mejorar continuamente la herramienta.

**Tabla 9.** *Matriz plan de acción*

**Objetivo del plan: Implementar el aplicativo móvil para gestión comercial de BALEN MOTORS**

| Actividades                                                            | Objetivo de la actividad                                                       | Fecha de inicio | Fecha de finalización | Recursos necesarios | Responsable       | Resultado/ entregable    |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Distribuir la App a 10 clientes                                        | Probar la App con las funciones base                                           | día 1           | día 30                | App                 | Desarrollador App | Informe técnico          |
| Activar las primeras 4 funciones PLUS del aplicativo                   | Probar las primeras 4 funciones PLUS                                           | día 30          | día 45                | App                 | Desarrollador App | Informe 02               |
| Activar las otras 4 funciones PLUS del aplicativo                      | Probar las otras 4 funciones PLUS                                              | día 45          | día 60                | App                 | Desarrollador App | Informe 03               |
| Retroalimentación con los usuarios                                     | Mejorar y hacer ajustes en la App                                              | día 61          | Día 70                | App                 | Desarrollador App | Informe 04               |
| Implementación de la App con todos los usuarios clientes de la empresa | Convertir la App en una herramienta eficaz y eficiente de la gestión comercial | día 70          | Continuo              | App                 | Desarrollador App | Medir resultados por mes |

El plan de marketing que se plantea, aborda a la marca como un conjunto de productos, lo cual esta bien, pero se sugiere revisar la posibilidad de realizar micro campañas de marketing por línea de productos. Para ejecutar esta idea se podrían hacer encuestas por tipo de producto, por ejemplo, para los componentes de cilindro, con el fin de recolectar información valiosa para poder repotenciar esta línea de productos.

Además de las líneas de productos de FOTON, se podrían explorar otras líneas de camiones que están ingresando al mercado estudiando la posibilidad de comercializar los repuestos de motor ampliando el portafolio de la marca. De igual manera para las nuevas líneas de productos que se manejen se sugiere implementar estrategias de precios de introducción inicialmente, para penetrar en el mercado.

### Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2001). *Developing Business Strategies*. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books/about/Developing\\_Business\\_Strategies.html?id=XDV EAAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Developing_Business_Strategies.html?id=XDV EAAAAYAAJ&redir_esc=y)
- Akbari, M., Mehrali, M., SeyyedAmiri, N., Rezaei, N., & Pourjam, A. (2019). Corporate social responsibility, customer loyalty and brand positioning. *Social Responsibility Journal*, 16(5), 671–689. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0008>
- AMA. (2020a). *Brand Awareness*. Recuperado de: [https://marketing-dictionary.org/b/brand-awareness/#cite\\_note-1](https://marketing-dictionary.org/b/brand-awareness/#cite_note-1)
- AMA. (2020b). *Brand Positioning*. Recuperado de: <https://marketing-dictionary.org/b/brand-positioning/>
- ANDEMOS. (2020). *Mercado automotor en 2019*. Recuperado de: <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/mercado-automotor-en-2019-el-ano-cerro-con-263-684-carros-nuevos-en-las-calles/>
- Armstrong, J. S., Morwitz, V. G., & Kumar, V. (2000). Sales forecasts for existing consumer products and services: Do purchase intentions contribute to accuracy? *International Journal of Forecasting*, 16(3), 383–397. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(00\)00058-3](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(00)00058-3)
- Arosa-Carrera, C. R., & Chica-Mesa, J. C. (2020). Innovation in the paradigm of relationship marketing. In *Estudios Gerenciales* (Vol. 36, Issue 154, pp. 114–122). Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>

- Baby Moreno, J., & Uribe Arango, J. F. (2015). Análisis competitivo por parte de los fabricantes de automóviles y camionetas SUV mediante el Uso del Valor Percibido por el cliente como una herramienta para ese propósito. *AD-Minister*, 26, 73–99. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.4>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (Cuarta).
- Bohórquez Torres, K., Tobón González, L. H., Espitia, H. E., Ortegón Cortázar, L., & Rojas Berrío, S. (2018). Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(24), 27–39. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i24.2154>
- Bohórquez, K. (2018). Un colombiano cambia su carro particular en promedio cada 16 años. *La República*, 3. <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-53-del-parque-automotor-supera-los-10-anos-2719394>
- Bran-Piedrahita, L., Valencia-Arias, A., & Palacios-Moya, L. (2020). Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. *Suma de Negocios*, 11(25), 108–115. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a2>
- Calle, J. S., & Montoya, I. A. (2019). Innovation on market orientation in distributors of chemical material for industries in the areas of food, rubber, glue, fragrance, detergent,

- pharmaceutical and cosmetic. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 137–146.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600137>
- Carpio Maraza, A., Hanco Gomez, M. S., Cutipa Limache, A. M., & Flores Mamani, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 10(1), 70–80. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Chang, J. (2005). Invisible Brands: An Ethnography of Households and the Brands in Their Kitchen Pantries. *Journal of Consumer Research*, 116–118.  
<https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/32/1/106/1796304?redirectedFrom=fulltext>
- Chen, Y. (2019). The impact of brand positioning and information on emotional and behavioral participation of social media. *ACM International Conference Proceeding Series*, 321–326.  
<https://doi.org/10.1145/3345120.3345148>
- Cueva Estrada, J., Sumba Nacipucha, N., & Villacrés Beltrán, F. (2020). El marketing de influencias y su efecto en la conducta de compra del consumidor millennial. *Suma de Negocios*, 11(25), 99–107. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a1>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Estrada, S. (2020). Incidence of marketing innovation on business performance: An application based on structural equation modeling. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66–79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- Dávila, E. (2019). Repuestos, un mercado dinámico. *EL ESPECTADOR*, 1. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/autos/repuestos-un-mercado-dinamico/>
- Deaza, J. A., Díaz, N. F., Castiblanco, S. E., & Barbosa, M. I. (2020). International market selection models: a literature review. *Tendencias*, 21(2), 191–217.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.202102.147>

- Del Carpio Gallegos, J. F., & Miralles, F. (2020). Analyzing marketing innovation in peruvian manufacturing companies of lower technological intensity. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 60(3), 195–207. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200303>
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2020). Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620210419754/full/html>
- Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* Mc. In 經 濟研究 (6th ed.). McGraw-Hill.
- Finoti, L. L., Toaldo, A. M. M., Schwarzbach, L. C., & Marchetti, R. Z. (2019). Marketing strategy process: Analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Goyzueta, S. (2015). Big Data Marketing: an approximation. *Revista Perspectivas*, 35, 147–158.
- Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2002). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), 933–955. <https://doi.org/10.1108/03090560410539104>
- Grimaldi Larocca, M. T., Ladeira, R., Leocádio Da Silva, Á. L., & Coutinho Mello, R. (2020). Experience marketing: a study of the conceptual aspects. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 781–793. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190079x>
- Gwin, C., & Gwin, C. (2003). *Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning*. Recuperado de:

- [https://books.google.com.co/books?id=aFJuDwAAQBAJ&pg=PA700&dq=gwin+%26+gwin+2003&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTlIvX4rfqAhWhm-AKHWu5BbAQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=gwin %26 gwin 2003&f=false](https://books.google.com.co/books?id=aFJuDwAAQBAJ&pg=PA700&dq=gwin+%26+gwin+2003&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTlIvX4rfqAhWhm-AKHWu5BbAQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=gwin%26gwin2003&f=false)
- Hernández Mogollón, J. M., Pasaco González, B. S., & Campón Cerro, A. M. (2020). Application of the experiential approach to innovation in destination marketing: Recommendations for its implementation in Ecuador. *Innovar*, 30(77), 63–76. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87429>
- Herrera Rodriguez, J. M., Otálora Gómez, L. M., & Lozano Rueda, O. M. (2020). La innovación en marketing de las empresas agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi. *Tendencias*, 21(2), 45–62. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.140>
- Hormaza, E., Baquero, A., Piza, P., Tovar, S., & Rivera, H. A. (2012). *Turbulencia empresarial en Colombia: El caso de sector de autopartes*. 140. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4025>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación* (p. 128). Recuperado de: [http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado, Guia para la comprension holistica de la ciencia Unidad III.pdf](http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf)
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549–563. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>

- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 23. [https://doi.org/10.1016/0039-9140\(72\)80130-9](https://doi.org/10.1016/0039-9140(72)80130-9)
- Kerlinger, F. (1986). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill. <https://doi.org/9789701030707>
- Kopp, C. (2020). *Brand Awareness*. Investopedia. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/b/brandawareness.asp>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (G. Dominguez (ed.); Decimocuar). Pearson Educación, Prentice Hall,.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección De Marketing*.
- Krishman, S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta0802/v8n2a1.htm>
- Lavinsky, D. (2013). Marketing Plan Template: Exactly What To Include. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/#1923eab13503>
- Legis, R. de L. (2019). Las altas y bajas de la industria de autopartes en Colombia. *Revista de Logística de Legis*, 6. Recuperado de: <https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/las-altas-y-bajas-de-la-industria-de-autopartes-en-colombia/>
- López Boudet, R., González Breto, C., & Campos Hernández, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A. Retos de La

- Dirección, 14(1), 68–88. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100068&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100068&lang=es)
- Marín López, J. C., & López Trujillo, M. (2020). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio Parque de Innovación Empresarial - Universidad Nacional sede Manizales. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 65. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>
- Mayorga, S. (2016). Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo contexto publicitario. *Contratexto*, 0(25), 47–61. <https://doi.org/10.26439/contratexto2016.n025.650>
- Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
- Méndez, M. (2013). El cibermarketing como estrategia para el fortalecimiento de la Mipyme en el municipio de Sincelejo (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 35, 119–151.
- Mukherjee, S. B. (2019). Product differentiation, key to success in spinning spares marketing. *Textile Magazine*, 45(7), 50–51.
- Oey, E., Soputan, R., & Nicholas, R. (2020). Integrating factor analysis and multi dimensional scaling for brand positioning of e-commerce platforms. Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020, 248–253. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211226>
- Ortegón Cortázar, L. (2010). *Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor*. 18. <https://doi.org/10.15765/plnt.v6i11.205>

- Ortegón Cortazar, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 13–28. <https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a1>
- Ortegón Cortázar, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigacion*, 14(1), 13–28. <https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a1>
- Payares, K. M., Parra, M. A., Navarro, E. J., & Naranjo, O. (2020). Internal marketing in small and medium size companies in the health service sector of Barranquilla (Colombia). *Informacion Tecnologica*, 31(1), 123–132. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100123>
- Pereira Filho, E., Moreno Añez, M. E., Cortez Gomes, D., & Ribeiro Dant, M. L. (2019). Factores que crean una ventaja competitiva: consonancias y diferencias entre gestores y estudiantes de instituciones educativas. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1–20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1581>
- Pimenta da Gama, A., & Casaca, J. A. (2020). Um “Mapa Estratégico” para o Marketing. *Innovar*, 30(77), 77–92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87431>
- Portafolio. (2018). Ventas de vehículos crecerán 5,1% en 2018 y 9,6% en 2019. *Portafolio*, 4. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-vehiculos-en-colombia-en-2018-y-2019-515606>
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>

- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria. Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeno-superior/oclc/960952709>
- Rengifo, M., & Manfredi, L. (2013). Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(127). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.06.001>
- Ries, A., & Trout, J. (1993). *Posicionamiento*. McGraw-Hill.
- Sabogal Russi, L. F., & Rojas-Berrio, S. P. (2019). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), 94–107. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6140>
- Sainz, J. (1995). *El plan de Marketing en la práctica*. ESIC. <https://www.reasonwhy.es/libro/el-plan-de-marketing-en-la-practica>
- Saltos Cruz, J. G., Ortiz Paredes, W. F., & Lascano Pérez, M. J. (2017). Marcas y patentes para MIPYMES: Caso de estudio, posicionamiento del grupo empresarial “El Salinerito.” *Revista Publicando*, 4(12), 599–620. <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/744>
- Serralvo, F., & Furrier, M. (2012). Tipologías Del Posicionamiento De Marcas. Un Estudio Conceptual En Brasil Y En España. *Tevisita Galega Economiade*, 14, 1–15.
- Shafiee, M., Gheidi, S., Khorrami, M. S., & asadollah, H. (2020). Proposing a new framework for personal brand positioning. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.002>

- Simanca, F., Alfonso, J., Neuto, D., Blanco, F., Hernandez, M., & Arias, J. (2020). Brand image and positioning protect: At the head of the leader. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2020(E34), 595–608.
- Sorókina, T., & Ledesma, A. (2011). *La tecnología y el webmarketing desde lo complejo*. 39–63. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59521370003>
- Sztulwark, S., & Juncal, S. (2014). Innovación y producción en la industria manufacturera: Estudio comparativo de cadenas globales. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(4), 119–131. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000400009>
- Valencia, J., Umba López, A. M., Moná, A. M., Valencia Arias, A., & Patiño Vanegas, C. (2019). Evolución y tendencias investigativas en marketing orientado a industrias culturales y creativas: un análisis bibliométrico en Scopus. *Semestre Económico*, 22(53), 189–213. <https://doi.org/10.22395//SEEC.V22N53A8>
- Vera, J. (2005). Consideraciones sobre “valor de marca” y sus acepciones relevantes para la mercadotecnia. *Episteme Revista Académica Electrónica*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/334523622\\_Consideraciones\\_sobre\\_valor\\_de\\_marca\\_y\\_sus\\_acepciones\\_relevantes\\_para\\_la\\_mercadotecnia](https://www.researchgate.net/publication/334523622_Consideraciones_sobre_valor_de_marca_y_sus_acepciones_relevantes_para_la_mercadotecnia)
- Vila López, N., & Bigné Alcañiz, J. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Economía Industrial*, 14.
- Villegas Zamora, D. A. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Investigación & Negocios*, 12(20), 29–42. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000200004&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200004&lang=es)

Wilches-Velásquez, D.-M. (2020). Aportes de la co-creación para la innovación y las relaciones con clientes. *Suma de Negocios*, 11(24), 84–97.  
<https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a9>

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta a clientes finales



Universidad Santo Tomás – División de ciencias económicas y administrativas

Encuesta sobre el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS, dirigida a clientes finales propietarios de vehículos de transporte.

Trabajo de grado: Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia

La siguiente encuesta es de uso académico y se realiza con el objetivo de recopilar información de marketing sobre la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS. No se van a manejar datos sensibles.

1. ¿Cuál de estos dos elementos usted considera más importante cuando busca un repuesto para su vehículo?
  - a) Precio
  - b) Calidad
2. ¿Qué porcentaje de descuento le ofrecen normalmente los almacenes?
  - a) 1%-5%
  - b) 6%-10%
  - c) 11%-15%
  - d) Otro. ¿Cual? \_\_\_\_%
  - e) Ninguno
3. ¿Ha utilizado repuestos marca FEDER ALL PARTS para reparar su vehículo?
  - a) Si
  - b) No

4. (En caso de que la anterior respuesta sea SI) ¿En comparación con otras marcas, como califica la vida útil de los productos FEDER ALL PARTS?
- a) Regular                      c) Muy buena  
b) Buena                      d) Excelente
5. ¿Cómo califica el empaque que maneja la marca FEDER ALL PARTS para sus productos?
- a) Adecuado  
b) Inadecuado ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo le parece la variedad de la línea de productos FEDER ALL PARTS para motores diésel?
- a) Suficiente                      c) Bastante extensa  
b) Muy pequeña                      d) Insuficiente
7. Si la respuesta a la anterior pregunta fue d) Insuficiente.  
¿Qué productos desearía encontrar en la marca FEDER ALL PARTS?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuál de las siguientes marcas considera usted que es más reconocida para motores CUMMINS?
- a) CLEVITE                      d) MC BEE  
b) PAI                      e) Ninguna de las anteriores. ¿Cual? \_\_\_\_\_  
c) FP DIESEL
9. ¿Por qué medio ha escuchado la marca FEDER ALL PARTS para motores diésel?
- a) Talleres y/o Mecánicos                      d) Almacenes de repuestos  
b) Transportistas                      e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
c) Volantes                      f) Ninguno

10. ¿La última vez que reparo su vehículo, que marca de repuestos utilizo?

- a) CUMMINS                      d) PAI
- b) FP DIESEL                      e) Ninguna de las anteriores. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- c) CLEVITE

11. ¿Cuándo busca repuestos para su vehículo con qué frecuencia los encuentra disponibles en stock dentro de la ciudad?

- a) Siempre                      c) Algunas veces
- b) Casi siempre                      d) Nunca

12. ¿Tiene identificado los sitios donde conseguir los productos FEDER ALL PARTS?

- a) Si                      b) No

**Apéndice B. Encuesta a Técnicos y mecánicos diésel**

Universidad Santo Tomás – División de ciencias económicas y administrativas

Encuesta sobre el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS, dirigida a Técnicos y mecánicos de vehículos diésel.

Trabajo de grado: Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia

La siguiente encuesta es de uso académico y se realiza con el objetivo de recopilar información de marketing sobre la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS. No se van a manejar datos sensibles.

1. ¿Cuál de las siguientes marcas de repuestos percibe como la más económica, y cual como la más costosa?

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| a) CLEVITE   | d) FEDER ALL PARTS |
| b) MCBEE     | e) CUMMINS         |
| c) FP-DIESEL |                    |

2. ¿Cuál de las siguientes marcas de repuestos percibe como la más costosa?

- |            |              |            |
|------------|--------------|------------|
| a) CLEVITE | c) FP-DIESEL | e) CUMMINS |
| b) MCBEE   | d) FP-DIESEL |            |

3. ¿Qué aspecto considera que es más importante para su cliente?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| a) Precio  | c) Marca                 |
| b) Calidad | d) Garantía y/o respaldo |

4. ¿Cuál es la marca de repuestos más común que los dueños de los vehículos le suministran para reparar los vehículos CUMMINS?

- a) CUMMINS
- b) FP DIESEL
- c) CLEVITE
- d) PAI
- e) FEDER ALL PARTS

5. ¿Cómo le parecen las instrucciones de instalación contenidas en los productos FEDER ALL PARTS?

- a) Bastante útil
- b) Poco útil
- c) Innecesario

6. ¿Cuál de las siguientes marcas de repuestos le recomienda a sus clientes?

- a) CUMMINS
- b) FP DIESEL
- c) CLEVITE
- d) PAI
- e) FEDER ALL PARTS
- f) Ninguna de las anteriores

7. ¿Porque recomienda esta marca?

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Garantía
- d) Reconocimiento

8. ¿Conoce la marca de repuestos FEDER ALL PARTS para motores diésel?

- a) Si
- b) No

9. ¿Cuál de las siguientes marcas considera usted que es más reconocida para motores CUMMINS?

- a) FP DIESEL
- b) CLEVITE
- c) PAI
- d) MCBEE
- e) FEDER ALL PARTS
- f) Ninguna de las anteriores. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Usted le recomienda al propietario del vehículo algún distribuidor o almacén de repuestos en especial?

- a) Si                                      b) No

11. ¿Tiene identificado los sitios donde conseguir los productos FEDER ALL PARTS?

- a) Si                                      b) No

**Apéndice C. Encuesta a distribuidores y almacenes de repuestos diésel**

Universidad Santo Tomás – División de ciencias económicas y administrativas

Encuesta sobre el posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS, dirigida a almacenes distribuidores de repuestos diésel.

Trabajo de grado: Posicionamiento de la marca FEDER ALL PARTS de la empresa Ballén Motors S.A.S en el sector de autopartes en Colombia

La siguiente encuesta es de uso académico y se realiza con el objetivo de recopilar información de marketing sobre la marca FEDER ALL PARTS de la empresa BALLEEN MOTORS. No se van a manejar datos sensibles.

1. ¿Le interesaría manejar mercancía en consignación?

- a) Si                                      b) No

2. ¿Cuál de las siguientes condiciones de pago le parece más atractiva para trabajar?

- a) 25% de descuento pago de contado      c) 8% de descuento pago a 45 días  
b) 15% de descuento pago a 30 días      d) sin descuento pago a 60 días

3. ¿Le interesaría obtener un descuento adicional por implementar publicidad, exhibidores y ropa en el personal de mostrador de la marca FEDER ALL PARTS en su negocio?

- a) Si                                      b) No

4. ¿Cómo considera el empaque que maneja la marca FEDER ALL PARTS para su almacenaje en bodega?

- a) Adecuado

b) Inadecuado,

c) ¿Porque? \_\_\_\_\_

5. ¿En cuál de las siguientes marcas considera que se presentan más requerimientos por garantía?

a) CLEVITE

c) MCBEE

b) FP DIESEL

d) PAI

6. ¿Le interesaría obtener el flete gratis de los pedidos si cancela la mercancía en un periodo de 10 días?

a) Si

b) No

7. ¿Cuál de las marcas de repuestos que distribuye es la que más recomienda a los clientes?

a) CLEVITE

c) MCBEE

b) FP DIESEL

d) PAI

8. ¿Cuál de las siguientes marcas considera usted que es más reconocida para motores CUMMINS?

a) CLEVITE

d) MCBEE

b) PAI

e) Ninguna de las anteriores. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

c) FP DIESEL

9. ¿Cuál de los siguientes slogans cree usted que sería el más adecuado para una marca alternativa de repuestos para motores diésel?

a) CLEVITE

d) MCBEE

b) FP DIESEL e) Ninguna de las anteriores. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

c) PAI

10. ¿Cuál de los siguientes elementos considera el más importante que debe tener una marca alternativa de repuestos para motores diésel para poder competir con las demás marcas? (solo escoja una respuesta)

- |            |             |
|------------|-------------|
| a) Precio  | c) Empaque  |
| d) Calidad | d) Garantía |