

MODELO DE MERCADEO DEL SEGMENTO O.E.S. EN EL AREA DE
REPOSICIÓN EN TRANSEJES S.A

MARIA ALEJANDRA MARTÍNEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA
2009

MODELO DE MERCADEO DEL SEGMENTO O.E.S. EN EL AREA DE
REPOSICIÓN EN TRANSEJES S.A

MARIA ALEJANDRA MARTÍNEZ GÓMEZ

Proyecto de grado como requisito para optar por el título de
Administración de Empresas Modalidad Dual

DIRECTORES:

Víctor Julio Merchán Arguello
Administrador de Empresas

Richard Castañeda
Ingeniero de sistemas

ASESOR:

Alvaro Morales Otero
Administrador de empresas hoteleras y turísticas

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA

2009

DEDICATORIA

A mi madre,
Ejemplo de vida

A mi hijo,
Motor de mis sueños

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo, por una nueva luz en mi camino,
A mi madre, hermanos y familia por el cariño recibido,
A mis amigos, por las experiencias vividas.
A mis tutores, fuentes de enseñanza,
Y a todos aquellos que han llegado a mí en este camino de vida,

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO.....	11
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO UNO: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO OBJETIVO EN LA EMPRESA	11
BENEFICIOS DE TRANSEJES POR SER UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN EL SECTOR AUTOMOTOR.....	11
RESPALDO DE LA CASA MATRIZ DANA CORPORATION Y GKN.	12
PRODUCTOS.....	12
PROMOCIÓN	14
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN A LOS CLIENTES DE O.E.S. (SERVICIO POS-VENTA ENSAMBLADORAS).....	16
DISTRIBUCIÓN	20
CAPITULO DOS: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL MERCADO O.E.S. EN COLOMBIA	21
PERFIL DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS DE EQUIPO ORIGINAL.....	22
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	24
PRECIO	25
COMPETENCIA.....	25
CAPITULO TRES: DIAGNOSTICO DOFA, FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	30
CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES	30
JERARQUIZACIÓN POR VARIABLE DOFA	31
Jerarquización de las Debilidades	31
Jerarquización de las Fortalezas	31
Jerarquización de las oportunidades	32
Jerarquización de amenazas	32
PONDERACIÓN POR VARIABLE DOFA	33
Ponderación de las Debilidades	34
Ponderación de las Fortalezas	34
Ponderación de las Oportunidades.....	35
Ponderación de las Amenazas	35
DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES POR VARIABLES DE LA DOFA.....	36
Debilidades	36
Fortalezas	37

Oportunidades	37
Amenazas.....	38
MATRIZ DOFA.....	39
CAPITULO CUATRO: PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE MERCADEO DE O.E.S	40
ESTRUCTURA DEL ÁREA COMERCIAL	40
ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO (BPI – BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)	42
CONSTRUCCIÓN DE RELACIÓN COMERCIAL	47
MODELO DE MERCADEO CLIENTES O.E.S.....	48
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS.....	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ranking clientes O.E.S por cantidad de despachos 2008.	20
Tabla 2. Comportamiento de consumidores de vehículos particulares	23
Tabla 3. Precios marca spicer producto completo y componentes 2009	25
Tabla 4. Principales marcas del mercado de ejes homocinéticos de repuestos.	26
Tabla 5. Principales marcas del mercado de ejes diferenciales de repuestos.	27
Tabla 6. Principales marcas del mercado de ejes cardanes de repuestos.	28
Tabla 7. Factores de empresa – mercado	30
Tabla 8. Jerarquización de debilidades	31
Tabla 9. Jerarquización de fortalezas	32
Tabla 10. Jerarquización de oportunidades	32
Tabla 11. Jerarquización de amenazas	33
Tabla 12. Ponderación de Debilidades	34
Tabla 13. Ponderación de Fortalezas	34
Tabla 14. Ponderación de Oportunidades	35
Tabla 15. Ponderación de Amenazas	35
Tabla 16. Matriz de descripción por factores	39

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Producto De Marca Spicer	12
Figura 2. Prueba De Estanquedad	13
Figura 3. Empaque De Spicer	14
Figura 4. Empaque De Renault	14
Figura 5. Publicación En El Manual Estadístico De 2008	15
Figura 6. Imagen del Stand Transejes En Feria Expo-Partes Bogota, Jun 2007	16
Figura 7. Proceso de comercialización actual de clientes O.E.S.	17
Figura 8. Calificación de los clientes para Transejes (2007 – 2008)	19
Figura 9. Calificación de los clientes para THC (2007 – 2008)	19
Figura 10. Mercado potencial de ejes diferenciales, cardanes y homocinetos en Colombia 2008	21
Figura 11. Mercado de ejes a clientes o.e.s de transejes 2008	22
Figura 12. Ciclo de vida de un vehiculo en Colombia	24
Figura 13. Canal de distribución a clientes O.E.S.	24
Figura 14. Canal de distribución competencia	28
Figura 15. Organigrama del área de reposición en DANA TRANSEJES COLOMBIA 2009.	40
Figura 16. Ventas O.E.S desde 2007 hasta el 2009 (MM\$).	41
Figura 17. Modelo de BPI – Business Process Improvement	42
Figura 18. Reunión proceso clientes O.E.S.	43
Figura 19. Proceso actual de clientes de O.E.S.	44

Figura 20. Mapa de proceso mejorado para los clientes de O.E.S.	46
Figura 21. Informe de visita a GMC (General Motors Colombia).	47
Figura 22. Modelo de mercadeo a clientes O.E.S.	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Decreto 2407 de 1991	52
Anexo 2. Formato de entrevista a Dairo Argel	58
Anexo 3. Formato de entrevista a Víctor Merchán	59
Anexo 4. Resultados de las calificaciones de las ensambladoras.	60
Anexo 5. Ranking de clientes de reposición (2008).	61
Anexo 6. Valoración cuantificable del modelo de mercadeo	61
Anexo 7. Minuta de reuniones del proceso a clientes O.E.S (2008).	62
Anexo 8. Formato mapa de procesos.	63

GLOSARIO

SEGMENTOS: en la compañía se les llama segmentos a los tipos de clientes que tiene en el área de reposición, en este caso maneja tres tipos de segmentos, los cuales son: red mayorista de repuestos, O.E.S y exportaciones.

REPOSICIÓN: Es el área de ventas de DANA TRANSEJES que se dedica a atender el mercado de repuestos de automotores en Colombia y la Región Andina.

AFM: Corresponde a la sigla de AFTERMARKET o Mercado de Reposición.

THC: Corresponde a la sigla de la compañía Transmisiones Homocinéticas de Colombia.

TR: Corresponde a la sigla de la compañía Industria de Ejes y Transmisiones Transejes S.A.

O.E.S.: Corresponde a la sigla Original Equipment Service el cual representa el mercado de reposición o de AFM para las ensambladoras.

O.E.M.: Corresponde a la sigla de Original Equipment Machinery, el cual representa el mercado de Equipo Original (Nuevo).

SUV: Corresponde a la sigla Spor Utility Vehicle.

INTRODUCCIÓN

DANA Transejes Colombia es una empresa con más de 30 años de trayectoria, dedicada a mecanizar, ensamblar, distribuir y comercializar productos y sistemas de alta tecnología con énfasis en el sector automotor, específicamente en el sector de autopartes.

La organización es una filial de DANA CORPORATION, líder mundial en ingeniería, manufactura y distribución de productos y sistemas para el mercado automotriz. Está dedicada principalmente a la producción de ejes diferenciales, cardanes y sistemas modulares. Garantiza, a través de su asociación con GKN, el soporte tecnológico para la fabricación de ejes homocinéticos.

Dana Transejes maneja dos grandes mercados, el del equipo original (automóviles nuevos) y el de reposición (reparación de automóviles usados), estos mercados son manejados con su marca Spicer.

Dentro del mercado de reposición maneja tres tipos de segmentos: Exportaciones, Red de mayoristas de repuestos y O.E.S. (Servicio pos-venta de las ensambladoras).

En este último segmento tiene 3 clientes, que son las tres ensambladoras más importantes en Colombia, CCA (Colmotores), GMC (General Motors Colombia) y Sofasa (Toyota y Renault). Transejes por medio del Decreto 2407 de 1007 tiene como obligación suministrarle a los concesionarios por medio de las ensambladoras repuestos durante 10 años de los productos vendidos por Equipo Original.

A partir de este decreto y el compromiso que tiene la empresa con los clientes se genera la necesidad de realizar una estructuración del modelo de comercialización que busque satisfacer las necesidades actuales del área de reposición en Dana Transejes Colombia con el fin de incrementar las ventas en un 30% y aumentar su participación en el mercado.

A partir de un análisis situacional del mercado de O.E.S. se busca conocer a fondo las características de este dentro de la empresa y en el mercado, lo anterior con el fin de realizar una matriz DOFA donde se identifique claramente debilidades y fortalezas, como factores internos, oportunidades y amenazas, como factores externos del mercado.

Luego de haber identificado estos factores se establecen las actividades que se deben realizar para aumentar la participación en el mercado y aumentar las ventas de los clientes de O.E.S.

Finalmente se presenta el modelo de mercadeo resumido para conocer la viabilidad de este y las posibilidades de llevarlo a cabo para la empresa dentro de sus condiciones actuales.

ANTECEDENTES

DANA TRANSEJES COLOMBIA es una filial de DANA CORPORATION, líder mundial en ingeniería, manufactura y distribución de productos y sistemas para el mercado automotriz.

Está dedicada principalmente a la producción de ejes diferenciales, cardanes y sistemas modulares. Garantiza, a través de su asociación con GKN, el soporte tecnológico para la fabricación de ejes homocinéticos.

Dana Transejes maneja dos grandes mercados, el del equipo original (automóviles nuevos) y el de reposición (reparación de automóviles usados). En el mercado de reposición maneja tres tipos de segmentos, red de mayoristas de almacenes de repuestos, exportaciones y O.E.S. (Servicio pos-venta de las ensambladoras) En este último segmento debe cumplir con el Decreto 2407 de 1991.

PROBLEMA

Según el Decreto 2407 de 1991 (**Véase anexo 1**) la empresa debe brindarle a las ensambladoras repuestos de los productos despachados por Equipo Original durante 10 años, manteniendo la relación entre el cliente y Transejes.

Sin embargo se detectó que la relación que se mantenía con las ensambladoras es una relación técnica debido a que no existe una persona en el área de mercadeo que sea el contacto con las ensambladoras. A raíz de esa relación técnica se detectó problemas comerciales con las ensambladoras porque la persona encargada de O.E.S. realizaba visitas a los clientes pero solucionaba problemas logísticos. Los problemas encontrados son los siguientes:

- No existe comunicación con el cliente para poderle informar como se encontraba su pedido.
- No existe un cargo encargada de la relación con los proveedores, en este caso Transejes.
- Según el área de ventas de Transejes “los clientes les compran pero Transejes no vende” es decir, no existe una estrategia comercial por parte de Transejes.
- Los programas enviados por los clientes los conoce el coordinador de despachos de logística ya que es a la persona que le llegan y no los graba en el sistema.

- La persona encargada por parte de Transejes tiene un enfoque técnico lo cual corresponde a que soluciona temas relacionados con la logística del despacho de los pedidos.
- Se sigue una secuencia en el proceso de comercialización ya que es un trabajo operativo más no una relación entre cliente y empresa así que no se realizan actividades de mercadeo, relación que se apoya en el Decreto 2407 de 1997.
- No hay claridad de las responsabilidades por parte de las personas encargadas del proceso en Transejes.
- Existen ordenes de compra desactualizadas con los mismo precios desde la primera negociación, ejemplo desde el año 2000. No existe un periodo específico y una persona encargada para la revisión de precios.
- No se conocen las negociaciones con los clientes y por tal motivo no se lleva un control del pago y de las facturas vencidas. Y el departamento de cartera es el encargado de realizar el trámite y no lo realiza.
- No se encuentra estandarizado el proceso de ventas a las ensambladoras de O.E.S.
- No se llevaba un control de las evaluaciones de los clientes.

Por razón de los problemas anteriores, unas ventas de reposición decrecientes en este segmento, se hacen necesario un modelo de mercadeo mediante el cual se determine: La situación del mercado actual de O.E.S, la situación interna de la empresa con su proceso de comercialización, los objetivos de mercadeo se desea alcanzar con la estructuración de este modelo de mercadeo y que estrategias son las adecuadas para alcanzar los objetivos.

JUSTIFICACIÓN

La estructuración del modelo de mercadeo resulta muy importante para la empresa porque puede brindar un buen servicio al cliente ofreciéndole información de sus pedidos, brindándole un servicio agregado como las capacitaciones y cumplir con políticas de los pedidos y con los requisitos que el cliente nos exige. Internamente se puede tener un control sobre los pedidos y pagos de los clientes y además se da a conocer las responsabilidades de las personas involucradas en el modelo y se organiza la forma de atención a los clientes.

Debido a que la contratación para la elaboración del estructuración del modelo de mercadeo tiene un costo alrededor de \$5'000.000 de pesos que incluyen el salario y los gastos administrativos y que esto representa unos costos adicionales para la empresa, la realización de este proyecto resulta muy beneficiosa porque le brinda la oportunidad de contar con los modelo de mercadeo sin tener que incurrir en estos gastos y de la misma manera

aprovecha la práctica empresarial en esta área de la empresa. Además es importante la realización de este trabajo porque con el se puede garantizar un incremento de un 30% aproximado de las ventas de los clientes de OES. Así que este trabajo le ayuda a la empresa en dos factores importantes el ahorro y el incremento de las ventas.

De igual forma la realización de este trabajo investigativo resulta útil como una herramienta teórica del manejo de la mezcla de mercado en el área de Mercadeo y ventas para la Administración de empresas porque brinda de forma organizada como se puede manejar a los clientes, satisfaciendo las necesidades que cada uno tiene y haciendo exitosa a la empresa; también se coloca en practica los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y es un requisito para optar al título de Administrador de Empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga y poder alcanzar el profesionalismo en esta área.

MARCO REFERENCIAL

Para comprender un modelo de mercadeo para el segmento de O.E.S, en este caso del área de reposición en la multinacional Dana Transejes Colombia, se debe conocer conceptos y análisis básicos de las 4 variables de la mezcla de mercadeo, las cuales son el producto, el precio, la plaza y la promoción para así lograr Implementar correctamente las estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa.

Por ello se plantean los conceptos fundamentales sobre la mezcla de mercadotecnia necesarios para la realización de la nueva propuesta de modelo de mercadeo los cuales están fundamentados en el pensamiento de uno de los analistas más sobresalientes de la actualidad, fundador del marketing moderno y una de las autoridades en esta disciplina a nivel mundial, Philip Kotler. Para lo cual se empleará específicamente la obra "Fundamentos de marketing".¹

Kotler, define la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"²

¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Ciudad de México, McGraw Hill, 2003.

² Ibíd.,P. 63

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las **4 P's** que actualmente se constituye en la clasificación mas utilizada para estructurar las variables de la mezcla de mercadotecnia. Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

El producto se define como el conjunto de atributos tangibles o intangibles que se ofrecen en un mercado para su consumo y que generalmente satisfacen algún deseo o necesidad. Los productos pueden ser objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas, etc.

Los **productos de consumo** tienen como fin el consumo personal y se clasifican según la forma en que son adquiridos por el consumidor en: productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad y productos no buscados. Los productos de conveniencia se adquieren con frecuencia, de forma inmediata y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra, generalmente son de bajo precio y se adquieren fácilmente en muchos lugares. Los productos de compras son productos y servicios de consumo que los consumidores suelen comparar detalladamente antes de adquirirlos, teniendo en cuenta calidad, precio, estilo. Por ejemplo: electrodomésticos, ropa, muebles. Los productos de especialidad son aquellos que presentan algunas características únicas y por los cuales el comprador esta dispuesto a hacer un esfuerzo especial. Ejemplo de estos son las marcas de automóviles.

El desarrollo del producto consta de algunas **decisiones individuales** importantes, las más importantes son las decisiones relativas a: atributos del producto, asignación de marca, empaque, etiquetado y servicios de apoyo al producto.

Los atributos de los productos incluyen los beneficios que el producto o servicio ofrecerán como calidad, características, estilo y diseño. La calidad del producto es una herramienta de posicionamiento que presenta dos dimensiones: nivel y consistencia. El nivel de calidad debe brindar apoyo a la posición del producto en el mercado meta y se refiere a la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones. La consistencia va más allá del nivel de calidad e implica calidad de cumplimiento, ausencia de defectos y consistencia en la entrega de un nivel de desempeño especificado.

El empaque implica el diseño y la producción de la envoltura de un producto, puede incluir el empaque primario, un empaque secundario que se desecha cuando se va a usar el producto y el empaque de transporte necesario para almacenar, identificar y transportar el producto. La función primaria del empaque es contener y proteger un producto, sin embargo se ha convertido

en una herramienta importante del marketing, por tanto debe desempeñar muchas tareas de venta como atraer la atención, describir el producto e incluso efectuar la venta. Un buen empaque genera reconocimiento instantáneo en la mente del consumidor y es la última oportunidad del vendedor para influir en la elección de un comprador.

Después de examinar las decisiones de estrategia de productos o decisiones individuales de producto es fundamental tener en cuenta la necesidad de crear **líneas de producto**. Una línea de productos es un grupo de productos que están relacionados entre sí porque funcionan de una forma similar: se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o están dentro de un intervalo de precios.

Precio

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio”.³ El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que genera ganancias y a la vez el más flexible ya que se puede modificar rápidamente. En la actualidad la fijación de precios y la competencia son el problema principal que muchos ejecutivos del marketing enfrentan. El proceso de fijación de precios involucra varios factores importantes, enfoques y estrategias.

Plaza

Con el fin de llevar sus productos al mercado la mayoría de los productores utilizan un canal de distribución, es decir, un conjunto de organizaciones que se encargan de poner el producto a la disposición del consumidor. Todas las actividades relacionadas con este proceso se denominan *plaza*.

El **canal de distribución** desplaza los productos de los productores a los consumidores y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión entre estos. Los miembros del canal tienen diversas funciones para llevar a cabo sus objetivos: Información: reunir y distribuir información de la investigación de mercados para planificar el intercambio, Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones acerca de una oferta, Contacto: encontrar posibles compradores y comunicarse con ellos, Adecuación: ajustar la oferta a la necesidad del comprador, Negociación: llegar a un acuerdo sobre los términos con el comprador.

³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Ciudad de México, Hill, 2003. , P. 353

El canal también tiene funciones para llevar a cabo las transacciones concertadas como la distribución física (transporte y almacenamiento), el financiamiento (adquirir fondos necesarios) y la aceptación de riesgos. **El comportamiento del canal**, se refiere al tipo de interacciones entre las empresas y las variaciones en el sistema del canal es decir, el surgimiento de nuevos intermediarios o nuevos sistemas de canal enteros. Cada miembro del canal desempeña un papel y se especializa en una o más funciones, de esta manera el canal funciona eficientemente. El éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito global del canal, por esta razón se debe cooperar para alcanzar metas globales, al actuar independientemente y pensar en un interés propio es común que no se llegue a un común acuerdo y se generan conflictos de canal.

La ley generalmente deja a las empresas **desarrollar sus sistemas de canal** libremente, la mayor parte de las leyes sobre canales se ocupa de los derechos y obligaciones mutuos de los miembros del canal una vez que han formado una relación.

Los productores y mayoristas algunas veces buscan crear **canales exclusivos** para sus productos; cuando el fabricante sólo permite a ciertos expendios trabajar sus productos la estrategia recibe el nombre de *distribución exclusiva*. Cuando el fabricante exige que estos concesionarios no trabajen con productos de sus competidores su estrategia se llama de *acuerdo exclusivo*. Los acuerdos exclusivos a menudo incluyen convenios territoriales exclusivos, es decir, el productor podría comprometerse a no vender a otros concesionarios de un área determinada o el comprador podría comprometerse a vender únicamente en su propio territorio.

Promoción

La mezcla total de comunicaciones del marketing de una empresa, también llamada su mezcla de promoción consiste en la mezcla específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado; la promoción de ventas son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio; las relaciones públicas es la acción de cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo de rumores o sucesos desfavorables.

Cada una de las anteriores emplea herramientas específicas por ejemplo la publicidad incluye medios impresos, radio o televisión, anuncios exteriores y otros. La promoción de ventas incluye exhibidores en punto de compra,

bonificaciones, descuentos, cupones, anuncios especializados y demostraciones. Las relaciones públicas incluyen boletines de prensa y eventos especiales.

La comunicación va más allá de estas herramientas de promoción. El diseño de producto, su precio, su forma y el color de su caja son todas características que comunican algo a los compradores. Todos los elementos deben estar coordinados si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto corresponde a los siguientes tipos de investigación:

Según el propósito y el conocimiento que se quiere alcanzar se realizara una investigación descriptiva debido a que se trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y en este proyecto se realizaran entrevistas a las personas involucradas en el proceso y también se realizaran reuniones donde se puedan conocer internamente los problemas de cada proceso.

TAMAÑO

Ficha técnica.

Universo: La empresa Dana Transejes Colombia distribuye sus productos a 16 ensambladoras de Equipo Original y 42 Almacenes de mayoristas en Colombia y Ecuador.

Población: El área de reposición de DANA Transejes Colombia le distribuye sus productos a 3 ensambladoras, 37 Almacenes mayoristas en Colombia y 6 almacenes mayoristas en Ecuador.

Muestra: Será de carácter No probabilística al emplearse por conveniencia ya que el proyecto se aplicara a las 3 principales ensambladoras de Colombia que son: General Motors, Sofasa y CCA.

METODO

El método que se empleará para la realización de este trabajo, será un método deductivo, en donde se obtiene una información general mediante la base de datos de Inteligencia Comercial de la empresa y se transforma en la información específica que pretende averiguar la situación actual de las variables producto, precio, plaza y promoción, para llevar a cabo los objetivos planteados.

CAPITULO UNO: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO OBJETIVO EN LA EMPRESA

A continuación se presenta un diagnostico de los factores situacionales del proceso de comercialización hacia los clientes de O.E.S. al interior de la organización para conocer los problemas presentados y así establecer un modelo de mercadeo para estos clientes de acuerdo a las evaluaciones de los clientes, los datos y cifras históricas de unidades vendidas, participación en el mercado, mercado potencial que maneja el área de Inteligencia comercial de Transejes.

BENEFICIOS DE TRANSEJES POR SER UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN EL SECTOR AUTOMOTOR.⁴

Dana Transejes Colombia es una empresa dedicada a la producción de Ejes para sector automotor, lo que genera principalmente dos ventajas competitivas; en primera instancia una ventaja en el factor micro económico y en segunda instancia en el factor técnico.

En cuanto al factor micro económico se presenta por el hecho de ser una empresa manufacturera que genera ventajas sobre los importadores y comerciantes que no hacen transformación del producto debido a que Transejes al ser manufacturera integra el producto a la cadena de abastecimiento de equipo original logrando una disminución en los costos al tener la capacidad de que estos productos reciban beneficios como el de tenerlos en zona franca al interior de la empresa, lo cual otorga la posibilidad de su nacionalización en el momento que se desee, según la capacidad de caja de la empresa.

En lo referente al factor Técnico, este genera un valor agregado al producto final y se presenta gracias a que por ser Transejes una empresa productora de Ejes, puede fabricar algunos componentes dentro de la compañía para ensamblar sobre el producto importado y así mejorar el producto final, logrando satisfacer de la mejor forma las expectativas deseadas por el cliente.

⁴ RUIZ, Carlos Manuel, Plan de mercadeo para la marca Transejes en los ejes homocinéticos en el área de reposición. Administración Dual, Diciembre 2008.

RESPALDO DE LA CASA MATRIZ DANA CORPORATION Y GKN.

La multinacional DANA máxima accionista de Transejes es mundialmente conocida desde hace mas de 100 años por la producción y comercialización de varias marcas dentro del sector automotor, como la SPICER. La cual es marca de un gran prestigio e historia en este mercado y que ha sido líder en su segmento de mercado en el ámbito mundial.

Por esta razón expresar dentro del mercado automotor que TRANSEJES es Dana, es sinónimo de respaldo tecnológico y económico que para la empresa representa unas grandes ventajas al momento de relacionarse con un proveedor. Gracias a esto la empresa puede obtener la garantía que el proveedor se siente respaldado para los pagos y que con la empresa necesitan suministrar una buena calidad permanente en el tiempo para que el negocio perdure en el tiempo puesto que a través de Transejes, las empresas proveedoras pueden adquirir un prestigio en el mercado

PRODUCTOS

Los Ejes (**Véase figura 1**) con calidad de equipo original, es decir la marca SPICER manufacturada en Transejes, son los productos que se les despachan a las ensambladoras para los automóviles cero kilómetros, estos productos manejan unas especificaciones de mayor severidad con respecto al producto de calidad reposición del mercado.

Figura 1. Producto De Marca Spicer



Fuente: FOTOGRAFIA. Eje Cardanico. Enero 2009. Fotografía tomada por: Oscar Peña

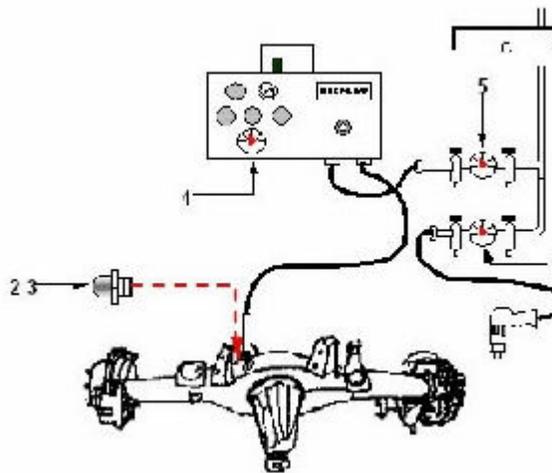
Esta severidad se presenta en cuanto a las especificaciones de tolerancia y profundidades del temple de la pieza. Los productos de equipo original Spicer tienen especificaciones superiores al estándar de la industria, dicho estándar de la industria regido por normas según las ensambladoras y con una tecnología de punta en pruebas de la materia prima y los productos

terminados. Estas especificaciones son los que le dan una mayor vida útil al producto original puesto que la profundidad de la capa endurecida tiene relación directa con esta variable que diferencia de manera marcada un producto calidad “Reposición” con uno “Original”, debido a ello la percepción que se tiene de los componentes que vienen en los vehículos nuevos tienen mayor duración que los que posteriormente se colocan cuando se necesita la reposición.

Por ejemplo un proceso de producción para un Eje Diferencial debe cumplir con pasos estandarizados para correr con un mínimo error y realizar las pruebas indicadas para medir la durabilidad y la calidad del producto final.

Dentro de estas actividades se realiza la prueba de estanquedad (**Véase figura 2**) donde se acopla la pistola de aire al orificio desgrasificador y se le inyecta aire al eje por 11 segundos, si la maquina enciende la señal verde el Eje es aprobado, si es roja el eje tiene fuga y no es aprobado.

Figura 2. Prueba De Estanquedad



Fuente: Dana Transejes Colombia. Dibujo de la prueba de estanquedad en los ejes diferenciales. Grafico realizado por el área de ingeniería. 2008

La presentación de los productos es diferente según los clientes debido a que los productos para CCA (Compañía Colombiana Automotriz) y GMC (General Motors Colombia) va empacado en caja marca con el logo de Spicer (**Véase figura 3**) y para Sofasa va empacada en caja marcada con el logo de Renault (**Véase figura 4**)

Figura 3. Empaque De Spicer



Fuente: FOTOGRAFIA. Empaque de los productos de Spicer. Enero 2009. Fotografía tomada por: Oscar Peña.

Figura 4. Empaque De Renault



Fuente: FOTOGRAFIA. Empaque de los productos de Renault. Enero 2009. Fotografía tomada por: Oscar Peña

El empaque es uno de los requisitos que las ensambladoras colocan, sin embargo la única ensambladora que exige el empaque es Sofasa. Transejes debe cumplir con este requisito.

PROMOCIÓN

La promoción que desarrolla Dana Transejes Colombia realiza dos clases de promoción la primera es institucional enfocada a la imagen corporativa con ayuda de ACOLFA (Asociación colombiana de Fabricantes de Autopartes) realiza una publicación anual en los manuales estadísticos de la asociación (**Véase figura 5**) y en revistas del sector automotor en estas publicaciones da a conocer la compañía, las marcas y los productos fabricados.

Figura 5. Publicación En El Manual Estadístico De 2008

¡NUESTROS VALORES!

ISO 9001:2008
SPICER
MANUFACTURER OF AXLES

TRANSEJES
The Quality Authority of Axles

DANA

TRANSEJES COLOMBIA

A través de sus 24 años en el mercado colombiano ha demostrado por la calidad de sus productos y servicios, prácticas de trabajo, al cliente y al trabajador, un equipo de trabajo aquellos que hacen parte de él.

Ejes Diferenciales

Ejes de Eje

Cardanes

Ejes de Eje

Ejes de Eje

Juntas Homocinéticas

ISO 9001:2008
TS 16949

Derechos Reservados
TEL: 011 494 2300
Bogotá, Colombia
Sector de la Zona 2400074-4
TEL: 011 494 2300
www.transes.com

Gente Encontrando la mejor solución

Fuente: FOTOGRAFIA. Publicación en el manual estadístico 2008. ACOLFA. Enero 2008. Realizada por: Carlos Ruiz

El segundo tipo de publicidad esta enfocada a la promoción de ventas, conocimiento de los productos y su marca Spicer esta publicidad es técnica especializada en donde asiste a ferias (**Véase figura 6**) y eventos para establecer relaciones con el cliente final.

Figura 6. Imagen del Stand Transejes En Feria Expo-Partes Bogota, Jun 2007



Fuente: FOTOGRAFIA. Imagen del Stand Transejes En Feria Expo-Partes Bogota. Colombia. Jun 2007

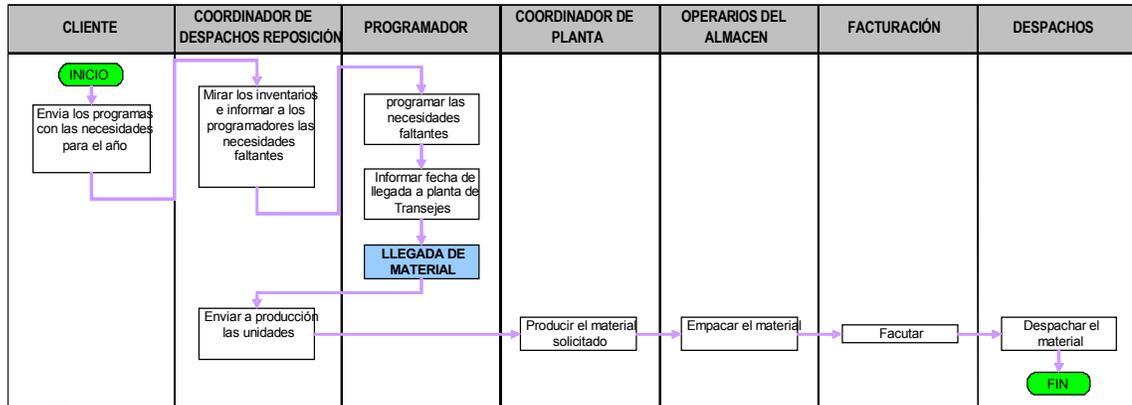
Otro medio de promoción utilizado por Transejes es el Internet. Actualmente se encuentra iniciando la divulgación por este medio. En la pagina Web www.transejes.com, se pueden encontrar noticias sobre el sector y los productos de la compañía y promociones publicadas.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN A LOS CLIENTES DE O.E.S. (SERVICIO POS-VENTA ENSAMBLADORAS).

El proceso de comercialización se encuentra en manos del Coordinador de AFM y O.E.S. de Logística y es el encargado de coordinar las necesidades de material requerido de las líneas de producción para suministrar a los clientes de O.E.S, analizar y hacer seguimiento a materiales críticos requeridos para despachos O.E.S y recepcionar pedidos de O.E.S y gestionar la respectiva consecución de material y despachos dentro de las fechas de compromiso adquiridos con los clientes. Por tal motivo existe una relación técnica y no comercial, igual al de Equipo Original ya que la relación técnica es por medio de planos y especificaciones del producto o en este caso de procesos logísticos y seguimiento de las necesidades de los clientes.

En la figura (**Véase figura 7**) se puede observar el esquema de cómo se realiza el proceso de comercialización con los clientes de O.E.S.

Figura 7. Proceso de comercialización actual de clientes O.E.S.



Fuente: Basado en el mapa de proceso. Sistema de calidad Dana Transejes Colombia. Junio 2008. Realizado por: Alejandra Martínez

Este proceso cuenta con 9 pasos o actividades y se encuentran en la casilla del cargo responsable de esta actividad. Los pasos son los siguientes: **(Véase anexo 2)**⁵

- El cliente envía un programa con las unidades que necesita mensualmente durante todo un año, este programa es modificado por el cliente según sus necesidades pero se tiene acordado que durante los 3 periodos siguientes al envió del programa no se deben cambiar unidades.
- El coordinador de despachos reposición el encargado de analizar las unidades vs. el inventario y solicitar las unidades necesarias a los programadores (Compras).
- Los programadores son los encargados de realizar la compra de las unidades que se necesitan para cumplir con el pedido del cliente y dar la fecha de llegada del material a la planta de Transejes.
- Cuando llega el material a la planta de Transejes el coordinador de despachos de reposición es el encargado de enviar las unidades a producción por medio de la reunión de SECUENCIA DE PRODUCCIÓN.
- El coordinador de planta se encarga que el material se produzca.
- Los operarios del almacén se encargan de empacar el material cuando se encuentra listo.
- Facturación realiza la factura para el material que se va a despachar.
- Despachos se encarga de que el material se despache a tiempo para que el cliente lo reciba.

⁵ENTREVISTA con Dairo Argel, Coordinador de O.E.S Dana Transejes, Diciembre 2008.

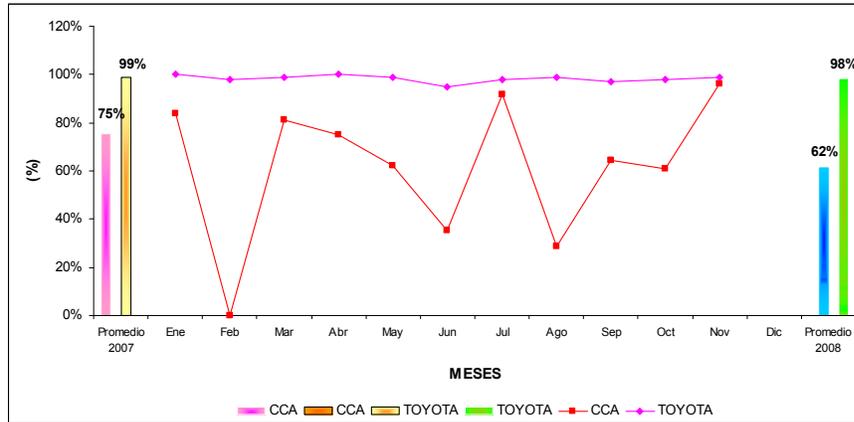
A raíz de esa relación técnica se detectó problemas comerciales con las ensambladoras porque la persona encargada de O.E.S. realizaba visitas a los clientes pero solucionaba problemas logísticos. Los problemas encontrados se presentan a continuación: **(Véase anexo 3)**.⁶

- No existe comunicación con el cliente para poderle informar como se encontraba su pedido.
- No existe un cargo encargada de la relación con los proveedores, en este caso Transejes.
- Según el área de ventas de Transejes “los clientes les compran pero Transejes no vende” es decir, no existe una estrategia comercial por parte de Transejes.
- Los programas enviados por los clientes los conoce el coordinador de despachos de logística ya que es a la persona que le llegan y no los graba en el sistema.
- La persona encargada por parte de Transejes tiene un enfoque técnico lo cual corresponde a que soluciona temas relacionados con la logística del despacho de los pedidos.
- Se sigue una secuencia en el proceso de comercialización ya que es un trabajo operativo más no una relación entre cliente y empresa así que no se realizan actividades de mercadeo, relación que se apoya en el Decreto 2407 de 1997.
- No hay coordinación de las responsabilidades por parte de las personas encargadas del proceso en Transejes.
- Existen ordenes de compra desactualizadas con los mismo precios desde la primera negociación, ejemplo desde el año 2000. No existe un periodo específico y una persona encargada para la revisión de precios.
- No se conocen las negociaciones con los clientes y por tal motivo no se lleva un control del pago y de las facturas vencidas. Y el departamento de cartera es el encargado de realizar el trámite y no lo realiza.
- No se encuentra estandarizado el proceso de ventas a las ensambladoras de O.E.S.
- No se llevaba un control de las evaluaciones de los clientes.

Todas estas fallas se detectaron por medio de la actualización de las evaluaciones que realizan las ensambladoras a sus proveedores **(Véase anexo 4)** ya que no se cumplen con las metas que Transejes tiene establecidas. Es decir que en ellas se puede detecta la satisfacción que tienen con sus proveedores, en este Caso TRANSEJES para Toyota y Colmotores **(Véase figura 8)** y THC para Renault y Colmotores **(Véase figura 9)**. Esto se puede ver en las siguientes figuras.

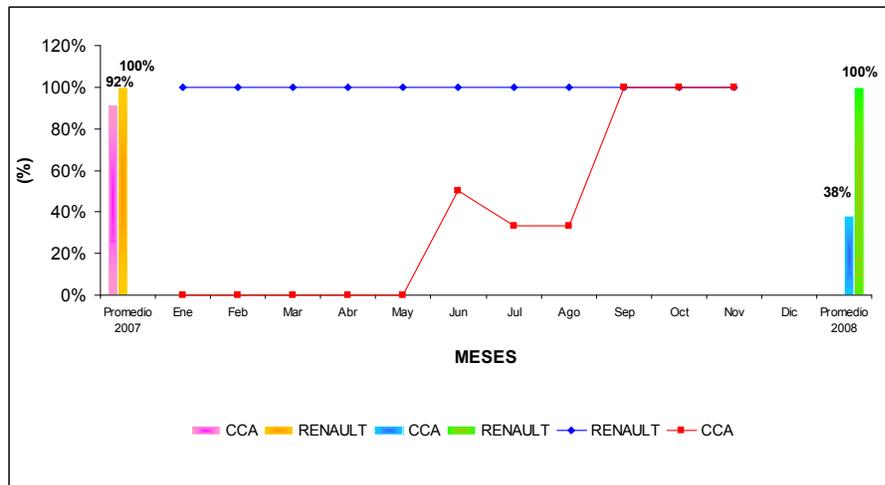
⁶ENTREVISTA con Víctor Merchán, Product Parent de Homocinéticos Dana Transejes, diciembre 2008

Figura 8. Calificación de los clientes para Transejes (2007 – 2008)



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Sistema de calidad ISO/TS del área de mejoramiento continuo, Bucaramanga, 2009.

Figura 9. Calificación de los clientes para THC (2007 – 2008)



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Sistema de calidad ISO/TS del área de mejoramiento continuo, Bucaramanga, 2009.

DISTRIBUCIÓN

La empresa Dana Transejes Colombia, maneja una red de clientes a través de 3 ensambladoras en todo el país ubicadas en Bogotá. Estas ensambladoras desarrollan un cubrimiento nacional o zonal por lo que sus concesionarios se encuentran estratégicamente ubicados.

A continuación se presenta la tabla (**Véase tabla 1**) con los clientes y los respectivos porcentajes de participación, según los despachos de la marca Spicer realizados hasta diciembre 2008.

Tabla 1. Ranking clientes O.E.S por cantidad de despachos 2008.

Puesto	OES	Despachos	%
1	SOFASA POSTVENTA	190.060	6,55%
2	COMPANIA COLOMBIANA AUTOMOTRIZ	86.540	2,98%
3	GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A.	70.105	2,42%
	TOTAL OES	346.705	12%
	GRAN TOTAL	2.901.894	100%

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2008.

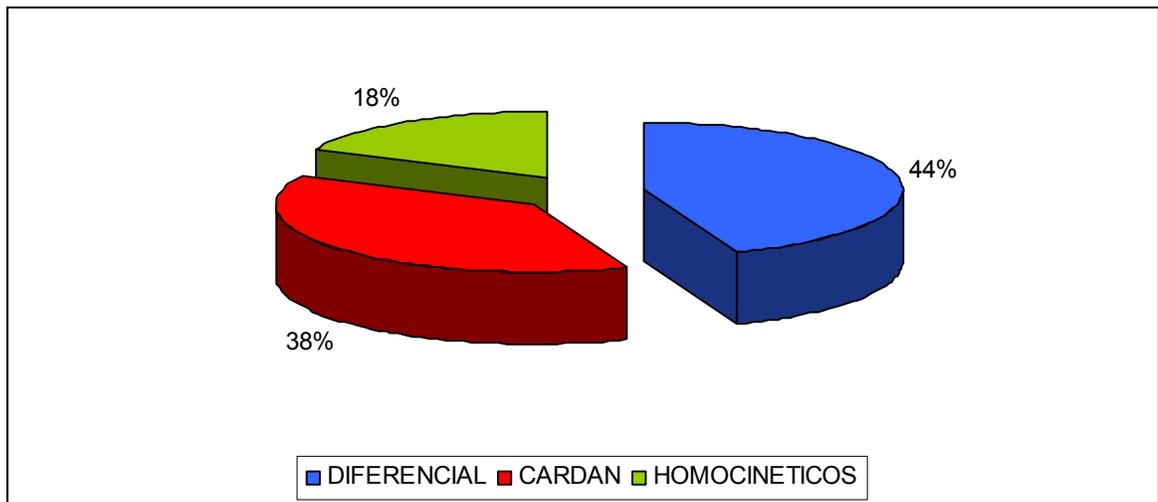
La tabla anterior muestra que el 12% (Véase anexo 5) de las ventas pertenecen a las ventas de O.E.S en el área de reposición y además se puede observar que el cliente que tiene el porcentaje más alto de despachos es Sofasa que es la ensambladora que produce los vehículos Toyota y Renault.

CAPITULO DOS: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL MERCADO O.E.S. EN COLOMBIA

Existe un mercado de ejes en Colombia que se encuentra conformado por tres (3) productos: Ejes Diferenciales, Ejes Cardanicos y Ejes Homocinéticos. Este mercado tiene un tamaño de U\$ 23'700.000, donde el 44% (U\$ 10'500.000) corresponde a los Ejes Diferenciales, el 38% (U\$ 9'000.000) a los Ejes Cardanicos y el 18% (U\$ 4'200.000) restante a los Ejes Homocinéticos (**Véase figura 10**).

Dana Transejes Colombia es el único proveedor de Ejes asentado en el país. A continuación se presenta la gráfica (**Véase figura 10**) del mercado potencial de ejes en Colombia para el 2008 en Dólares.

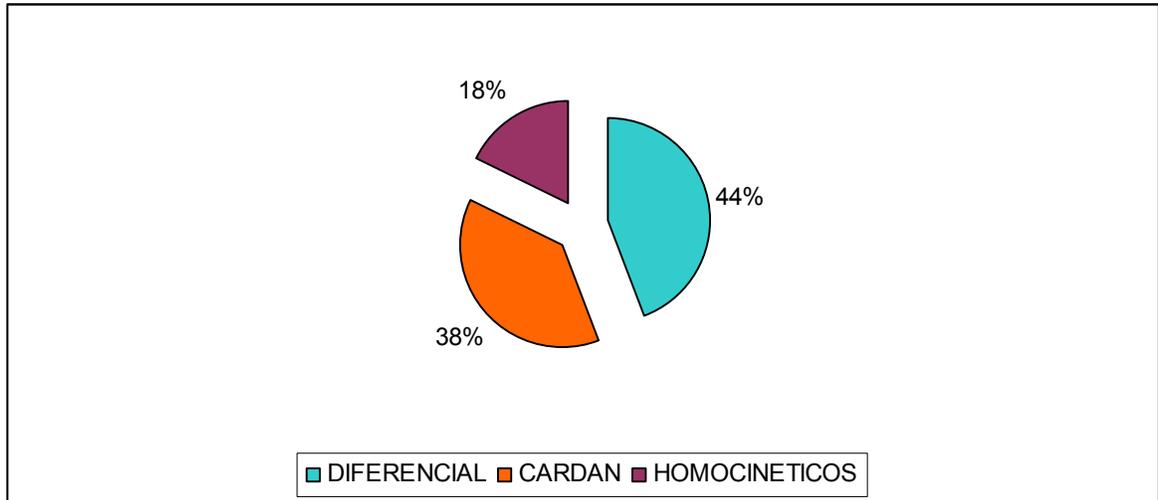
Figura 10. Mercado potencial de ejes diferenciales, cardanes y homocinetos en Colombia 2008



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2009.

El mercado de O.E.S. según estudios del área de inteligencia comercial de Dana Transejes Colombia es de un 15% (**Véase figura 11**) del mercado de ejes en Colombia debido a que el perfil del consumidor de este producto tiene un poder adquisitivo alto y su vehículo tiene entre 1 y 2 años de haberlo comprado.

Figura 11. Mercado de ejes a clientes o.e.s de transejes 2008



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2009.

El mercado de O.E.S. tiene U\$ 3'555.000 que se encuentran repartidos de la siguiente forma: los Ejes Diferenciales tienen el 44% (U\$ 1'564.200), los ejes Cardánicos son el 38% (U\$ 1'350.900) y el 18% restante pertenece a los Ejes Homocinéticos (U\$ 639.900).

PERFIL DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS DE EQUIPO ORIGINAL

Existen en el mercado O.E.S. un tipo de consumidor o segmento de mercado definido al cual se dirige este producto, el segmento es el de automóviles particulares.

Un ejemplo del comportamiento de los compradores por conocimiento de la empresa y sus investigaciones, se sabe que existe también una clasificación del comportamiento del consumidor dueño de un automóvil particular según la antigüedad de vehículo ya que estos generalmente están ligados a estratos socioeconómicos.

Por ello dependiendo del poder adquisitivo de las personas, manejan unos comportamientos diferentes durante la vida útil de un auto (**Véase tabla 2**).

Tabla 2. Comportamiento de consumidores de vehículos particulares

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE VEHÍCULOS		
Años	Consumidor	Comportamiento
1. - 2	Con poder adquisitivo ALTO	Repuestos en el concesionario
2. - 5	Con poder adquisitivo ALTO	Repuestos de calidad original
5. - 10	Con poder adquisitivo MEDIO	Repuestos Originales y de Reposición
10	Con poder adquisitivo BAJO	Repuesto de Reposición

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2008.

Inicialmente las personas con mayor poder adquisitivo que tienen el vehículo para la movilización y recreación personal y de su familia, son los que realizan la compra de los automóviles nuevos en los concesionarios. Estos lo mantienen un máximo 5 años, en donde los primeros dos años se repara únicamente en el concesionario en donde se realizó la compra y los siguientes 3 realizan visitas muy esporádicas a talleres ya que el carro se encuentra prácticamente nuevo.

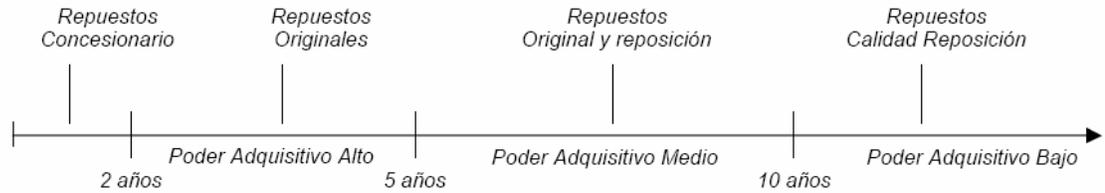
Al momento de presentarse la necesidad de un repuesto, estas personas tienen la capacidad y el perfil de colocar repuestos originales de mayor calidad y por ende de mayor precio.

A partir del quinto año lo adquieren personas con un poder adquisitivo medio, los cuales mantienen el vehículo hasta el décimo año, y durante este periodo al tener las personas menos capacidad comienzan a adquirir algunos repuestos de menor valor, con calidad reposición.

Desde del décimo año de vida del vehículo, es adquirido por un consumidor con un poder adquisitivo bajo, el cual únicamente busca la economía por lo que utiliza repuestos de calidad reposición exclusivamente (**Véase figura 12**), con precios bajos.

A media que el automóvil pasa a diferentes manos, para seguir su cadena de vida útil comienzan las personas a tener menos capacidad adquisitiva por lo que empiezan a buscar economía por encima de la calidad.

Figura 12. Ciclo de vida de un vehiculo en Colombia



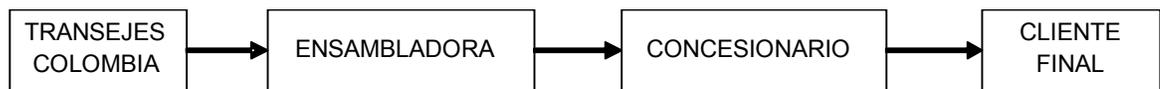
Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2008.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los productos de O.E.S. desarrollan un canal de distribución de 3 pasos para llegar al cliente final con respecto a los otros productos del mercado ya que los demás competidores son mayoristas desarrollan el canal con una etapa menos, lo que significa alrededor de un 40% menos en el precio final del producto.

En la **(Véase figura 13)** se pueden observar el canal de distribución O.E.S. donde se encuentra la empresa productora (Transejes), después los distribuidores mayoristas (Ensambladora), Distribuidores minoristas (Concesionario) y el cliente final. Transejes debe rescatar a través de la imagen adquirida en el mercado como una empresa con productos de calidad que otorga un valor agregado en cuanto a garantía, servicio y capacitación y sobre todo que es el producto original de la ensambladora.

Figura 13. Canal de distribución a clientes O.E.S.



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2008.

Transejes maneja este canal de distribución debido a que la política del servicio post venta es para la ensambladora y no puede llegar directamente al concesionario.

PRECIO

Los precios de O.E.S. se calculan a partir del precio del producto terminado completo que son iguales a los precios de Equipo Original, se tiene como política que la suma de los precios de los componentes se debe situar alrededor de 110% con respecto al precio del Eje completo (**Véase tabla 3**) para garantizar que los precios no se excedan y se mantengan el precio del mercado de Equipo Original.

Tabla 3. Precios marca spicer producto completo y componentes 2009

EJE	COMPONENTES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCTO COMPLETO	DIFERENCIA
Cardan NHR				335,250	294,060	14%
	Yugo Brida	1	41250	41,250		
	Yugo Fijo	1	15000	15,000		
	Yugo deslizante	1	63000	63,000		
	Espiga Deslizante	1	61500	61,500		
	Tubo	1	94500	94,500		
	Cruteta	2	30000	60,000		

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2009.

Como se puede observar en la tabla anterior la diferencia entre el precio del producto completo (Precio O.E.S.) y el precio de los componentes (Precio reposición) tienen una diferencia del 14% cumpliendo con la política de precios de la compañía y garantizándole a los clientes que se mantienen los precios del mercado.

COMPETENCIA

Es importante aclarar que en el mercado O.E.S la marca Spicer no tiene competencia directa por ser proveedor único de las ensambladoras nacionales en los vehículos nuevos a los cuales se ensamblan en el mercado de O.E.M y a los componentes que se suministran al mercado O.E.S.

A continuación se analizara la competencia o sustituto de la marca Spicer en el mercado de repuestos por cada línea de producto:

Línea de ejes Homocinéticos

La marca SPICER en Homocinéticos debido a sus altos precios en el mercado pero con la mejor calidad del mercado no tiene competencia directa, sin embargo todas las marcas existentes en el mercado con bajo precio son su competencia o sustitutos.

En el mercado de Ejes Homocinéticos existen varias marcas que se pueden encontrar en los almacenes mayoristas de repuestos, entre esas se encuentra la marca TRANSEJES que compite con las marcas del mercado de repuestos y tiene el respaldo de la compañía. El principal competidor en este mercado es la empresa OBYCO de Cali con su marca GAP, la cual se encuentra enormemente posicionada en el mercado, teniendo muy buen suministro con un portafolio muy completo en el mercado de reposición.

Al igual también existen otros competidores importantes, como Importadora Cali con su marca SHIBUMI, la cual se consigue en el mercado a un precio del 20% menos con relación al de la marca TRANSEJES la marca KTC importada de China, siendo la más económica por lo que se vende alrededor de \$15.000 pesos una Junta Homocinética y se realizan grandes descuentos por volúmenes (**Véase tabla 4**).

Tabla 4. Principales marcas del mercado de ejes homocinéticos de repuestos.

Principales Marcas calidad Reposición en el mercado				
Spicer	Transejes	Shibumi	Gap	KTC
				

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de Reposición, Bucaramanga, 2008.

Línea de ejes Diferenciales

El principal competidor de la marca SPICER en el mercado de repuestos de Diferenciales pesado (para Tractomulas) es Euroricambi, fabricante Italiano con su marca EURORICAMBI con productos como piñón – corona, satélites,

planetarios, arandelas y demás componentes del diferencial, debido su trayectoria en el mercado y precios bajos frente a la marca SPICER.

La marca TRANSEJES es nueva debido a que lanzo desde el año 2008 con el CUBO RUEDA y esto hace que todas las marcas existentes en el mercado son competencia para esta hasta que tenga un buen posicionamiento en el mercado.

Y en la línea de Diferenciales livianos (Para S.U.V 4x4, camionetas 4X4 y 4X2 y camperos), existen otros competidores importantes, como MIDWEST, US GEAR y ELGIN con precios bajos en el mercado (**Véase tabla 5**).

Tabla 5. Principales marcas del mercado de ejes diferenciales de repuestos.

Principales Marcas calidad Reposición en el mercado				
Spicer	Euroricambi	US Gear	Elgin	Midwest
				

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de Reposición, Bucaramanga, 2008.

Líneas de ejes Cardanes

El principal competidor de la marca SPICER en el mercado de repuestos de Cardanes es la marca PRECISION porque su trayectoria en el mercado hace que sea reconocida por su calidad y experiencia.

Y para la marca TRANSEJES su principal competencia es la marca KTC de origen chino por su bajo precio en el mercado. Aunque también existe una empresa producto de repuesto llamada Fonticardan con su marca FTCAR con bajos precios en el mercado (**Véase tabla 6**).⁷

⁷ DIALOGO con Luís Eduardo Ordóñez, Coordinador Capacitación y Desarrollos Dana Transejes, Agosto 2008.

Tabla 6. Principales marcas del mercado de ejes cardanes de repuestos.

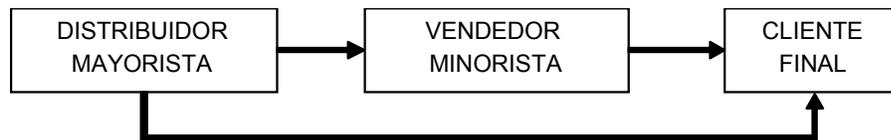
Principales Marcas calidad Reposición en el mercado				
Spicer	Transejes	Precision	Ftcar	KTC
				

Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de Reposición, Bucaramanga, 2008.

Canal de distribución

El producto marca Spicer desarrolla un canal de distribución de tres pasos (**Véase figura 13**) para llegar al cliente final que de los demás productos existentes en el mercado, puesto que como los demás competidores son mayoristas desarrollan este canal con dos etapas (**Véase figura 14**), lo que significa alrededor de una disminución del 25% en el precio final de producto, que Transejes debe equiparar a través de la imagen adquirida en el mercado como una empresa con productos de calidad que otorga un valor agregado en cuanto a garantía, servicio y capacitación respecto de los demás importadores.

Figura 14. Canal de distribución competencia



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de Reposición, Bucaramanga, 2008.

Publicidad

En el mercado de repuestos la publicidad es especializada porque las personas que tienen vehículos en el país, son un pequeño porcentaje de la población colombiana y además la persona que influye en la compra de estos

productos son los mecánicos porque son los que tienen el conocimiento de ello debido a su experiencia y trayectoria en el sector automotor.

Además la publicidad se realiza en medios de bajo costo y no generan divulgación porque su fin es que sea dirigida a los nichos específicos del mercado. Los medios que se utilizan son afiches, publicaciones en el directorio telefónico, fichas técnicas de productos y ferias del sector automotor, donde se pueden dar a conocer con el cliente final.

CAPITULO TRES: DIAGNOSTICO DOFA, FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

A continuación se analizará resultados obtenidos en el diagnóstico situacional por medio de una matriz DOFA con el fin de identificar los factores internos y externos que contribuyen al logro de los objetivos del mercado de O.E.S.

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES

Para la realización de la matriz DOFA, inicialmente se determinaron de manera conjunta entre el elaborador del proyecto y el área de Inteligencia comercial, los factores generales con los que cuenta la organización y el mercado (**Véase tabla 7**), analizando y clasificando en la matriz DOFA:

Tabla 7. Factores de empresa – mercado

FACTORES GENERALES					
FACTORES		D	O	F	A
MERCADO					
	Comunicación con el cliente				
	Proceso estructurado				
	Publicidad				
	Productos				
	Soporte Técnico				
	Participación en el mercado				
	Calidad del producto				
	Variedad de productos				
	Precios				
	Entregas				
	Empresa manufacturera				
	Reputación de la compañía (Respaldo)				
	Canal de distribución				
POLITICO					
	Decreto 2407 de 1991				
	Decisiones de países vecinos				
ECONOMICO					
	Tasa de cambio				
	Ingreso per capita				
	Inflación				

Los factores se agruparon según las variables del Mercado, Político y Económico. A partir de Inteligencia Comercial se realizara la clasificación correspondiente por cada variable DOFA.

JERARQUIZACIÓN POR VARIABLE DOFA

La jerarquización por variable DOFA se establece con aquellos factores determinantes para la variable correspondiente y numerando para determinar su importancia con el fin de determinar cual va a ser el enfoque del modelo y las estrategias a desarrollar. Esta jerarquización se llevó a cabo por parte del responsable del proyecto y posteriormente se confrontó con el punto de vista del director, cuyo resultado es consolidar las jerarquías de cada variable

Jerarquización de las Debilidades

De acuerdo con evaluaciones realizadas junto con el área de Inteligencia comercial, se llevó a cabo la jerarquización de las debilidades por factores (**Véase tabla 8**), donde se enumeraron por orden de importancia. Se establecieron los factores de: Proceso no estructurado, Comunicación con el cliente, soporte técnico y Entregas a tiempo, según su orden de importancia y en los cuales se enfocarán las estrategias a seguir.

Tabla 8. Jerarquización de debilidades

DEBILIDADES						
FACTORES		JERARQUIZACIÓN	D	O	F	A
MERCADO						
	Proceso no estructurado	1	X			
	Comunicación con el cliente	2	X			
	Soporte Técnico	3	X			
	Entregas	4	X			

Jerarquización de las Fortalezas

A continuación se llevó a cabo la jerarquización de fortalezas del mercado de O.E.S. por factores (**Véase tabla 9**), ésta se desarrolló evaluando cada factor y realizando la respectiva numeración por orden de importancia. Se logró establecer las fortalezas de: Reputación de la compañía y Portafolio de

productos, Empresa manufacturera, según su grado de importancia y en los cuales se enfocarán las estrategias a seguir.

Tabla 9. Jerarquización de fortalezas

FORTALEZAS						
FACTORES		JERARQUIZACIÓN	D	O	F	A
MERCADO						
	Reputación de la compañía (Respaldo)	1			X	
	Productos	2			X	
	Empresa manufacturera	3			X	

Jerarquización de las oportunidades

De igual forma se llevó a cabo la jerarquización de oportunidades del mercado por factores (**Véase tabla 10**), en donde se evaluó cada una y se enumeró por orden de importancia, estableciendo que las oportunidades en: Calidad del producto, Participación del mercado y Decreto, según su orden de importancia y en los cuales se enfocarán las estrategias a seguir

Tabla 10. Jerarquización de oportunidades

OPORTUNIDADES						
FACTORES		JERARQUIZACIÓN	D	O	F	A
MERCADO						
	Calidad del producto	1		X		
	Participación en el mercado	2		X		
POLITICO						
	Decreto 2407 de 1991	3		X		

Jerarquización de amenazas

Por ultimo, se organizó la jerarquía de las amenazas presentes en el mercado de O.E.S. (**Véase tabla 11**), en donde se evaluaron las amenazas de Precio, Publicidad, Tasa de cambio, Ingreso per capita y la Inflación.

Tabla 11. Jerarquización de amenazas

AMENAZAS						
	FACTORES	JERARQUIZACIÓN	D	O	F	A
POLITICO						
	Decisiones de países vecinos	1				x
MERCADO						
	Precio	2				X
	Publicidad	3				X
ECONOMICO						
	Tasa de cambio	4				x
	Ingreso per capita	5				x
	Inflación	6				x

PONDERACIÓN POR VARIABLE DOFA

A continuación de la jerarquización de factores, se continuó con la ponderación, otorgando peso o valor relativo proporcional a la importancia de cada uno de ellos, dentro de las cuatro variables de la DOFA, con el fin de medir el valor en el contexto del mercado.

Inicialmente se obtuvo la ponderación de cada variable, proporcional a la importancia. La cuantificación se logró mediante la asignación de un porcentaje según la importancia de la variable donde el total de la suma es 100%. A continuación se determinó una calificación de 1 a 4 donde:

CALIFICACIÓN	
1	Deficiente
2	Promedio
3	Bueno
4	Excelente

Posteriormente se calcula el total que es la multiplicación de la ponderación con la calificación dando como resultado la ponderación total de cada factor.

La ponderación se llevó a cabo por parte del responsable del proyecto y posteriormente se confrontó su punto de vista con el director del proyecto, llegando a consolidar cada variable y sus ponderaciones correspondientes.

Ponderación de las Debilidades

A continuación se muestra el cuadro consolidado de la ponderación de las Debilidades por cada factor (**Véase tabla 12**).

Tabla 12. Ponderación de Debilidades

DEBILIDADES				
	FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTALES
MERCADO				
1	Claridad de las responsabilidades	40%	1	0.40
2	Comunicación con el cliente	25%	1	0.25
3	Soporte Técnico	20%	3	0.60
4	Entregas	15%	2	0.30
TOTAL		100%	7	0.30

Ponderación de las Fortalezas

De la misma manera a la ponderación de las debilidades y siguiendo la metodología planteada, se realizó la ponderación de las Fortalezas por factor (**Véase tabla 13**).

Tabla 13. Ponderación de Fortalezas

FORTALEZAS				
	FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTALES
MERCADO				
1	Reputación de la compañía (Respaldo)	40%	4	1.60
2	Productos	35%	3	1.05
3	Empresa manufacturera	25%	4	1.00
TOTAL		100%	23	4.85

Ponderación de las Oportunidades

Siguiendo con la metodología planteada para la realización de las anteriores variables de la DOFA se ejecutó la ponderación de las Oportunidades por cada factor (**Véase tabla 14**).

Tabla 14. Ponderación de Oportunidades

OPORTUNIDADES				
	FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTALES
MERCADO				
1	Calidad del producto	45%	4	1,80
2	Participación en el mercado	30%	4	1,20
POLITICO				
3	Decreto 2407 de 1991	25%	3	0,75
TOTAL		100%	11	3,75

Ponderación de las Amenazas

Para culminar con el proceso de ponderación de variables, se realizó el proceso para los dos factores dentro de las amenazas presentes en el mercado (**Véase tabla 15**), bajo la metodología planteada para el modelo de mercadeo.

Tabla 15. Ponderación de Amenazas

AMENAZAS				
	FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTALES
POLITICO				
1	Decisiones de países vecinos	27%	1	0,27
MERCADO				
2	Precio	25%	2	0,50
3	Publicidad	15%	1	0,15
MERCADO				
4	Tasa de cambio	13%	2	0,26
5	Ingreso per capita	10%	2	0,20
6	Inflación	10%	2	0,20
TOTAL		100%	10	1,58

DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES POR VARIABLES DE LA DOFA

A continuación de la definición de la jerarquización y ponderación de cada factor, que corresponde a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se describieron los factores por cada variable. En el capítulo cuatro (Modelo de mercadeo) se establecen los planes de acción para reforzar las Fortalezas y contrarrestar las Debilidades, así como para aprovechar las Oportunidades y aminorar el impacto de las Amenazas.

Debilidades

Proceso no estructurado

En el área de reposición no existe un proceso estructurado donde indique los pasos que se deben realizar para la comercialización con los clientes de O.E.S y esto hace que las personas encargadas de este proceso tengan coordinación en las etapas del proceso.

Ausencia de comunicación con los clientes

La comunicación con los clientes es deficiente e intermitente debido a que no existe una persona encargada de ser el contacto entre la empresa - Transejes y el cliente - Ensambladoras y esto hace que la relación se deteriore.

Falta de comunicación interna

No existe un control sobre el pedido de los clientes debido a que solo lo recibe una persona en la empresa y no hay comunicación interna, sólo cuando se le factura el material que se le despacha y así mismo no se puede tener un seguimiento sobre el despacho del pedido y sobre el pago de las facturas debido a que no se conocen las negociaciones con los clientes.

Relación técnica

Debido a que la relación que se tiene entre Transejes y el cliente es una relación técnica porque la persona que actualmente esta encargada de los clientes de O.E.S es del área de logística le brinda un excelente soporte técnico brindado por esa persona, pero la relación comercial está por construir.

Fortalezas

Respaldo DANA CORPORATION y GKN

Las multinacionales DANA y GKN mundialmente conocidas en el mercado automotriz desde hace más de 100 años, es la mayor accionista de Transejes, le otorga el respaldo tecnológico y económico que para la empresa representa ventajas al momento de relacionarse con un proveedor o cliente, ya que gracias a esto el mercado se siente seguro al establecer un negocio o una compra con la empresa, aumentando la posibilidad al mercado de tener mayor demanda.

Producto con proceso de aprobación

Al producto realizado por la compañía además de realizarle pruebas dentro del proceso de producción, también se le desarrolla un proceso de aprobación por parte del Área de Ingeniería y Nuevos Desarrollos de Dana Transejes Colombia, de acuerdo a las especificaciones mínimas requeridas para ser aceptado como producto de la compañía, con lo que se garantiza la calidad del producto al momento de situarlo en el mercado, generando para la compañía un buen reconocimiento y seguridad de los demandantes al momento de la compra.

Portafolio de productos definido

El portafolio que se ofrece en el mercado de O.E.S son las referencias de partes que se han despachado por Equipo Original y se den despachar durante 10 años según el Decreto 2407.

Oportunidades

Reconocimiento de calidad en el mercado.

El mercado reconoce la calidad de la marca, debido a la trayectoria de la compañía que ha sido construida a través de más de 35 años de participación en el mercado de O.E.S, lo que genera en el mercado un reconocimiento hacia la compañía y sus productos asociándolos como sinónimos de calidad y de igual forma el posicionamiento de la marca en el mercado ya que los clientes se sienten seguros al momento de la compra.

Participación en el mercado

Debido a que a nivel nacional Dana Transejes Colombia es la única empresa productora de Ejes Homocinéticos, diferencial y Cardanes para Equipo Original y es la única empresa que cumple con los requisitos para ser proveedor de las ensambladoras para sus ejes en los automóviles, se puede decir que un porcentaje muy alto de la participación en este mercado

pertenece a Dana Transejes Colombia colocándola como la empresa líder en estos productos.

Decreto 2407 de 1991

Por medio de este decreto las ensambladoras deben suministrar durante 10 años los repuestos de los vehículos que se han comercializado y debido a esto la Transejes como proveedor de las ensambladoras tiene la oportunidad de tener durante por 10 años los productos comercializados por O.E.M para el mercado de O.E.S.

Amenazas

Gobiernos de países vecinos

Las decisiones de los gobiernos de los países vecinos que crean barreras tales como salvaguardas, requerimientos técnicos y cuotas de exportaciones para las ensambladoras nacionales y disminuyendo la producción nacional en el sector de autopartes.

Cambio en el comportamiento de compra del consumidor final

El cliente permanentemente establece una relación de costo-beneficio, en busca del menor precio entre los productos existentes en el mercado aunque muchas veces tenga en cuenta o sobrestime el precio sobre la calidad de los productos, reduciendo la demanda baja en este mercado, debido a que un alto porcentaje de la población no tiene poder adquisitivo para comprar estos productos.

Apoyo promocional a los concesionarios

Falta más presencia en los programas de promoción en los concesionarios tales como Capacitación en el aspecto técnico y conocimiento del producto.

Deterioro de los índices económicos

Los cambios en los índices económicos en la tasa de cambio afectan en los precios de la materia prima y hace que el costo varíe dependiendo de las fluctuaciones. La disminución en el ingreso per capita y el aumento en la inflación hacen que disminuya la capacidad adquisitiva de los colombianos para mantener un vehículo.

MATRIZ DOFA

Tabla 16. Matriz de descripción por factores

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Proceso no estructurado a clientes O.E.S.▪ Ausencia de comunicación con los clientes.▪ Falta de comunicación interna.▪ Relación técnica.	<ul style="list-style-type: none">▪ Participación en el mercado.▪ Reconocimiento de calidad en el mercado.▪ Decreto 2407 de 1991.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Respaldo DANA CORPORATION Y GKN.▪ Producto con proceso de aprobación▪ Portafolio de productos definidos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Gobiernos de países vecinos▪ Cambios en el comportamiento de compra del consumidor final.▪ Ausencia de apoyo a los concesionarios.▪ Deterioro en los índices económicos.

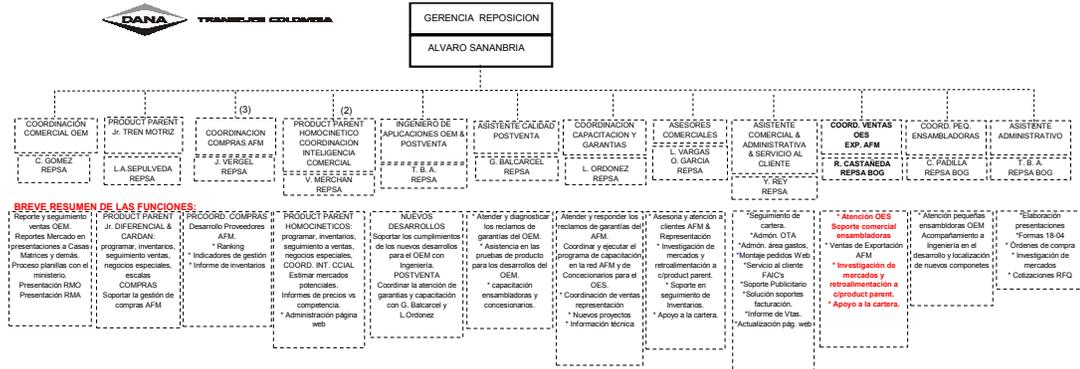
A partir de la matriz DOFA se realiza el modelo de mercadeo. Esta matriz se realiza con el fin de mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades y mejorar y utilizar las debilidades y amenazas para mejorarlas y combatirlas.

CAPITULO CUATRO: PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE MERCADEO DE O.E.S

Un modelo mercadeo se utiliza como *apoyo para la relación entre el cliente y la empresa* con el fin de organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis, se crea un modelo que muestre las áreas que se relacionan entre sí. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la relación entre la empresa y el cliente. A continuación se planteará el modelo de mercado para los clientes O.E.S.

ESTRUCTURA DEL ÁREA COMERCIAL

Figura 15. Organigrama del área de reposición en DANA TRANSEJES COLOMBIA 2009.



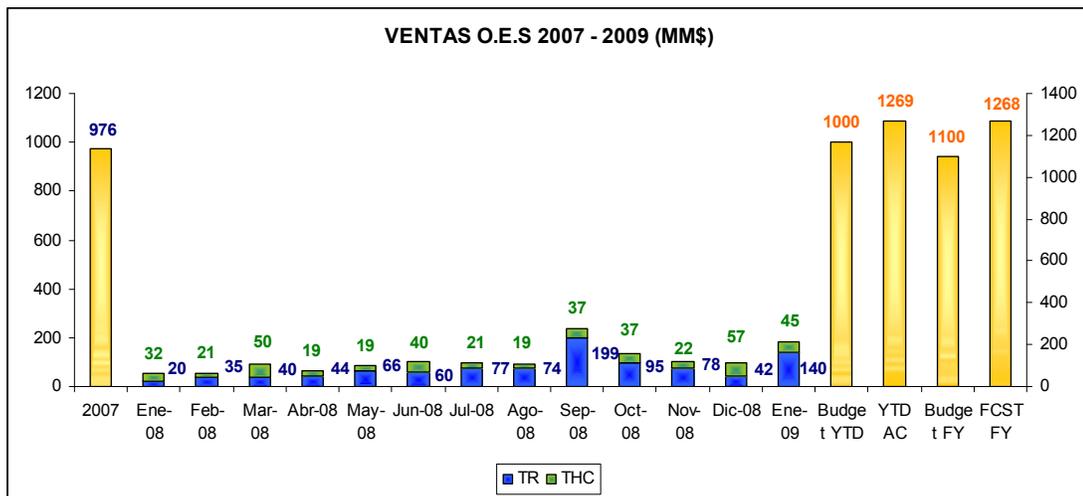
Fuente: Dana Transejes Colombia. Organigrama del área de reposición. Área de reposición. Febrero 2009

Para mejorar la ausencia de comunicación con los clientes se realizaron cambios en la estructura del área comercial (**Véase figura 15**) con el fin de mejorar el servicio a los clientes O.E.S y coordinar las actividades de cada cargo del área se realizaron cambios en las funciones de las personas. Se nombro un coordinador de O.E.S siendo el encargado de ser el contacto entre la empresa y el cliente, apoyar al área de inteligencia comercial con investigación del mercado y retroalimentación a cada Product Parent de las líneas y apoyar al área financiera en la cartera de los clientes O.E.S.

Este cambio trae una valorización cuantificable en \$35.000.000 que corresponde a la relación costo – beneficio entre el incremento de las ventas

y por ende en el incremento en la utilidad de \$77.000.000 en las ventas del segmento de O.E.S (**Véase figura 16**) del año en curso.

Figura 16. Ventas O.E.S desde 2007 hasta el 2009 (MM\$).



Fuente: DANA TRANSEJES COLOMBIA, Base de datos inteligencia comercial del área de reposición, Bucaramanga, 2009.

EL coordinador de O.E.S ha incrementado las ventas con respecto a los meses anteriores ya que se esta construyendo una relación comercial y la meta para el 2009 es que las ventas se incrementen en un 30% trayendo beneficios para la compañía porque al aumentarse las ventas se aumentan las utilidades.

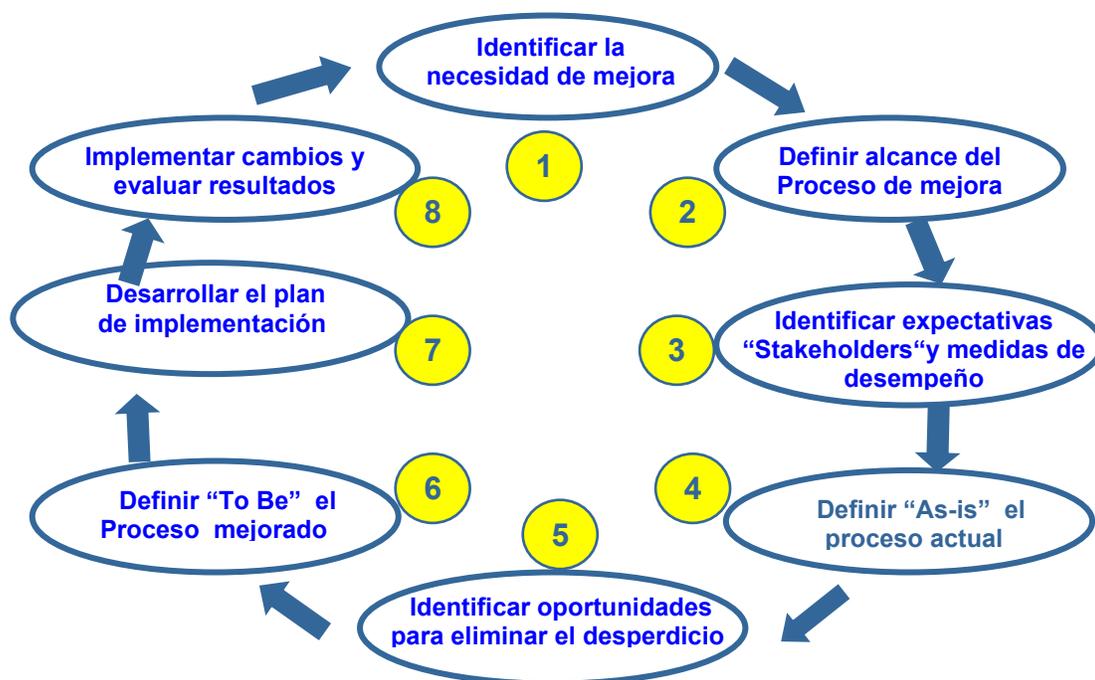
Si se realiza un presupuesto el incremento de las ventas entre el 2008 y el 2009 es de \$192.700.000 millones de pesos por lo tanto las utilidades son \$42.000.000 y el costo es \$42.000.000 y se puede decir que la relación costo – Beneficio es \$35.000.000. Estas cifras son realizadas con ayuda de Inteligencia comercial. (**Véase anexo 6**).

ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO (BPI – BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)⁸

El propósito del BPI es ver los desperdicios de tiempo, eliminar el desperdicio y sostener la mejora a través de la cadena de valor. Para mejorar los procesos del negocio se necesita una metodología común y el trabajo en equipo con el fin de llegar a un común acuerdo.

Para esto se siguió la metodología del BPI que se maneja en la compañía donde existen 8 pasos para la realización y el cumplimiento del modelo (Véase figura 17).

Figura 17. Modelo de BPI – Business Process Improvement



Fuente: Dana Transejes Colombia. Ciclo del modelo de BPI. Área de mejoramiento continuo. Febrero 2009

⁸ METODO BPI – Business Process Improvement. Dana Transejes Colombia. Bucaramanga 2008

Para la realización de este modelo se debe realizar 8 pasos:

- Identificar la mejora que se necesita.
- Definir el alcance del proceso que se va a mejorar
- Identificar las personas y las medidas de desempeño
- Definir el proceso actual
- Identificar las oportunidades para eliminar el desperdicio.
- Definir el proceso mejorado.
- Desarrollar el plan de implementación
- Implementar los cambios y evaluar los resultados.

Para la **identificación de la mejora que se necesita** se detecto que existían varios problemas con los pedidos y los despachos de los clientes de O.E.S por tal motivo decidieron estructurar el proceso de comercialización para disminuir los tiempos en la entrega de material y coordinar las actividades para cumplir con el proceso.

Después de definir la necesidad que se debe mejorar en este caso “Proceso de comercialización con los clientes O.E.S.” se **debe definir el alcance del proceso** de comercialización con clientes O.E.S. El proceso relaciona las áreas de logística, producción, financiera y reposición porque el proceso de comercialización involucra todas las áreas.

En el tercer paso se **identificaron las personas encargadas** de las actividades para cumplir con el proceso y se realizaron reuniones (Véase anexo 7) para analizar como se encontraba el proceso y en que actividades se podrían disminuir desperdicio de tiempo.

Figura 18. Reunión proceso clientes O.E.S.



Fuente: FOTOGRAFIA. Reunión proceso clientes O.E.S. Dana Transejes Colombia. Tomada por: Alejandra Martínez. Julio 15 de 2008.

Como se puede observar en la figura anterior (**Véase figura 18**) se realizaron reuniones con las personas encargadas del proceso donde cada persona debe colocar las responsabilidades de su cargo, los tiempos de cada actividad y que papel juegan en el proceso de comercialización O.E.S. Esto se realizó para estructurar el proceso y detectar los desperdicios con el fin de mejorar el tiempo del proceso.

Con las reuniones se **definió el proceso actual** donde se detectó que las personas tenían claridad en sus responsabilidades pero no estaban coordinadas con las actividades de los demás cargos que interactúan en el proceso (**Véase Figura 19**).

Figura 19. Proceso actual de clientes de O.E.S.



Fuente: FOTOGRAFIA. Reunión proceso clientes O.E.S. Dana Transejes Colombia. Tomada por: Alejandra Martínez. Julio 15 de 2008.

Después de tener el proceso de comercialización con los clientes de O.E.S graficado y explicado por cada persona encargada de las actividades, se definieron las actividades con desperdicios de tiempo (Papeles verdes) y las actividades que a futuro podrían ocasionar desperdicios y que se deben tratar para que no se conviertan en problemas, esto con el fin de **identificar las oportunidades para eliminar el desperdicio**.

Cuando se tiene identificado las oportunidades para eliminar el desperdicio, **se plantea la reforma al proceso** de común acuerdo con los involucrados

en el proceso para que los cambios en el mismo beneficien a todas las partes, el cual lleva a definir el proceso mejorado.

Cuando se tiene el proceso mejorado se realiza un **plan de implementación del proceso**. En el caso de Transejes la estructuración de un proceso se debe regir según el sistema de calidad ISO /TS 16949 donde se indican los pasos a realizar para implementarlo. **(Véase anexo 8)**, el resultado final es el mapa de proceso de los clientes O.E.S. estructurado para el área de reposición que es publicado en toda la compañía por el área de mejoramiento continuo.

A partir de la implementación del mapa de procesos para los clientes de O.E.S **(Véase figura 20)** se realiza continuamente un seguimiento para **evaluar los cambios**, de la siguiente manera:

- Seguimiento de los pedidos del cliente con el fin de determinar el tiempo de despacho.
- Registro de las facturas en la cartera del área de reposición para tener un control del pago y un seguimiento de las facturas vencidas por falta de pago. Este seguimiento a la cartera se realiza con ayuda del área financiera que garantiza que el cliente cancele la factura durante el tiempo acordado.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIÓN COMERCIAL

Para la construcción de la relación comercial se realizan visitas a las ensambladoras donde se realizan las negociaciones de los precios de los nuevos productos y de las ordenes de compra anteriores, se resuelven problemas comerciales y se realiza una constante comunicación sobre la satisfacción de los clientes frente al servicio ofrecido por la empresa – Transejes.

Figura 21. Informe de visita a GMC (General Motors Colombia).
VISITA A GENERAL MOTORS COLOMBIA

Lugar: Planta GMC. Av Boyaca.
Asunto: Análisis de pendientes y avances
Fecha: Enero 20 de 2009
Hora: 3:30 PM

INVITADOS

Carolina Angarita
Martha Ludy Jurado
Richard Castañeda
Paula Arango

DESCRIPCION	ACCION	Status	Fecha	RESPONSABLE
Desabastecimiento repuestos con origen Venezuela en GM OBB	Enviar Ordenes de Compra a Indima con copia Richard Castañeda para iniciar el proceso de consecución de repuestos y mejorar los tiempos de entrega a Ecuador; iremos revisando y entregando cotizaciones y Ordenes de compra preferiblemente por vehiculo para llevar un orden lógico e ir organizando el portafolio.	90%	compromiso Febrero 2009	Carolina Angarita - Richard Castañeda
Definición KITS KODIAK	Entregar copia a Richard Castañeda de Emision de referencias de kits por parte de Ingenieria GMC	100%		Carolina Angarita
Comercialización KITS KODIAK	Entregar Cotización formal preferiblemente con esquema que permita ir construyendo un portafolio	70%	Diciembre 2009	Richard Castañeda
Entrega y facturación Piñon Corona Samuray	Entregar copia impresa de Proforma con error de precio del mes de agosto para que Carolina nos informe la mejor forma de corregirla y poderla facturar	60%		Carolina Angarita - Martha Jurado
Duplicación de referencias en Ordenes de Compra	Unificar las ordenes de compra logrando de ser posible una sola para THC y otra para TR o dos de cada empresa en caso que sea necesario tener una en dólares y otra en pesos	10%	Febrero de 2009	Richard Castañeda - Martha Jurado
Depuración y facturación Ejes homocinéticos de Aveo por error en Empresas en Ordenes de Compra	Se entrega copia de la proforma para que Carolina nos pueda informar la mejor forma de ubicarla en THC y poder facturar el material	60%		Carolina Angarita - Martha Jurado

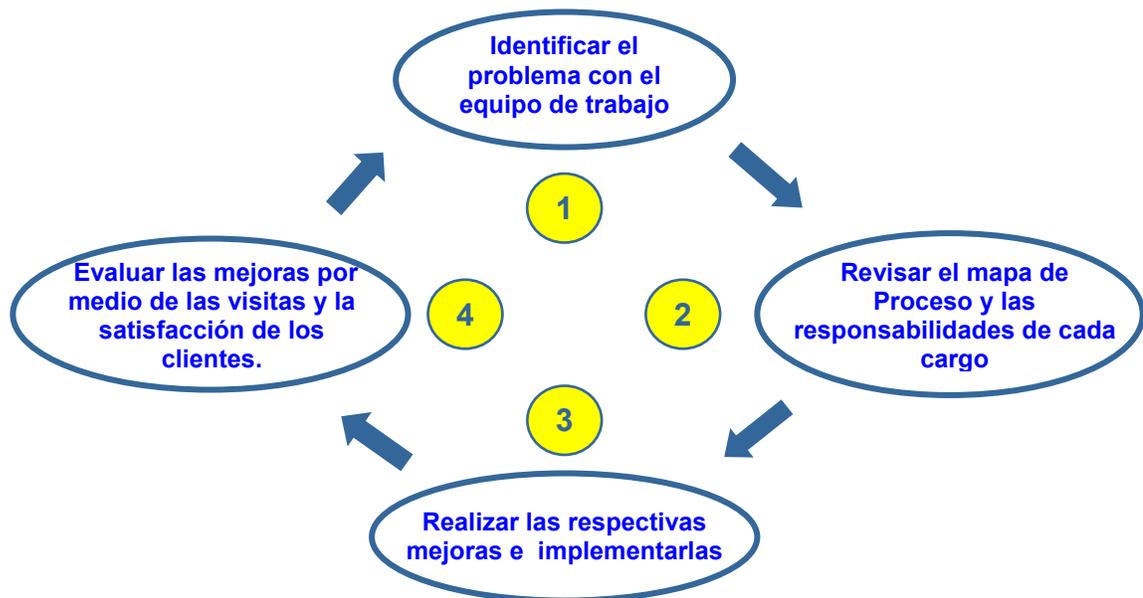
En la figura anterior (**Véase figura 21**) se puede observar un informe de las visitas realizadas a los clientes donde se realizan las negociaciones de los precios y se intercambia información sobre el mercado, además de eso se resuelven problemas comerciales, todo esto ayuda a que la relación entre el cliente y la empresa sea exitosa y el cliente se encuentre satisfecho con el servicio

MODELO DE MERCADEO CLIENTES O.E.S.

Como resultado de los análisis internos y externos y para reforzar las fortalezas y contrarrestar las debilidades con el fin de mejorar el servicio de los clientes O.E.S y construir la relación comercial se creo un modelo de mercadeo dichos clientes.

A continuación se planteara el modelo de mercadeo para los clientes O.E.S:

Figura 22. Modelo de mercadeo a clientes O.E.S.



Este modelo (**Véase figura 22**) consta de 4 pasos en los cuales interactúa el equipo de trabajo.

El primer paso es identificar el problema con el equipo de trabajo dichos problemas son detectados por el coordinador de O.E.S en las visitas o en los despachos incompletos de los pedidos.

Después de identificar el problema se revisa el mapa de proceso y las responsabilidades de cada cargo involucrado con el fin de detectar el inicio del problema y darle la solución.

Como tercer paso se realizan las respectivas mejoras y se implementan para poder medir los resultados. Para finalizar se evalúan las mejoras por medio de las visitas a los clientes y se mide la satisfacción de los clientes con el servicio brindado.

CONCLUSIONES

Los clientes de O.E.S al interior de la empresa son como todos muy importantes y sus productos de marca Spicer con calidad certificada de equipo original, por lo que maneja especificaciones muy severas permitiendo así ser reconocida en el mercado y tener el respaldo de las casas matrices productoras de ejes homocinéticos, diferencial y cardanes más importantes del mundo, GKN y Dana Corporation.

Estos productos cuentan con la misma trayectoria del equipo original debido a que son los repuestos que se distribuyen en los concesionarios.

El mercado O.E.S a nivel general es un mercado muy atractivo para la compañía porque no tiene competencia directa por ser la única empresa manufacturera de ejes homocinéticos, diferencial y cardanes a nivel nacional y sus productos son muy aceptados en el mercado por ser la marca del equipo original y por la calidad de los productos.

Sin embargo a nivel interno existen problemas en el proceso de comercialización porque existe una relación técnico y no comercial y por tal motivo no se está haciendo ninguna actividad de marketing.

Por tal motivo se recurre a estudios que definen los problemas para facilitar a la empresa el planteamiento de un modelo de mercadeo para dichos clientes.

La relación que se tiene con el cliente es una relación técnica debido a que la persona contacto entre la empresa y los clientes pertenece al área de logística solucionando problemas logísticos como despachos y esto hace que la compañía quiera construir una relación comercial, para esto la empresa decide estructurar los cargos del área de mercadeo con el fin de tener un coordinador de O.E.S que mejore el servicio ofrecido a los clientes realizando visitas comerciales para la negociación de precios y además para que sea un apoyo para el área y mejore la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, de acuerdo a las debilidades que presenta el proceso de comercialización con los clientes de O.E.S se realiza un modelo de BPI (Business Process Improvement) para la estructuración del proceso y la disminución de desperdicio de tiempo, con el fin de coordinar las actividades de las personas involucradas en el proceso.

El anterior modelo de mercadeo se planteó para alcanzar un incremento del 30% de las ventas del mercado de O.E.S en un año.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Primaria

KOTLER, Philip, Fundamentos del marketing, Sexta edición, México: 2003. 680 p.

DANA TRANSEJES COLOMBIA. Sistema de calidad ISO/TS 16949. [Disco duro]. [Consulta: Mayo – Agosto 2008]. Bucaramanga. Colombia. 2008

Bibliografía Secundaria

DANA TRANSEJES COLOMBIA. Base de datos Inteligencia Comercial. [Disco duro]. [Consulta: Noviembre 2008 - Febrero 2009]. Bucaramanga, 2009. 1Gb.

RUIZ. Carlos Manuel. Plan de mercadeo de la marca Transejes. Administración Dual. [Disco duro]. [Consulta: Enero – Febrero 2009]. Bucaramanga, Colombia. 2009.

Bibliografía Electrónica

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Banco de Datos de la presidencia de la republica. [En línea]. [Consulta: Enero de 2009]. Acceso: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co/decretos>.

DANA TRANSEJES COLOMBIA, Banco de datos de los productos. [En línea]. [Consulta: Diciembre de 2008] Acceso: <http://www.transejes.com>

ANEXOS

Anexo 1. Decreto 2407 de 1991

DECRETO 2407 DE 1991

(Octubre 25)

Diario Oficial No. 40.123, de 28 de octubre de 1991

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO

Por el cual se dictan normas en materia de integración de autopartes de producción nacional en el ensamble de vehículos automotores.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales en especial de las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Nacional, en desarrollo de la Ley 81 de 1988 y el Decreto 1050 de 1968,

DECRETA:

ARTÍCULO 1o. LIBERTAD DE MODELOS Y VERSIONES. A partir del 1o. de enero de 1992, las empresas ensambladoras podrán ensamblar libremente modelos y versiones de vehículos automotores, sin perjuicio de lo establecido en la cláusula séptima de los contratos de ensamble suscritos con la Nación sobre la obligación de prestar el servicio post-venta y garantizar el suministro de repuestos.

Introducida al mercado la nueva versión o modelo del vehículo automotor. La Compañía Ensambladora deberá informar sobre tal hecho al Ministerio de Desarrollo Económico con indicación de las características técnicas mínimas del vehículo producido y anexando el certificado de homologación de que trata el Decreto **1580** de 1991

ARTÍCULO 2o. INTEGRACION NACIONAL MINIMA. A partir del 1o. de enero de 1992, las Empresas Ensambladoras de Vehículos automotores, deberán incorporar un mínimo de valor agregado nacional, de acuerdo con el coeficiente de integración a que se refiere el artículo siguiente y para cada una de las categorías de vehículos de que trata el artículo **6o.**

ARTÍCULO 3o. COEFICIENTE DE INTEGRACION NACIONAL. Para efectos de determinar el grado de integración nacional a que se refiere el artículo anterior, créase el Coeficiente de Integración Nacional (CIN), de

acuerdo con los términos que se indican a continuación:

CINK: Coeficiente de integración nacional para la categoría de vehículo k.

CKDi: Valor FOB, neto de empaques, de las partes y piezas importadas, expresado en dólares de los Estados Unidos a la tasa de cambio, del país de origen, vigente en el momento de la nacionalización, para cada versión i dentro de la categoría de vehículos k.

CBUi: Valor ex-fábrica del vehículo, sin impuestos indirectos, en el exterior, expresado en dólares de los Estados Unidos, según lo dispuesto en el artículo 5o.

Ni: Número de vehículos ensamblados del modelo o versión i.

PNCi: Valor de la producción de autopartes, neta de empaques, que no cumplen con el requisito para ser consideradas como de producción nacional, expresado en dólares de los Estados Unidos, a la tasa de cambio promedio del período en el cual se mide el CIN.

Xj: Valor agregado nacional a precios FOB, neto de empaques, expresado en dólares de los Estados Unidos, de las exportaciones de vehículos o de autopartes realizadas directamente por las empresas ensambladoras o por éstas conjuntamente con las empresas productoras de autopartes, medido según la fórmula establecida en el siguiente párrafo.

PARÁGRAFO. VALOR AGREGADO NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES. El valor agregado nacional de las exportaciones de vehículos o autopartes se medirá de acuerdo con la siguiente metodología:

$X_j = \text{Valor FOB producto terminado exportado} - \text{valor CIF insumos importados}$

ARTÍCULO 4o. DISTRIBUCION DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES. Las empresas ensambladoras de vehículos automotores podrán distribuir libremente, para efectos de la determinación del coeficiente de integración nacional, el valor de las exportaciones entre las distintas categorías de vehículos.

ARTÍCULO 5o. VALOR DEL CBU. El Ministerio de Desarrollo definirá el mercado de referencia de cada vehículo para la determinación del CBU.

En ningún caso el precio del CBU podrá ser superior al precio FOB de exportación del vehículo ensamblado en el mercado de referencia.

Si el vehículo no se produce en el exterior, el Ministerio de Desarrollo

determinará la metodología para calcular el CBU, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo Superior del Sector Automotriz.

ARTÍCULO 6o. INTEGRACION MINIMA POR CATEGORIAS. Las empresas ensambladoras deberán cumplir con el porcentaje mínimo de integración nacional (CIN), definido en el artículo 3o. del presente Decreto. Dicho porcentaje, a su vez, deberá incorporar una proporción mínima de autopartes de producción nacional por categoría de vehículo.

Los porcentajes del CIN, así como los de incorporación de autopartes de producción nacional, se señalan a continuación:

ARTÍCULO 7o. AUTOPARTES DE PRODUCCION NACIONAL. Se consideran autopartes de producción nacional, para efecto del cómputo del porcentaje mínimo de integración de piezas nacionales, aquéllas que incorporen por lo menos un cuarenta por ciento (40%) de valor agregado nacional.

Para las nuevas autopartes el requisito mínimo del cuarenta por ciento (40%) de valor agregado nacional deberá cumplirse en un plazo máximo de seis (6) meses, a partir de la fecha de registro de la pieza o parte.

ARTÍCULO 8o. AUTOPARTES CONSIDERADAS COMO PNC. Para efecto del cálculo del coeficiente de integración nacional, las piezas o partes que no cumplan con el porcentaje del valor agregado nacional señalado en el artículo 7o. serán consideradas como PNC de acuerdo con lo establecido en el artículo 3o.

ARTÍCULO 9o. REGISTRO DE AUTOPARTES DE PRODUCCION NACIONAL. Créase en la Superintendencia de Industria y Comercio el Registro de Autopartes de Producción Nacional, en el cual deberán inscribirse las empresas productoras y las piezas o partes locales que cumplan con el porcentaje señalado en el artículo séptimo.

La determinación de lo relativo a su organización y funcionamiento corresponderá al Ministerio de Desarrollo Económico.

ARTÍCULO 10. CONTROL Y VIGILANCIA. Para efecto de lo dispuesto en el presente decreto, la Superintendencia de Industria y Comercio tendrá en especial las siguientes funciones:

1. Verificar anualmente, con monitoreos trimestrales, el coeficiente de integración nacional-CIN-, incorporado en la producción de vehículos del período inmediatamente anterior.
2. Verificar anualmente, el porcentaje de valor agregado nacional incorporado

en la producción de partes o piezas del período inmediatamente anterior.

3. Verificar la obligación de las empresas ensambladoras de suministrar durante diez (10) años los repuestos y el servicio posventa, para aquellos vehículos cuya producción se haya suspendido.

4. Verificar el valor agregado nacional de las exportaciones de partes o piezas locales y vehículos.

ARTÍCULO 11. La Dirección General de Aduanas remitirá a la Superintendencia de Industria y comercio por intermedio del Consejo Superior del Sector Automotriz, copia de los despachos para consumo de importación del material C.K.D. y de declaración de exportación de los vehículos y autopartes realizadas por las empresas ensambladoras y por las empresas productoras de autopartes.

ARTÍCULO 12. INCUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES MINIMOS DE INTEGRACION NACIONAL. El incumplimiento por parte de las empresas ensambladoras de los niveles mínimos de integración nacional, medidos de acuerdo con el CIN de que trata el artículo 3o facultará al Ministerio de Desarrollo Económico para imponer sanciones calculadas sobre el valor de ICKD importado, de acuerdo con la siguiente tabla:

X = Puntos de incumplimiento del CIN por categorías, para el período que se verifique.

Y = Sanción porcentual calculada sobre el valor CIF del total de importaciones de CKD importado de la respectiva categoría, durante el período en cuestión.

PARÁGRAFO 1o. En ningún caso la multa podrá ser superior a la diferencia entre el arancel del vehículo terminado y el arancel del CKD importado.

ARTÍCULO 13. CONSEJO SUPERIOR DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. Créase el Consejo Superior del Sector Automotriz, encargado de asesorar al Ministro de Desarrollo Económico en la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de la política del sector.

Además de las funciones previstas en el Decreto 1050 de 1968, corresponderá al Consejo Superior del Sector Automotriz, proponer los elementos necesarios para el manejo de la política de ensamble y sistematizar y organizar la información del sector.

Adicionalmente, el Consejo Superior del Sector Automotriz podrá llevar las estadísticas de producción del sector, así como sus proyecciones, con el fin

de evaluar el comportamiento del mismo, y mantener informada a la industria autopartista de sus posibilidades de mercado.

ARTÍCULO 14. El Ministerio de desarrollo Económico podrá contratar con entidades especializadas en auditaje y control, la evaluación y sistematización de la información suministrada por las empresas ensambladoras y por la Dirección General de Aduanas, así como aquella requerida para establecer los precios de referencia del CBU y de CKD.

ARTÍCULO 15. INTEGRACION DEL CONSEJO. El Consejo Superior del Sector Automotriz estará integrado así:

- El Ministro de Desarrollo Económico o su delegado, quien lo presidirá.
- El Superintendente de Industria y Comercio o su delegado.
- Un delegado del Departamento Nacional de Planeación.
- Un representante de las empresas ensambladoras, designado por el Ministro de Desarrollo Económico de ternas que para el efecto le envíen.
- Un representante de las empresas productoras de autopartes, designado por el Ministro de Desarrollo Económico de ternas que para el efecto le envíen.

PARÁGRAFO. El Consejo Superior tendrá una Secretaría Técnica a cargo de la persona o personas designadas de acuerdo a como se establezca en el reglamento interno del Consejo.

ARTÍCULO 16. Elimínase a partir del 1o. de enero de 1992, el visto bueno previo de que trata el literal d) del artículo 10 del Decreto 308 de 1985, para la importación de material de ensamble y partes y piezas para el mercado de reposición por parte de las Empresas Ensambladoras de vehículos automotores.

ARTÍCULO 17. Las Empresas Ensambladoras y los productores de autopartes están obligados a proporcionar al Gobierno Nacional toda la información necesaria para el cumplimiento de las normas establecidas en el presente Decreto.

ARTÍCULO 18. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Santa Fe de Bogotá, D. C., a 25 de octubre de 1991.

CESAR GAVIRIA TRUJILLO.

El Ministro de Desarrollo Económico,
ERNESTO SAMPER PIZANO.

Anexo 2. Formato de entrevista a Dairo Argel

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

PROFESION:

CARGO

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN TRANSEJES

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

- Diagnosticar la situación del área de reposición en lo que respecta al proceso de comercialización de los segmentos objetivos. Con el fin de contribuir en la determinación de un modelo de mercadeo para el área e igualmente contribuir al trabajo de grado de la carrera.

ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Buenos días mi nombre es Alejandra Martínez Gómez y me gustaría realizarle una entrevista sobre el tema el modelo de mercadeo de los clientes de reposición.

1. ¿ACTUALMENTE QUE TIPO DE SEGMENTOS MANEJA EL ÁREA DE REPOSICIÓN?
2. ¿CONOCE LOS PLANES DE COMERCIALIZACION ACTUALES PARA ESTOS SEGMENTOS?
3. ¿CONOCE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO DE EXPORTACIONES?
4. ¿CONOCE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO DE O.E.S?
5. ¿EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CUAL ES LA LABOR QUE USTED DEBE REALIZAR?
6. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA DEL PROCESO?
7. ¿QUE ASPECTOS MEJORARIA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION?
8. ¿QUE DEBERIA INCLUIRSE EN EL MODELO O EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION QUE NO SE HACE ACTUALMENTE?

Anexo 3. Formato de entrevista a Víctor Merchán

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

PROFESION:

CARGO

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN TRANSEJES

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

- Diagnosticar la situación del área de reposición en lo que respecta al proceso de comercialización de los segmentos objetivos. Con el fin de contribuir en la determinación de un modelo de mercadeo para el área e igualmente contribuir al trabajo de grado de la carrera.

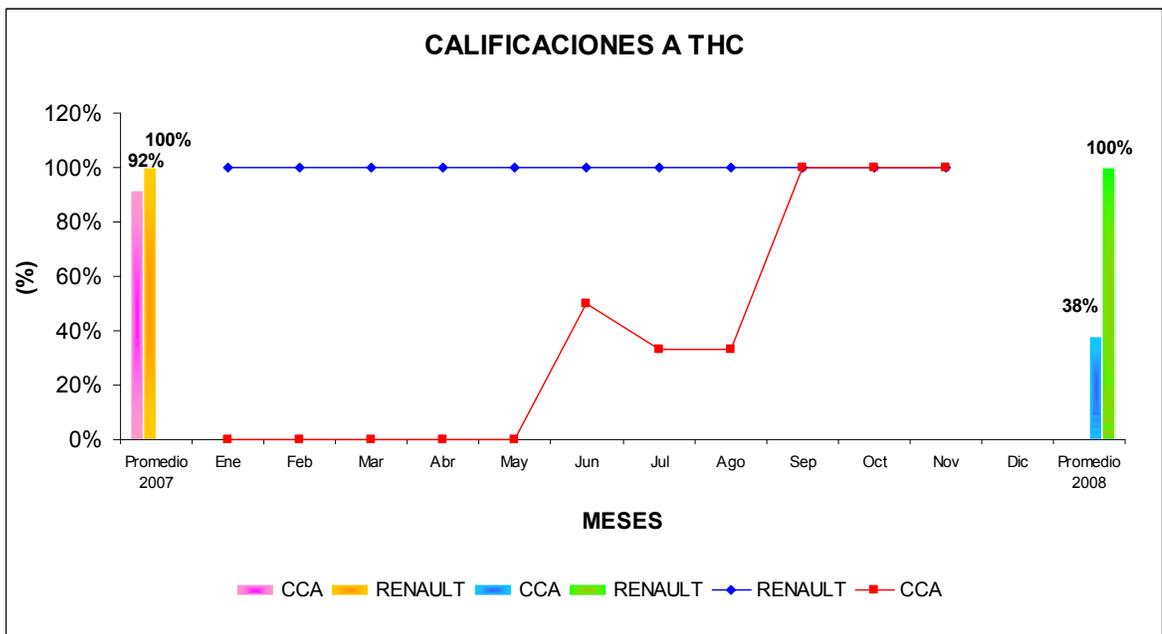
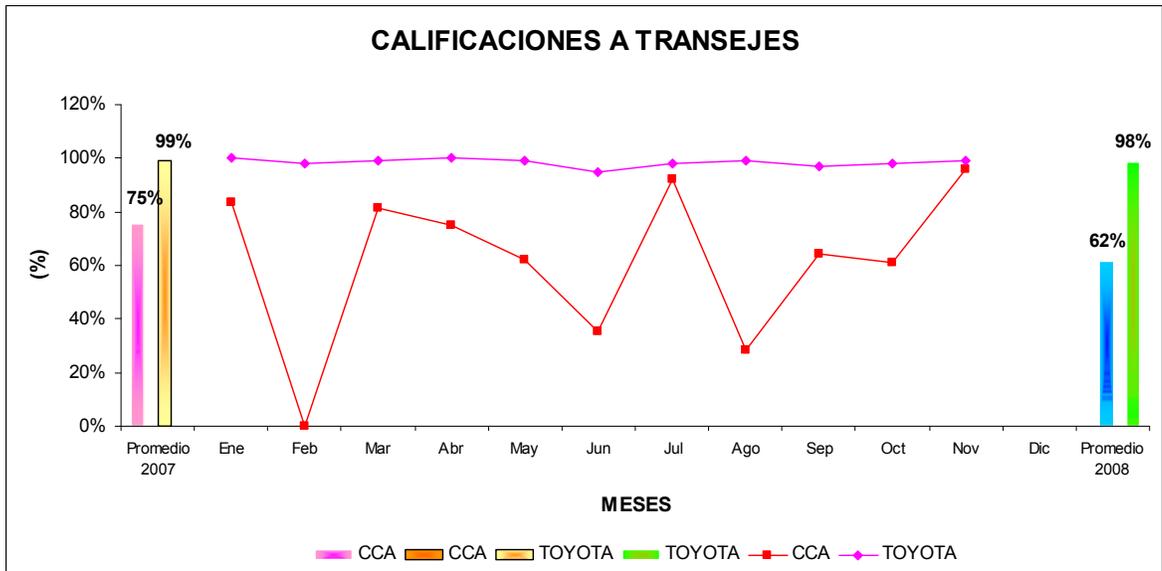
ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Buenos días mi nombre es Alejandra Martínez Gómez y me gustaría realizarle una entrevista sobre el tema el modelo de mercadeo de los clientes de reposición.

1. ¿ACTUALMENTE QUE TIPO DE SEGMENTOS MANEJA EL ÁREA DE REPOSICIÓN?
2. ¿CONOCE LOS PLANES DE COMERCIALIZACION ACTUALES PARA ESTOS SEGMENTOS?
3. ¿EL AREA MANEJA UN MODELO DE MERCADEO PARA EL SEGMENTO DE EXPORTACIONES?
4. ¿CONOCE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO DE EXPORTACIONES?
5. ¿ACTUALMENTE EXISTE UN MODELO DE MERCADEO PARA EL SEGMENTO DE O.E.S?
6. ¿CONOCE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON EL SEGMENTO DE O.E.S?
7. ¿EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CUAL ES LA LABOR QUE USTED DEBE REALIZAR?
8. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA DEL PROCESO?
9. ¿QUE ASPECTOS MEJORARIA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION

10. ¿QUE DEBERIA INCLUIRSE EN EL MODELO O EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION QUE NO SE HACE ACTUALMENTE?

Anexo 4. Resultados de las calificaciones de las ensambladoras.



Estas calificaciones se realizan mensualmente por las ensambladoras para dar calificaciones a sus proveedores y se realizan calculando el porcentaje

entre las cantidades pedidas por los clientes sobre las cantidades despachadas y esto da el porcentaje de calificación.

Anexo 5. Ranking de clientes de reposición (2008).

Puesto	OES	Despachos	%
1	SOFASA POSTVENTA	190.060	6,55%
2	COMPANIA COLOMBIANA AUTOMOTRIZ	86.540	2,98%
3	GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A.	70.105	2,42%
	TOTAL OES	346.705	12%
	GRAN TOTAL	2.901.894	100%

Anexo 6. Valoración cuantificable del modelo de mercadeo

MERCADO O.E.S	
Diferencial	10.500.000
Cardan	9.000.000
Homocinético	4.200.000
Total	23.700.000
% OES	15%
Mercado OES U\$	3.555.000
Dólar	2.200
Mercado OES \$	7.821.000.000
Ventas Reposición \$	11.000.000.000
% OES	5,84%
Ventas OES	642.400.000
Participación sobre el total	8,21%
CM / PV	60%
Costo de Material	385.440.000
Utilidad Bruta	256.960.000
Incremento en ventas	30%
Ventas 2009	835.120.000
Participación 2009	10,68%
Aumento de participación total	2,46%
Costo de material 2009	501.072.000
Utilidad Bruta 2009	334.048.000
Coordinador OES mensual	3.500.000
Coordinador OES anual	42.000.000
Incremento utilidad (2008 - 2009)	77.088.000
Incremento VENTAS (2008 - 2009)	192.720.000
Relación costo Beneficio	35.088.000

Anexo 7. Minuta de reuniones del proceso a clientes O.E.S (2008).



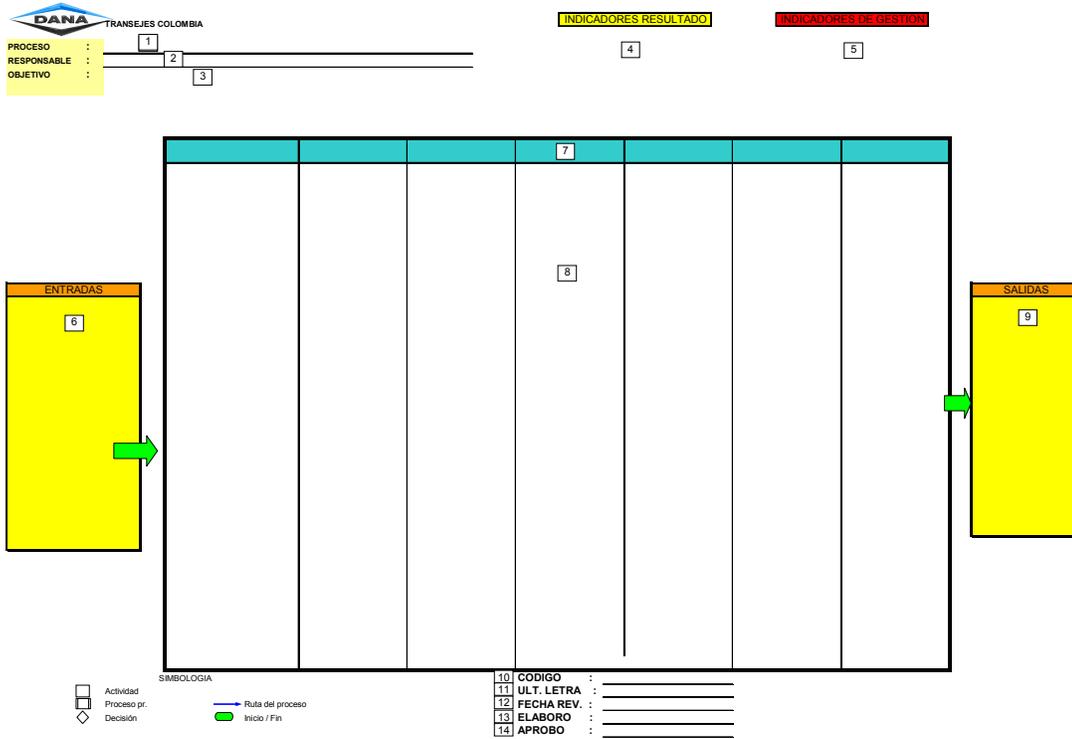
EFFECTIVIDAD REUNIONES

REUNION: REUNION PROCESO CLIENTES OES _____ DE _____
 FECHA: 15-Jul-08 HORA: 02:00 p.m. LUGAR: SALA CLIENTE LIDER: ALEJANDRA MARTÍNEZ

AGENDA ESTABLECIDA	O.K.	TIEMPO TEMA	ASISTENTES	FIRMA
1. TEMAS PENDIENTES		60	C. RIBERO <input type="checkbox"/>	
			J. VERGEL <input type="checkbox"/>	
			L. ORDOÑEZ <input type="checkbox"/>	
			V. MERCHAN <input type="checkbox"/>	
			C. GOMEZ <input type="checkbox"/>	
			R. CASTAÑEDA <input type="checkbox"/>	AUDIOCONFERENCIA
			L.A. SEPULVEDA <input type="checkbox"/>	
			Y. REY <input type="checkbox"/>	
			J. MARADEY <input type="checkbox"/>	
			A. MARTÍNEZ <input type="checkbox"/>	
			A. SANABRIA <input type="checkbox"/>	
			C. TORRES <input type="checkbox"/>	
			D. SANABRIA <input type="checkbox"/>	
			D. ARGEL <input type="checkbox"/>	
TIEMPO PLANEADO (MINUTOS)		60	TOTAL INVITADOS	14
HORA INICIO <input type="text" value="02:00 p.m."/> HORA FINAL				
TIEMPO EJECUTADO (MIN) HORA FINAL - HORA CITADA				
EVALUACION EFECTIVIDAD	PLAN	REAL	CALIF.	FORMULA
1. CUMPLIMIENTO FECHA REUNION 15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= FECHA DIFERENTE (0), FECHA PLAN (15)
2. CUMPLIMIENTO ASISTENCIA 15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= # ASISTENTES / # PARTICIPANTES X 15
3. PUNTUALIDAD DE ASISTENTES 15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= # ASIST (10 MINUTOS) / # PARTICIPANTES X 15
4. MANEJO TIEMPO 15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	=(T.EJEC / T. PLAN - 1) = 15<20%, 11<30%, 7<40%, 3<50%, 0>50%
5. CUMPLIMIENTO AGENDA 15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= # TEMAS TRATADOS / # TEMAS AGENDA X 15
6. CUMPLIMIENTO PENDIENTES 25	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= PENDIENTES CUMPLIDOS / # PENDIENTES FECHA X 25
CALIFICACION TOTAL 100			0	OBJETIVO ESTRATEGICO: 85% EFECTIVIDAD
LISTA UNICA DE PENDIENTES	RESPONSABLE	PLAN	REAL	
MEJORAR EL PROCEDIMIENTO DEL MAJENO DE CLIENTES OES Y AFM EXPORTACIÓN	A. MARTÍNEZ		Jul-08	
P.P AGREGAR EN LA LISTA DE PRECIOS UNA COLUMNA CON LOS PRECIOS DE OES EN PESOS	V. MERCHAN Y A.SEPULVEDA		Jul-08	

F3-042-1004

Anexo 8. Formato mapa de procesos.



INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA FORMATOS		CODIGO F6-043-0703
PRESENTACION DE INDICADORES		PAG: 1 DE 1
		EMISION: 30-07-03
		REVISION: 30-07-03
PREPARADO	APROBADO	COD. FORMATO: F6-013-0697
POR: COORDINADOR MEJORAMIENTO CONTINUO	POR: GERENCIA MEJ. CONTINUO	AUTOCAD 12*F6-01306*D.1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indique el nombre del proceso. 2. Indique el nombre del responsable del proceso. 3. Defina el objetivo que debe cumplir el proceso. 4. Indique el nombre de los indicadores de resultado donde se puede medir la efectividad del proceso. 5. Indique el nombre de los indicadores de Gestión que se requieren para el desarrollo del proceso. 6. Indique la entradas requeridas para iniciar el proceso. 7. Indique todas las áreas involucradas en el desarrollo del proceso. 8. Presente por medio de un diagrama las actividades, decisiones y rutas del proceso utilizando la simbología indicada en la parte inferior del formato. 9. Indique las salidas del proceso. 10. Indique el código asignado al mapa de proceso. 11. Indique la ultima letra de revisión del mapa. 12. Indique la fecha de revisión del mapa. 13. Indique el cargo de la persona que elaboró el mapa. 14. Indique el cargo de la persona que aprobó el mapa. 		