

ANALISIS DEL MERCADO DE LOS LUBRICANTES EN BOLIVAR

(CASO DISTRICANDELARIA DEL NORTE S.A)

GUILLERMINA PATIÑO SUAREZ

HUMBERTO FERRER CARBONELL

ALEXANDER MARQUEZ ACEVEDO

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

CARTAGENA DE INDIAS

2012

ANALISIS DEL MERCADO DE LOS LUBRICANTES EN BOLIVAR

(CASO DISTRICANDELARIA DEL NORTE S.A)

GUILLERMINA PATIÑO SUAREZ

HUMBERTO FERRER CARBONELL

ALEXANDER MARQUEZ ACEVEDO

Trabajo de grado para obtener el título de especialización en gerencia de mercadeo

Director

JORGE DEL RIO

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

CARTAGENA DE INDIAS

2012

Análisis del Mercado de los Lubricantes en Bolívar. Caso: Districandelaria Del Norte S.A.

Guillermina Patiño Suarez, Humberto Ferrer, Alexander Márquez Acevedo.

Palabras claves: Lubricación, Districandelaria S.A, Parque Automotor de Bolívar

Resumen

Este artículo es un análisis del mercado de lubricantes en el departamento de Bolívar y como la empresa Districandelaria del Norte S.A., se ve afectada con las condiciones actuales de este a la vez como podría mejorar sus condiciones como competidor en este mercado, para ello se realizó un estudio del entorno y del microambiente observando variables relevantes como las tendencias del mercado de los lubricantes, los segmentos en actualmente participa Districandelaria del Norte S.A. Finalmente, a partir de este análisis se plantean unas estrategias de mercadeo que lleven a la empresa en mención a la consolidación en este mercado.

Abstract

This article is an analysis of the lubricants market in the department of Bolivar. and how the company Districandelaria del Norte is affected by the market current conditions. At the same time how these conditions could improve its position as a competitor in this market. The research is focused in the different environment involved in the industry, observing the microenvironment relevant variables as trends in the lubricant industry. Finally, with this information marketing strategists are designed to be implemented successfully in the company to consolidate the company in the industry.

Introducción

La gerencia del mercadeo se basa en desarrollar estrategias para fundamentar la orientación de un producto o servicio en un mercado determinado. Para esto debemos evaluar de forma cuidadosa varios elementos a los que la empresa se enfrenta. Como resultado la gerencia obtiene ventajas competitivas desarrollando programas de mercadeo donde se integren de forma coherente el producto a determinado precio, la forma de distribuirlo y la manera cómo vamos a comunicar la oferta de productos y servicios.

En esta ocasión desarrollaremos las estrategias de mercadeo a la empresa Cartagenera Districandelaria del Norte S.A., fundamentados en un análisis del mercado de lubricantes, sector en que se desenvuelve, la competencia, sus productos, niveles de ventas y precios con el fin de diseñar las estrategias adecuadas de marketing necesarias para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. La empresa Districandelaria del Norte S.A., es líder en soporte técnico y atención a la Industria, con 29 años de experiencia como distribuidor de lubricantes, 10 años trabajando con ExxonMobil como distribuidor autorizado en el área de Bolívar, Sucre y San Andrés Isla. Distribuidor Marino autorizado para Colombia.

La metodología para el caso parte de la recolección de diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias, tales como: entrevistas, encuestas, reportes económicos acerca del sector realizados por entidades como el Departamento Nacional de Planeación, Fenalco, y el Departamento Nacional de Estadísticas, los estados financieros de la empresa, bases de datos de empresas de la ciudad e información de los reportes sobre el comportamiento del mercado de lubricantes realizado por la empresa ExxonMobil.

A partir de esta información se analizaron las variables que afectan los entornos de la empresa. Con relación al macroambiente aspectos, sociales, políticos, tecnológicos y de medio ambiente. En cuanto el microambiente se analizan variables como la competencia, la organización de la compañía Districandelaria del Norte S.A., proveedores, intermediarios, clientes actuales y potenciales.

Una vez estructurados los entornos de la empresa se procede a realizar el respectivo análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) necesarios para el desarrollo de los objetivos de ventas y estratégicos. A partir de los objetivos se definen las estrategias de precio, producto, plaza y promoción y los planes de acción para operacionalizar las estrategias que conllevaran al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa Districandelaria del Norte S.A.

Desarrollo

Subsector del comercio al por mayor y al menor de lubricantes y aditivos en Colombia

En este aparte se realiza el análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa Districandelaria del Norte S.A. El entorno del marketing se compone del macroambiente y el microambiente. El macroambiente son las influencias que se dan por diferentes aspectos: demográficos, económicos, naturales, tecnológicos y legales que tienen un impacto directo sobre el micro entorno. El microambiente describe las fuerzas cercanas a la empresa que son: la misma empresa, mercados, competidores y clúster que inciden la forma de generar el servicio.

MACROAMBIENTE

Ambiente Legal. La producción y distribución de aceites lubricantes se rigen por una legislación que están compiladas en el Código de Comercio de Colombia. Este sector en específico está regulado principalmente por leyes tales como: LEY 253 DE 1996 que implementa el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.¹ Además, la LEY 430 DE 1998 por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones²

Aunque esta legislación cubre áreas, tanto ambientales, económicas, de prevención y manipulación, no son barreras tan fuertes para permitir la entrada y salida de nuevos actores en este mercado, lo cual ha permitido el surgimiento de una gran cantidad de oferentes en este mercado. Sin embargo, el cumplimiento de esta normatividad se convierte de alguna manera en una barrera de entrada al mercado formal, ya que, es un aspecto importante para acceder a los clientes institucionales e industriales.

Del mismo modo, el sector de lubricantes también es afectado por la política petrolera a nivel mundial y las nuevas tendencias en la legislación en el desarrollo de nuevos productos sintéticos y biológicos que lleve al menor uso del petróleo como materia prima. Igualmente, la necesidad de mantener una disposición de los residuos hace a las empresas más responsables y mejor vistas en la comunidad lo cual genera un mejor posicionamiento dentro del negocio.

Ambiente Económico. La evaluación del ambiente económico nos permite conocer los patrones de gastos y el poder para adquirir bienes y servicios por parte de los consumidores. A través del análisis de las tendencias macroeconómicas podemos inferir sobre el poder y disposición de consumo por parte de los consumidores y conocer las tendencias en específico del mercado de los lubricantes para poder determinar la forma como esta funcionando actualmente la industria.

¹ http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1996/ley_253_1996.php

² http://www.asocars.org.co/normas/RESIDUOS_SOLIDOS/Ley_430_de_1998.pdf

Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana con respecto al parque automotriz son positivas. La transformación reciente del parque automotor en Colombia se ha visto favorecida por mejores condiciones macroeconómicas, avances en seguridad y procesos de ordenamiento y renovación urbana. La demanda de vehículos se ha potencializado ante la mejora en el ingreso de la población, con un crecimiento del PIB per cápita real de 5,2% en promedio en los últimos cinco años.³ Este crecimiento del parque automotor lleva consigo un incremento constante en la demanda de los lubricantes en la industria automotriz del país.

El Parque vehicular es de lenta renovación y creciente importancia, el parque automotor en Colombia es de 5.544.588 de automotores (Cifras al cierre de 2010), de los cuales 2.653.809 son motocicletas. Durante los últimos siete años se ha observado una mayor expansión del parque, con tasas promedio de crecimiento de 11%. Las características climáticas, geográficas, aunado al bajo costo, los problemas de movilidad en las ciudades y desarrollo de la industria local son factores que han permitido el crecimiento significativo de las motocicletas en circulación.⁴

El mercado de los lubricantes crece, en medio de ello hay una ardua lucha por combatir la falsificación que deja enormes pérdidas a este mercado: El uso de productos falsificados va en aumento en el país y por ello la Asociación Colombiana del Petróleo lanzó una campaña para reducir esta práctica. Consejos para tener en cuenta. Un llamado de atención. Entre el 15 y el 20 por ciento del total de aceites en el mercado de lubricantes son falsificados. Es por ello que la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), en conjunto con la Policía Nacional, lanzó la campaña “Dale a tu motor aceite lubricante 100% original”. Actualmente, entre 8 y 10 millones de galones al año se falsifican en todo el país y la cifra va en aumento, situación que no sólo afecta a los comercializadores, sino que pone en riesgo el motor de los vehículos y no ayuda al cuidado del medio ambiente.⁵

Ambiente Social. Todas las empresas hoy deben cumplir con el rol del desarrollo de la sociedad, de ahí que todas tengan que tener responsabilidad social y deban contribuir con el desarrollo de la humanidad en general, por ello se está incrementando la inversión en investigación y desarrollo, con la finalidad, de hacer productos más amigables con el ambiente y que preserven la capa de ozono, contribuyendo así a la disminución del calentamiento global.

La Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), trabaja continuamente en la estandarización de las buenas prácticas, debido a ello ha puesto en marcha el programa de formación socio ambiental y de Derechos Humanos. Este programa, desarrollado con el liderazgo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), la ACP y la Universidad Sergio Arboleda, se extiende por 160 horas a través de cuatro módulos que cubren: a) los fundamentos socio-económicos, institucionales y jurídicos del sector; b) el relacionamiento entre los grupos de interés; c) la identificación de impactos y la debida diligencia para atenderlos; y d) la sostenibilidad de los esfuerzos, es decir, cómo integrar estos temas en la gestión del negocio para que así sean prácticas corporativas y no buenas iniciativas de algunos empleados con sensibilidad social, en este programa de manera voluntaria pueden integrarse todos los participantes del mercado del petróleo y sus derivados, entre ellos fabricantes, distribuidores, usuario final, etc.⁶

³ PIB percapita en dólares ajustado por PPP. Fuente: FMI – WEO octubre 2010.

⁴ Información obtenida por autores del artículo, con base a la Fuente: Ministerio de Transporte <http://www.mintransporte.gov.co:8080/inflinea/infAutomotores.aspx>, Incluye modelos (vehículos) a partir de 1980.

⁵ <http://www.elespectador.com/revistas/autos-vip/articulo-315870-lubricacion-garantizada>

⁶ http://www.acp.com.co/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=59&Itemid=188

Ambiente tecnológico. Existen algunas entidades que son las encargadas de regular las especificaciones de mejoramiento en calidad y tecnología de los lubricantes, estas son la ASTM (American Society for Testing Materials), la SAE (Society of Automotive Engineers) y la API (American Petroleum Institute) las cuales siempre están investigando y desarrollando nuevas características a los aceites que les permitan cumplir con los nuevos requerimientos de los fabricantes de maquinarias. Uno de estos desarrollos son los productos sintéticos que tienen características que permiten mayor viscosidad y duración del lubricante que causa que la regularidad en el cambio de aceite sea cada vez menor.

Estos aspectos inciden en que la rotación de las ventas de Districandelaria del Norte S.A., sea menor aunque estos productos tienen un precio mayor para el mercado.

Ambiente Ecológico. Los lubricantes prestan un gran servicio a la industria en general y a los usuarios de vehículos por su utilidad en la preservación de los motores y partes industriales. En el año 2008 se dispusieron correctamente aprox. 6 millones de galones de aceite usado con un cubrimiento del 34,1%, para el año 2009 la cifra alcanzó los 7,8 millones de galones con un cubrimiento del 44,6%, para el año 2010 se alcanzaron los once millones cien mil galones con un cubrimiento del 63% y en el 2011 se aprovecharon y dispusieron correctamente once millones seiscientos mil galones con un cubrimiento aproximado del 65% con respecto a las cifras de UPME 2001, que establece el total de aceite usado generado en el país con expectativas reales de recolección.⁷ El porcentaje de lubricantes usados que no se dispusieron correctamente fue del 35% aproximadamente en el año 2011. Los inconvenientes que causan los aceites usados no recuperados son los siguientes:

- Contaminación hídrica
- Contaminación atmosférica en la combustión de aceites por contaminantes presentes en el mismo y por deficiencias en el proceso.
- Contaminación de suelos.
- Alteración del funcionamiento de plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Afectación a la salud de las personas que entran en contacto con los aceites usados.
- Falsificación de aceites lubricantes
- Empleo en usos no permitidos.

Colombia mediante la Ley 253 de 1996 adoptó el Convenio de Basilea para el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación. Con la LEY 430 DE 1998 se establecen normas prohibitivas en materia ambiental referentes a desechos peligrosos.

Teniendo en cuenta estos lineamientos en el uso de lubricantes y su impacto la empresa Districandelaria del Norte S.A., ha adoptado diversas medidas de prevención para que sus clientes dispongan apropiadamente de los residuos de los productos utilizados. Del mismo modo las empresas productoras de combustibles y lubricantes están mejorando su tecnología para permitir que el tiempo entre cada cambio de aceite se alargue y disminuya la disposición del aceite usado.

MICROAMBIENTE

El microambiente corresponde al análisis de los aspectos de influencia más directa con la empresa Districandelaria del Norte S.A., sus procesos internos, sus competidores, los segmentos del mercado. Esto nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa que se presentarán en una última parte del este subcapítulo. Los aspectos claves de la competencia, la participación en el mercado y otros aspectos necesarios para desarrollar unas estrategias que llevarán a la empresa a una senda de crecimiento sostenido.

⁷http://www.acp.com.co/assets/documents/desarrollo%20operaciones/ambiental/fondo%20de%20aceites%20usados/balace_fau2011.pdf

Análisis Situacional de la Empresa Districandelaria Del Norte S.A.⁸

Misión Corporativa. En Districandelaria del Norte S.A. trabajamos para brindar el mejor servicio de distribución de nuestros productos y programas de servicio técnico, velando por el bienestar económico y social de nuestros colaboradores, cumpliendo con los requisitos legales, ofreciendo seguridad y confianza a nuestros proveedores e incrementando la rentabilidad de nuestros inversionistas.

Visión. Ser la compañía líder a nivel nacional en el servicio de distribución de nuestros productos y programas de servicio técnico generando beneficios cuantificables a nuestros clientes, a través de una operación oportuna, segura y confiable, contando con un recurso humano altamente calificado y una infraestructura con equipos de tecnología de punta.

Origen de la Empresa. La empresa Districandelaria del Norte S.A: fue fundada en 1979 por Carlos E. Martínez Emiliani y Norma Lucía Gómez de Martínez en la ciudad de Cartagena, atendía en ese entonces un total de 35 clientes en su mayoría empresas del Estado. La empresa fue creciendo a través de ventas externas y en el año 1981 se abre un nuevo punto de venta, La Estación de Servicio Plan Parejo, en Turbaco que se dedicó a la venta al detal de combustibles y lubricantes. En 1982 se inaugura la nueva sede administrativa de Districandelaria en la Avenida Pedro de Heredia donde se presta el servicio de cambio de aceite y ventas por mostrador

Geográficamente las ventas se distribuyen así: Cartagena 87% (272.681 gl/y)⁹, Sucre 9% (27.448 gl/y), Poblaciones 4% (12,228 gl/y) y San Andrés Isla 1% (2,292 gl/y), para un total de 314,649 gl/y.¹⁰

Los principales segmentos del mercado que la empresa atiende son la Industria y el sector Marino con un 31% y 26% de participación en las ventas respectivamente. Los Centros de Aceite y los Almacenes de Motos, que aportan un 17% y 10% se constituyen como mercados en crecimiento. Otros mercados donde la empresa participa son las Pymes, el mercado de movimientos de tierra y las estaciones de servicios ocupan el 15% de participación en las ventas.

Tabla 1. Segmentos del Mercado

Clase de Cliente	Vol 2010 (gl)	%	Línea de producto
INDUSTRIA	107.245	31%	CVL/IND
MARINO	89.947	26%	CVL/IND/MARINO
CENTROS DE ACEITE	58.812	17%	CVL/PVL
ALMACENES DE MOTOS	34.595	10%	PVL
FLOTAS Y MOV DE TIERRA	31.136	9%	CVL/IND
IND MEDIANA Y PEQUENA	13.838	4%	CVL/IND
ESTACIONES DE	10.379	3%	CVL/PVL

⁸ Disponible en los archivos de la empresa.

⁹ Galones por año

¹⁰ Datos del 2008

SERVICIO			
TOTAL	345.951	100%	

Fuente: Estadísticas de ventas de Districandelaria del Norte S.A.

Los principales clientes: Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, C.I Océanos S.A., Cartagenera de Acuicultura, Grupo Sanford, Naviera Fluvial Colombiana, Serviport/O.T.M. y la Armada Nacional.

La oferta estándar de Districandelaria del Norte S.A., está basada en el soporte y asesoría técnica a los clientes con el propósito de ofrecer soluciones a los clientes de la empresa y lograr fidelización con los productos. La empresa Districandelaria del Norte S.A., distribuye productos EXXONMOBIL y se relacionan en la siguiente tabla (Tabla 2) con el volumen de ventas promedio por galones anuales.

Tabla 2. Productos Líderes

Producto	Empaque	Volumen (gl/y)
M-SUPER 4T	12/1	41583
M-DELVAC MX	1/55	27995
M-DTE 26	1/55	16885
MOBILGARD 412	1/55	15070
M – DTE 26	1/5	9595
M- DELVAC MX	1/5	9330
E – LUBE X3 40	1/55	5665
M-DELVAC 1240	1/55	5335
E-SPARTAN EP 220	1/55	5225
M-SUPER 4T	1/55	5170

Fuente: Districandelaria del Norte S.A. AÑO 2009

Ventas de la empresa. En cifras la empresa registró ingresos en el año 2010 por la venta de sus diferentes productos por \$8.189.278.973,22 de pesos.

Tabla 3. Información sobre volúmenes anuales

Volumen (Gls)	2008	2009	% 09 Vs 08	2010	% 10 Vs 09
PVL (Lubricantes para vehículos de pasajeros)	69.870,0	92.180,0	31,9%	101.379,0	10,0%
CVL (Lubricantes para vehículos de uso comercial)	108.424,0	108.495,0	0,1%	121.851,0	12,3%
IND (Lubricantes para la industria)	99.629,0	92.643,0	-7,0%	90.381,0	-2,4%
MAR (Lubricantes de uso marítimo)	20.405,0	21.285,0	4,3%	32.340,0	51,9%

Fuente: Cálculo de los autores basados en los Estados Financieros Districandelaria S.A. 2008 a 2010

Tabla 4. Ventas de la empresa en el año 2010

LINEA DE PRODUCTOS	INGRESOS	%
VENTA DE LUB MOBIL CVL	\$ 2.326.404.544	28%
VENTA DE LUB.MOBIL PVL	\$ 2.638.517.496	32%
VENTA DE LUB.MOBIL IND	\$ 1.599.575.192	20%
VENTA DE LUB.MOBIL MCO	\$ 847.425.588	10%
VENTA DE LUB.MOBIL GRASAS	\$ 300.104.433	4%
VENTA DE LUB.MOBIL AVIACION	\$ 16.936.712	0%
OTROS	\$ 460.315.007	6%
TOTAL	\$ 8.189.278.973	100%

Fuente: Estados Financieros Districandelaria del Norte S.A. 2010

La grafica muestra que los mayores ingresos que percibe Districandelaria del Norte S.A., son por las ventas de las líneas de productos CVL y PVL.

Análisis de Mercado: Demanda potencial y participación de mercado. De acuerdo con la Tabla No. 5 la demanda total del mercado de lubricantes alcanza los 1.571.601 galones en el año 2010. Siendo la demanda de lubricantes del segmento para vehículos comerciales la mayor.

Tabla 5. Demanda potencia anual (Galones/año)

LINEA DE PRODUCTOS	TOTAL PRODUCTO	%
PVL (Lubricantes para vehículos de pasajeros)	491.429	31%
CVL (Lubricantes para vehículos de uso comercial)	623.151	40%
IND (Lubricantes para la industria)	183.181	12%
MAR (Lubricantes de uso marítimo)	273.840	17%
Total	1.571.601	100%

Fuente: EXXONMOBIL

Oferta del mercado: La oferta del mercado está dada por las diferentes marcas de lubricantes.

Tabla 6. Participación en el mercado de las diferentes marcas

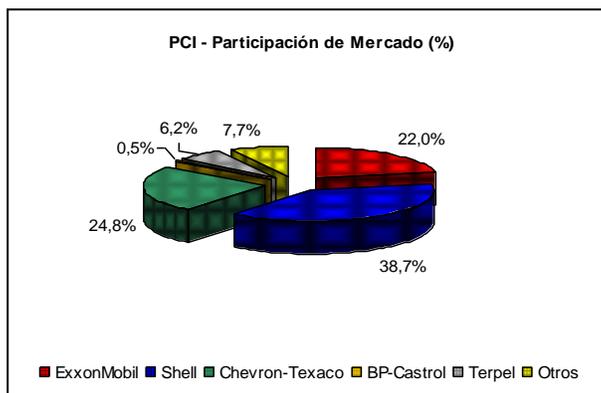
Marcas	PVL	CVL	IND	MAR	PCI&MAR
<i>Esso</i>	3%	3%	10%	0%	3,0%
<i>Mobil</i>	18%	16%	39%	12%	18,6%
Total ExxonMobil	21%	20%	49%	11,80%	22,0%
Shell	39%	34%	21%	62%	38,7%

Chevron-Texaco	26%	27%	27%	15%	24,8%
BP-Castrol	1%	0%	0%	1%	0,5%
Terpel	6%	8%	0%	6%	6,2%
Otros	8%	10%	3%	4%	7,7%

Fuente: ExxonMobil Colombia S.A.

Las Marcas Shell, ExxonMobil y Chevron Texaco son las más representativas en el mercado estas poseen un 38%, 22% y 24% del mercado (figura 3). A su vez liderando todos los segmentos del mercado. Mobil también posee una participación importante especialmente el segmento Industrial. (Ver Tabla 6)

Figura 3. Participación del mercado por marca



Fuente: ExxonMobil Colombia S.A

Análisis de la Competencia. Districandelaria S.A. es distribuidor exclusivo para la Costa Atlántica de productos ExxonMobil, por tal motivo realizaremos un análisis de las diferentes marcas competidoras a la comercializada por Districandelaria S.A, que son Gulf, Texaco, Shell.

Las compañías multinacionales más relevantes que compiten por el mercado de lubricantes son: EXXONMOBIL, TEXACO, SHELL; PETROBRAS y GULF, siendo las amenazadas con la pérdida de dinamismo del mercado de lubricantes: ExxonMobil, Texaco y Shell. Por un lado, son las líderes del mercado y, por otro, lubricantes representa una de las más altas rentabilidades en la operación de cada una de estas compañías, pues supera el 30% promedio que registran las demás empresas. De ahí que son muy dinámicas en mantener unas agresivas estrategias de comunicación, y en fortalecer sus redes de distribución tanto en canales propios como en mayoristas y expendios al detal. En general, la competencia se enfoca en 3 variables fundamentales: valor agregado --tecnología, servicio y red de distribución--, posicionamiento de marca y precio.

Exxon Mobil, por ejemplo, tiene como estrategia un negocio más racional y mucho más estable. Por eso no está compitiendo con precio, sino dándoles más apoyo a los canales para que conozcan mejor al cliente, y le den mejor servicio. Por su parte, para Texaco el foco es generar valor en servicio, tecnología, rapidez y preocupación por el cliente, mientras que Shell tiene en sus alianzas internacionales carta de presentación ante los consumidores.

Distribuidores Locales. En la siguiente tabla se presentan los competidores directos de Districandelaria del Norte S.A., en la ciudad de Cartagena y en general la costa Caribe.

Tabla 7. Distribuidores Locales

Marcas	Distribuidores	Ubicación	Ventas 2010 (Millones de pesos)
SHELL -	LUBRICAMOS	Cartagena	SIN INFO
TEXACO –	TEXDICOL	Bogotá	\$41,771
PETROBRAS	– COEXITO	Jumbo, VALLE	z\$284,174
GULF –	DISTRIBUIDORA ANCLA	Cartagena	SIN INFO
GULF -	TECNILLANTAS	Cartagena	SIN INFO
TERPEL LUBRISEL	DIRECTO	Medellín	\$5,885

Fuente: Vademecun Empresarial La Nota Económica, Portafolio Digital

ANALISIS DE LA COMPETENCIA POR ATRIBUTOS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

En el año 2011 se realizó una encuesta de satisfacción con los clientes con el fin de conocer sus percepciones acerca de los distribuidores competidores a nivel local sobre los factores claves. Esta calificación se realizó en una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación. Estos resultados sugieren la posición competitiva de la empresa Districandelaria del Norte S.A.

La tabla 8 presenta la calificación de las diferentes marcas con sus respectivos distribuidores basados en los factores claves del mercado de los lubricantes. Este análisis coloca a la Districandelaria del Norte S.A., en una posición ventajosa sobre las demás distribuidoras, especialmente por su fuerza de ventas, su variedad de productos y la excelente reputación que posee la empresa.

Tabla 8. Análisis de la Competencia

Factores Clave	DLN	Shell Lubricamos	Texaco Texdicol	Petrobras Coéxito	Terpel Lubrisel	Gulf Distrib. Ancla	Gulf Tecnillantas
Capacidad de Despacho	3	4	4	4	4	4	3
Variedad de Productos	4	3	2	1	1	1	1
Disponibilidad en Inventarios	3	3	4	2	4	2	2
Imagen de Calidad	5	5	3	2	3	2	2
Precio	2	5	4	5	4	5	5
Experiencia del Personal	4	2	3	1	2	1	1
Fuerza de Ventas Tamaño/Cobertura	5	3	2	2	1	1	1
Reputación en el Mercado	4	4	1	4	2	3	3
Participación PVL	3	5	5	1	2	1	1
Participación CVL	3	4	3	1	2	1	1
Participación	3	4	3	1	2	1	1

Tabla 9. Análisis DOFA de la competencia¹¹

Marcas Principales	Fortalezas	Debilidades
SHELL LUBRICAMOS	- Buena capacidad de entrega Iniciativa para implementar promociones y publicidad diferentes al acompañamiento que les da Shell planta Flexibilidad en el manejo de la cartera Precios competitivos	Alta rotación de ejecutivos de ventas Falta de capacitación de su fuerza de ventas No tiene soporte técnico Falta de sistemas y comunicaciones Falta de organización en la parte administrativa
TEXACO TEXDICOL	- Precios competitivos Buena logística de entrega. Tienen un motocarro sólo para entregar pedidos de emergencia	No tienen soporte técnico e Imagen negativa ante el mercado, esto se evidencia por medio de la calificación obtenida en la encuesta realizada a los clientes en el ítem de reputación en el mercado.
PETROBRAS COEXITO	- Buena capacidad de despacho Buena solidez financiera	No tienen enfoque hacia la venta de lubricantes Falta de capacitación de su fuerza de ventas No tienen soporte técnico
TERPEL LUBRISEL	- Apoyo por parte de Terpel directo para la implementación de promociones	Nuevos en el mercado Insuficiente fuerza de ventas No tienen soporte técnico
GULF DISTRIBUIDORA ANCLA	- Precios Buena capacidad de despacho	Cambio repetitivo en la distribución de marcas de lubricante Insuficiente fuerza de ventas Ejecutiva de ventas sin perfil comercial
GULF TECNILLANTAS	- Precios Solvencia económica para implementar constantes actividades de mercadeo	Logística de entrega insuficiente Insuficiente fuerza de ventas Falta de capacitación de la fuerza de ventas Falta de organización en la parte administrativa

Fuente: Elaboración de los autores

¹¹ Este análisis DOFA se hace con base a la inteligencia de mercado hecha por Districandelaria del Norte S.A., en asocio con Exxomobil de Colombia, aparte de las investigaciones de mercado realizadas por la empresa en mención. uno de los autores de este proyecto es miembro de la empresa desempeñando sus labores en el área de venta, lo que permite que sea una fuente primaria en el conocimiento de esta industria y de sus actores.

Análisis por línea de producto

Análisis PVL (lubricantes para vehículos de pasajeros). El comportamiento de esta línea de producto depende en gran medida de las fluctuaciones económicas y su relación con la adquisición de vehículos por parte de los consumidores. A pesar de la baja expectativa de crecimiento para el año 2009; en el año 2010 y 2011 se ha incrementado de forma considerable el parque automotor lo que ha dinamizado la demanda de los productos. En cuanto a las marcas Shell continúa siendo líder en este canal con permanentes promociones tanto para lubricadores, consumidor final y dueño de negocio. Se ha fortalecido el Club Lubriganador (competencia del CEL) ya que no tiene muchas restricciones. Shell en muchas ocasiones no canaliza las promociones a través del distribuidor sino que las hace directamente. Otras empresas como Terpel están utilizando estrategias agresivas con la incursión de nuevos productos como el Oil Tec y el Celerity apoyado con suficiente publicidad y promociones.

Por su parte, la empresa Gulf otro oferente en el mercado desde el año 2005 se ha venido posicionado logrando una participación del 4% en 2010, debido a su estrategia de expansión territorial y ofreciendo precios bajos. Texaco tiende a mantenerse por posicionamiento de marca más no por impulso en el canal de reventa.

En este segmento un precio competitivo es importante para mantenerse en el mercado lo cual evidenciamos con los productos de Castrol pertenecientes a ese segmento que tiene una tendencia a desaparecer del mercado por sus altos precios. Por otro lado, Texaco se ha mantenido con los precios, en estos momentos es el más económico del mercado y Shell posee los precios mayores pero el producto bandera de la Districandelaria del Norte S.A., en este segmento es un 10% más alto.

Análisis CVL (lubricantes para vehículos comerciales). Aunque este segmento es grande existe una baja perspectiva de crecimiento en este sector debido a entrada de pequeñas empresas de transporte, las cuales le están quitando mercado a las grandes empresas. Además por la entrada de los sistemas de transporte masivo que disminuirán el parque automotor de transporte público de las ciudades. Se continúa fortaleciendo el Mobil Delvac MX como marca, cada vez es más reconocido debido a toda la estrategia que ExxonMobile ha realizado con distribuidores como Districandelaria del Norte S.A, la cual ha mejorado sus ventas participando activamente en el segmento. El Master Progresia de Terpel sigue repuntando quitándole algo de participación a Shell Rimula X, Mobil Delvac y al Ursa de Texaco. Sacaron al mercado el Master Grueso para competir con el Viscus de Castrol. Gulf entrando al mercado con toda la línea de productos para este segmento con precios muy bajos. Shell continúa con su liderazgo con el Rimula X, incentivando con promociones tanto al consumidor final como al dueño del negocio.

Análisis Industrial. La perspectiva para este sector se ha mejorado en el 2010 y se espera que también, el consumo de lubricantes. Todas las industrias o mercados en las cuales su materia prima es el petróleo han presentado disminución en sus ventas debido a que tienen producto con materia prima a un mayor precio a pesar de que el precio actual del mercado está más bajo. Por lo tanto, los productos *flagship* tienden a mantenerse y en casos puntuales a disminuir debido a las políticas de reducción de costos en las empresas petroquímicas.

Compradores profesionales que se rigen por la recomendación del fabricante y programa de servicios. La ventaja de Mobil es que tiene un amplio portafolio de productos para todas las aplicaciones.

Texaco es el mayor competidor, mejorando su oferta de servicios con unos precios bajos. También se prevén negocios de productos de desgaste para máquinas herramientas.

Análisis pymes: En Colombia, alrededor del 94% del sistema económico está conformado por empresas de una determina extensión, denominada PYMES, las cuales son el motor de la economía del país.¹²

Las Pymes han hecho grandes esfuerzos por aumentar su productividad y competitividad, sin embargo, la gran empresa sigue reinando en rentabilidad. Las Pymes no han escapado a la transformación productiva del país y, aunque todavía subsisten problemas estructurales de productividad y competitividad, su esfuerzo en estos aspectos les permitió, en el último año, tener incrementos importantes en sus principales indicadores financieros. A esto se suman una serie de factores externos que les permitieron tener más trabajo y, por ende, crecer.¹³ Las pymes en su proceso de transformación han adoptado nuevas tecnologías y muchas de ellas representadas por nuevos procesos, maquinarias y plantas que hacen necesario el uso de lubricantes para el mantenimiento preventivo las mismas lo cual ha hecho atractivo el

En la tabla 1, se puede observar que las ventas en pymes de la empresa Districandelaria del Norte S.A., corresponde al 4% del total de sus ventas esto debido al poco esfuerzo que se ha hecho en este segmento; hay una gran oportunidad de crecimiento en este segmento.

Análisis Marina. A pesar de la recesión económica el mercado marino se ha mantenido, el tránsito portuario continua significativo, sin embargo la industria camaronera gran cliente de Districandelaria del Norte S.A, se encuentra en franco deterioro dado por la devaluación del dólar de los últimos años.

Las empresas más grandes y organizadas se rigen por la recomendación del fabricante, en el mercado local, existe una tendencia a usar productos competitivos en las empresas más pequeñas donde no es importante la calidad del lubricante ni el soporte técnico. El mayor competidor es Shell, luego le sigue Texaco con precios muy por debajo de la oferta de Districandelaria del Norte S.A., sobretodo en el mercado local. Shell ofrece programas de soporte técnico pero al momento de implementarlos no son tan consistentes y organizados, tiene problemas de abastecimiento de la compañía por no tener la fábrica de lubricantes en Cartagena. Otros competidores como Texaco, a pesar de ofrecer bajos precios, no les suministran el servicio de soporte técnico a sus clientes.

Análisis DOFA de la empresa. El análisis DOFA implicó un análisis de los factores externos e internos que afectan a la compañía Districandelaria del Norte S.A., al conocer sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, se determinaran los factores claves de éxito que se constituyen como elementos básicos para la formulación de los objetivos de ventas y estratégicos los cuales nos permitirán diseñar un plan de estratégico de mercadeo que mejore la posición competitiva de la empresa.

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-de-las-pymes.htm>

¹³ <http://www.iberpymeonline.org/interna.asp?sec=3&step=1&id=718>

Tabla 10. Análisis DOFA Districandelaria del Norte S.A.¹⁴

Debilidades	Fortalezas
Precios altos en el segmento minorista	Tiene una participación importante en el sector industrial
Desconocimiento de mercado minorista	Distribuyen 2 de las marcas más reconocidas a nivel mundial
No hay un direccionamiento claro del negocio	Asesoría y soporte técnico acorde a la necesidad del mercado
No hay un plan de mercadeo	Es una marca reconocida en el mercado
Falta de capacitación al personal administrativo	Maneja una plataforma tecnológica avanzada y actualizada
Recuperación de cartera en el segmento minorista	Certificada de calidad ISO 9001
Oportunidades	Amenazas
Captación de nuevos clientes en el mercado minorista, ya que, a través de los subdistribuidores como Lava autos y Lubricentos podremos desarrollar ese mercado.	No hay barreras de entrada
Hacer que los clientes prefieran los productos Mobil a través de unas campañas de comunicación y de visibilidad del producto en la región.	Falsificación de productos en la ciudad donde utilizan aceite usado, lo decantan y luego lo envasan para venderlo a muy bajos precios.
Estrategias para convertir productos incógnitas en estrellas, debido que la mayoría de estos productos se utilizan en la pymes.	Decrecimiento del mercado
Crecimiento proyectado en la economía colombiana	Precios de la de la competencia
En Colombia, alrededor del 94% del sistema económico está conformado por pymes, un segmento con poca introducción para Districandelaria del Norte S.A.	Competidores actuales con conocimiento del segmento de pymes.

¹⁴ Fuente: En entrevista con los directivos y observaciones de las diferentes áreas que componen a la empresa, aparte del análisis del microentorno y macroentorno se hizo posible realizar esta matriz DOFA.

ESTRATEGIAS

Estrategias de productos. El producto¹⁵ de acuerdo con la American Marketing Association es un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Para la empresa Districandelaria S.A. el lubricantes (producto objeto de este estudio) es una entidad física combinada con un servicio técnico para su uso como se explica a continuación.

Líneas de productos de Districandelaria S.A. (Mobil)



Industrial

- Aceites para Sistemas Hidraulicos
- Aceites para Turbina
- Aceites para Motores a Gas
- Aceites para Compresores
- Aceites de Circulación
- Aceites para engranajes encerrados
- Aceites para Maquinas Papeleras
- Aceites para Refrigeracion
- Grasas Lubricantes
- Aceites para Guías
- Aceites de Corte
- Aceites par laminado
- Otros



Vehiculos de Pasajeros

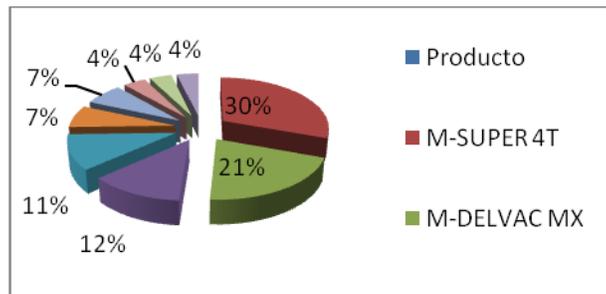
- Aceites para motores a gasolina
- ATF's (Transmisiones Automaticas)
- Aceites para engranajes (transmisiones Mecanicas)
- Grasas



Vehiculos Comerciales

- Aceites para motores Diesel
- Aceites para Transmisiones mecanicas
- Aceites para Sistemas Hidraulicos I
- Aceites para engranajes (Ejes traseros, Mandos, etc)
- Grasas

Figura 4. Participación del portafolio de productos principales (galones/año)



Fuente: Registros de la empresa

La empresa Districandelaria del Norte S.A. distribuye 494 referencias de productos, de ellas solo 10 referencias constituyen el 53% de las ventas de la compañía. La estrategia de producto estará diseñada para estas 10 referencias las cuales se presentan a continuación.

¹⁵ <http://www.marketingpower.com>. Sección: Diccionario Términos de Marketing.

Tabla 11. Productos Principales

Producto	Empaque	V (gl/y)	L. de prod.
M-SUPER 4T	1/12	41.583	PVL
M-DELVAC MX	1/55	27.995	CVL
M-DTE 26	1/55	16.885	INDUSTRIA
MOBILGARD 412	1/55	15.070	MARINO
M- DTE 26	1/5	9.595	INDUSTRIA
M- DELVAC MX	1/5	9.330	CVL
M-DELVAC 1240	1/55	5.335	CVL
SPARTAN EP 220	1/55	5.225	INDUSTRIA
M-SUPER 4T	1/55	5.170	PVL
Empaque: 1/12: Caja de 12 cuartos de galón americano. 1/55: Tambor de 55 galones - 1/5: Balde de 5 galones.			

Fuente: Registros de la empresa

Estrategia de 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 el producto o servicio.¹⁶

ExxonMobil vende a Districandelaria del Norte S.A. a un costo promedio de todas las referencias por galón de \$40.000. Districandelaria del Norte S.A. determina sus precios a sus subdistribuidores con un margen promedio 21% de acuerdo con el precio de costo. El precio sugerido al público en el segmento minorista es determinado con un incremento del 28% del precio de lista para distribuidores. El margen promedio que maneja Districandelaria del Norte S.A. en los segmentos de la industria, pymes y marino es del 25%.

Tabla 12. Estrategia de precios

Segmentos	Precios publico promedio galón
Segmento Minorista	\$47.200
Segmentos Industria – Marino - pymes	\$50.000

Fuentes: Listas de precio 2010

Teniendo en cuenta que los productos Mobil son considerados en el mercado como los más costosos (Ver Tabla 8), especialmente en el segmento minorista, Pymes y marino. La estrategia diseñada consiste en disminuir los precios al público en un 2%, para así ser más competitivos y en el mediano plazo aumentar en volúmenes de ventas y por ende en incremento de la utilidad de la empresa.¹⁷ Los precios al público de los principales productos que distribuye Districandelaria del norte S.A. son:

¹⁶ KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG (2008), Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, Octava edición.

¹⁷ Este descuento será posible producto de una negociación entre ExxonMobil y Districandelaria S.A., donde los dos sacrifiquen parte de sus márgenes, el primero aportara un 1.5% y el segundo un 0.5%.

Tabla 13. Precio al público productos principales

Producto	Empaque	P. galón	L. de prod.
M-SUPER 4T	1/12	\$137.664	PVL
M-DELVAC MX	1/55	\$2.293.800	CVL
M-DTE 26	1/55	\$1.697.100	INDUSTRIA
MOBILGARD 412	1/55	\$2.242.500	INDUSTRIA
M – DTE 26	1/5	\$171.500	INDUSTRIA
M- DELVAC MX	1/5	\$194.700	CVL
M-DELVAC 1240	1/55	\$1.883.900	CVL
SPARTAN EP 220	1/55	\$1.739.943	INDUSTRIA
M-SUPER 4T	1/55	\$2.081.376	PVL

Fuente: Registros de la empresa

Estrategia de distribución. La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.¹⁸

Districandelaria S.A. atiende cuatro segmentos del mercado de lubricación que son: Minoristas – Industria – Pymes – Marino. Estos segmentos se encuentran ubicados en los siguientes territorios, Sucre – Cartagena – Municipios de Bolívar y San Andrés.

La distribución en cada uno de estos territorios es de la siguiente manera:

Sucre: Segmento minorista (venta tienda a tienda), se tiene una sucursal de Districandelaria S.A., que es administrada por un vendedor que responde por toda la zona y un encargado de bodega.

Los pedidos son entregados por el vendedor y un por un conductor de la empresa.

Cartagena: Está ubicada la oficina principal de Districandelaria S.A.

- El segmento de minorista (venta tienda a tienda): divide la ciudad en dos zonas; zona sur y zona norte, cada zona es atendida por un vendedor y los productos son entregados por los repartidores de la empresa.
- Los segmentos industriales, marino y Pymes: La venta se hace directa y el ejecutivo de ventas que atiende estos clientes es alguien especializado en ingeniería mecánica, la entrega de productos lo hacen los repartidores de la empresa.

¹⁸ <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

San Andrés: Un vendedor de Cartagena, le vende a un su distribuidor de San Andrés quienes son los encargados de manera autónoma de administrar este territorio.

Estrategia de promoción y comunicación. "La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan".¹⁹

Districandelaria del Norte S.A., desarrollará las siguientes estrategias:

- Contratar a un ejecutivo de ventas para la administración, atención, promoción y asesoría en el segmento de pymes. Este debe tener competencias comerciales, conocimiento del mercado y del producto. Valor \$18.000.000. año.
- Extensión de servicios de soporte técnico (Análisis de aceite usado – Capacitaciones sobre producto – almacenaje de inventario – levantamiento de planta) de la industria hacia las pymes. Valor \$1.500.000 año.
- Implementar el trade marketing en los 5 principales clientes de la ciudad teniendo en cuenta los siguientes parámetros: Ubicación, volumen de ventas, imagen de la marca. Valor \$15.000.000 año.
- Capacitación a la fuerza de venta para mejorar sus competencias comerciales, conocimiento del mercado y conocimiento del producto. Valor \$10.000.000.
- Realizar estrategia ATL (ABOVE THE LINE – Encima de la línea), Radio local y diarios locales. Valor \$20.000.000. Esta estrategia se realizara en asocio con ExxonMobil de Colombia.
- Activación de puntos en el segmento minorista (tomarse diferentes tiendas de lubricación y hacer fiesta con regalos, concursos, dinámicas, con la finalidad de aumentar el tráfico y compras en el negocio), esta activación se realizara en una tienda mensual. Valor \$12.000.000 año.
- Fortalecer la estrategia BTL (BELLOW THE LINE – Debajo de la línea), en el segmento minorista esto será: Material POP, avisos, volantes, valles, trademarketing, suvenires, etc. Valor \$10.000.000

Estrategias de fidelización

- Crear un sistema CRM (consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.)²⁰. Este programa lo desarrollaremos por medio una plataforma sencilla como es el Microsoft Access, el cual fácil manejarlo y a costos muy bajos. Valor \$5.000.000.
- Crear un programa de fidelización “**Distri puntos**”, dirigido al segmento minoristas, con el objetivo de crear relaciones redituables, que nos permita generar valor para nuestros clientes.

El programa funcionara de la siguiente manera: el cliente se hará acreedor de 1 punto por cada mil pesos de compra., los cuales se podrá redimir en productos tecnológicos, camping, deportes

¹⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>

²⁰ <http://www.webandmacros.com/crm.htm>

acondicionamiento físico y entretenimiento en general. Con esta estrategia queremos lograr la preferencia de los minoristas con la venta de nuestro portafolio de productos. \$35.000.000 (año)

- Crear un informe de beneficios presentándolo en forma de ahorro (ahorro de energía, aumento en periodo de cambio de lubricantes) para el cliente industrial.

Conclusiones y recomendaciones

Districandelaria del Norte S.A., presenta una riesgosa concentración de sus ventas en diez (10) referencias de su portafolio. De un total de 494 referencias 10 hacen el 53% de sus ventas totales. Esto implica que si la competencia decide atacar el mercado de uno de estos productos, el impacto negativo sobre los ingresos de Districandelaria del Norte S.A., sería muy fuerte. La estrategia de Mercadeo de Districandelaria del Norte S.A., está sujeta a la iniciativa de Exxonmobil y a la inversión que este defina.

Districandelaria del Norte S.A., tiene en el mercado una percepción de precio alto. Esto va de la mano con la estrategia de Exxonmobil, a la cual no le interesa competir en precio sino en calidad. Sin embargo vemos como esa percepción no es bien vista entre su clientela la cual se lo hace ver en las encuestas como un punto negativo. Hacer una revisión del 100% del portafolio para, definir que referencias merecen seguir, cuales se pueden evaluar y ha cuales definitivamente se debe renunciar.

Districandelaria del Norte S.A. se ve enfrentada a grandes desafíos relacionados con: una mayor competencia de los mercados, la volatilidad del precio del petróleo, la entrada en escena de nuevos productos sustitutos en el mercado (Gas Natural y Biocombustibles) entre otros, los cuales obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.

Districandelaria del Norte S.A. conociendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sus factores claves de éxito, puede desarrollar un plan de mercadeo, que le permita ejecutar las diferentes estrategias de producto, precio, plaza y promociones, de esta manera competir y crecer, con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece.

Referencias

- 1 http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1996/ley_253_1996.php
- 2 http://www.asocars.org.co/normas/RESIDUOS_SOLIDOS/Ley_430_de_1998.pdf
- 3 PIB percapita en dólares ajustado por PPP. Fuente: FMI – WEO octubre 2010.
- 4 Incluye modelos a partir de 1980. Fuente: Ministerio de Transporte.
<http://www.mintransporte.gov.co:8080/inflinea/InfAutomotores.aspx>
- 5 <http://www.elespectador.com/revistas/autos-vip/articulo-315870-lubricacion-garantizada>
- 6...http://www.acp.com.co/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=59&Itemid=188
- 7...http://www.acp.com.co/assets/documents/desarrollo%20operaciones/ambiental/fondo%20de%20aceites%20usados/balace_fau2011.pdf
- 8 Disponible en los archivos de la empresa.
- 9 Galones por año
- 10 Datos del 2008
- 11 Este análisis DOFA se hace con base a la inteligencia de mercado hecha por Districandelaria del Norte S.A., en asocio con Exxomobil de Colombia, aparte de las investigaciones de mercado realizadas por la empresa en mención. uno de los autores de este proyecto es miembro de la empresa desempeñando sus labores en el área de venta, lo que permite que sea una fuente primaria en el conocimiento de esta industria y de sus actores.
- 12 <http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-de-las-pymes.htm>
- 13 <http://www.iberpymeonline.org/interna.asp?sec=3&step=1&id=718>
- 14 Fuente: En entrevista con los directivos y observaciones de las diferentes áreas que componen a la empresa, aparte del análisis del microentorno y macroentorno se hizo posible realizar esta matriz DOFA.
- 15 <http://www.marketingpower.com>. Sección: Diccionario Términos de Marketing.
- 16 KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG (2008), Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, Octava edición.
- 17 Este descuento será posible producto de una negociación entre ExxonMobil y Districandelaria S.A., donde los dos sacrifiquen parte de sus márgenes, el primero aportara un 1.5% y el segundo un 0.5%.
- 18 <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>
- 19 <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>
- 20 <http://www.webandmacros.com/crm.htm>