

FICHA TÉCNICA

Título : “El Problema Son los Pendones”

Especialización: Mercadeo

Promoción: 29

Palabras Claves: Planeación estratégica, objetivos, medición, CRM, Malas Directrices, Desinformación legal pertinente.

Temas Cubiertos: Problemas de comunicación, errores en la planeación, dirección y mercadeo en vías distintas, querer ser no es acorde a lineamientos institucionales, Comunicación deficiente con Gerencia General, Dpto. de Diseño y Comunicaciones desinformado por parte de Mercadeo.

Resumen del Caso:

“El Problema son los Pendones” es el caso puntual de una empresa dedicada al cuidado de vehículos “**AutoHealth Shop**”, establecimientos con más de 12 años en el país, iniciando labores en la segunda capital principal del país actualmente con proyección a cruzar fronteras geográficas (Latinoamérica).

Entre algunos de los aspectos importantes a destacar es que es el distribuidor Autorizado (principal) de productos de gran nombre a nivel nacional en el campo automotriz, es por esto la decisión de realizar un ajuste en su esquema actual, pues durante mucho tiempo han trabajado bajo política de competencia por precios utilizando su propio canal para la Venta al Público, algo que es muy común dentro de su competencia, lo cual los inquieto a buscar un diferencial lo más pronto posible. El mercado actual crece, mientras que su posicionamiento y expansión a nuevos mercados ha estado estática. Este es el típico caso donde se culpan los elementos publicitarios, por el “mal desarrollo” cuando el problema es más de fondo que de forma sin contar la ausencia de un plan estratégico actualizado, pues aún sigue como directriz uno que se realizó en el año 1998.

Especialización en Mercadeo

“El problema son los pendones”

*“La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas, que en afrontarlos”
Henry Ford¹.*

El ser humano en su incesante búsqueda de ser “superior” ha logrado magníficos avances, que no le han sido gratuitos ante la vida. El llegar a ser “mejor” ante los otros seres vivos, ha llevado a la transformación del mundo de hoy: países que luchan por su superación ante la pobreza e inequidad; científicos que buscan las curas a los “males humanos”; priorización de la era digital en donde la comunicación asciende de su origen humanizador -marcando diferencia ante otros seres vivos- para convertirse en el puente entre el poder del Estado y el pueblo, de los procesos económicos, políticos, sociales y culturales. Así, el hoy, nos da un mundo que está en constante cambio, donde hemos sacrificado cientos de especies vivas (humanas, de flora y fauna) para lograr un universo lleno de posibilidades con aires de superación; donde los problemas son cada vez mayores, pero se justifican con las nuevas oportunidades que hace más fácil el trabajo del hombre. Y, con todo lo anterior, ¿Dónde quedan las organizaciones ante esta situación? Inmersas en un juego de poderes de todos los ámbitos, también las empresas deben estar involucradas ante éstos, para no perecer y quedar relegadas como vago recuerdo en un baúl.

¹ Henry Ford (1863-1947) inventor, propietario y fundador estadounidense de Ford Motor Company. Obtuvo 161 patentes registradas en su país, se convirtió en una de las personas más conocidas y más ricas del mundo. A él se le atribuye el fordismo, sistema que se difundió entre fines de los años treinta y principios de los setenta y que creó mediante la fabricación de un gran número de automóviles de bajo costo mediante la producción en cadena

Especialización en Mercadeo

AutoHealth Shop nace el 26 de Julio de 1993, como una oportunidad de empleo para un grupo de amigos recién graduados de la Universidad: vigésima quinta promoción que dejó 180 nuevos profesionales colombianos, que tendrían que luchar en la tercera ciudad importante del país (Colombia) por un puesto de empleo, demostrar su espíritu competitivo ante otros cientos de profesionales, por unas condiciones laborales y prestacionales que medianamente valorara el tiempo, el esfuerzo y el dinero invertido en sus cinco años de estudio y conocimientos . Así, una idea de negocio, que ya no era un proyecto de curso de la clase de *Marketing*, se convierte para este grupo de amigos ingenieros, en la oportunidad de sus vidas: el todo, o el nada.

Fue así, como en medio de una noche de celebración: fiesta de graduación de ellos como ingenieros –entre copas, risas, anécdotas y buenos recuerdos-, los sueños de cada uno dejan de divagar en su mundo mental, para convertirse en la construcción de un futuro cercano, como los futuros emprendedores colombianos.

Ya, las lluvias de ideas de negocio que resultaban de los gustos, intereses, anhelos, sueños y experiencias como el del pensarse unos días para responder a un trabajo de curso, se acerca a ser una total realidad.

Entre el opinar y compartir uno a uno, en este grupo de amigos, sobresale un factor común en sus discursos: la pasión por el mundo de los autos.

Todas las ideas discutidas tras una noche larga de celebración, se le ilumina como un bombillo las ideas a Misael Fernández, uno de los del grupo de amigos - conocido con el alias “el papá”- y quien tal vez, fue el único con menos de una copa bebida, quien al día siguiente medita sobre lo hablado en aquella celebración, la oportunidad de empleo que ellos merecían.

Especialización en Mercadeo

Fue así como Misael, ingeniero apasionado por el mercadeo, un joven de 29 años de edad, de tez blanca, ojos cafés claros, pelo negro y corto, de más o menos 80 Kilos y de 180 mts. de estatura, proveniente de una familia de estrato medio-bajo, criado por una familia conformada por una madre soltera y dos hermanas, siendo él el mayor y hombre de la casa; creció en el barrio Guaduales al norte de Cali, donde realizó toda su secundaria en un colegio público donde se destacó por ser buen estudiante ocupando durante los tres últimos años de bachillerato el segundo puesto mejor de su clase. Logra entrar a la Universidad gracias al crédito otorgado por el Icetex, recién graduado como Ingeniero Mecatrónico, después de unas largas horas de divagar traza un plan de negocios, construyendo una propuesta en la que incluía a su grupo de amigos, en donde la pasión por los autos, fuera el ingrediente principal de motivación para trabajar en equipo en una misma vía.

Invitando a una reunión, Misael empieza a llamar a sus amigos. Primero, llama a Ramiro Meneses un joven trigueño de 28 años de edad, de aproximadamente 70 Kilos y de 190 mts. de estatura, durante sus cinco años de carrera universitaria participó en el grupo de Natación alcanzando tres medallas consecutivas; Ramiro es proveniente de una familia de estrato medio-alto, vivía al sur de Cali en el barrio Ciudad 2000, su padre es pensionado de las Empresas Públicas de Cali Emcali, su madre aún trabaja como enfermera en la Clínica Farallones y su única hermana menor termina su carrera de derecho en la Universidad Santiago de Cali. Cuando Misael llama a Ramiro a invitarlo a una reunión de negocio, inmediatamente él acepta y sin interrogar queda de que ese próximo jueves a las 7:00 pm llegará al lugar que siempre ha sido de sus encuentros: La Colina de San Antonio.

Luego, Misael llama a Gustavo Angulo, otro de sus amigos, un joven de 25 años de edad, tez negra, de 1.75 mts. de estatura con 72 kilos, ojos cafés oscuros, afrocolombiano nacido en Buenaventura en una humilde familia de pescadores.

Especialización en Mercadeo

Gustavo era el quinto de ocho hermanos, su padre y su madre tenían un restaurante en el centro de Buenaventura, una fuente de empleo que les permitió darle Universidad a tres de sus hijos, quienes decidieron ser los profesionales de la Familia Angulo. Tan pronto Gustavo terminó la secundaria, se trasladó a la capital del Valle del Cauca, logrando alquilar una habitación en el barrio los Alcázares para ir a la Universidad. Gustavo entre los amigos se caracterizaba por ser un joven emprendedor, pues durante su carrera universitaria realizaba trabajos a sus compañeros, vendía películas, dulces y minutos, lo que le permitía a él un ingreso para sus gastos personales y de vivienda, ya que sus padres apenas lograban juntar lo de su matrícula semestral.

Cuando Ramiro le comentó sobre lo que quería hablar, sin dudarlo un segundo y con entusiasmo Gustavo le contestó:

- “Claro que sí Papá, me gusta la idea allá nos vemos”

Más adelante, Misael llamó a Felipe Moreno, el más joven del grupo quien tenía 22 años de edad, de tez trigueña, pelo negro, ojos café oscuro, de 1.65 mts. de estatura y pesaba alrededor de 70 kilos. Era único hijo, sus padres eran comerciantes y toda la vida habían trabajado por darle lo mejor a Felipe. Vivían al sur de Cali, en el barrio Valle del Lili, se ubicaba en un estrato medio-alto, durante su infancia practicó el fútbol pero ya en la Universidad sus gustos se concentraron por el amor a la tecnología. Este joven, se caracterizó por ser el diseñador e innovador del grupo, así que cuando Ramiro le comentaba su proyecto, la cita quedó concretada para ese jueves.

La llamada a Aníbal Restrepo, fue de esas en las que Misael pensó más de dos veces como decir y ser atractivo para su amigo. Aníbal era un hombre de 33 años de edad, de tez blanca, ojos verdes y pelo castaño; pesaba 80 kilos y su estatura

Especialización en Mercadeo

era de 1.73 mts. y de estrato medio, pues había heredado una casa de dos pisos en el barrio La Rivera, al norte de Cali. Él ya tenía familia, una esposa y dos hijos de 3 y 7 años de edad. Actualmente, la única fuente de ingreso que esta familia tenía era su renta de los dos aparta-estudios que la mamá le había dejado a su hijo antes de irse a Estados Unidos a realizar su sueño americano. Ramiro dudando que Aníbal creyera en su proyecto, se llevó una gran sorpresa cuando Aníbal le dice:

- “Pues viejo, hagámosle porque necesito hacer algo para mis hijos y mi esposa, allá estaré el jueves”.

La última llamada fue a Andrés Murillo, el más allegado de Misael. Andrés era un joven de 26 años de edad, de tez blanca, ojos cafés claros, pelo castaño, de alrededor 1.68 mts. de estatura y 71 kilos. Él era el hijo menor, proveniente de una familia con legado de ingenieros, herencia de sus abuelos y de generaciones. Sus padres eran dos ingenieros con buenos puesto de trabajo en empresas reconocida de la ciudad: su Padre, Ingeniero Civil y su Madre Ingeniera Industrial. Vivían en el barrio Ciudad Jardín, al sur de Cali.

Andrés era un joven aplicado, con espíritu de “hippie”, aunque su legado tradicional lo llevaba a visitar al menos una vez, cada quince días el Club al que pertenecían sus padres. Pese a que su situación económica era estable y la influencia de sus padres lo podían ubicar en un empleo rápidamente, para Andrés era importante generar su fuente de ingreso ya independiente a la ayuda que su papá o mamá le pudieran dar.

Cuando Misael le cuenta a Andrés sobre lo que tiene en mente, la respuesta que obtuvo de su amigo fue:

Especialización en Mercadeo

- “Parcero, yo ya lo había pensado, esto es lo que necesitamos. El jueves lo hablamos bien”

De esta manera, la luz que iluminó a Misael, pareció ser llamativa para sus amigos, ahora él ya veía la posibilidad de que lo que fue una larga jornada de meditación, lo había llevado a proponer lo que podría convertirse no sólo en la idea de tener unos excompañeros de clases, amigos de copas y parrandas sino que también se avecinaba, el tener unos futuros socios y aliados en su proyecto laboral.

Una vez reunidos los seis amigos, la noche del segundo jueves del mes de Junio del año 1993, en la Colina de San Antonio, entre 4 six-pack de cerveza, resulta una larga noche de conversación en la que se centraron en tratar asuntos sobre lo que sería su proyecto empresarial. Fue así como Misael expone su idea de negocio que se termina de concretar con un par de ajustes, sugerencias y aportes hechos entre sus amigos.

Lo que empezó como una idea de buscar la forma para ocuparse y emplearse, termina consolidando a una de las más reconocidas empresas en el mercado colombiano: AutoHealth Shop logra convertirse en la distribuidora preferida al servicio y cuidado de los autos. Así fue como Misael, Ramiro, Felipe, Aníbal, Gustavo y Andrés emprenden el camino empresarial, en donde no solo se dieron la oportunidad de abrir puertas para emplearse, sino que también iniciaron involucrando a otras personas de su más entera confianza: sus familiares.

Con un capital, que entre todos lograron reunir que no superaba los 15 millones en aquella época, más el talento humano y conocimiento que aportó cada uno, fue lo

Especialización en Mercadeo

que les permitió adentrarse en el mercado, luchando contra el temor de perderlo todo o, ganar un poco.

La disciplina, la constancia y el compromiso, llevó a este grupo de amigos añadir a su amistad, un sello más de su hermandad: conformar una sociedad, que los ha llevado a que año tras año, fortalezcan su empresa.

Ya para el año 1995, dos años más tarde AutoHealth Shop es legalmente constituida, ya para esa época adquiere un posicionamiento en la segunda principal ciudad de Colombia, liderando en ese mercado con su producto estrella de Baterías. Sin pensar en imposibles, esta sociedad de amigos quería aprovechar de su momento de gloria, por lo cual ser la empresa líder en la capital colombiana, no era mirada de ambición sino de expansión, según lo demandaban sus clientes.

La inclusión en el mercado nacional traza el sentimiento de satisfacción para la empresa, como el logro a una de las metas fijadas en su proyección. Aunque no fue gratuito, para AutoHealth Shop el poder alcanzar a pasos gigantescos su prospección, lo lleva a que otras pequeñas empresas se fusionaran y aunaran esfuerzos, permitiendo que su preferencia en el mercado automotriz, visibilizara que la exigencia por la excelencia, daba respuestas oportunas ante las necesidades del diario vivir. Fue entonces, cuando a finales del año 1996 ya la empresa se transforma en sociedad anónima, bajo el nombre de AutoHealth Shop S.A.S.

Fue así como el proyecto empresarial ejecutado en AutoHealth Shop se hace llamativo para los productores automotrices, quienes ven en esta empresa, la posibilidad de lograr un aliado estratégico para el impulso de sus productos. De

Especialización en Mercadeo

esta forma, AutoHealth Shop empieza a crecer paulatinamente, magnificando su portafolio, enriqueciendo su propuesta de valor y alcanzando una posición favorable como distribuidora, pasando a ser red acreditada en Colombia.

El 11 de febrero del año 1997, un reconocido grupo de empresarios paisas, decide adquirir más de la mitad del porcentaje en acciones de la empresa, convirtiendo a AutoHealth Shop S.A.S en la red más grande de comercialización del mundo automotriz. En la actualidad, la proyección para esta empresa sobrepasa el distinguirse a nivel nacional; el cruce de fronteras geográficas se convierte en su principal atractivo, permitiendo visibilizarse un mercado potencial por conquistar: Latinoamérica.

Desde su creación, AutoHelth Shop S.A.S dedica sus esfuerzos y talento humano para sobresalir como una empresa prometedora sostenible y con proyección; ser una PYME, fue propuesto como un objetivo específico a corto plazo, una meta mínima que le permitió ser el principal distribuidor autorizado de productos más desatacados a nivel nacional, en el campo automotriz.

Cabe resaltar que la fortaleza empresarial que alcanzó AutoHealth Shop S.A.S, también se debe gracias a la conformación de su estructura organizativa matricial, encabezada por un Gerente General con cinco unidades de negocio que le reportan: ventas al por mayor, centros de servicio, productos industriales, distribución y servicios administrativos y financieros.

Pero este crecimiento no sólo se basó en la puesta en marcha de una idea de negocio. Su rápida evolución es reconocida con gratitud por parte de la empresa, definida por todo el talento humano que hoy constituye la familia AutoHealth Shop S.A.S.

Especialización en Mercadeo

Siendo sólo seis personas emprendedoras, quienes llevaron un sueño a la realidad, trabajando juntos con los de su más entera confianza, hoy el grupo de colaboradores se engrandece cada día. A la fecha, AutoHealth Shop S.A.S ha permitido vincular cerca de 500 personas en toda Colombia.

Sus menciones, etiquetas y marcas, frases cautivas enfocadas hacia el servicio y la calidad; la presencia y patrocinio en eventos públicos; propuestas gráficas llamativas y contundentes; competitividad en su fijación de precios, han sido los factores que cualificaron en una planeación estratégica, que desde finales del año 1993 se fijó, logrando por varios años su efectividad prolongada, que permitió dar paso a su crecimiento empresarial.

Durante el año 1994, en AutoHealth Shop S.A.S los productos líderes de distribución fueron las llantas y los lubricantes. Entre los años 1995 y 1999, su portafolio se amplió, incluyendo autopartes y baterías.

Con la llegada del nuevo milenio, las perspectivas de mercado cambiaron aún más. Un temor que invadía a la población mundial, sobre el “fin del mundo”, llevó a drásticos cambios de concepción, fue allí donde también las empresas debían incluirse y seguir generando confianza en sus clientes; sobre esto, AutoHealth Shop le apostó a estas nuevas tendencias que se tejieron en el mercado.

En el año 2000, Felipe Moreno viaja a Estados Unidos y regresa con ideas revolucionarias para la empresa. El concepto de expansión, no sólo se limitaba al hecho de incluirse en nuevos espacios geográficos; el reto para AutoHealth Shop S.A.S trazó un nuevo objetivo: ampliar su portafolio, donde los productos se acompañan de un servicio basado en conocimientos profesionales. Felipe propone

Especialización en Mercadeo

que ya no solo se pueden quedar con la comercialización de los productos, deben agregarle un factor diferenciador en el que se incluya el servicio a esos productos. De este modo, sea ofrecer los cambios de pastillas de frenos, amortiguadores, rótulas, entre otros.

Otro aporte que Felipe trajo a la empresa, fue el hecho de empezar a incursionar en el nuevo milenio justo con el desarrollo tecnológico; la empresa empieza a involucrarse en el mundo de las TIC, haciendo que sus servicios se desatacaran por la avanzada tecnología en sus equipos y nuevos métodos y técnicas para sus servicios.

Sin embargo, el haber dado un paso hacia adelante no bastó para mantener el equilibrio deseado, pues las exigencias cada día más se acrecientan y es para las organizaciones un reto el estar en constante cambio, al ritmo del mundo de hoy.

Incrementos en ventas, que dejaban un margen de utilidades anuales del 60%, 62,5%, 64% hasta un 70%, es en el presente, una gran preocupación para este grupo de amigos ingenieros y socios, por la decadencia anual, de los últimos cuatro años.

El pasado 15 de agosto del presente año, el Gerente General Misael Fernández, el Departamento de Mercadeo liderado por Aníbal Restrepo, como Jefe del área; Francisco Becerra, como Coordinador de Mercadeo y Vanessa Rodríguez, como la Comunicadora Social, se dirigieron a la agencia de publicidad Creativos+Ing, para reunirse con el Gerente de la agencia, Mauro Tovar y sus tres creativos gráficos Tulio Jiménez, Juliana López y Juan José Fonseca, con el fin de discutir la campaña que se debe desarrollar para este fin de año, buscando recuperar el 14,5% de las ventas, que han perdido gradualmente, en los últimos años.

Especialización en Mercadeo

Entre las discusiones por la decadencia que ha venido sufriendo la empresa a causa de sus ventas, el equipo de AutoHealth Shop se acerca a la agencia en busca de una propuesta publicitaria que revolucione el mercado y suba las ventas. Una vez iniciada la reunión a puerta cerrada, sólo se escuchan las quejas del departamento de mercadeo de AutoHealth, buscando encontrar a las propuestas creativas, la culpable del mal momento que atraviesa la empresa.

Sin interrupciones, Misael, Aníbal y Vanessa son escuchados por más de 30 minutos, por los miembros de Creativos+Ing, quienes actúan como unos testigos mudos, observadores de la discusión entre los representantes de los departamentos.

Pasados los 30 minutos, Juan José –uno de los creativos de la agencia publicitaria- pide la palabra y con respeto exclama:

- “Como representante de Creativos+Ing, siendo uno de los creativos quien más responsabilidad he tenido frente a cada uno de los productos que ustedes nos han requerido, quisiera expresarles mi humilde opinión, sobre las conclusiones que ustedes sacan, nombrando que han sido las campañas mal diseñadas, culpables de la baja en ventas. Llevo cerca de doce meses desarrollando diferentes propuestas gráficas bajo líneas diferentes, debido a que cada departamento de su empresa, hace una solicitud independiente, donde no existe una linealidad gráfica, simplemente respondiendo a la solicitud de cada departamento, sin encontrar una coherencia y concepto uniforme entre áreas”.

Especialización en Mercadeo

Con atención, todos en la sala de reuniones guardan silencio, mirando fijamente al creativo, quien muy intrépido y seguro, no duda un instante más, en dar su percepción sobre lo ocurrido.

El Coordinador de Mercadeo de AutoHealth Shop expresa que desde su área, ellos guían las propuestas con enfoques actuales, donde se tiene en cuenta la competencia y las necesidades que se identifican en los estudios de mercadeo que se hace. Sin embargo, Mauro Tovar, Gerente de la agencia exclama la importancia de la insistencia manifestada por sus creativos, sobre la revisión del plan estratégico puesto en marcha por los departamentos de Mercadeo, Comunicación y Diseño de AutoHealth Shop, para encontrar que es lo que está pasando con lo que se comunica.

Tras tres largas horas de discusión sobre factores fijados en el actual Plan Estratégico, parece lograrse una causa de la afección que padece la empresa:

- “Es el material POP que se ha entregado”, es la conclusión final que da el Jefe de Mercadeo.

En la sala de reuniones de Creativos+Ing, estando todos a puerta cerrada, bajo una temperatura de 18⁰ que marcaba el aire acondicionado, cada uno con una taza de café, sentados en mesa redonda, quedan estupefactos por las últimas palabras de conclusión que da el Jefe de Mercadeo de AutoHealth Shop.

Invadidos por el silencio con solo la ambientación del sonido que genera el aire acondicionado; con miradas aisladas y perdidas en la sala de reuniones, puesta en algún elemento del entorno de la sala, todos prefieren “callar” y por un instante, tomarse el tiempo de pensar, sobre qué pronunciar.

Especialización en Mercadeo

Entretanto, Juliana –creativa gráfica de la agencia- menciona:

- ¿Por qué no pensamos un poco en las estrategias de medios que se han trabajado?
- Si, aunque entre 1995 y el 2005, invertimos más de dos mil quinientos millones de pesos en publicidad ATL, además pautando en medios de comunicación de televisión, radio y prensa; hicimos una gran inversión y fue así como logramos incursionar rápidamente en el mercado local y regional, posicionándonos como los preferidos y más confiables por los colombianos”. Dice el Jefe de Mercadeo de AutoHealth Shop.
- “También tenemos que resaltar la inversión que hemos hecho en publicidad BTL (Buscando la experiencia con el cliente que para ese entonces no era tan mencionada como ahora), que desde que inició la empresa ha sido el gran soporte de marca; lo que nos ha llevado a estar activos, darnos a conocer con nuestros clientes de manera más personalizada y, por supuesto, llegar a todos los públicos objetivos de cada uno de los productos y servicios que ofrecemos”; expresa
- Vanessa, Comunicadora Social de AutoHealth Shop.

Asimismo, el Gerente General de AutoHealth Shop dice:

- “Y ahí me atrevo a mencionar todos los patrocinios en los cuales AutoHealth ha estado apoyando en los eventos importantes en el campo automotriz; eventos de competencias locales y nacionales, con reconocidos protagonistas del campo. No cabe duda que hemos hecho presencia en grandes acontecimientos de este mundo de los autos”.
- “Claro, todo su material POP, las propuestas gráficas para la publicidad ATL y BTL las hemos trabajado en esta Agencia, podemos decir que con gran

Especialización en Mercadeo

dedicación y constancia, la marca ha logrado posicionarse exitosamente”.
Exclama Mauro Tovar, Gerente Creativos+Ing.

- “Estamos olvidando algo importante por revisar. Lo que ustedes mencionan ha permitido mantener la marca en el *Top Of Mind*, bajo unas estrategias de medios *off line* en las que se ha hecho una inversión significativa que ha dejado frutos; pero ahora el mundo digital nos exigen nuevos retos, incluirse en nuevas estrategias, dar un giro de 360⁰ “. Dice Juliana, Creativa Gráfica.
- “Es cierto, hay que empezar a tener en cuenta el nuevo canal de mercadeo que demanda el mundo hoy: lo digital”, dice Juan José, Creativo Gráfico.
- Si hablamos de lo digital, AutoHealth Shop tiene su página Web que data desde el año 2000 y la cual hemos venido alimentando año tras año, con renovaciones y nuevas propuestas. También tenemos presencia en redes sociales con perfiles en Facebook, cuenta en Twitter hasta en el You Tube”, expresa Aníbal, Jefe de Mercadeo.
- “No se trata solo de redes o tener la página Web, esto va más allá. Es pensarse en las nuevas estrategias *On Line*, por ejemplo ¿Quién está a cargo de todas las dinámicas digitales que se manejan en AutoHealth Shop?”, dice Juliana.
- “En este momento contamos con dos practicantes de Comunicaciones, quienes son los encargados de ayudarnos a alimentar estas redes sociales y demás”, comenta Vanessa.
- “Así es, hemos pensado en todo, y estos practicantes nos apoyan muchísimo, de hecho hace poco hicimos una campaña en Facebook que

Especialización en Mercadeo

nos dejó grandes resultados, con más de 5000 visitantes, 425 *likes* en el *fan page*”, Dice Aníbal.

- “Eso está bien, pero como *community manager* que soy, les recomiendo que en ese Plan estén resolviendo este tema, que se acerca a lo que nos demanda el mercado actual”, expresa Juliana.
- “Si Juliana es totalmente válido, pero sin desviarnos, tengamos en cuenta que estamos buscando la causal del problema que atravesamos”, dice Vanessa.

Tras no más de un minuto y medio de silencio, Vanessa -la Comunicadora Social-, pega un salto en su silla, reaccionando sorprendida y ya con cara de satisfacción -como expresando en su rostro la alegría de haber hallado una solución-.

Ella, sin pensarlo, con tono fuerte y expresión contundente, sin dar espera a un segundo más dice:

- “¡Mmmm NO ya se! El problema son los pendones”.

Cada uno de los miembros de sala, fijan la mirada uno a uno, encontrando en ésta una forma de expresión y siendo sus ojos el canal de su comunicación. Ese primer instante, esa mirada hallada en ellos era como si pronunciaran sus ojos: encontramos el problema.

De inmediato, Vanessa sin dar tiempo a que alguno interviniera, continúa diciendo:

- “Sí, el problemas son los pendones. Desde hace más de cuatro años no hemos renovado éstos en nuestras sucursales, ya están obsoletos, tenemos inclusive promociones que han perdido caducidad y aún están ahí

Especialización en Mercadeo

colgados, estos se ponen en la parte superior de nuestras sucursales, dando a la calle, en las paredes, en los pasillos, prácticamente estamos invadidos de ellos, y tenemos todo tipo de información, el problema es que a pesar de que es una sola agencia la que nos maneja este tema (Creativos+Ing), nunca hemos podido concretar una línea gráfica, hay de un color y del otro, sin embargo eso es bueno para que no se nos vuelva paisaje”.

Encontrando un aliado a su argumento, el Jefe de Mercadeo acentúa que:

- “Si ese es el problema, nuestra publicidad ATL tenemos que reactivarla, en especial esto de los pendones que están *out*, por favor generemos propuestas YA, necesitamos propuesta de pendones de productos, de servicios, de los nuevos equipos que hemos comprado, ya dejemos de hacer pendones mostrando el precio, ya ahora no podemos competir bajo ese argumento, inclusive ese es uno de los puntos que quisiera aprovechar para que tomaran nota, pues lo incluiré en el plan estratégico que se esta desarrollando”.

Enseguida, el Gerente General dice:

- “Entonces ¡**que esperamos!** Ya mismo que se de la orden de bajar los pendones en todas nuestras sucursales y no se vuelva a llenar de “trapos” las paredes”.
- No Gerente!, tampoco, no podemos llegar hasta ese extremo, sino como vendemos, recuerde que a los administradores les gusta utilizar estos elementos como apoyo en sus ventas y quitárselos sería quitarles los recursos para que vendan y al público en general le gusta ver las

Especialización en Mercadeo

promociones que tenemos, y ya quedaría un espacio desabrido y sin color, la idea no es hacer un cambio tan radical como ese, yo creo que la mejor opción es seguir haciendo las cosas como vamos y esperar un poco para finalmente tomar una decisión frente a este tema; Exclamo el Jefe de Mercadeo.

- Recuerde que los pendones no podemos ponerlos en la calle, ya estoy un poco cansado de estar hablando con la policía por que los administradores les da por poner esos pendones afuera y recuerden que eso la ley lo penaliza, y ustedes no se dan cuenta, pero a mi me llegan fotos y citaciones pidiendo indagatorias sobre lo sucedido, y muy claro se ve que están abusando. Respondio el Gerente.

El resto del grupo representativo de AutoHealth Shop S.A.S, al escuchar al Gerente después de la conclusión de la Comunicadora Social, mueve su cabeza acentuando el “Sí” rotundo, a la temprana conclusión sobre el problema.

Mientras tanto, los creativos de la Agencia sólo se miran sin manifestar alguna aprobación, hasta que uno de ellos –el mismo intrépido que hace un rato manifestó su punto de vista- nuevamente expresa que:

- “Con todo respeto, desde mi concepto profesional creo que el problema va un poco más allá de los pendones, insisto en la sugerencia de que puedan hacer la revisión del Plan Estratégico que ustedes tienen”, dice Juan José.
- “Bueno, según lo que nos dice Juan, ¿quisiera saber si en los últimos meses ustedes han hecho alguna revisión al Plan vigente? Dice Misael, Gerente General.

Especialización en Mercadeo

- “Bueno, respecto a esa pregunta pues la verdad es que no ha habido necesidad, trabajamos con el Plan que construimos conjuntamente, desde que constituimos la empresa, pero he estado buscando la forma de hacerle unas pequeñas modificaciones como anteriormente lo mencione” responde Aníbal, Jefe de Mercadeo.
- “¿Cómo así? Pero que ha pasado con todo este Plan, estamos quedados en el tiempo, estamos estáticos y cuales son las supuestas modificaciones? Hasta ahora solo se ha expresado de forma verbal, no he visto nada puesto en acción”. Expresa el Gerente General con malestar.

Tulio, otro de los creativos gráficos de la Agencia, encontrando ya su oportunidad de hablar, para lograr un buen final de la reunión y estando de acuerdo a lo que su equipo de la Agencia había expresado, se permite tomar la palabra y dice:

- “Pues, con el permiso de ustedes quiero decirles que en lo poco que conozco de mercadeo, he notado que en la planeación estratégica de AutoHealth Shop falta unificar en todas las estrategias el mismo concepto, pues las propuestas no se ajustan a los lineamientos institucionales”.

Y es que uno de esos retos organizacionales, ya “ser el mejor” no significa tanto, si no está en esos primeros lugares de preferencia. Una de los grandes desaciertos empresariales está en quedarse en el mismo lugar de *confort*, sin adherirse a la demanda del mercado actual.

Entre los devenires de las estrategias que se han puesto en marcha del Plan en AutoHealth Shop S.A.S, para las áreas de Mercadeo, Comunicaciones y Diseño, parece no haber punto de encuentro entre sus representantes.

Especialización en Mercadeo

La discusión sigue, aún sin solución precisa.

- Entonces si es necesaria una revisión del Plan Estratégico de la compañía”, dice Misael, Gerente AutoHealth Shop.
- “Viéndolo así, creo que si deberíamos abrir el espacio a discusión, empezar a tener en cuenta nuestros aciertos y desaciertos, para lograr un Plan acorde a las nuevas tendencias”, manifiesta Aníbal.

Con cara de satisfacción, los Creativos Gráfico y su Gerente Mauro Tovar de la Agencia, se miran entre sí, por las conclusiones que se empiezan a tejer.

- “Entre esa coherencia y uniformidad conceptual en todas las propuestas, bajo lineamientos institucionales como lo dijo ahora Julio, tengan presente los medios *off line*” interfiere Juan José, una vez Aníbal menciona las nuevas tendencias.
- “En ello también tengan en cuenta el rol de un *community manager*, especializado para el campo. Créanme que el contenido que se empiece a generar en el medio digital, si cuenta con una planeación y una historia de por medio, logrará un mejor dato estadístico de la marca, en su efecto buenos resultados para la empresa”, dice Juliana.
- “También quisiera que se tenga en cuenta los pendones, es que estamos hablando de una publicidad ATL que no se ha renovado, que está obsoleta y requiere de cambios. No podemos dejar de concentrarnos en esto que nos está afectando la imagen de la compañía, inclusive, si tenemos como base la figura de los medios ATL y BTL de cuando fue estructurado el plan

Especialización en Mercadeo

estratégico de la compañía, podemos darnos cuenta que muchos de estos han migrado de ser BTL a ATL, por citar un ejemplo Internet, quien empezó

- como una estrategia BTL y ahora ya es tan indispensable que ya está dentro de los grupos de los medios ATL, manifiesta Vanessa.
- “Si, me parece Mauro que está sería una labor que dejamos a la Agencia” dice el Gerente General de AutoHealth Shop S.A.S.
- “Por supuesto que trabajaremos en ello, no sin antes reestructurar lo que quiere comunicar AutoHealth Shop, para ser efectivos en los resultados que les entreguemos a ustedes” responde Mauro Tovar, Gerente Creativos+Ing.
- “Nos quedan grandes compromisos como Jefe de departamento, como representantes de la compañía, como profesionales, esperemos encontrar en la campaña para este fin de año, un cierre anual que marque la diferencia y nos ayude a superar esta crisis que afrontamos ahora” exclama Aníbal.
- “Aprovecho para contarles que estoy trabajando en una idea, para entregar el manual de Identidad e Imagen Corporativa de AutoHealth Shop, buscando brindarles a ustedes la guía de cómo desarrollar los contenidos de la empresa y empezar a unificar conceptos”, expresa Juan José.
- “Muy bien, te agradezco que nos puedas brindar este insumo tan urgente que nos falta: también es cierto, que requerimos programar reunión para esta misma semana, hay que revisar de manera prioritaria el Plan Estratégico” dice Misael, Gerente General de AutoHealth Shop S.A.S.
- “Ya habiéndose dicho los compromisos a asumir, quisiera que ustedes Creativos tengan en cuenta lo del material POP. Insisto en los cambios. Hay problemas con los pendones”, interfiere Vanessa.

Anexo No. 1

Entorno Economico¹

En el último año el crecimiento del PIB real en el país sólo había alcanzado el 1,57%, originado por causas de tipo externo e interno; entre las principales causas externas se destacaban:

- La desaceleración de la economía de los Estados Unidos, que redujo la demanda de bienes y servicios provenientes de Latinoamérica.
- El deterioro de las condiciones externas que se reflejó en una caída de los precios internacionales del petróleo, afectando negativamente el ingreso nacional y la situación fiscal.
- La reducción generalizada en los precios de los productos básicos, originada principalmente por la recesión internacional.
- Menores entradas de capital extranjero, que se acentuó con los eventos ocurridos el 11 de septiembre.

Los efectos negativos de las causas externas coincidieron con un deterioro creciente de la situación de orden público, un alto nivel de desempleo,¹ un bajo crecimiento de la demanda interna, un importante endeudamiento del sector privado, una deuda pública creciente y una fuerte percepción de riesgo del sistema financiero.

Pedro Pablo encontró como parámetros básicos para el cálculo y proyección de sus cifras, la siguiente información:

1. LA FRANQUICIA, UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO (online), Marta Elena Arboleda Trujillo, Jenny Liyan cortés Velásquez, Andrés Jiménez Mosquera, Estudiante Especialización en Finanzas. Universidad Icesi.[Consultado el 26 de octubre de 2013]
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/95/html

Especialización en Mercadeo

Inflación	2001	2002	2003	2004
Inflación Doméstica (IPC)	7,6	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPC) Promedio	8,0	7,2	5,5	4,5
Inflación Doméstica (IPM/IPP)	6,9	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP) Promedio	9,4	6,0	5,5	4,5
Inflación Externa implícita ITCR	-0,5%	1,8%	2,0%	2,1%

Tasa de cambio representativa del mercado	2001	2002	2003	2004
Tasa de Cambio Nominal Fin Año	2.291,2	2.539,5	2.825,2	2.681,2
Tasa de Cambio Nominal Promedio	2.300,1	2.415,3	2.682,3	2.753,2
Devaluación Fin Año (%)	2,8	10,8	11,3	-5,1
Devaluación Promedio Año (%)	10,2	5,0	11,1	2,6

IV. Producto Interno Bruto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)	25,0	19,3	20,8	15,8	5,7	13,9	10,2	9,3	9,3	8,2
Crecimiento PIB Real (%)	5,2	2,1	3,4	0,6	-4,1	2,8	1,5	2,5	3,5	3,6
Deflactor del PIB (1994=1)	1,2	1,4	1,6	1,9	2,1	2,3	2,5	2,6	2,8	2,9
Crecimiento deflactor del PIB (1994=1)	18,9	16,9	16,8	15,2	10,2	10,7	8,6	6,7	5,6	4,4
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)	13,2	5,0	9,8	-7,4	-14,2	-4,1	0,1	4,1	-1,6	5,4
Variación 7 principales países OECD	3,0	3,0	4,2	2,6	1,1	3,6	0,9	1,5	3,4	3,3

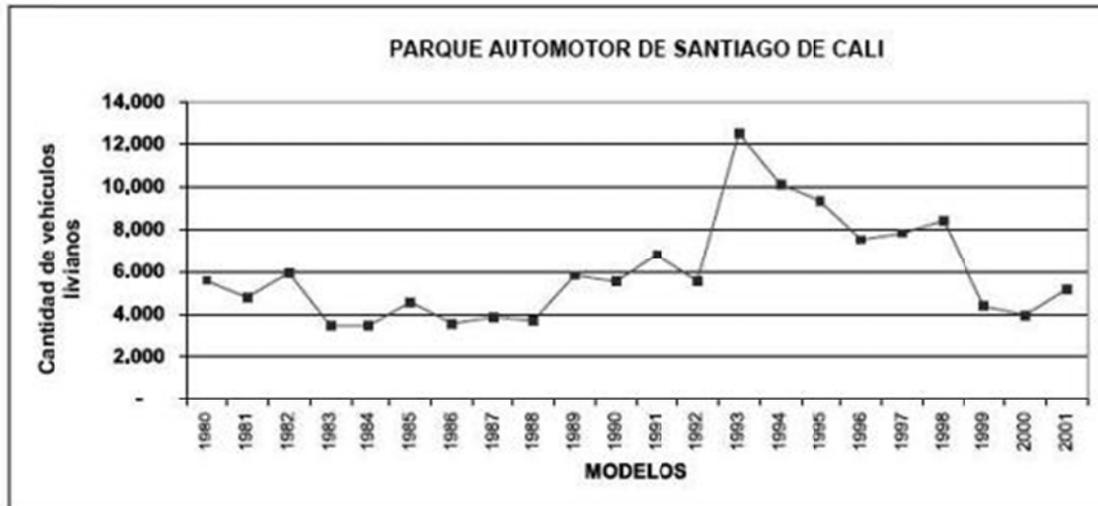
Especialización en Mercadeo

ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOPARTES Parque automotor en la ciudad de Cali

Modelo	Automóvil	Camioneta	Campero	Total
1980	3.391	1.168	1.026	5.585
1981	2.825	839	1.116	4.780
1982	2.653	1.266	2.023	5.942
1983	2.101	677	686	3.464
1984	2.718	514	233	3.465
1985	3.668	675	234	4.577
1986	2.705	641	204	3.550
1987	3.175	526	176	3.877
1988	2.948	475	284	3.707
1989	4.169	911	745	5.825
1990	3.830	1.045	669	5.544
1991	4.840	1.100	891	6.831
1992	3.771	816	967	5.554
1993	8.518	1.834	2.137	12.489
1994	7.263	1.320	1.532	10.115
1995	6.906	970	1.458	9.334
1996	5.296	823	1.394	7.513
1997	5.590	1.182	1.056	7.828
1998	6.514	980	937	8.431
1999	3.186	594	587	4.367
2000	2.993	522	441	3.956
2001	4.393	408	379	5.180
Total	93.453	19.286	19.175	131.914

Fuente: Ministerio de Transporte. Los datos totales corresponden a cifras tomadas desde 1980 hasta 2001.

Especialización en Mercadeo



Competencia

Tipo de negocio	Total 2001	Creados en el 2001
Servitecas	38	3
Lubricentros	144	60
Distribuidores de llantas	50	16

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Al inicio del año 2002 se cuenta con un parque automotor (tomado desde 1980 como clientes potenciales) de 131.914. El nivel de utilización por servicio estimado en el año está basado en los clientes potenciales:

Especialización en Mercadeo

Lubricantes			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	3	395.742
2003	137.353	3	412.059
2004	143.064	3	429.192
2005	149.060	3	447.181

Lubricantes: Se deben cambiar cada 5.000 kilómetros, o cada cuatro meses, lo que da un promedio de tres cambios en el año.

Baterías			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	39.000	1	39.000
2003	41.743	1	41.743
2004	42.035	1	42.035
2005	42.956	1	42.956

Baterías: Se estima cambio cada dos años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 2000 y así sucesivamente.

Especialización en Mercadeo

Llantas			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	37.668	1	37.668
2003	39.000	1	39.000
2004	41.743	1	41.743
2005	42.035	1	42.035

Llantas: Se estima cambio de llantas cada tres años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 1999 y así sucesivamente.

Repuestos			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Repuestos: Se estima un cambio de filtro de gasolina y de aire una vez al año.

Especialización en Mercadeo

Servicio de alineación y balanceo			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Servicio de alineación y balanceo: Se estiman revisiones cada año para estos dos servicios.

Las cifras anteriores permiten concluir que este es un mercado bastante amplio por el potencial de clientes en cada uno de los servicios y productos, y además porque sólo cuenta con 232 competidores (registrados ante la Cámara de Comercio).

Los márgenes que se manejan en los centros de servicio automotor se estiman en:

Producto	Margen bruto
Baterías	25%
Llantas	13%
Lubricantes	23%
Repuestos	28%
Servicios	100%

Los márgenes operacionales están aproximadamente entre un 12% y 15% y el margen neto se encuentra entre 2% y 6%.

Especialización en Mercadeo

Riesgos del mercado

Los principales factores que pueden afectar el negocio son:

- Variación del precio del petróleo: como materia prima y factor determinante de precios del producto final.
- Devaluación.
- Comercialización de baterías recicladas y llantas usadas.
- Inseguridad en las carreteras nacionales, lo que reduce el mantenimiento y circulación de vehículos.
- Baja demanda por la crisis económica.
- Grandes cadenas de almacenes: por competencia de precios.

Fortalezas del mercado

- Productos básicos de mantenimiento para el vehículo.
- Amplio portafolio de productos.
- Incremento del parque automotor.
- Convenios con proveedores, dirigidos a la promoción y publicidad del producto y el establecimiento.