

**Estrategia para la venta de Repuestos en el punto directo de Agenciauto
S.A.**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración
(MBA)**

CÉSAR ANÍBAL CORREA JIMÉNEZ¹

Asesora metodológica: Mónica Henao Calad

Asesor temático: Gabriel Jaime Soto Jaramillo

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Medellín

2013

¹ Ingeniero Mecánico. Gerente Repuestos y accesorios Agenciauto S.A. ccorrea0421@outlook.com

Estrategia para la venta de Repuestos en el punto directo de Agenciauto S.A.

Resumen

Este documento presenta un modelo para desarrollar una estrategia que permita incrementar las ventas de repuestos, a través del punto de venta directo del concesionario Agenciauto S.A.

Se parte de la revisión de las cifras de participación de mercado de las marcas comercializadoras de vehículos en Colombia, en los últimos tres años, especificando las cifras del año 2012, como un punto de referencia para evaluar la situación del segmento de autopartes, en la ciudad de Medellín.

Después de presentar las cifras de venta por los puntos directos de los concesionarios, se hace un recorrido por el proceso de planeación estratégica, definiendo un objetivo en ventas, la visión del punto de venta directo de Agenciauto S.A., con un estudio de las variables internas, las variables externas, construyendo una matriz DOFA y, por último, se genera una estrategia de negocio que permita definir acciones, para lograr el objetivo planteado.

El análisis interno se realiza definiendo los recursos de valor, sus capacidades y competencias que permiten el cumplimiento de la propuesta de valor.

El análisis externo se realiza evaluando, mediante encuestas, a los responsables de repuestos de los otros dos concesionarios de la plaza, un concesionario Chevrolet y una empresa comercializadora de repuestos de esta misma marca.

El análisis del entorno, permite definir la estrategia de negocio, su estructura funcional y se complementa con un plan de acción, para las variables más relevantes del análisis, definiendo el responsable, su fecha de ejecución y el presupuesto requerido para su cumplimiento.

El avance y cumplimiento de los resultados se verifican mediante un tablero de control que sirve de base para validar la estrategia o, en caso contrario, redefinirla.

Palabras claves: Venta autopartes, Concesionarios, Punto de venta directo, Repuestos sustitutos.

Abstract

This document presents a model to develop a strategy that allows spare car part sales to increase through the showroom of Agenciauto dealership.

It starts with the revision of marketing share figures of the brand dealers in Colombia for the last three years, namely the figures for 2012, as a point of reference to study the auto parts sector in Medellín.

After checking the dealer showroom sales numbers, it takes a look at the strategic planning by defining the sales objectives and the showroom vision; by studying the internal and external variables; by building the SWOT matrix after analyzing the internal and external environments, and lastly, by creating a business strategy that allows actions to be defined in order to accomplish the proposed goals.

The internal analysis is done by defining the valuable resources, its skills and advantages that allow compliance the proposal of value.

The external analysis is carried out by evaluating, through surveys, the other two Renault dealers, a Chevrolet dealer and an independent auto parts store.

The study of the environment allows the business strategy and its functional structure to be defined and it's accompanied by and plan of action of the most relevant variables, defining the person in charge, the date carried out and the budget.

Plan is controlled by using of balanced scored card that allows the continuity or redefining the strategy.

Key words: Part sales, Dealerships, Auto parts showroom, Alternative spare parts.

1. Introducción

En Colombia el mercado de vehículos ha tenido una dinámica sorprendente, registrando importantes crecimientos desde el año 2010, año en el que se vendieron 258.548 carros (El Tiempo, 2011), luego de superarse la cifra de la época de recesión económica en 2009, cuyas ventas ascendieron 181.065 unidades (El Tiempo, 2010). El año 2011 fue el que marcó la cifra récord en ventas en nuestro país, ya que se alcanzó una venta de 324.570 unidades (Autos de Primera, 2012).² En 2012, aunque la cifra de ventas decreció un 2,7% con respecto a 2011, se vendió un número importante de vehículos en nuestro mercado, 315.968 unidades (Subocol S.A., 2013).³

El incremento del parque automotor en el país genera como consecuencia lógica un incremento importante en la venta de autopartes, pues se incrementan los mantenimientos rutinarios y las reparaciones por colisión, ya que la infraestructura vial colombiana no crece al mismo ritmo que el parque automotor y los avisos atendidos por las compañías de seguros han aumentado año tras año (Subocol S.A., 2013).

En el mercado colombiano la marca líder en la venta de vehículos sigue siendo Chevrolet, que registró una participación del 27,3% en 2012, seguida de Renault con un porcentaje del 13,9%, y con la presencia ya importante de marcas como Hyundai, Kia y Nissan, que registraron participaciones por encima del 8% (Subocol S.A., 2013). La tabla 1 nos muestra las participaciones por marca desde 2010.

² Autos de Primera. Portal automotor de Colombia. www.autosdeprimera.com

³ Subocol S. A. - vehículos y repuestos. www.subocol.com

Tabla 1. Participación mercado automotriz en Colombia

Marca	2010	2011	2012
Chevrolet	33.3%	32.6%	27.3%
Renault	14.8%	14.4%	13.9%
Hyundai	10.4%	9.1%	9.4%
Kia	7.7%	8.2%	8.5%
Nissan	5.7%	7.5%	8.0%
Toyota	5.6%	4.2%	4.9%
Ford	2.9%	3.3%	3.5%
Mazda	5.4%	4.1%	3.4%
Volkswagen	2.8%	2.4%	3,3%
Otros	11.4%	14.2%	17.8%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Agenciauto S.A.,⁴ fundado en 1932, fue el primer concesionario Renault en Colombia e inició con la importación y venta de vehículos marca Ford, para luego en el año de 1970 iniciar su operación con la marca Renault. Luego de iniciar su operación dentro de la marca del rombo, la compañía empezó una etapa de crecimiento, abriendo varias sedes en el área metropolitana y es así como hasta ahora tiene cuatro sedes distribuidas estratégicamente en Medellín, Itagüí y Bello. Cabe destacar que Agenciauto S.A. cuenta con puntos de venta de vehículos en importantes centros comerciales de la ciudad: San Diego, Oviedo, Puerta del Sol y Makro (Agenciauto S.A., 2013).

En el tema de autopartes, Agenciauto S.A. tiene su punto de venta principal ubicado en la zona de Palacé, sector de venta de repuestos por excelencia, contando además con puntos de venta en sus otras tres sedes en la avenida Los Industriales (al frente de la antigua sede de Simesa), Bello e Itagüí.

Las cifras de ventas en el canal de mostrador de Agenciauto S.A. (crédito y contado, incluyendo las ventas de aseguradoras) crecieron en un porcentaje muy bajo en 2011 y decrecieron en 2012, esto influenciado de manera significativa por la reducción de las ventas a las aseguradoras. La tabla 2 ilustra las cifras de ventas de repuestos por el canal de mostrador (Agenciauto S.A., 2012).

⁴ www.agenciauto.com

Tabla 2. Venta anual repuestos canal de mostrador. Agenciauto S.A.

Canal	2010	2011	2012
Mostrador crédito (con aseguradoras)	1.178.302.502	1.329.921.965	805.163.736
Mostrador Contado	1.307.544.931	1.171.398.019	1.041.243.845
Total	2.485.847.433	2.501.319.984	1.846.407.851

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Analizando las ventas promedio de repuestos en el punto directo, desde el año 2010 en los tres concesionarios Renault de la zona de Medellín, se encuentra un liderazgo marcado de Casa Británica, seguido de Agenciauto S.A. y por último Caribe Motor, tal como se observa en la tabla 3. Es importante mencionar que las ventas de Casa Británica estaban altamente impactadas por el suministro a su taller de colisión, Car Integrado, que actuaba como una empresa independiente y que representaba aproximadamente el 50% del total de las ventas. El líder creció en 2011, pero tuvo un descenso en 2012. Las ventas de Caribe Motor han ido en franca recuperación y su participación alcanza ya cerca del 19% de la cifra de los concesionarios.

Tabla 3. Ventas repuestos mostrador promedio concesionarios Renault Medellín

Concesionario	Prom. Mes 2010(\$)	%	Prom. Mes 2011(\$)	%	Prom. Mes 2012(\$)	%
Casa Británica	424.008.000	62.5%	440.229.413	62.3%	325.233.116	55.1%
Caribe Motor	25.001.229	3.7%	38.600.238	5.5%	111.381.533	18.9%
Agenciauto S.A	229.082.071	33.8%	227.944.014	32.2%	153.867.298	26%
Total	678.091.300	100%	706.773.665	100%	590.481.947	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Es importante mencionar que la venta de repuestos a talleres de terceros, que prestan servicios a las aseguradoras, fue regulada por Sofasa S.A.,⁵ desde octubre de 2010 hasta junio

⁵ Sociedad de fabricación de automotores. www.renault.com.co/sofasa

de 2013, concediendo un descuento máximo del 10% sobre los repuestos. Sin embargo, los concesionarios y las compañías administradoras de repuestos hicieron acuerdos paralelos, generando descuentos mayores para la asignación de trabajos. Además, han entrado a participar de este mercado algunas empresas importadoras de repuestos, y es por ello que se va a enfocar el trabajo en las ventas diferentes a las aseguradoras.

Debido a la pérdida de participación que se presenta en el punto directo de Agenciauto S.A, ilustrado en la tabla 3, influenciada de manera importante por la disminución de ingresos provenientes de la atención de las aseguradoras, es determinante responder al interrogante: ¿Qué estrategia de negocio desarrollar para la venta de repuestos Renault en el punto directo (mostrador) de Agenciauto S.A.?

Es una pregunta muy interesante, pero a veces no fácil de responder, y por ello se planteó realizar un trabajo que tuviera como objetivo general, diseñar la estrategia de venta de repuestos Renault en el punto de venta directo, que permita incrementar las ventas en un 7% (excluyendo a las aseguradoras), a partir del segundo semestre de 2013.

2. Problemática

Con la creciente competencia de vehículos en nuestro país, los márgenes de los concesionarios todos los días se hacen más estrechos, pues las compañías se ven obligadas a comprar la decisión del cliente dando descuentos, adicionando elementos al vehículo, implementando novedosos sistemas de pago y de financiación, y por lo tanto el resultado final, en margen, se está acortando. Ante esta situación, la posventa juega un papel importante, pues es la herramienta para absorber, en gran porcentaje, los gastos del concesionario y con ello dejar un margen razonable para los accionistas. La mano de obra en los talleres y las ventas de repuestos por este canal, más las ventas del punto de venta directo y el canal externo, son las fuentes de ingreso que permiten la absorción de los gastos de la

estructura. El punto de venta directo de Agenciauto S.A. está participando en un porcentaje del 10% en el total de los ingresos brutos de repuestos, ingresos estos con un margen de contribución del 32.6%, sumamente importantes para el logro del objetivo de absorción (Agenciauto S.A., 2013).

Aunque los ingresos brutos que se generan por el canal externo (venta itinerante) son más altos en un 53% que los que se generan por el punto de venta directo, el margen de contribución es muy bajo (14.3%) y casi que sólo alcanza a cubrir los costos y gastos que se generan en su operación (Agenciauto S.A., 2013).

Dentro del modelo de negocio ideal del concesionario en su posventa, se busca llevar al mayor número de clientes propietarios de vehículos Renault al taller, para realizar sus mantenimientos preventivos y correctivos. Con esto se venden la mano de obra y los repuestos, dejando un margen suficiente para entrar a absorber los costos y gastos. Sin embargo, la deserción del usuario final en nuestros talleres después del segundo año (tiempo en el cual expira la garantía) es muy alta, superando el 60% del potencial de vehículos vendidos por el concesionario (Renault Sofasa, 2013). El punto de venta directo se convierte entonces en el canal para suplir los repuestos que el cliente, que se aleja del concesionario, requiere para realizar sus mantenimientos rutinarios y los trabajos de reparación.

La estrategia a implementar pretende incrementar la participación del punto de venta, buscando también arañar algunos puntos de la torta que tienen los colegas (concesionarios de Medellín) y los demás almacenes generales e importadores. Como estas ventas entregan un margen de contribución mucho más alto que la venta externa (venta itinerante), el potenciar este canal ayudará a cumplir con el objetivo de absorber al 100% los gastos comunes del concesionario.

La venta de vehículos entonces pasará de ser el canal generador de margen para convertirse en la fuente principal de objetos de servicio en los talleres y el punto de venta directo.

3. Las ventas y el proceso de planeación estratégica

En este apartado se hace un recorrido por el concepto de las ventas, como una herramienta importante para el logro de los ingresos operacionales de las organizaciones, y se presentan los pasos de un modelo de planeación estratégica sugerido.

3.1. Las ventas en el siglo XXI

La venta es una actividad que existe desde los orígenes de la humanidad. Se puede decir que el mundo no sería el mismo si no hubiesen existido transacciones comerciales desde la antigüedad. Hace más de 50 años no era tan difícil vender, ya que la mayoría de los países estaban en la postguerra, no había apertura comercial, no había mucha oferta de productos, ni muchos productores, lo que hacía que los compradores pudieran satisfacer sus necesidades sin tener que acudir a complejos procesos de selección. Con la proliferación de los productos y servicios se ha tenido que empezar a ejecutar múltiples acciones de ventas, que conlleven a cautivar la decisión de compra del cliente. La mayoría de las técnicas de venta estaban basadas en la Psicología, la Sociología y la observación del trabajo de las mejores prácticas de la venta. Pero esto ya no es suficiente, el vendedor de hoy necesita entrenamiento, planeación y experiencia, para poner en marcha su proceso de venta, en un mercado cada vez más abierto y, por ende, con muchos competidores (Muñiz, 2010).

En el pasado los vendedores nacían, era el típico “culebrero”. Hoy en día el vendedor nace y se hace, para ello se prepara, estudia, se especializa y permanentemente se actualiza. El

vendedor profesional entonces se convirtió en una mezcla de capacidades innatas y adquisición de habilidades (Soto & Restrepo, 2009).

Dentro de las tácticas de ventas, uno de los sistemas que tuvo gran éxito, e incluso hoy se usa, es la venta a través del método AIDDA que, en el año 1947, Percy H. Whaiting presentó en su libro *Las cinco grandes reglas de la venta* (Muñiz, 2010).

AIDDA es la palabra nemotécnica de:

A: Atención.

I: Interés.

D: Demostración.

D: Deseo.

A: Acción.

Con esto se indica que el vendedor debe captar la atención del cliente y en el segundo paso, conseguir su interés. Posteriormente, el vendedor debe demostrar al cliente la manera de satisfacción de sus deseos, pueden hacerse pruebas si fuese necesario. De esta forma se despierta el deseo del cliente por el producto, para finalmente llegar a la etapa de cierre donde se concreta la venta (Soto & Restrepo, 2009).

La satisfacción de las necesidades del cliente es el objetivo que deben perseguir tanto los profesionales del marketing como los de ventas, puesto que se trata de conservar el cliente en el tiempo y no sólo hacerle una venta puntual.

El vendedor se enfrenta a compradores cada día más especializados, preparados en técnicas de negociación, saben de finanzas, conocen los productos, observan y se aprovechan de las conductas de quien está vendiendo.

El precio ya no es decisión del proveedor, este lo fija el mercado y es por ello que los márgenes de rentabilidad se hacen cada vez más estrechos, obligando a los comerciantes a ser más eficientes en su estructura de costos y gastos.

Si queremos una fuerza de ventas preparada y dinámica ante las tendencias del mercado, necesitamos suministrar entrenamiento en ventas permanentemente, y no simplemente responder a modas o cumplimiento de compromisos cada 2 ó 3 años. Los entrenamientos deben ser dinámicos y permanentes, el entrenamiento nunca termina.

Siguiendo la metodología, ya ampliamente difundida e implementada en numerosas empresas colombianas y algunos países latinoamericanos, que sugiere el programa de Entrenamiento para Vendedores de la Universidad Eafit, para llevar a cabo el proceso de ventas, se cumplen varios pasos que, no necesariamente deben seguirse como una receta, pero que ayudan a obtener ventas efectivas. En términos generales, estos pasos incluyen:

Preparación: tener a disposición todas las herramientas que le permitan hacer un buen cierre.

Contacto: primera relación con el cliente, es el punto de partida para conducir la relación vendedor-cliente.

Desarrollo: entender las necesidades, presentar al cliente el producto, demostrarlo.

Tratamiento de objeciones: tratamiento de las oposiciones temporales en la argumentación de ventas.

Cierre: puede ser el logro de la venta o establecer un compromiso.

Despedida: posterior al cierre y puede incluir un valor agregado que aumente la sensación de satisfacción del cliente.

Análisis de la venta: autoevaluación de las fortalezas y puntos a mejorar en próximas oportunidades.

3.2. Planeación estratégica

Tomando las definiciones del texto de *Administración Estratégica* de Hitt, Ireland y Hosskison (2008), la estrategia se define como el conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias y lograr una ventaja competitiva. Así mismo, la ventaja competitiva se refiere a la posesión de una estrategia que los competidores no pueden imitar o que su compra les resultaría muy costosa.

La calidad ya no se discute, se convierte en un *commodity*, la añorada ventaja competitiva se logra con base en las competencias y habilidades organizacionales (Serna, 2007).

En el proceso de administración estratégica se estudia el entorno externo e interno y se determinan cuáles son los recursos, capacidades y competencias centrales. Una vez obtenida esta información, se define la misión, la visión y la estrategia a implementar. Esto por supuesto es un proceso dinámico, ya que los mercados y los competidores cambian permanentemente, a unas grandes velocidades. Los gerentes de negocio deben entonces adoptar actitudes flexibles y responder con velocidad a los cambios del mercado.

La economía se mueve en un entorno global donde los bienes, servicios y personas se mueven con facilidad, sin fronteras geográficas. Sólo podrán sobrevivir u obtener rendimientos superiores al promedio aquellas empresas que puedan cumplir las normas globales.

Los líderes estratégicos son personas que ocupan diferentes cargos en la empresa y que usan el proceso de administración estratégica para que se pueda lograr la visión. La labor de un estratega consiste, entonces, en ver la compañía no como lo que es sino como aquello en que puede llegar a convertirse.⁶

En el análisis del entorno externo, no sólo basta con estudiar los competidores directos existentes sino que es necesario incluir las otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, posibles competidores entrantes y los productos sustitutos.

Dentro del análisis interno, se deben definir los recursos de valor, no simplemente hacer un listado de los activos con los que se cuenta en la organización o el negocio, sino resaltando aquellos que puedan generar una ventaja competitiva. De estos recursos, se determinan las capacidades que permitan potenciarlos y con ello obtener competencias de valor.

Definir la misión en las organizaciones, significa determinar claramente qué se hace, a qué público se atiende y con qué propuesta de valor se logra atenderlo.

La visión define el propósito estratégico de la organización, su finalidad, su sueño, un cambio grande y no una simple mejora. Sin embargo, esta visión debe ser factible, centrada, flexible y comunicable.

Una vez realizados los estudios del entorno y habiendo definido claramente la visión y la misión de los negocios, los administradores deben definir sus estrategias, que pueden ser de varios tipos:

⁶ John W. Teets. Presidente de Greyhound, inc.

Funcionales: se enfocan en mejorar las operaciones y pueden ser de satisfacción del cliente, innovación, eficiencia y calidad.

De negocio: su alcance es el mercado y pueden ser del tipo de liderazgo o enfoque.

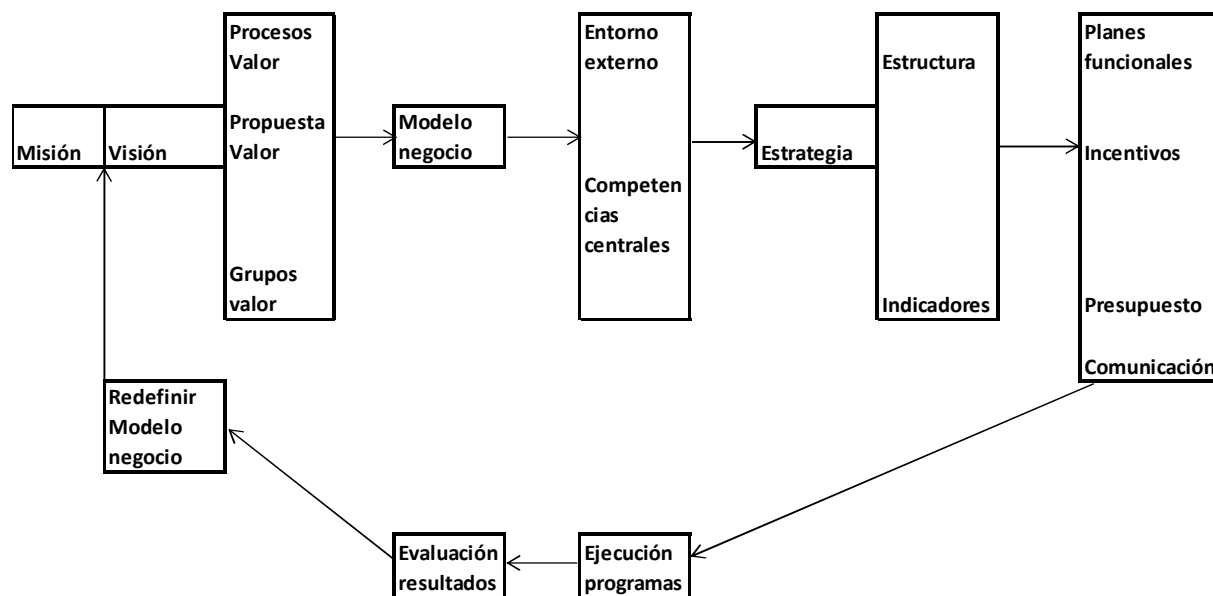
Corporativas: su alcance es el sector o país y pueden ser del tipo relacionada o no relacionada.

Internacional: su alcance es el mundo y pueden ser a través de agentes o implementación de oficinas y/o plantas en otros países.

Con la definición de las estrategias se establecen los planes funcionales, se establecen los incentivos, se definen los presupuestos y se hace la comunicación en la organización. El proceso de planeación no finaliza aquí, en este punto de los programas, se entra a evaluar el resultado obtenido para validar el modelo de negocio o redefinirlo. Las mediciones no se hacen sólo con indicadores financieros, deben comprometer a toda la organización y alinearse con los objetivos estratégicos (Serna, 2006). La figura 1, esquematiza el proceso de planeación estratégica, mencionado en este documento.⁷

⁷ Construido con base en los conocimientos adquiridos en el módulo de Política de Empresas MBA Eafit, 2103.

Figura 1. Esquema Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Delgado (2013).

4. Metodología

El estudio del entorno externo se ejecutó mediante entrevistas con los gerentes de repuestos, jefes de almacén o asesores comerciales de los otros dos concesionarios Renault en la ciudad de Medellín y un concesionario y un almacén de repuestos de la marca líder del mercado en Colombia, Chevrolet. Se recogieron datos del portafolio de productos, el personal que labora en los puntos de venta directos, sus estrategias de precio, la relación, comunicación y campañas de fidelización con los clientes, además de las herramientas adicionales que se usan, con el objetivo de ganar la preferencia del cliente.

El análisis de la percepción del cliente sobre Agenciaauto S.A. se realizó mediante encuestas de satisfacción, donde se evalúan las facilidades del punto de venta, su portafolio de productos, el conocimiento de los vendedores y su nivel de servicio.

Del análisis de las cifras de ventas de repuestos en el mercado de Medellín, el conocimiento del entorno externo, integrando sus puntos fuertes y evitando sus

debilidades, más el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, se plantea el objetivo a alcanzar, a partir del segundo semestre de 2013, y se define un plan de acción, con sus responsables y fechas de ejecución.

4.1. Presentación y análisis de resultados

Con el soporte de evaluación de los entornos y la necesidad de alcanzar un nivel de ingresos importante por el canal de mostrador, se plantea como visión del punto directo de Agenciauto S.A., alcanzar un crecimiento del 7% en las ventas a clientes directos, diferentes a las compañías de seguros, y con ello lograr ventas netas mensuales de \$140.000.000 a partir del segundo semestre de 2013.

Del análisis del entorno, se construye la matriz DOFA del punto directo de Agenciauto S.A., que se ilustra en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz DOFA punto de venta directo Agenciauto S.A.

D	O	F	A
Amplia rotación del personal que atiende el punto de venta directo, afectando la calidad y oportunidad en la asesoría al cliente.	Proyección de ventas de automóviles de 300M unidades en 2013, lo que favorece el consumo de repuestos.	Almacén visible para el usuario final. Los almacenes de los colegas están dentro del concesionario.	Crecimiento del número de importadores de repuesto original Renault.
Limitación en la cantidad de personas que puedan atender el mostrador ante la ausencia de los asesores del mostrador.	Ventas de productos y servicios a través de las páginas web (tendencia avestruz).	Ubicación del punto de venta directo en el sector repuestero por excelencia de Medellín.	Crecimiento de la oferta de repuestos a través de puntos de venta directos, diferentes a los concesionarios.
Falta de capacitación técnica de los asesores comerciales del concesionario.	Crecimiento del PIB per cápita colombiano que favorece la compra de vehículos y sus repuestos.	Portafolio amplio de producto original, con precios competitivos frente al mercado.	Oferta de repuestos originales a precios más bajos, por parte de los otros dos concesionarios.
Falta de entrenamiento en ventas y servicio de los asesores del mostrador.	Parque a 10 años del concesionario amplio que posibilita la venta de repuestos.	Manejo de productos aftermarket como complemento del portafolio de productos originales.	Repuestos del mercado aftermarket y alternativos a precios más bajos que el repuesto original.
Falta de espacios de parqueo para los clientes en el mostrador.	Base de datos de los clientes del mostrador extensa, que permite hacer gestión comercial con el cliente.	Amplio horario de atención al cliente que visita el punto de venta directo.	“Supermercados de repuestos” con amplia oferta de productos y servicios para los clientes del mercado de autopartes.
Demoras y mala atención de las funcionarias de la caja del concesionario.	Amplia cobertura geográfica de los puntos de venta del concesionario.	Amplio reconocimiento del concesionario en el mercado de autopartes.	Deserción de los clientes por el continuo envío de información a través de medios virtuales.
Falta de oportunidad en la entrega de productos a domicilio por la disponibilidad de personal.	Nuevas fuentes de abastecimiento de producto original con costos más bajos que permiten una mejor oferta al cliente.	Uso de material POP y campañas de fidelización al cliente.	Problemas de seguridad de la zona de Palacé, que generan abandono de los clientes al concesionario.
Demoras en la atención telefónica de las solicitudes de los clientes	CRM del concesionario robusto que permite interacción permanente con el cliente.	Proveedor principal (Sofasa) con una amplia tasa de servicio y despacho rápido de mercancías.	Canales de venta internos que compiten con el punto de venta directo (taller y ventas de mayor).

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la matriz DOFA se encuentran resaltados los aspectos más relevantes a trabajar y, con base en ellos, se definen las estrategias de negocio y funcionales para el logro del objetivo. Resaltados en color rojo, se encuentran los temas relacionados con el mercadeo y en violeta los asuntos relacionados con las ventas.

4.2. Estrategias de negocio

Hacer de la compra en el punto de venta directo una experiencia memorable.

Desarrollar un modelo de comunicación y generación de ofertas periódicas que permitan la preferencia del cliente.

4.3. Estrategias funcionales

Desarrollar el conocimiento técnico y la formación en ventas del grupo de asesores comerciales.

Construir el perfil del asesor comercial definiendo su experiencia, formación y estructurando un plan de carrera para este cargo.

Desarrollar acciones que lleven el índice de satisfacción del cliente a un porcentaje del 95%.

Construir una base de datos que permita una comunicación permanente y efectiva con el cliente.

Implementar un modelo de interacción permanente con los clientes mediante diferentes medios de comunicación.

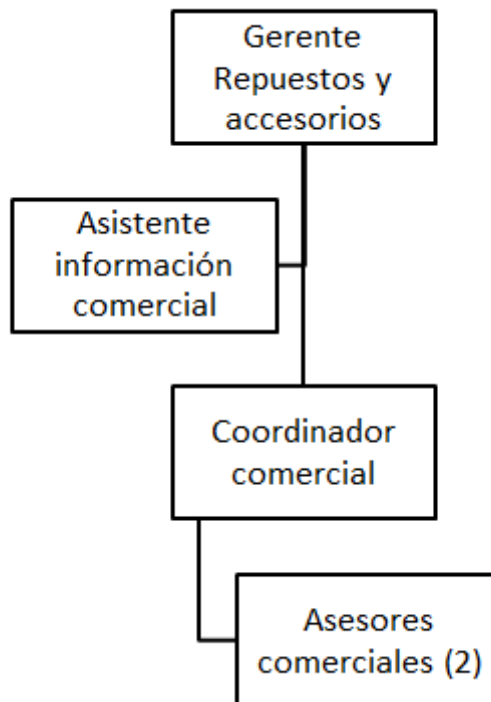
Desarrollar un plan de ofertas de los repuestos de mayor rotación, que permitan generar tráfico en el punto de venta directo.

4.4. Estructura funcional

La figura 2 muestra la estructura funcional del punto de venta directo. El gerente de negocio es quien define la estrategia, se tiene el apoyo del asistente de información comercial

en todos los temas relacionados con el mantenimiento del portafolio, soporte a los asesores de ventas y el aprovisionamiento de los repuestos. El coordinador comercial es el encargado de administrar el personal, hacer seguimiento de resultados, definir contramedidas y establecer alianzas con proveedores. En el último nivel de la estructura, se encuentran los asesores comerciales, quienes se encargan de la asesoría al cliente, ejecución de la venta y atención de reclamos posventa.

Figura 2. Estructura funcional punto de venta directo



Fuente: Elaboración propia, 2013.

4.5. Plan funcional

Para el logro de los objetivos y la ejecución de las estrategias, se define el plan de acción, con sus responsables, las fechas de ejecución y la inversión requerida, a partir del segundo semestre de 2013, que dependiendo de los resultados que se logren, se continuarán o redefinirán en 2014.

Tabla 5. Plan funcional punto de venta directo Agenciauto S.A.

Estrategia de Negocio	Estrategia Funcional	Acciones	Responsable	Fecha	Inversión
Hacer de la compra en el punto de venta directo una experiencia memorable	Desarrollar el conocimiento técnico y la formación en ventas del grupo de asesores comerciales.	Definición de contenido y desarrollo del material. Definición de la agenda de capacitación. Ejecución de programas de capacitación.	Gerencia de negocio y Coordinador técnico.	Junio-Septiembre 2013	\$ 150000 En refrigerios.
	Construir el perfil del asesor comercial.	Definición del perfil. Definición del plan de formación. Definición del plan carrera.	Gerencia de negocio/Gerencia Gestión Humana.	Junio-Julio 2013	NA
	Desarrollar acciones que lleven el índice de satisfacción del cliente a un porcentaje del 95%.	Definición espacios de parqueadero. Implementación programa 5S. Adquisición de electrodomésticos (cafetera y pila agua). Implementación de pago virtual. Contratación servicio mensajería con empresa	Gerencia de negocio.	A partir de junio de 2013.	\$ 200.000 señalización. \$ 30.000/mes implementos aseo. \$800.000/mes mensajería.

		externa.			
Desarrollar un modelo de comunicación y generación ofertas.	Construir una base de datos que permita la comunicación con el cliente.	Extracción base datos sistema de información. Recolección de datos en el punto de venta directo. Análisis y segmentación clientes.	Gerencia negocio/Gerencia relación cliente.	A partir de junio de 2013.	NA (personal de la compañía).
	Implementar un modelo comunicación permanente con el cliente.	Mailing con comunicación ofertas y campañas. Volanteo y radio reforzando la marca Agenciaauto y sus campañas. Fuerza de ventas.	Gerencia Negocio/Gerencia relación cliente.	A partir de junio de 2013.	\$ 1.000.000/mes en publicidad.
	Desarrollar plan ofertas en punto directo.	Definición del portafolio. Definición oferta precio. Negociación con proveedores. Oferta al cliente final.	Gerencia Negocio	Mes a mes desde junio de 2013.	NA (disminución margen bruto en 2%).

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Este plan de acción requiere una inversión muy baja pues, en su mayoría, se utilizarán recursos internos de la organización. Las cuantías más grandes están en la prestación del servicio de mensajería, que por ser contratado externamente reduce costos de combustible, mantenimiento de vehículos y riesgos de accidente del personal. Mediante la prestación de este servicio, se garantiza el cumplimiento de la promesa de entrega al cliente y se dedican los recursos humanos del centro de distribución a labores logísticas al interior de la empresa.

En cuanto a la inversión en publicidad, se destina un porcentaje del 0,7% de las ventas y básicamente es usado para material POP y comunicación en medios. De esta inversión, se espera recibir participación del dueño de la marca, Sofasa, pues es también beneficiado por el aumento de la cifra en compras de su cliente.

4.6. Tablero de control

La tabla 6 muestra el tablero de mando para controlar el cumplimiento de los objetivos del plan. En este se especifican las perspectivas, sus dimensiones, su formulación, la unidad de medida y la meta a alcanzar en el tiempo. Esta herramienta permite administrar el plan y con base en los resultados, tal como lo muestra la figura 1, validar o redefinir el modelo de negocio.

Tabla 6. Tablero de mando negocio repuestos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Nombre indicador	Fórmula	Unidad	Meta 2013	Meta 2014
Financiera	Crecer con rentabilidad	Utilidad bruta	Ubruta/Ventas	%	>=18%	>=18%
	Disminuir el consumo de combustible	Consumo combustible	Consumo total negocio actual/ Consumo período año anterior	%	95%	93%
	Generar empleo en la comunidad	Generación empleo	N. empleados mensajería	Unidad	1	1
Comercial	Aumentar la participación dentro del negocio de repuestos	Participación	Ventas Punto de venta/Ventas totales repuestos y accesorios	%	9%	10%
	Aumentar el volumen de ventas a clientes finales	Ventas de contado	Ventas contado/Ventas totales punto de venta	%	50%	60%
Procesos internos	Aumentar el nivel de satisfacción cliente	Nivel satisfacción	Cientes satisfechos/Cientes encuestados	%	95%	96%
Aprendizaje y conocimiento	Aumentar el conocimiento en producto y la formación en ventas	Formación	No. programas impartidos/año	Unidad	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2013.

5. Conclusiones

A través de un ejercicio ordenado de planeación, se hace posible definir estrategias que permitan alcanzar las metas en las organizaciones y sus áreas funcionales. Es importante conocer el entorno externo y estudiarlo al interior de las organizaciones, para determinar los puntos débiles a fortalecer, las fortalezas a potenciar y tomar las mejores prácticas del mercado, para insertarlas en los negocios.

Algunos directivos tienen la creencia errada de pensar que todo está hecho en los negocios y simplemente los resultados son la consecuencia de la situación del sector, la región y en general, de las condiciones del país. No se preocupan por indagar qué está pasando más allá de las fronteras de sus organizaciones e identificar quiénes están haciendo mejor la tarea, para apropiarse de las mejores prácticas y, con ello, buscar ventajas competitivas que les permitan estar por encima del promedio en su industria.

Otro error muy frecuente se encuentra al suponer lo que el cliente prefiere de las organizaciones. Los estrategas se dedican a gastar recursos, buscando ganar la preferencia del cliente sin saber qué es lo que el cliente realmente quiere, para luego dedicarse a satisfacer sus necesidades y deseos. La definición de acciones se genera una vez se entienda qué es lo que el cliente quiere y por qué prefiere las marcas.

El estudio de las acciones implementadas por la competencia, permitió identificar que la mayoría de los concesionarios de repuestos están haciendo lo mismo, no existe ninguna estrategia de diferenciación y simplemente el cliente no guarda fidelidad por ninguna marca. El entorno ampliamente competido obliga a las empresas a generar acciones que atraigan los clientes y una vez tengan la experiencia de compra, mantener una relación de permanencia con la marca, a través de experiencias memorables.

Las encuestas de satisfacción del cliente entregan información importante en la generación de acciones que lleven a las relaciones duraderas con los clientes. Es así como

aspectos considerados ajenos a la actividad de ventas, en el punto directo, generan la deserción del cliente. Se pueden citar los espacios de parqueo, la excesiva tramitología para la compra, la actitud hostil de los funcionarios de la caja, entre otros, como factores decisivos para conservar a los clientes. Estos hallazgos fueron bien capitalizados y traducidos en acciones simples, económicas, pero con amplio impacto en la comodidad y satisfacción del cliente.

El conocimiento del producto y la formación en ventas generan en el vendedor seguridad y confianza, y con ello su asesoría se hace de forma más profesional, generando la permanencia del cliente. Dentro del amplio universo de los clientes, el asesor comercial se enfrenta a diversos modelos de personalidad, diferentes niveles de necesidades a satisfacer, deseos y objeciones, que manejadas de una forma profesional, conducen a obtener resultados sorprendentes en las ventas. El asesor comercial, aunque no tenga un nivel de educación muy amplio, debe conocer aspectos básicos de la economía, del entorno, de sus competidores, de la industria en la que está, para capitalizar todos esos recursos en función de potenciar sus logros en las ventas.

Una de las estrategias que se planteó en este documento, incluía la capacitación técnica en producto y la formación en los aspectos fundamentales de la venta en la sala. Luego de finalizar la primera actividad de este tipo, es realmente gratificante escuchar ahora un asesor comercial haciendo un saludo corporativo, escuchando su cliente, usando las herramientas para encontrar su verdadera necesidad y al final dejar un cliente satisfecho, que lo más seguro cuando le surja una nueva necesidad, acudirá adonde su asesor de confianza.

En el proceso de formación se deben incluir otros colaboradores que a futuro puedan dedicarse a la gestión de ventas, y con ello se evita la dependencia de personas y los resultados no sufren alteraciones importantes. En este proceso que se inició fueron incluidos otros colaboradores que, en cualquier momento, pueden llegar a desempeñar la función del

vendedor de mostrador y se iniciarán programas de formación para otro personal con el objetivo de ir descubriendo su potencial y más tarde encaminarlos por el sendero de las ventas.

Como se mencionó en este trabajo, las estrategias deben ser dinámicas, pues los mercados cambian a velocidades sorprendentes y lo que es bueno hoy, ya no lo será mañana. Por eso se deben medir los resultados permanentemente, pues sus variaciones son indicadores de continuidad en las acciones o definitivamente son una señal inequívoca de que el modelo de negocio debe cambiarse.

Referencias

- Agenciauto S.A. (2012). *Estadísticas de Ventas*. Medellín.
- Agenciauto S.A. (2013). *Estadísticas de Ventas*. Medellín.
- Agenciauto S.A. (25 de Agosto de 2013). *www.agenciauto.com*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de *www.agenciauto.com*.
- Agenciauto S.A. (2012). *Informe ventas 2011*. Medellín.
- Autos de Primera (10 de Enero de 2012). *www.autosdeprimera.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.autosdeprimera.com/cifras-del-mercado/nacional/2215-nissan-record-ventas-2011>.
- Delgado, R. (2013). *Política de Empresas*. Medellín. Notas de clase.
- El Tiempo (25 de Enero de 2010). *www.eltiempo.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7034727>.
- El Tiempo (24 de Enero de 2011). *www.eltiempo.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8796477>.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Kotler, P., Keller, K (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Muñiz, R. (2010). *www.marketing-xxi.com*. Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>.
- Restrepo, N. (2010). *El Precio: Clave de la Rentabilidad*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Renault Sofasa (2013). *Reanult Colombia Report*. Bogotá.
- Serna, H. (2006). *Indíces de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y Ritmo organizacional*. Bogotá: 3R Editores.
- Sofasa S.A. (2012). *Informe mensual ventas*. Medellín.
- Sofasa S.A. (2012). *Informe Ventas*. Medellín.

Soto, G., & Restrepo, N. (2009). *Entrenamiento a Equipos de Ventas*. Medellín: Artes y Letras Ltda.

Subocol S.A. (2013). *Reunión Proveedores Seguros*. Medellín.