

FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA AUTOPACÍFICO S.A. EN EL PERIODO 2021-2025

JUAN SEBASTIÁN AGUIRRE PLAZA. COD. 201629851
MARLON DAVID MEDINA PAVA. COD. 201631294

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA AUTOPACÍFICO S.A. EN EL PERIODO 2021-2025

JUAN SEBASTIÁN AGUIRRE PLAZA. COD. 201629851
MARLON DAVID MEDINA PAVA. COD. 201631294

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR
BENJAMÍN BETANCOURTH GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Santiago de Cali, 07 de abril de 2021.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que nos ha guiado en este grandioso camino de convertirnos en Profesionales de la Universidad del Valle.

A nuestras familias que han sido el apoyo incondicional en todos estos años, por su perseverancia y constancia en cada uno de los proyectos que llevan hacia adelante y que nos transmiten las mejores lecciones de vida. Gracias por brindarnos todas las herramientas necesarias para convertirnos en grandes profesionales,

A nuestros docentes que han aportado todo su conocimiento y experiencia en nuestra formación profesional, por su constancia y paciencia en los momentos más difíciles que permitieron llenarnos de conocimientos muy importantes para el ámbito laboral y la vida cotidiana.

A todos nuestros compañeros que han recorrido este camino junto a nosotros, que han sido un motor de fuerza y apoyo en diferentes momentos para nosotros, con ellos todo ha sido más sencillo porque trabajar en equipo es más eficiente que trabajar solos.

Infinitas gracias a todos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado presenta el desarrollo de un plan de Marketing Estratégico para la empresa Autopacífico S.A. en el periodo 2021-2025, una compañía de venta Automotriz ubicada al Norte de la Ciudad Santiago de Cali.

Luego de un riguroso análisis interno y externo, se ha logrado identificar que las ventas en la Compañía han venido disminuyendo de una manera considerable, con periodos de tiempo mucho más críticos, el crecimiento y la consolidación en el mercado se han visto altamente afectadas y disminuidas por los manejos tradicionales con los que funciona la Empresa y la baja adaptabilidad a las estrategias de negocio virtual y más ahora, que el mercado se está volviendo cada vez más dinámico e influyente por este medio.

Es por esto que, los objetivos organizacionales de la empresa están enfocados en incrementar las ventas, la participación y el posicionamiento en el mercado automotriz por medio de estrategias digitales eficientes que logren una consolidación fundamental de la marca y un engagement potente con los clientes.

Se considera muy importante que Autopacífico S.A incremente la recordación de la marca en la mente de los consumidores por medio de un engagement más eficiente, haciendo foco en los beneficios que ganan estas personas al comprar un vehículo en la compañía y todas las ventajas que tendrían con su experiencia en la misma. Para esto, son fundamentales las estrategias digitales que logren dicho acercamiento, como también, que potencien la virtualidad de las ventas, el incremento de la participación del canal y el crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Por medio de los objetivos, estrategias de mercadeo y planes de acción se buscará consolidar las estrategias digitales para asegurar e incrementar las ventas desde la virtualidad, incrementar la participación del canal en el total de todas las unidades vendidas en el concesionario y asegurar un crecimiento sostenido de la marca; todo esto, con el fin de generar un impacto muy positivo tanto en la parte económica como en la parte de posicionamiento en el mercado de Autopacífico S.A. A su vez, con el uso de las diferentes herramientas de marketing y de la mano con las nuevas tecnologías de comunicación y acercamiento con el cliente lograr posicionar a la organización como uno de los mejores concesionarios de la ciudad de Cali y del Valle del Cauca en general, donde pueden lograr grandes oportunidades de negocio y vivir una grata experiencia.

PALABRAS CLAVE: 1) Marketing 2) Plan estratégico de Marketing 3) Automotriz 4) Marketing Automotriz 5) Engagement.

Abstract

The present degree project presents the development of a Strategic Marketing plan for the company Autopacífico S.A in the period 2021-2022, an Automotive sales company located north of the City of Santiago de Cali.

After a rigorous internal and external analysis, it has been possible to identify that sales in the Company have been decreasing considerably, with much more critical periods of time, growth and consolidation in the market have been highly affected and decreased. due to the traditional management with which the Company works and the low adaptability to virtual business strategies and more so now, that the market is becoming more and more dynamic and influential by this means.

This is why the Organizational Objectives of the Company are focused on increasing sales, participation and positioning in the Automotive market through efficient digital strategies that achieve fundamental brand consolidation and powerful engagement with customers.

It is considered very important that Autopacífico SA increases the awareness of the Brand in the minds of consumers through a more efficient Engagement, focusing on the benefits that these people earn when buying a vehicle in the company and all the advantages they would have with your experience in it. For this, digital strategies that achieve this approach are essential, as well as that enhance the virtuality of sales, the increase in the participation of the channel and the sustained growth of the company in the market.

Through the objectives, marketing strategies and action plans, it will seek to consolidate digital strategies to ensure and increase sales from virtuality, increase the participation of the channel in the total of all units sold in the dealership and ensure sustained growth Of the brand; all this, in order to generate a very positive impact both in the economic part and in the part of positioning in the market of Autopacífico S.A.

At the same time, with the use of different marketing tools and hand in hand with new communication technologies and rapprochement with the client, to position the Organization as one of the best Concessionaires in the City of Cali and Valle

del Cauca in general, where they can achieve great business opportunities and live a pleasant experience.

KEY WORDS: 1) Marketing 2) Strategic Marketing Plan 3) Automotive 4) Automotive Marketing 5) Engagement.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO 1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES	22
1.5.1 Alcance.....	22
1.5.2 Limitaciones.....	22
1.6 MARCO TEÓRICO.....	23
1.6.1 Planeación.....	23
1.6.2 Planeación Estratégica	24
1.6.3 Planeación Estratégica de la Compañía	25
1.6.4 Marketing.....	27
1.6.5 Importancia del Marketing.....	28
1.6.6 Planeación del Marketing.....	29
1.6.7 Plan Estratégico de Marketing	29
1.7 MARCO METODOLÓGICO	31
1.7.1 Tipo de estudio Descriptivo.....	31
1.7.2 Método Deductivo-Analítico	32
1.8 METODOLOGÍA.....	32
1.8.1 Fuentes de Información Primarias	32
1.8.2 Fuentes de Información Secundarias.....	35
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE AUTOPACÍFICO S.A.....	36
2.1 Historia de la Empresa	36
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	36
2.2.1 Misión	36
2.2.2 Visión.....	37
2.2.3 Slogan	37
2.2.4 Ubicación.....	37
2.2.5 Contacto	37

2.2.6 Organigrama.....	38
2.2.7 SERVICIOS	38
2.2.7.1 Productos	38
2.2.7.2 Servicio de Posventa	41
CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS DEL ENTORNO	44
3.1 Entorno Político-Legal	44
3.2 Entorno Económico	45
3.3 Entorno Socio-Cultural	47
3.4 Entorno Tecnológico	49
3.5 Entorno Medioambiental.....	51
3.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	52
CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA, VALLE DEL CAUCA Y SANTIAGO DE CALI	56
4.1 Sector Automotriz y su comportamiento con la llegada del Covid-19.....	57
4.2 Informes de registro de vehículos por parte de FENALCO y ANDI, gremios representantes de la industria Automotriz	58
4.2.1 Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020	60
4.2.2 Análisis del registro de vehículos nuevos (runt) por tipo de vehículo	62
4.2.3 Top 5 de marcas por participación	63
4.2.4 Top 5 de líneas por participación	63
4.2.5 Top 5 de ciudades y áreas metropolitanas por participación.....	64
4.2.6 Top 5 de departamentos por participación	64
4.2.7 Matrículas de vehículos nuevos por Marca y Tipología - Acumulado 2020 .	65
4.3 Informe de vehículos Eléctricos e Híbridos a agosto 2020	66
4.3.1 Evolución de las matrículas de vehículos eléctricos e híbridos - enero 2019 a agosto 2020.....	67
4.3.2 Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020	67
4.3.3 Matrículas de vehículos nuevos: agosto 2019 - agosto 2020	68
4.4 Sector Automotriz y las ventas Online	68
4.5 Comportamiento de Chevrolet y Autopacífico S.A en el sector Automotriz	69
4.5.2 Ventas Industria zona Occidente vs Ventas Chevrolet zona Occidente	71
4.5.3 Participación de la Marca en la Industria - País vs Zona.....	72
4.5.4 Participación de la Marca Chevrolet - País vs Zona.....	73

4.6 Factores de demanda	73
4.7 Competidores.....	74
4.8 Clientes	78
4.8.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	79
4.9 Proveedores.....	83
4.10 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	84
4.10.1 Amenaza de productos sustitutos	84
4.10.2 Amenaza de nuevos competidores	85
4.10.3 Rivalidad entre competidores del mercado	86
4.10.4 Poder de negociación de los proveedores	87
4.10.5 Poder de negociación de los clientes:	88
4.10.6 CUADRO RESUMEN	89
CAPÍTULO 5 – BENCHMARKING	90
5.1 CARIBE S.A.S.....	90
5.2 MAZKO Massy Motors	93
5.3 Automarcali	94
5.4 Factores claves de Éxito	97
5.5 Matriz del perfil competitivo	98
5.5.1 Análisis e interpretación de resultados.....	99
5.5.2 Análisis General.....	105
5.6 RECOMENDACIONES PARA AUTOPACÍFICO S.A.....	109
CAPÍTULO 6 - SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	111
6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	111
6.1.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades de Autopacífico S.A.....	111
6.1.1.1 Fortalezas y Debilidades en temas de Mercadeo.....	111
6.1.1.2 Fortalezas y Debilidades en tema de Servicios.....	113
6.1.1.3 Fortalezas y Debilidades en temas de Dirección de la Empresa	114
6.1.1.4 Fortalezas y Debilidades en temas Financieros	116
6.1.2 ANÁLISIS INTERNO GENERAL.....	117
6.2 MARKETING MIX.....	118
6.2.1 Estrategia de producto/Servicio	118
6.2.2 Estrategia de Precio.....	119
6.2.3 Estrategia de Plaza (distribución).....	120
6.2.4 Estrategia de Promoción (comunicación).....	123

6.3 ANÁLISIS DE VENTAS	125
6.3.1 Ventas por segmento – Año 2020	125
6.3.2 Histórico de Ventas	127
6.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE MARKETING	128
6.4.1 Planeación	128
6.4.2 Organización	129
6.4.3 Dirección	130
6.4.4 Control	131
6.5 Conclusiones del Análisis Interno	132
CAPÍTULO 7 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	136
7.1 Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)	136
7.2 Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)	140
7.3 Análisis DOFA:	145
7.4 Matriz DOFA:	151
CAPÍTULO 8 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	160
8.1 Misión	160
8.2 Visión	160
8.3 Slogan	160
8.4 Objetivos Estratégicos	160
8.4.1 Crecimiento:	160
8.4.2 Financieros:	161
8.4.3 Competitivos:	161
8.4.4 Responsabilidad Social:	161
8.5 Matriz Ansoff	162
8.6 MATRIZ BCG:	162
CAPÍTULO 9 – PLAN DE MERCADEO	164
9.1 Situación actual del Área de Mercadeo	164
9.2 Objetivo de Ventas	165
9.3 Objetivos de Marketing	166
9.4 Estrategias de Marketing	166
9.4.1 Estrategia de Cartera	166
9.4.2 Estrategia de Segmentación	168
9.4.3 Estrategia de Posicionamiento	168
9.4.4 Estrategia de Fidelización	169

9.4.5 Gestión del Valor Percibido.....	170
9.5 Estrategias Funcionales	170
9.5.1 Estrategia de Producto/Servicio	170
9.5.2 Estrategia de Precio.....	171
9.5.3 Estrategia de Plaza o Promoción	172
9.5.4 Estrategia de Comunicación	173
9.6 Indicadores de Mercadeo	174
9.7 Cuadro Estratégico.....	176
9.8 Planes de Acción.....	182
9.8.1 Plan 1: <i>Prueba de ruta de nuestro nuevo vehículo!</i>	182
9.8.2 Plan 2: <i>Más que una venta, una gran asesoría.</i>	183
9.8.3 Plan 3: <i>En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días!</i>	186
9.8.4 Plan 4: <i>El carro de tus sueños al precio de tus sueños.</i>	188
9.8.5 Plan 5: <i>Escápate de los vehículos tradicionales.</i>	190
9.8.6 Plan 6: <i>Autopacífico S.A quiere estar más cerca tuyo.</i>	192
9.8.7 Plan 7: <i>El lugar en el mundo de Autopacífico S.A.</i>	194
9.8.8 Plan 8: <i>Marketing digital en su máxima expresión.</i>	196
9.9 Presupuesto	198
9.10 Diagrama de Gantt	200
9.11 Análisis de Escenarios	201
CAPÍTULO 10 - RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	203
10.1 Recomendaciones para Autopacífico S.A.....	203
10.2 Conclusiones del Trabajo de Grado	204
BIBLIOGRAFÍA.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Entrevistas	33
Tabla 2. Entorno Político-Legal.....	45
Tabla 3. Entorno Económico.....	47
Tabla 4. Entorno Socio-Cultural	48
Tabla 5. Entorno Tecnológico	50
Tabla 6. Entorno Medioambiental	52
Tabla 7. Matrículas mensuales de vehículos nuevos.....	60
Tabla 8. Matrículas de vehículos nuevos por Marca y Tipología - Acumulado 2020.....	65
Tabla 9. Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020..	67
Tabla 10. Análisis Chevrolet Industria vs Chevrolet País.....	71
Tabla 11. Ventas Industria zona Occidente vs Ventas Chevrolet zona Occidente	71
Tabla 12. Participación de la Marca en la Industria – País vs Zona.....	72
Tabla 13. Análisis del Cliente.....	80
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo.....	99
Tabla 15. Mercadeo	112
Tabla 16. Servicios	114
Tabla 17. Dirección de la Empresa.....	115
Tabla 18. Finanzas	116
Tabla 19. Análisis interno General.....	117
Tabla 20. Ventas por segmento – Año 2020.....	125
Tabla 21. Ventas por Unidad	127
Tabla 22. Ventas por Miles de Pesos	127
Tabla 23. Matriz EFE	136
Tabla 24. Matriz EFI.....	140
Tabla 25. Análisis DOFA.....	145
Tabla 26. Matriz DOFA	152
Tabla 27. Cuadro Estratégico	176
Tabla 28. Presupuesto	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Matrículas de vehículos nuevos	61
Gráfica 2. Matrículas de vehículos a Agosto 2019 y 2020	61
Gráfica 3. Registro de vehículos nuevos por tipo de vehículo	62
Gráfica 4. Top 5 de marcas por participación	63
Gráfica 5. Top 5 de líneas por participación.	63
Gráfica 6. Top 5 de ciudades y áreas metropolitanas por participación.....	64
Gráfica 7. Top 5 de departamentos por participación	64
Gráfica 8. Evolución de las matrículas de vehículos eléctricos e híbridos: Enero – Agosto 2020.....	67
Gráfica 9. Matrícula de vehículos nuevos: Agosto 2019 – Agosto 2020	68
Gráfica 10. Ventas Industria País vs Chevrolet País	70
Gráfica 11. Análisis Industria vs Chevrolet País	70
Gráfica 12. Participación de la Marca Chevrolet – País vs Zona	73
Gráfica 13. Radar de Valor Autopacífico S.A.....	99
Gráfica 14. Radar de valor sopesado Autopacífico S.A	100
Gráfica 15. Radar de valor Caribe S.A.S.	101
Gráfica 16. Radar de valor sopesado Caribe S.A.S.....	101
Gráfica 17. Radar de valor Masko (Massy Motors).....	102
Gráfica 18. Radar de valor sopesado Masko (Massy Motors).	103
Gráfica 19. Radar de Valor Automarcali.	104
Gráfica 20. Radar de valor sopesado Automarcali.....	104
Gráfica 21. Radares de Valor generales.	106
Gráfica 22. Radares de Valor sopesado generales.	106
Gráfica 23. Matriz Ansoff.	162
Gráfica 24. Matriz BCG.....	162
Gráfica 25. Diagrama de Gantt.	200

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de Marketing.....	27
Figura 2. Logo de Autopacífico S.A	37
Figura 3. Organigrama de Autopacífico S.A	38
Figura 4. Automóviles	39
Figura 5. Camionetas y Crossovers.....	39
Figura 6. Pick-Ups	40
Figura 7. Vans.....	40
Figura 8. Buses.....	40
Figura 9. Taxis	41
Figura 10. Camiones.....	41
Figura 11. Repuestos genuinos	83
Figura 12. Resumen 5 fuerzas de Porter	89
Figura 13. Logo Caribe S.A.S	90
Figura 14. Sede Norte Caribe S.A.S	90
Figura 15. Sede Sur Caribe S.A.S	91
Figura 16. Sede Sur Caribe S.A.S	91
Figura 17. Logo Mazko Massy Motors.	93
Figura 18. Logo Automarcali	94
Figura 19. Sede vehículos comerciales Automarcali.	95
Figura 20. Sede vehículos productivos Automarcali	95
Figura 21. Sede Buenaventura Automarcali.	96
Figura 22. Página web Autopacífico S.A.....	121
Figura 23. Página web Autopacífico S.A.....	121
Figura 24. Facebook Autopacífico S.A.....	123
Figura 25. Instagram Autopacífico S.A.	123
Figura 26. Imagen publicitaria.....	124
Figura 27. Ejemplo de Plan estratégico Autopacífico S.A.....	128
Figura 28. Organigrama del Área de Mercadeo – Autopacífico S.A.	130
Figura 29. Referencia Matriz Ansoff.....	167

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Entrevista a Carlos Alberto Bedoya, Gerente Comercial de Autopacífico S.A.	209
Anexo B: Entrevista a María Jimena Bedoya, Directora de Mercadeo de Autopacífico S.A.	211
Anexo C: Entrevista a Esteban Gutiérrez, Gisela Martínez y Erick Morales, Colaboradores del Área de Mercadeo.	215

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las Organizaciones, los procesos de asesoría empresarial pueden representar una herramienta necesaria para el mejoramiento de una empresa en cualquiera de las áreas funcionales que tengan. Con esto, se busca corregir lo que no se está haciendo de la manera necesaria para lograr rentabilidad, eficiencia y posicionamiento en el mercado.

Los Administradores de Empresas adquieren durante su formación profesional todo el conocimiento necesario sobre las organizaciones y cada uno de sus procesos. En el mercado, un profesional de esta carrera puede elegir la rama de ser empleado, de crear su propio negocio o de ofrecer servicios de consultoría en lo que mejor sepa hacer.

El presente proyecto de grado propone desarrollar un plan estratégico de Marketing aplicado en la Empresa Autopacífico S.A.

Autopacífico S.A, es una empresa que se dedica a la comercialización de automóviles de la marca Chevrolet, ubicada al norte de la ciudad de Santiago de Cali. Fue inaugurada el 4 de diciembre de 1984, lo cual representa más de 35 años de experiencia en el mercado. Se ha caracterizado por ser una empresa líder por su seriedad, transparencia y servicio. Actualmente, cuenta con más de 300 trabajadores altamente calificados, orientados al servicio y que desempeñan sus labores a lo largo de los 20.000 m² en los que se distribuyen todos los procesos organizacionales.

Desde sus inicios, la compañía tenía claro a lo que se iba a dedicar, los servicios que iba a brindar y, por lo tanto, el segmento del mercado en el cual se iban a enfocar. Con el paso de los años y con el crecimiento positivo que fue obteniendo la empresa, se fueron ampliando los servicios a ofrecer en el mercado y por ende, hoy en día, Autopacífico S.A ha adquirido varios concesionarios de la ciudad y sus servicios ya no solo es la venta de los vehículos marca Chevrolet sino que también ofrece todo el servicio de postventa, como lo es, todo lo relacionado con la parte mecánica.

Como toda empresa, por más grande y consolidada que esté, presentan problemas por solucionar y debilidades por mejorar. La capacidad de la fuerza laboral para la resolución de lo planteado, está siendo muy limitada y por ende, se están viendo altamente afectados en sus ventas y en su posicionamiento en el mercado; no ha sido sencillo afrontar los cambios del mercado en temas virtuales ya que es una compañía muy tradicional y que se debe ir adaptando al cambio de las herramientas tecnológicas que facilitan muchos procesos y que

hoy en día, están siendo los medios más poderosos para generar engagement con los consumidores.

Por último, la finalidad general de este proyecto es presentar el Plan Estratégico de Marketing que se irá desarrollando en varias etapas y que busca consolidar y potenciar las estrategias digitales que aseguren la virtualidad de la venta, que incrementen la participación del canal en la totalidad de las ventas de la empresa y que se logre un crecimiento sostenido en el mercado; también, consolidar las estrategias tradicionales que actualmente manejan y buscar nuevos caminos que conduzcan a la organización a tener mayor eficiencia y crecimiento dentro del sector Automotriz.

En primer lugar, se construirá un marco teórico que haga referencia a autores, teorías e información vital para fundamentar el proyecto. En segundo lugar, se llevará a cabo el análisis externo e interno de la organización para obtener un buen diagnóstico, el cual será el punto de partida para poder establecer los objetivos de marketing. Finalmente, se plantean las estrategias que son adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y los programas de acción para llevarlo a cabo luego de haber realizado una metodología de trabajo clara para llevar a cabo todo el proyecto.

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente y desde hace un tiempo, Autopacífico S.A a pesar de ser una marca líder y potente en el sector, viene presentando falencias en el nivel de ventas, de posicionamiento, de participación y de consolidación en el mercado, debido a que no cuenta con un plan de mercadeo efectivo que le permita identificar las estrategias necesarias para el incremento de sus ventas, la satisfacción y la fidelización de sus clientes actuales, así como la consecución de nuevos compradores que permitan aumentar el nivel de reconocimiento y de liderazgo de la marca en el sector ante la competencia muy fuerte que existe hoy en día.

Autopacífico S.A. cuenta con un departamento de mercadeo dentro de la estructura de la organización que se encarga de estructurar e implementar las estrategias y los planes de acción para las unidades de negocio existentes. Al mismo tiempo, el departamento distribuye de manera autónoma el presupuesto destinado para mercadeo y publicidad de acuerdo a las necesidades que tengan mes a mes, se encargan de manejar las páginas web y diferentes canales digitales con las que cuentan hoy en día, así como del direccionamiento y manejo del equipo de mercadeo.

Sin embargo, todo esto no ha sido suficiente para tener éxito en sus procesos y los informes muestran una realidad donde la empresa tiene falencias en el nivel de sus ventas e incluso está por debajo de algunas empresas competidoras, lo cual refleja que existen fallas o un mal diseño estratégico, ya que con el músculo financiero y toda la capacidad interna que tiene la organización, debería estar liderando en el sector y consolidarse de manera eficiente.

Los directivos y todos los trabajadores que hacen parte de la empresa, quieren seguir potenciando la marca, que el posicionamiento, el reconocimiento y la consolidación en el mercado sea elevado, y que para los consumidores sea un lugar privilegiado para adquirir un vehículo.

Autopacífico S.A es una empresa con gran trayectoria en el mercado automotriz y con un crecimiento progresivo dentro de la zona; actualmente, está en busca de construir un plan de mercadeo efectivo con estrategias que permitan incrementar las ventas de cada una de sus líneas de mercado, además de mejorar la satisfacción de los clientes. Con estos enfoques, lograr una

diferenciación frente a la competencia y diferentes marcas que amenazan sus segmentos de mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con lo planteado anteriormente, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan estratégico de marketing para la empresa Autopacífico SA, que permita incrementar el nivel de ventas obteniendo un mejor posicionamiento y consolidación dentro del sector automotriz de Cali y del Suroccidente colombiano?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Luego de identificar la necesidad de un Plan de Marketing para mejorar los procesos de la Empresa, se le brindará apoyo profesional y académico a Autopacífico S.A, con la finalidad de desarrollar objetivos, estrategias y acciones de Marketing que permitan aumentar sus ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado, consolidar las estrategias digitales que aseguren la virtualidad de las ventas, la participación de este canal en el total de las unidades vendidas para la compañía y alcanzar un crecimiento sostenido. Para esto, se busca incentivar la compra de automóviles durante todo el año y generar engagement efectivo con el consumidor, aprovechando todos los recursos con los que cuenta la compañía en temas financieros, fuerza laboral y experiencia.

Es fundamental considerar tres factores claves que influyen directamente sobre la empresa. En primer lugar, la variada oferta de vehículos con las que cuenta hoy en día el mercado automotriz, lo cual, también va de la mano con las múltiples opciones de pago y ofertas que ofrecen las empresas para lograr que se realice la venta.

En segundo lugar, el servicio al cliente y el servicio postventa que ofrecen las compañías, ya que hoy en día no solo se trata de adquirir un vehículo sino todo lo que rodea a la compra; el cliente cada vez es más exigente a la hora de comprar, quiere sentirse bien y a gusto en el lugar, que le brinden la importancia que se merece y una atención a la altura de lo que va a adquirir. Por otro lado, las facilidades y diferentes opciones de servicios postventa que le ofrecen al cliente son muy importantes hoy en día, todo lo que tiene que ver con la parte mecánica del vehículo es fundamental a la hora de adquirirlo.

En tercer lugar y muy importante en el mercado actual, es el avance tecnológico que ha tenido el mundo entero. La forma de trabajar de las empresas ha tenido que cambiar, en unas mucho más que en otras, pero lo que es claro, es que ninguna es igual que hace unos años atrás. Los consumidores cuentan con múltiples herramientas para adquirir bienes y/o servicios y para mantenerse informados, y es por eso que, el marketing tradicional que maneja Autopacífico S.A ya no está siendo efectivo y es allí, donde se encuentra la necesidad de implementar el mercadeo virtual, potenciar de manera fuerte esta herramienta ya que es por ahí, donde las empresas deben comenzar a generar engagement e incrementar sus ventas.

Lo que se busca lograr con el proyecto, es posicionar y consolidar de manera muy fuerte a los concesionarios de Autopacífico S.A en el sector automotriz de Cali y del Valle del Cauca, sectores donde se desempeña. Las estrategias tradicionales que son las que representan la gran parte de ventas se deben potenciar y buscar herramientas que no se estén utilizando y que puedan ser muy buenas opciones; al mismo tiempo, se debe lograr incrementar el uso de las estrategias digitales, que lo que ya tienen se vuelvan herramientas potentes y a su vez, implementar nuevas estrategias que logren el incremento de las ventas por este medio, el acercamiento con el cliente y la consecución de nuevos posibles clientes.

En términos generales, se tiene como objetivo lograr que la compañía sea muy fuerte en el mercado en todos los factores, tales como: mercadeo virtual, servicio al cliente, servicio postventa, facilidades de adquisición de vehículos y demás factores que son vitales a la hora de la elección del cliente. Se busca ser la mejor opción del mercado y estar preparados para afrontar cada una de las necesidades que presenta el cliente para lograr incrementar las ventas de la compañía, posicionamiento en el mercado y recordación de la marca.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico de marketing para la empresa Autopacífico S.A en el periodo 2021 – 2025, que permita proyectar el posicionamiento y la consolidación del concesionario en el mercado, como también, el incremento de las ventas tanto por los canales tradicionales como por los digitales.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el entorno de Autopacífico S.A para identificar amenazas y oportunidades.
- b) Analizar el sector de comercialización de vehículos al que pertenece Autopacífico S.A, para tener un panorama amplio y claro del mercado.
- c) Realizar el benchmarking con las principales empresas competidoras de Autopacífico S.A.
- d) Analizar la situación interna de Autopacífico S.A para identificar fortalezas y debilidades.
- e) Formular el direccionamiento estratégico.
- f) Formular el plan de Mercadeo para Autopacífico S.A.
- g) Formular el plan de acción con indicadores de gestión.

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcance

El desarrollo de la investigación parte de un diagnóstico y análisis de la situación actual de Autopacífico S.A, con enfoque en el área de mercadeo, realizando un análisis externo e interno para la posterior construcción de la DOFA que permite sintetizar dicho análisis. Posterior a esto, y teniendo claro de qué manera se encuentra la organización se definen los objetivos y las estrategias de marketing que la empresa debe seguir para obtener los resultados satisfactorios por medio de un plan de acción planteado para su debido cumplimiento alineado con el plan estratégico de toda la organización.

1.5.2 Limitaciones

Para la elaboración del plan estratégico de marketing en la empresa Autopacífico S.A en el periodo 2021-2025 se consideran las siguientes limitaciones:

- Disponibilidad del gerente general de la empresa.
- Disponibilidad de la jefe directa del área de mercadeo.
- Reducción de tiempo, espacio y contacto generado por la pandemia del Covid-19.
- Burocracia y confidencialidad con la información.
- Los tiempos establecidos por la empresa para el alcance de los proyectos pueden ser muy cortos o muy extensos.

1.6 MARCO TEÓRICO

El propósito del marco teórico es seleccionar autores y modelos que permitan darle a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que sean apropiados para el proceso de construcción de la misma.

Para la comprensión efectiva del trabajo se desarrollará una explicación teórica de todos los conceptos básicos que fueron utilizados.

A continuación, se desarrollarán los conceptos que son claves para la planificación y elaboración del proyecto de aplicación profesional (PAP).

1.6.1 Planeación

Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización". (Reyes, 1996, p.165)¹

Planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización" (Ivancevich, 1997, p.199)²; teniendo en cuenta estas definiciones, la planeación se comienza a concebir como un proceso que permite identificar oportunidades de mejoramiento en las operaciones y procesos, pero con una ruta clara de a dónde se quiere ir y de qué forma llegar a las metas propuestas.

¹ REYES, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Editorial Limusa. México. 1996. p. 165.

² IVANCEVICH, John M. Gestión, calidad y competitividad. Mc Graw Hill. México. 1997.

Por otro lado, Munch (2007) expone que planear tiene como significado resaltar la importancia que tiene y lo esencial que es para el correcto funcionamiento de cualquier grupo, ya que previenen las contingencias y los cambios, estableciendo las precauciones necesarias para afrontarlo. Dentro de las medidas se encuentra que promueve la eficiencia, reduce riesgos, aprovecha oportunidades y encamina a la empresa con los recursos y las decisiones a base de hechos.³

La planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas (Koontz, 2010).⁴

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse en un tiempo determinado para estar en la situación deseada en el futuro, no se trata de las decisiones en un futuro sino el impacto que tendrán en un futuro las decisiones presentes.

1.6.2 Planeación Estratégica

Hoy en día, se evidencia un mercado muy dinámico y cambiante, por lo que se hace indispensable tener variables que le permitan a las empresas ser eficientes y eficaces adaptándose a los cambios que se presenten.

Las empresas han venido observando la importancia de planear estratégicamente para lograr ser competitivos y diferenciados en el mercado, alcanzando los objetivos planteados, es por eso que (Druker, 1984) define la planificación estratégica como “El proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro”.⁵ De la misma manera, esta radica en organizar los esfuerzos necesarios para la ejecución de dichas decisiones y para el análisis de los resultados.

Siendo así, la planeación estratégica busca adelantarse a los hechos para alcanzar las expectativas de la organización, lo cual requiere de un esfuerzo colectivo e integrado para el desarrollo de las estrategias planteadas.

Para Mintzberg & Waters (1985), la formación de la estrategia ha tendido a ser tratada como un proceso analítico para el establecimiento de metas de largo plazo y planes de acción para una organización; esto es, como una de

³ MUNCH, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. México.2007.

⁴ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. México.2010.

⁵ DRUCKER, Peter F. La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo. Argentina.1984.

formulación seguida por otra de implementación.⁶

Según Kotler (2000) la planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Con esto, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso de decisión que tiene como objetivo principal que la empresa esté adaptada a su entorno de la manera más adecuada.⁷

Es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien la impulsa analizando la situación interna y la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos por el tiempo y el espacio, formulados en tiempos definidos, medibles y verificables en términos de costo, inversión y resultados. (Arguin, 2000, pág.34)⁸

La planeación estratégica les permite a las empresas adaptarse al entorno, ser más competitivas, estar preparadas para afrontar cualquier cambio que se presente y poder marcar una diferencia en el mercado. Permite tener unas bases sólidas para ir más allá de lo común o adelantarse a algunos hechos, siendo así, un factor competitivo muy diferencial ya que le permite estar por encima de las empresas competidoras y le permite estar preparadas ante cualquier situación.

Según (Bauer, 2004) "La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)"⁹, de esta manera podemos definir que la idea principal de la planificación estratégica es enfocarse en los objetivos que después del estudio y búsqueda de oportunidades sean viables de conseguir y que esté aterrizado a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente externo. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente y cumplir con el servicio dando un valor agregado.

1.6.3 Planeación Estratégica de la Compañía

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si así se requiere. En parte la definición de Drucker partía de que para los gerentes era fundamental saber qué recursos tienen dentro de la

⁶ MINTZBERG, Henry, WATERS, James. Of Strategies, Deliberate And Emergent. En: *Strategic Management Journal*. USA. 1985.

⁷ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición del milenio. Prentice-Hall. Madrid. 2000.

⁸ ARGUIN, Gérard. La Planeación Estratégica En La Universidad. Segunda edición. 2000.

⁹ BAUER, Karin. El plan estratégico de Marketing. [Disponible en línea]: <https://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>

organización y cuáles deberían tener, en este sentido cada una de las áreas funcionales debía girar en este enfoque general de la organización.¹⁰

De acuerdo con lo dicho por Porter (1995), la importancia que las empresas le dan a la planeación estratégica refleja la confianza de la cual se obtienen diferentes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con la estrategia se garantiza que los departamentos o diferentes áreas funcionales de la organización puedan ser coordinadas y canalizadas hacia unas metas conjuntas dispuestas por la alta dirección.¹¹

Chiavenato (1995), indica que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.¹²

Por otro lado, Ramírez y Cabello (1997) plantean que la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los problemas o estrategias correctas para lograr la misión.¹³

Steiner (2007), expresa que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.¹⁴

Según Stanton (2007), en el desarrollo de la planeación estratégica, la dirección de la empresa define la misión y visión, establece metas, objetivos y estrategias que deben ser cumplidas. Dichas metas y estrategias que son globales dentro de toda la organización pasan a ser las referencias para planear y desarrollar cada una de las áreas funcionales que constituyen a la misma.¹⁵

Por lo tanto, esta planeación consta de cuatro puntos fundamentales:

¹⁰ DRUCKER, Peter. La gerencia de empresas. Tercera edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1954. P.441.

¹¹ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Editorial Continental. México. 1995.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1995.

¹³ RAMIREZ, David, CABELLO, Mario A. Empresas competitivas. McGraw-Hill. México. 1997.

¹⁴ STEINER, George. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. Grupo editorial Patria. México. 2007.

¹⁵ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. 14ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2007.

- Definición de la misión: Se crea la misión de la compañía o se verifica que la existente siga abarcando los objetivos.
- Análisis de la situación: Es de vital importancia realizar un análisis tanto interno como externo de la compañía con la finalidad de identificar diversos factores que puedan beneficiar o afectar la empresa.
- Establecer objetivos organizacionales: Plantear los objetivos que guíen a la empresa al cumplimiento de la misión planteada.
- Selección de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Formular las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa.

1.6.4 Marketing

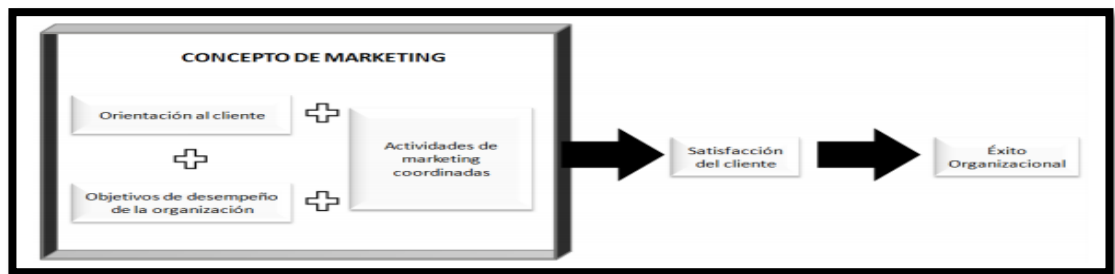


Figura 1. Concepto de Marketing

Fuente: Stanton, Etzel y Walker, “Fundamentos de Marketing”. p. 11.

El concepto de Marketing se ha caracterizado por tener múltiples definiciones por diferentes autores que, a nivel general, plantean la identificación de necesidades, el valor de un producto, la distribución de los mismos y el intercambio de compra y venta que se generan con los clientes con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

Para comenzar con la ampliación de este concepto, se tiene que para Philip Kotler (2001), el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.¹⁶

¹⁶ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava edición. Pearson Educación. México. 2001.

Por otro lado, Stanton, Etzel y Walker (2007), proponen la siguiente definición de marketing: *"El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".*¹⁷

Kotler y Amstrong (2005), plantean que "el marketing se refiere al estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social o grupo de personas a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa." (pág. 90).¹⁸

De acuerdo a los planteamientos realizados por Stanton, Etzel y Walker en su obra "Fundamentos de Marketing", para lograr una óptima planeación de las estrategias de marketing, es necesario en primer nivel trabajar una estructurada planeación general de la compañía y en segundo nivel estudiar específicamente el departamento de marketing, por medio de un plan estratégico.

En términos generales y luego de plantear algunas definiciones de diferentes autores, se puede decir que el marketing es un sistema de actividades que incluye los procesos mediante los cuales se identifican las necesidades y deseos del consumidor o clientes para satisfacerlos con el intercambio de productos y/o servicios a cambio de una utilidad o beneficio para la organización.

1.6.5 Importancia del Marketing

El marketing se ha llevado a la práctica desde tiempos muy lejanos, prácticamente desde el nacimiento del intercambio comercial han existido técnicas de promoción vinculadas a este concepto (Kotler, 1974).¹⁹

Para Kotler (2006) el marketing y el talento comercial suele ser el éxito financiero de toda empresa, el área de producción, contabilidad o cualquier otra dejan de ser importante si no existe la demanda de los productos y servicios que le brinda beneficios económicos a la empresa (p.4).²⁰

La globalización ha generado que las empresas se encuentren con clientes cada vez más potentes en el mercado y con nuevos competidores, lo cual obliga a

¹⁷ STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Editorial McGraw-Hill. México. 2007.

¹⁸ KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Marketing: Introducción. Séptima edición. Prentice Hall. USA. 2005. P.90.

¹⁹ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. 2da edición. Editorial Diana. México. 1974.

²⁰ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. México. 2006. p.4.

tener que estar en un constante replanteamiento del modelo de negocio. Pero, el renovar o replantear un modelo de negocio no es algo sencillo ya que se deben tener en cuenta múltiples factores como un nuevo producto, un nuevo precio, nueva publicidad y demás factores a tener en cuenta para tener un buen posicionamiento en el mercado.

Cada vez se identifica mayor dinamismo en el mercado, competencia fuerte, innovación constante, ideas diferentes que obligan a las empresas a estar en una constante toma de decisiones y en una constante adaptación al cambio. Un plan de marketing permite incrementar la competitividad de la empresa, genera satisfacción en el cliente y permite estar preparados ante cualquier situación, y como se dice hoy en día, toda empresa que no evolucione está condenada a morir.

1.6.6 Planeación del Marketing

Teniendo en cuenta lo dicho por Kotler (2000), la planificación se basa en decidir hoy lo que se realizará en un futuro, pensando en el futuro deseado, siempre teniendo en cuenta los limitantes que se tienen para realizarlo. Teniendo en cuenta un proceso de planeación o planificación se puede llevar a cabo en distintas áreas de una organización, en este caso la planeación de marketing que es fundamental en una organización.²¹

La planificación del marketing debe entenderse como la preparación de las decisiones dentro de la organización y de los distintos medios con los que se realizarán; dentro del terreno comercial, el proceso debe definirse en tres etapas que son clases, definiendo la situación, enfocado en percibir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; el segundo la programación e implementación de los recursos necesarios para poder aprovechar las oportunidades y limitar las amenazas que surjan; y por último el control de la estrategia de las decisiones que se tomaron, en muchas ocasiones es necesario realizar varios controles para tener en cuenta nuevos factores y replantear el plan para llegar al punto que se requería.

1.6.7 Plan Estratégico de Marketing

En este segundo nivel, la compañía ya identifica la necesidad de implementar metas y planes específicos para un área determinada de la empresa muy representativa como es la de mercadeo. De la misma forma, es importante la coordinación de las estrategias puntuales con la planificación global de la empresa.

²¹ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición del milenio. Prentice Hall. España. 2000.

Según Fred (2003), un plan es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos.²²

Los planes estratégicos se desarrollan basados en 4 interrogantes principales: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde nos encontramos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Con qué recursos los conseguiremos? Los planes estratégicos de marketing se realizan de la misma forma, pero teniendo en cuenta los objetivos, antecedentes y presupuestos del área. Todas estas preguntas ayudan a tener una visión adecuada de la organización enfocada en lo que desea la organización y el área de marketing permite en teoría dar una adecuada respuesta a las cuestiones que surjan para realización de una adecuada planificación estratégica del área marketing.

Según lo dicho por Kotler (1996) *“el plan de mercadotecnia es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”*.²³

De esta manera no solo es guiarse, buscar oportunidades e implementarlos, se deben tener en cuenta muchos factores adicionales dentro de los planes de marketing, la realización de estos es más profunda debido a que deben estar ligados a lo que la compañía espera, además de la influencia del medio ambiente externo que puede generar que se realicen controles para llegar al plan deseado.

Los planes estratégicos de marketing dependen de la planeación estratégica de la compañía, se establecen previamente metas a largo plazo y se formulan estrategias generales que se esperan cumplir y controlar a medida que se ponga el plan, esto se convierte en el marco de referencia para las demás áreas funcionales, entre estas la realización de la planeación estratégica de marketing.

Stanton, Etzel y Walker plantean unas etapas para la planeación estratégica de marketing, las cuales son:

²² FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. México. 2003.

²³ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. 8ª edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.

- Realizar un análisis de la situación.
- Trazar los objetivos del marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

Análisis de la situación: Se analiza la situación interna y externa de la Organización. También, se puede incluir el análisis de la matriz DOFA para ampliar mucho más la información. Con esto, lo que se logra es poder anticiparse y enfrentar las diferentes situaciones del mercado de una manera correcta con la preparación de las estrategias que sean necesarias.

Objetivos de marketing: Se determina a dónde se quiere llegar, se trazan objetivos que sean acordes con las metas y estrategias globales de la organización. En términos generales, van especificados hacia el crecimiento de las ventas, utilidad, posicionamiento y reconocimiento en el mercado siendo flexibles y realistas con las condiciones presentadas.

Posicionamiento y ventaja diferencial: Consiste en identificar a las empresas competidoras con el propósito de determinar el nivel en el que se encuentra la empresa. Con esto, se desarrollan las estrategias necesarias para ser diferenciales en el mercado, competitivos y establecer una ventaja competitiva frente a los demás.

Segmentación de mercados, mercado meta y demanda del mercado: Se hace referencia a la selección del mercado meta al cual la compañía dirige su plan de mercadeo. Se debe evaluar por medio de pronósticos si el mercado actual es el mercado o se hace necesario buscar alternativas.

Mezcla de marketing: Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Dentro de estas están las “cuatro P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

1.7 MARCO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de estudio Descriptivo

La investigación se considera como tipo descriptiva, debido a que tiene como objetivo describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación. Es muy frecuente que los gerentes de marketing necesitan determinar quién compra un producto, indagar el tamaño del mercado, identificar las acciones de

sus competidores, etc. La investigación descriptiva se enfoca en las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo.

Con este tipo de investigación se logra establecer el “Qué” y el “Dónde”, generando datos de primera mano para la posterior realización de un análisis general y presentación de un panorama del problema que debe ser resuelto a través de unos planes de acción.

1.7.2 Método Deductivo-Analítico

La investigación se desarrolla bajo un método deductivo-analítico ya que se toman en cuenta diferentes elementos individuales de la situación estudiada para así, poder comprender de una mejor manera la situación general. Con esto, se logra una ayuda fundamental para distinguir cada elemento influyente dentro de la situación presentada y se procede a revisar cada uno de ellos de manera ordenada para llegar a un buen puerto con las decisiones tomadas, las propuestas presentadas y los planes de acción que se llevan a cabo.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Fuentes de Información Primarias

Para la recolección de datos e información verídica que fuera de gran apoyo para el análisis de la empresa y la posterior toma de decisiones al momento de plantear un plan estratégico que sea oportuno y efectivo para la empresa, se manejaron las entrevistas y las encuestas.

Autopacífico S.A, cuenta con un aproximado de 350 colaboradores en todas las sedes con las que cuenta actualmente. De igual manera, el área de mercadeo cuenta con 8 colaboradores directos más la agencia de publicidad que funciona como outsourcing.

En el proceso de entrevista, se utilizó como criterio para seleccionar a las personas que participaron, la influencia directa que tenían dentro de las labores diarias del área de mercadeo; es por eso que, fueron entrevistados el gerente general de la organización, la directora del área y los colaboradores del área, los cuales son las personas fundamentales y necesarias para un buen análisis del área y su comportamiento dentro de la empresa.

- El proceso de entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

Tabla 1. Proceso de Entrevistas

PROCESO DE ENTREVISTAS		
ENTREVISTADO(S)	CARGO	FECHA(S)
Carlos Alberto Bedoya	Gerente Comercial	12 de octubre de 2020 19 de noviembre de 2020 12 de enero de 2021
María Jimena Bedoya	Directora del Área de Mercadeo	18 de agosto de 2020 20 de septiembre de 2020 26 de enero de 2021
Esteban Gutiérrez Gisela Martínez Erick Morales	Colaboradores del Área de Mercadeo	20 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, los procesos de entrevista se han llevado a cabo para conocer de manera más profunda todo lo relacionado con Autopacífico S.A, el área de mercadeo y con el plan estratégico de la organización, además conocer la estructura e información que es relevante y de alta confidencialidad por parte cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El objetivo principal de este proceso es el de obtener información de alta relevancia que nos permita ir conociendo la situación actual de la empresa y del área, conocer los puntos fuertes y débiles, que permitan establecer una ruta a seguir.

- El proceso de encuesta se desarrolló de la siguiente manera:

Realizando un trabajo en equipo con todos los integrantes de la organización, en especial con el Gerente comercial y todos los colaboradores pertenecientes al área de Mercadeo, se logró recolectar la información necesaria de algunos de los clientes de Autopacífico S.A por medio de las bases de datos, con el objetivo de realizarles diferentes preguntas acordes y encaminadas a entender cómo se están llevando los procesos mercadeo, de recordación, de fidelidad y demás conceptos que son fundamentales a la hora de evaluar cada uno de los procesos.

Para el cálculo del tamaño de la muestra que nos permitiera avanzar con el proceso de las encuestas, se utilizó la fórmula para población finita, debido a que se recurrió a una base de datos exclusiva de la sede de Autopacífico S.A con la que se trabajó (ya que cuentan con varias), donde se encontraban los clientes más recientes que habían adquirido un vehículo.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N: Total de la población (50).

Z_a : 1.96 al cuadrado (seguridad del 95%).

p: Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05).

q: 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95).

d: Precisión (5%).

Desarrollo:

$$n = \frac{50 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (50 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 29.91 \approx 30$$

El tamaño de la muestra con respecto a la cantidad de clientes que se tenían en la base de datos que fue habilitada para el respectivo estudio (50) es de 30 personas, con los cuales se tenía como finalidad de evaluar los procesos de mercadeo que utiliza el área para lograr recordación, fidelidad y demás conceptos claves que generan un crecimiento en la empresa.

El criterio para la selección de las 30 personas con las cuales se debía cumplir el tamaño de la muestra ya arrojada anteriormente, fue netamente aleatorio entre todos los clientes que se encontraban dentro de la base de datos con la que se contó para el estudio.

Por motivos de la pandemia del Covid-19, el proceso se realizó totalmente de manera virtual, enviándoles un formato a los correos de los clientes con la encuesta a responder. Fue un proceso complejo ya que por medio de la virtualidad es mucho más difícil poder contactarlos y que logran responder, afortunadamente se logró el objetivo de un mínimo de 30 respuestas.

1.8.2 Fuentes de Información Secundarias

Consultas en libros, libros virtuales, páginas web, documentos y trabajos de grado de diferentes universidades del país y del mundo entero, nos darán toda la información suficiente y necesaria para lograr proponer el plan estratégico de marketing para la empresa Autopacífico S.A.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE AUTOPACÍFICO S.A

2.1 Historia de la Empresa

Fundada el **4 de diciembre de 1984**, abrió operaciones con solo 28 colaboradores en las instalaciones que fueron en su momento de Automotores San Jorge. Con el respaldo de GM Colmotores-Chevrolet se dio inicio a la construcción de una marca que con 34 años en el mercado se ha posicionado como líder por su seriedad, transparencia y servicio.

Autopacífico S.A cuenta hoy con más de 300 trabajadores altamente calificados, con orientación al servicio, que desempeñan su labor a lo largo de los 20.000 más en los que se distribuyen los servicios de venta de vehículos nuevos y usados, los servicios de mecánica rápida, especializada, colisión, Diesel, pintuexpress y lubriexpress, entre otros.

Sus procesos, liderazgo en la zona, satisfacción a clientes y solidez los ha llevado a ser los pioneros en programas de GM Colmotores como el Servicio Personalizado Posventa, Excelencia en Ventas, Excelencia en Flotas entre otros que lo hacen ser un concesionario sobresaliente, reconocido por GM Colmotores como el Mejor concesionario del Suroccidente colombiano y el único que cumple con los estándares del Programa Club del presidente.

En Autopacífico S.A están comprometidos con sus clientes, avanzan en el mejoramiento continuo, innovación e inversión tecnológica buscando así, satisfacer de forma integral sus necesidades a la vez que consolidan clientes más fieles a la compañía, que ven en esta un trato cálido, eficiente y diferencial. Como empresa socialmente responsable fomentan la empleabilidad y el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, con programas de capacitación continuos, lineamientos claros de servicio y un óptimo clima organizacional que se reflejan en la antigüedad de los trabajadores en el concesionario su evolución y ascenso.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 Misión

Somos un concesionario automotriz que busca exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y accionistas a través de la comercialización de vehículos nuevos y usados, repuestos, accesorios, seguros y servicios de taller, generando valor para todos.

2.2.2 Visión

Posicionar la marca **AUTOPACÍFICO** como el mejor concesionario de vehículos en Colombia, haciendo clientes, colaboradores, proveedores y accionistas felices para toda la vida. En Autopacífico nos apasiona servir nos comprometemos a hacerlo de manera:

- ✓ Integral
- ✓ Sorprendente
- ✓ Impecable
- ✓ Sensible



Figura 2. Logo de Autopacífico S.A

Fuente: Página web Autopacífico S.A

2.2.3 Slogan

Porque somos sensibles, sorprendentes, integrales, impecables.

2.2.4 Ubicación

- **Cali**
 - Avenida 3N Norte # 2F - 34
 - Autopista Sur Oriental # 46 - 90
 - Avenida Cañas Gordas # 106 - 37
 - Carrera 7 # 34 - 136
 - Carrera 43 # 9 A - 27
- **Buga**
 - Calle 1 # 11 - 45
- **Palmira**
 - Calle 42 # 49 - 153
- **Tuluá**
 - Calle 50 # 40 – 15 Barrio Parque Industrial
- **Popayán**
 - Carrera 9 #22N-53

2.2.5 Contacto

- Call Center: 032-4853020
- Whatsapp:3168325956

2.2.6 Organigrama

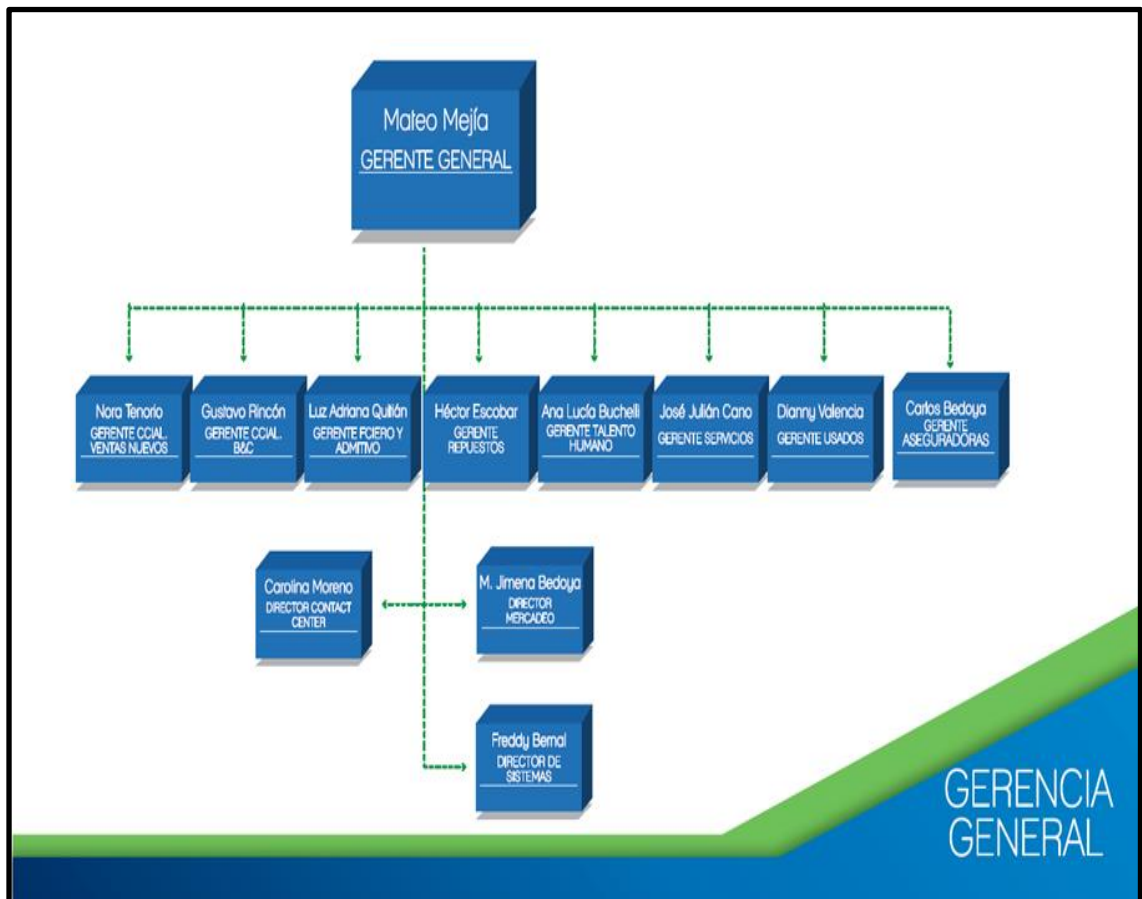


Figura 3. Organigrama Autopacífico S.A

Fuente: Autopacífico S.A.

2.2.7 SERVICIOS

2.2.7.1 Productos

Vehículos nuevos y usados de la marca Chevrolet. Dentro de estos se pueden encontrar automóviles, camionetas, crossovers, buses y camiones.

Dentro de estos se encuentran algunos como:

AUTOMÓVILES



Figura 4. Automóviles

Fuente: Autopacífico S.A.

CAMIONETAS Y CROSSOVERS

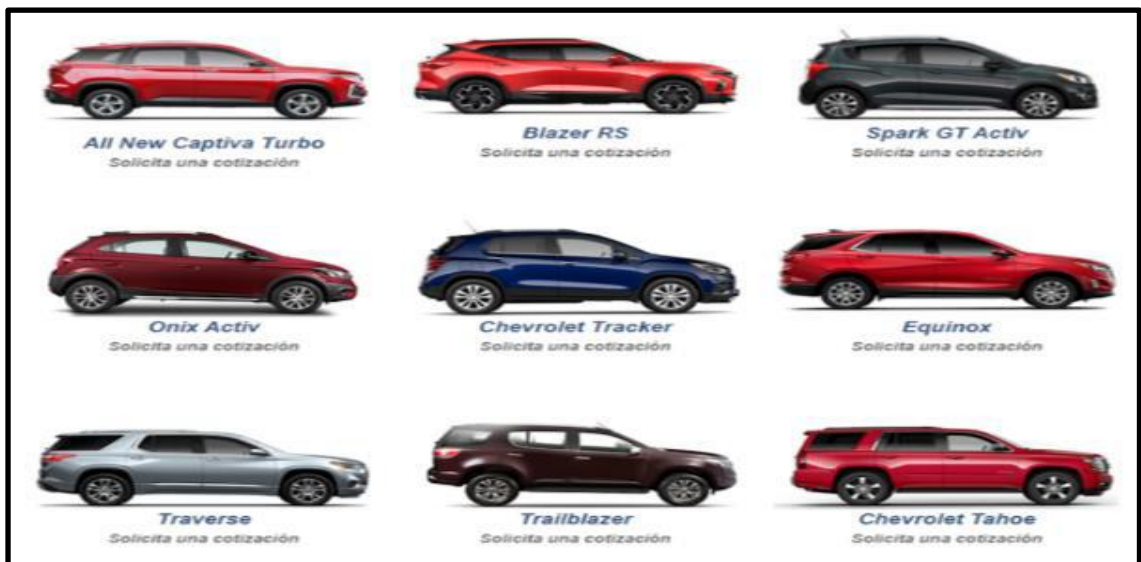


Figura 5. Camionetas y Crossovers.

Fuente: Autopacífico S.A.

PICK-UPS



Figura 6. Pick-Ups

Fuente: Autopacífico S.A.

VANS



Figura 7. Vans

Fuente: Autopacífico S.A.

BUSES



Figura 8. Buses

Fuente: Autopacífico S.A.

TAXIS



Figura 9. Taxis

Fuente: Autopacífico S.A.

CAMIONES



Figura 10. Camiones

Fuente: Autopacífico S.A.

2.2.7.2 Servicio de Posventa

En Autopacífico S.A ofrecen una amplia variedad de servicios para garantizar la vida útil de tu Chevrolet y acompañarte en los mejores recorridos de tu vida.

✓ **Lubriexpress**

Realice en solo 29 minutos cambio de aceite y acceso a las promociones que se encuentren en el momento. Con Lubriexpress se encontrará agilidad en el servicio y la comodidad para solicitar la cita. Llama o solicita tu cita en línea.

✓ **Chevy Express**

El Taller Express es un servicio para el mantenimiento preventivo. Alarga la vida útil del vehículo, manteniéndolo en la forma correcta de los chequeos, cambios de aceite y revisiones de acuerdo al kilometraje. Se recomienda:

1. Verificar la matriz de mantenimiento preventivo.
2. Comparar con el kilometraje del vehículo y no esperar que el tiempo pase.
3. Solicite la cita por teléfono o en línea.

✓ **Mecánica Especializada**

Este taller fue diseñado para aquellas personas con vehículos con alto kilometraje y/o requieran reparaciones mayores. El personal de Autopacífico S.A., software y equipo especializado, permite ofrecer calidad, confiabilidad y oportunidad en la reparación del vehículo a precios competitivos. Si tiene un vehículo clásico, pregunte por el programa de "Clásicos" y sus beneficios.

✓ **Colisión y Diesel**

El más grande y moderno taller del sur occidente colombiano, cuenta con más de 4000 m2 y personal ampliamente calificado con orientación al servicio. En caso de colisión baja, media o fuerte comuníquese con la empresa y exija a su compañía de seguros el mejor y más competitivo servicio.

✓ **Autopacífico APP**

A través de la aplicación Autopacífico APP no solo podrá monitorear el estado del vehículo cuando esté en el taller, sino que recibirá alertas y notificaciones como pico y placa, vencimiento de tu SOAT, entre otras, que harán la vida mucho más fácil y así poder recorrer muchos caminos junto a Chevrolet. Así mismo, permite recibir información de promociones y tips relevantes para el cuidado del vehículo.

✓ **Repuestos:**

En Autopacífico se aseguran de mantener en los almacenes un amplio surtido de repuestos para que puedan ser encontrados disponibles cada vez que sean necesarios. Cabe recordar que, para cuidar de la inversión realizada en la compra del vehículo, no hay nada mejor que instalar repuestos originales con:

- Respaldo marca Chevrolet y diferentes proveedores para ofrecerte la mejor alternativa.
- Garantía de 1 año o 20.000 km (lo que se cumpla primero) por instalación en el concesionario.
- La garantía es de 6 meses para los repuestos no instalados.

✓ **Accesorios:**

Se puede agregar todos los accesorios para el vehículo, Alarma y Bloqueo central, spoiler, biseles, GPS, Exploradoras, entre otros más para hacer de este, único e inigualable.

Pincharse ya no es un problema, en tan solo 3 minutos se puede despinchar fácilmente:

- Sin ensuciarse la ropa.
- Sin perder la cabeza.
- Sin Gatear el carro o moto.
- Sin bajar llanta.
- Sin ensuciarse.
- Sin usar complicados métodos de desatornillar la llanta.

✓ **ChevyStar:**

Con tan solo un toque en el retrovisor o en la aplicación, la tecnología ChevyStar ofrece más seguridad y practicidad a diario.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del macroentorno consiste en evaluar los diferentes factores que afectan a la organización. Este análisis es importante debido a que es necesarios conocer las variables que pueden influenciar el funcionamiento de la empresa, que pueden jugar a favor o en contra de la organización. Para este análisis se usará el modelo de Kotler (2012).

3.1 Entorno Político-Legal

En Colombia la entidad reguladora encargada de prever que las normas sean cumplidas a cabalidad y hacerlas cumplir en el área de industria y comercio, es la superintendencia la cual se encarga de hacer auditorías para garantizar que la normativa que rige este mercado sea cumplida de manera adecuada.

Las normas van dirigidas hacia la “protección” del cliente, y hacia la correcta comercialización de los automóviles, que estos cumplan con las normas de asegurabilidad, y también de calidad, que el artículo que ofrece sea realmente el que se vende, y sobre todo que el concesionario asegure la garantía para el cliente que adquirió su vehículo.

En Colombia, los productores, ensambladores, importadores, concesionarios, talleres y expendedores de repuestos están obligados a contar con un sistema de PQR´s alimentado por lo que sucede y reportan los usuarios a nivel regional o local, permitiendo la identificación, clasificación, atención, respuesta y seguimiento de las distintas peticiones, quejas y reclamos que presenta el consumidor, la Superintendencia de Industria y Comercio realiza visitas a diferentes concesionarios del país para verificar que a los consumidores del sector automotor se les está garantizando su derecho a presentar peticiones, quejas y reclamos -PQR´s por los bienes y servicios adquiridos en materia de vehículos y motocicletas.

El objetivo de las visitas es evidenciar si los concesionarios están recibiendo las PQR`s de sus usuarios, si las mismas están siendo tramitadas eficazmente y si se les está brindando una solución a los consumidores cumpliendo con el término de 15 días hábiles que establece la norma.

Matriz guía de análisis del entorno

Empresa: Autopacífico S.A

Sector: Automotriz

Entorno: Político-legal

- **A:** amenaza
- **O:** oportunidad
- **AM:** amenaza mayor
- **am:** amenaza menor
- **OM:** oportunidad mayor
- **om:** oportunidad menor

Tabla 2. Entorno Político-Legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Acciones legales que interpongan los clientes, que pongan en juego la imagen de la organización.	A	X			
Correcto acompañamiento a los clientes antes, durante y después de la compra.	O				X
Cumplimiento a cabalidad de todas las normas y leyes que rigen a los concesionarios, así mismo como el pago de impuestos a su debido tiempo.	O				X
Sanciones por incumplimiento en los servicios y productos ofrecidos por el establecimiento.	A	X			

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Entorno Económico

Se trata posiblemente, de la influencia externa más fuerte que actualmente marca las fluctuaciones de la organización, pero no solo de la que se está estudiando, sino que hace referencia al sector automotriz en general y a todos los mercados existentes en un país.

La economía colombiana, está pasando por una crisis económica que se puede considerar crítica por su devaluación del peso colombiano frente al dólar, produciendo así un alza en los precios de los automóviles además de servicios complementarios.

Los números eran prometedores por el supuesto crecimiento de la economía, pero con la llegada de la Pandemia al país, la desaceleración del comercio será inminente, afectando así las ventas y reduciéndose considerablemente debido al bajo interés de la gente en destinar tiempo y dinero para comprar un vehículo. Lo más posible es que caigamos en una recesión económica en consecuencia por el virus y la crisis mundial en la economía encabezada por estados unidos algo similar al 2008.

La “nueva economía” generada por el impacto de la pandemia que afecta actualmente al mundo entero en temas de salud y economía, ha logrado que las prioridades en las personas cambien y que la necesidad de un automóvil hoy en día, no sea la prioritaria. De la misma manera, es importante resaltar que el poder adquisitivo de la población se ha visto afectado por temas de reducción de salarios, eliminación de puestos de trabajo, ventas muy bajas, lo cual todo se ve reflejado en los salarios inferiores que se están viendo reflejados en muchas de las empresas. Con esto, se puede evaluar como la economía colombiana está pasando por una crisis muy fuerte que encierra a toda la población y que afecta tanto al comprador como al vendedor.

A medida que el tiempo avanza y la pandemia comienza a ser parte de la vida diaria que debe continuar en temas laborales, escolares, entre otros, los nuevos hábitos de vida y de consumo han desencadenado en una necesidad mayor de protección desde lo más mínimo como es el cuidado dentro del hogar como hasta lo más arriesgado que sería el salir a la calle sea por temas laborales o por temas de otras necesidades. Con esto, la necesidad de no utilizar transporte masivo y contar con un medio de transporte propio ha logrado movimiento en el sector automotriz, las ventas en los concesionarios han mejorado debido a dichas necesidades anteriormente mencionadas.

Matriz guía de análisis del entorno

Empresa: Autopacífico S.A

Sector: Automotriz.

Entorno: Económico.

- **A:** amenaza

- **O:** oportunidad
- **AM:** amenaza mayor
- **am:** amenaza menor
- **OM:** oportunidad mayor
- **om:** oportunidad menor

Tabla 3. Entorno Económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
La caída del Peso Colombiano frente al dólar, produce un alza en los precios de los automóviles.	A	X			
Compras a corto plazo, evitando la postergación de la compra y evitando la subida de precios.	O			X	
Crisis mundial por la recesión económica del año 2020.	A	X			
Necesidad de comprar un vehículo para no usar medios de transporte masivo por miedo al covid-19.	O				X
La importación de vehículos de marcas procedentes de Asia ha hecho inclinar al mercado por los bajos precios.	A				X

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Entorno Socio-Cultural

Se puede considerar como una de las influencias externas más importantes para el sector debido a que se trata de los cambios que experimentan las personas de una sociedad o comunidad respecto al estilo de vida, gustos, familia, tipo de vida, preferencias y necesidades que tengan.

En un mundo tan cambiante los usuarios de los vehículos basan sus elecciones en los factores que actualmente rigen a la sociedad tan consumista como la nuestra. La principal preocupación es transmitir una buena imagen, en estos momentos, la sociedad se rige por la imagen que se ofrece al exterior más que por las necesidades estrictamente necesarias.

Ahora mismo, las personas tienen otros intereses diferentes al de comprar un vehículo, la preocupación mayor es tener buena salud y bienestar, cuidarse lo más posible de la Pandemia (COVID-19) que ha atacado el mundo entero, por eso mismo existe mucho pánico y especulación de lo que pueda pasar y deja de ser prioridad el estilo de vida y la apariencia. Dicha pandemia ha causado preocupación por el abastecimiento y por el bienestar de las familias, convirtiéndose en un factor actualmente de amenaza mayor.

Los nuevos hábitos, los nuevos comportamientos, el nuevo estilo de vida generado por un problema de salubridad tan grande como una pandemia han generado cambios significativos en las personas. La sociedad no es la misma de antes, las necesidades no son las mismas de antes, las prioridades han cambiado, los gustos se han visto impactados por otras necesidades y, por ende, un vehículo ya no representa la misma concepción de antes.

Por otro lado, la percepción de un vehículo ha podido dar un giro importante en la necesidad de la persona que muchas veces lo adquiere más por vanidad, aceptación de la sociedad y por sentirse realizado, a convertirse en una herramienta de protección importante para afrontar la nueva realidad o la nueva normalidad.

Matriz guía de análisis del entorno

Empresa: Autopacífico S.A.

Sector: Automotriz

Entorno: Socio-Cultural

- **A:** amenaza
- **O:** oportunidad
- **AM:** amenaza mayor
- **am:** amenaza menor
- **OM:** oportunidad mayor
- **om:** oportunidad menor

Tabla 4. Entorno Socio-Cultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Impulso de las familias por adquirir un vehículo y obtener estatus.	O			X	
La innovación de los vehículos y la tecnología que tienen los hacen llamativos.	O				X

Vehículos con alta tecnología y diseño a menor precio (chinos).	A	X			
La comunidad se inclina a los modelos con energías renovables.	A		X		
El miedo de las personas de andar en transporte público por el riesgo de contagio de Covid.	O				X

Fuente: elaboración propia.

3.4 Entorno Tecnológico

Esta influencia tiene que ver con las competencias e innovaciones, los que compiten son las fábricas de cada marca y esto tiene repercusiones sobre los concesionarios. La innovación en los procesos de producción ayuda al vehículo a ser más competitivo dentro del mercado que está lleno de opciones.

Por medio de las comunicaciones se conocen los competidores y también se conoce la captación de clientes, además de los planes que se ofrecen y la guerra de precios por la competitividad del mercado.

Los avances del proceso productivo contribuyen a mejorar las relaciones con los clientes, satisfaciendo las necesidades de los mismos de una forma más rápida y eficaz. Al disminuir los tiempos de la cadena productiva, los concesionarios se pueden proveer del vehículo seleccionado por el cliente con mayor rapidez, tanto en el color de la carrocería, como en otras características seleccionadas por el cliente. Este punto resulta importante debido a que incrementa la satisfacción, además la empresa consigue mejorar las relaciones personales y la calidad ofertada, incrementando el nivel de fidelidad de los clientes.

Un impacto fundamental que generó la pandemia del Covid-19 fue en el desarrollo tecnológico de las empresas para tener la capacidad de realizar teletrabajo y al mismo tiempo, para poder reinventar su modelo de negocio de tal manera que pudieran seguir en contacto con los clientes, pudieran seguir llegando a más gente y sus operaciones no se vieran afectadas al 100%. Muchas empresas han entrado en quiebra o en ley de quiebra debido a las altas afectaciones que han afrontado y muchas otras, han podido crecer e impactar en su mercado gracias a la capacidad de innovación, de reinvento y de hacer uso de las herramientas tecnológicas necesarias para ir más allá.

El sector automotriz se ha caracterizado por ser un mercado muy presencial, donde la demostración de los vehículos y el poder de convencimiento de los asesores comerciales son puntos claves en las ventas. Antes de la pandemia, sus procesos de tecnología e innovación venían siendo escasos como en el caso de Autopacífico S.A, que a pesar de ser una de las empresas líderes del sector, el uso de herramientas tecnológicas era muy mínimo, lo que llegó a desencadenar en problemas muy altos en estas épocas de pandemia para poder llegarle a los clientes y posibles nuevos clientes.

Matriz guía de análisis del entorno

Empresa: Autopacífico S.A

Sector: Automotriz.

Entorno: Tecnológico.

- **A:** amenaza
- **O:** oportunidad
- **AM:** amenaza mayor
- **am:** amenaza menor
- **OM:** oportunidad mayor
- **om:** oportunidad menor

Tabla 5. Entorno Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Avances tecnológicos de las compañías en energías renovables.	A	X			
Innovación en tecnología y comunicaciones con programas como Chevy Star.	O			X	
Innovación en los motores de los automóviles para tener más potencia y menos consumo de combustible (tecnología turbo).	O				X
Incursión en el mercado de autos Tesla innovadores, recargables y con diseño futurista.	A	X			
Limitación en las plantas de producción por	A	X			

restricciones dadas por el COVID.					
Poca incursión de herramientas tecnológicas por parte de las empresas competidoras del sector.	O				X

Fuente: elaboración propia.

3.5 Entorno Medioambiental

Cada vez más, el mundo se preocupa por el medio ambiente, las grandes organizaciones están haciendo esfuerzos por disminuir la cantidad de sus residuos, por fabricar productos que sean biodegradables y amigables con el medio ambiente, y esto afecta de manera directa al sector automotriz, puesto que los pone en la tarea de gestionar un adecuado tratamiento de los residuos peligrosos, de maximizar la recuperación de distintos materiales que componen un automóvil luego de que este llegue al final de su vida útil, y también los pone en la tarea de clasificar dichos materiales por tipo de residuo de acuerdo a sus características fisicoquímicas, de tal forma que se facilite su gestión especializada de forma ajustada a la normatividad y las buenas prácticas ambientales disponibles, propiciando su incorporación dentro de nuevos procesos productivos, que los lleve a minimizar el volumen de residuos no aprovechables.

Además de gestionar el aprovechamiento de los materiales residuales, la industria automotriz debe estar direccionada a que sus automóviles, emiten cada vez menos dióxido de carbono pues estos son los responsables de provocar el efecto invernadero, y deben controlar la emisión de compuestos orgánicos volátiles que afectan directamente la salud de la población.

Ante la tendencia a la responsabilidad social empresarial las compañías se han tornado más receptivas hacia el cuidado del medio ambiente y comienzan a potenciar las energías renovables dentro de los vehículos haciendo que el mercado de vehículos tenga una tendencia a lo que la gente desea y lo que el planeta necesita.

Matriz guía de análisis del entorno

Empresa: Autopacífico S.A.

Sector: Automotriz

Entorno: Medioambiental

- **A:** amenaza
- **O:** oportunidad
- **AM:** amenaza mayor
- **am:** amenaza menor
- **OM:** oportunidad mayor
- **om:** oportunidad menor

Tabla 6. Entorno Medioambiental

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de automóviles eléctricos de categoría comercial.	A	X			
Restricciones de movilidad, como pico y placa ambiental, por la mala calidad del aire.	A		X		
Programa de restauración ecológica y sostenibilidad ambiental (Chevrolet).	O			X	
Mayor calidad en combustibles que permitan una menor emisión de CO ₂ .	O				X
Recuperación del planeta tierra por medio de la baja contaminación dada durante las cuarentenas.	O			X	

Fuente: elaboración propia.

3.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Luego de realizar un análisis detallado del Macroentorno de Autopacífico S.A, se sacan conclusiones desde los dos enfoques que se manejan durante el mismo: Oportunidades y Amenazas.

→ Desde la Oportunidad:

- Cumplimiento a cabalidad de todas las normas y leyes que rigen a los concesionarios, así mismo como el pago de impuestos a su debido

tiempo. De esta manera, el concesionario maneja con total transparencia la venta de vehículos nuevos y usados, generando confianza, garantía y respaldo en sus operaciones.

- Correcto acompañamiento a los clientes antes, durante y después de la compra; para la empresa es fundamental este proceso con el objetivo de asesorar, acompañar y resolver dudas que tenga el cliente.
- Necesidad de comprar un vehículo para no usar medios de transporte masivo por miedo al Covid-19; con los problemas de contagio las personas comenzaron a ver como una prioridad tener vehículo propio para cuidarse ellos y sus familias.
- Compras a corto plazo, evitando la postergación de la misma y la subida de precios, con la fluctuación de valor del peso frente al dólar hace que la gente aproveche promociones porque sabe que los vehículos tienen tendencia al alza y por eso prefieren tener prontitud a la hora de comprar.
- Impulsar a las familias para adquirir un vehículo y obtener estatus, a pasar que ahora tener vehículos es una necesidad, muchas familias se sienten realizadas al tener un vehículo y cambiar su medio de transporte o pasar a un modelo nuevo.
- La innovación de los vehículos y la tecnología que tienen los hacen llamativos, las empresas han enfocado sus esfuerzos en lanzar vehículos amigables con el medio ambiente, con reducción en el uso de combustibles fósiles y mejorando las alternativas de vehículos eléctricos.
- Innovación en tecnología y comunicaciones con programas como ChevyStar, este tipo de tecnologías les dan un valor agregado a los vehículos brindando seguridad, acompañamiento en la ruta y diferentes funcionalidades que hacen sentir a los dueños con un plus a la hora de adquirir un vehículo Chevrolet.
- Poca incursión de herramientas tecnológicas por parte de las empresas competidoras del sector, esto le da ventajas competitivas a la marca Chevrolet y por supuesto al concesionario frente a cada uno de los segmentos de mercados en los que participan.
- Mayor calidad en combustibles que permitan una menor emisión de CO₂, con el paso de los años se han desarrollado combustibles y motores eléctricos con gran autonomía para los vehículos y cada vez teniendo

unos precios más accesibles al mercado, comenzando con vehículos híbridos y lanzando algunos sólo eléctricos.

- La pandemia del Covid-19 ha generado múltiples cambios en la economía colombiana y mundial. Desde un punto más detallado como lo es el sector automotriz, las empresas no estaban preparadas para afrontar una crisis de este tipo y les ha costado adaptarse a esta nueva realidad. Autopacífico S.A, es una organización muy consolidada y con unas bases sólidas para la adaptación al cambio.

→ **Desde la Amenaza:**

- El sector Automotriz es altamente vigilado por los entes gubernamentales en cada uno de los procesos por la magnitud de los negocios que manejan. De igual manera, las compañías están expuestas a posibles daños de imagen de clientes que no se sientan satisfechos ya que la compra de un vehículo es algo muy serio y le marca una vida financiera a la persona.
- La fluctuación del peso colombiano frente al dólar influye de manera considerable en el sector automotriz. La adquisición de un vehículo requiere una responsabilidad financiera importante y la constante subida de precios, condiciona la decisión de una persona al momento de querer comprar el vehículo.
- La crisis económica mundial que ha generado la pandemia del Covid-19 ha golpeado tanto a las empresas como a las personas. Han sido procesos de cambio y adaptación difíciles para las empresas con el objetivo de irse recuperando económicamente de este golpe, como también, el estilo de vida de muchas personas ha dado un giro por completo, donde se puede ver comprometida una necesidad como la de adquirir un vehículo.
- La importación de vehículos chinos que llegan al mercado colombiano con precios más bajos está condicionando de manera negativa los procesos y las ventas de las empresas que hacen parte del mismo; las personas cada vez más buscan la manera de adquirir productos a precios más bajos, en este caso la adquisición de un vehículo chino les permite cumplirlo.

- La innovación y alta tecnología que ofrecen los vehículos importados desde china les han quitado mucho mercado a las empresas tradicionales del sector, obligándose a intensificar en dicho proceso y tratar de competir con precios acordes.
- El enfoque y gusto de las personas por el cuidado del medio ambiente ha enfocado el sector automotriz a la incursión de vehículos con energías renovables, lo cual influye de manera considerable en tema de precios.
- Las empresas competidoras del sector vienen mejorando en sus avances tecnológicos, adaptando sus procesos con las herramientas que hoy en día potencian el día a día empresarial, lo cual les brinda mayor fortaleza para competir en el mercado.
- La incursión de vehículos Tesla, que cuentan con el manejo de energías renovables y alta tecnología han condicionado el sector automotriz compitiendo cada vez más de manera más fuerte.
- Limitación de las plantas productoras tanto por las restricciones del Covid-19 como también, por el tema tecnológico. Ambas variables condicionan cada uno de los procesos varios.
- Restricción y preocupación por la cantidad de contaminación generada por los vehículos que han llevado a limitar la restricción de los mismos y que han frenado muchas ventas por el cambio de mentalidad de las personas que van en pro del medio ambiente y prefieren buscar otras alternativas de movilidad.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA, VALLE DEL CAUCA Y SANTIAGO DE CALI

Según la ANDI, a fecha de corte en el mes de septiembre del 2019, el sector automotriz representa el 6,2% del PIB Industrial de Colombia. La industria automotriz en Colombia continúa trabajando en el fortalecimiento del sector y el desarrollo de nuevas estrategias que permitan un mejor posicionamiento en el mercado a través de mayor valor agregado, y está comprometida en consolidar a Colombia como país productor y exportador de vehículos y de autopartes, con los mejores estándares tecnológicos y de seguridad en el mercado nacional y regional.

El sector automotor es reconocido a nivel mundial como un sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial.

Sus permanentes aportes a la innovación y transferencia de tecnología, sus elevados estándares de calidad, sus constantes mejoras en procesos de manufactura y cadena logística, sus encadenamientos productivos en múltiples sectores con estándares globales con transferencia de tecnología a Colombia (químico, metalmecánica, eléctrico, electrónico, textil, plásticos, vidrios, cauchos y tecnologías de la información, entre otros) y su generación de empleo formal altamente calificado lo constituyen en líder y en una de las locomotoras para el desarrollo de Colombia.

En 2032, el sector tiene como meta que Colombia sea reconocido como un país líder exportador en el mercado de autopartes y vehículos, generando ingresos de al menos US\$5.000 millones, con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos con alto valor agregado. Es allí donde la Cámara se mantendrá como una plataforma de trabajo conjunto para promover el crecimiento de todos los actores del sector.

Fuente: ANDI

La demanda en el Sector Automotriz tiene un comportamiento muy variable, dependiendo de las diferentes épocas del año donde se cuenta con más o menos poder adquisitivo. Para nadie es un secreto que al momento de realizar la compra de un vehículo se está adquiriendo una deuda bancaria alta, que requiere de una capacidad de endeudamiento importante.

Existen épocas como en el mes de junio y diciembre donde la demanda se incrementa y las ventas aumentan de una manera importante, a comparación de otros meses, donde dicha demanda es más constante y no creciente;

esto se debe a que, en épocas como mitad y fin de año, la gran mayoría de las personas cuentan con más ingresos gracias a las famosas primas que pagan el gobierno y las distintas empresas.

Intervienen diferentes factores al momento de elegir y realizar la compra de un vehículo, tales como:

- Poder adquisitivo y disponibilidad de dinero de los clientes-usuario. La fecha de pago de salarios y las “primas” influyen en gran medida.
- La estabilidad laboral de una persona es muy importante al momento de tomar la decisión de adquirir un vehículo y la deuda correspondiente.
- Prioridades de necesidad que tiene el cliente al momento de realizar inversiones.
- Opciones de pago, tasas financieras del crédito, y diferentes alivios desde el punto de vista económico que le brinden mayor comodidad al cliente es un factor que influye mucho al momento de elegir la compra.
- Las tendencias de compra en los meses de junio y diciembre.
- Funcionamiento y calidad tanto del servicio del concesionario como de las especificaciones del vehículo en los que está interesado el cliente.

4.1 Sector Automotriz y su comportamiento con la llegada del Covid-19

Según los informes presentados durante el año 2020 por Fenalco, el sector Automotriz representa el **6,6%** del PIB industrial, cuenta con **25.000** empleos directos y cerca de **100.000** trabajadores vinculados en su cadena de servicios.

En mayo de 2020 se matricularon **8.920** vehículos nuevos, con un decrecimiento del **59,9%**, respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **60.336** vehículos, lo que representó un decrecimiento de **37,5%**, frente al mismo periodo del año anterior.

Con los datos anteriores, se puede reflejar a grandes rasgos cómo fue el comportamiento del sector en pleno auge de la pandemia del Covid-19, reflejando una drástica caída en la matrícula de los vehículos, por lo tanto, en las ventas de las empresas.

Desde que empezó a regir la medida de aislamiento preventivo obligatorio, el sector automotor adoptó la Guía de bioseguridad para el mantenimiento y comercialización de vehículos y autopartes, con el propósito de garantizar la prestación de estos servicios para el transporte de bienes y servicios esenciales. A partir del pasado 11 de mayo se autorizó la producción, el mantenimiento, y la venta de vehículos y sus partes, utilizando los protocolos generales establecidos en las Resoluciones 666 y 675 del Ministerio de Salud en materia de Bioseguridad.

Con la autorización por empresa o establecimiento por parte de cada uno de los municipios del país, los primeros en proceder a la puesta en marcha del sector fueron Antioquia, Risaralda, Caldas, Santander, Tolima, Boyacá, y parte de la Costa Caribe. Lo anterior, fue posible gracias al esfuerzo conjunto de Mintransporte, el RUNT, y los Organismos de Tránsito que, a partir del 4 de mayo sustituyó el uso del huellero o biométrico, luego de un desarrollo tecnológico, para la identificación del usuario que realiza el trámite a través de un mecanismo automatizado, lo cual permite el registro de vehículos nuevos y el traspaso de vehículos usados.

Es así como el sector automotor inició sus operaciones luego de dos meses de inactividad. Por supuesto convencido de que, en este nuevo escenario los vehículos particulares y las motocicletas constituyen una alternativa segura, confiable y sostenible frente a otros modos de transporte.

Fuente: Fenalco - Informes del sector Automotor 2020

4.2 Informes de registro de vehículos por parte de FENALCO y ANDI, gremios representantes de la industria Automotriz

De acuerdo a los informes que presenta Fenalco sobre el Sector Automotriz en Colombia y analizando las matrículas suministradas por el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), se tiene que:

- ❖ En julio de 2020 se matricularon **14.435** vehículos nuevos, con un decrecimiento del **36,9%**, respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **86.732** vehículos, lo que representó un decrecimiento de **36,7%**, frente al mismo periodo del año anterior.
- ❖ En agosto de 2020 se matricularon **13.209** vehículos nuevos, con un decrecimiento del **43,3%**, respecto al mismo mes del 2019.

- ❖ El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **99.941** vehículos nuevos, lo que representa un decrecimiento del **38,4%** frente al mismo periodo del año anterior.
- ❖ En septiembre de 2020 se matricularon **18.408** vehículos nuevos, con un decrecimiento del **18,8%** respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **118.349** vehículos nuevos, lo que representó un decrecimiento de **36%**, frente al mismo periodo del año anterior.
- ❖ En octubre de 2020 se matricularon **20.858** vehículos nuevos, con un decrecimiento del **12,6%** respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **139.207** vehículos nuevos, lo que representó un decrecimiento de **33,3%**, frente al mismo periodo del año anterior.
- ❖ En noviembre de 2020 se matricularon **22.330** vehículos nuevos y **49.742** motocicletas nuevas, con crecimientos respecto a octubre 2020 del **7,1%** en vehículos y una disminución del **10,6%** en motocicletas. En el acumulado a noviembre el resultado de registros es de **161.537** y **458.084**, con una disminución del **30,6%** en vehículos y del **16,2%** en motocicletas, respecto al mismo periodo del 2019.
- ★ **Cierre del año 2020:** Según lo publicado por Latin Pyme y basado en la información de matrículas suministrada por el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), en diciembre de 2020 se matricularon **26.854** vehículos nuevos, con un crecimiento respecto a noviembre 2020 del **20,3%**. En el acumulado a diciembre el resultado de registros es de **188.391** unidades, con una disminución del **28,5%**, respecto al mismo periodo del 2019.

La Alianza ANDI-FENALCO, gremios representantes del sector automotor destacan el buen desempeño en el 2020 de los segmentos de comerciales carga con un aumento en las matrículas del **11,1%** y de los vehículos amigables con el medio ambiente – híbridos y eléctricos – que cierran el año con **6.004** unidades registradas que representan un crecimiento del **91,5%**, superando el umbral de las 5.000 unidades pronosticado a inicio de año, siendo los vehículos híbridos con 4.697 unidades.

Juliana Rico y Eduardo Visbal, representantes de la Alianza ANDI-FENALCO, destacan la recuperación que tuvo el sector al cerrar el año con **188.391** unidades vendidas. Si bien, esta cifra estuvo lejos de la pronosticada a inicio de año (280.000 unidades) es una buena cifra de cierre de año teniendo en cuenta la difícil situación sanitaria del 2020 y resaltan la resiliencia del sector para

sobreponerse a las dificultades y continuar aportando a la recuperación económica del país, la productividad y los miles de empleos en toda la cadena.

Fuente: LatinPyme - Informe del sector automotor a diciembre 2020

Con este análisis, se refleja como las ventas de Autopacífico y del sector Automotriz en general han tenido una pérdida importante, debido a la crisis económica, social y de salud pública que ha dejado la pandemia del Covid-19 como factor principal. Las personas se han visto en la obligación de darle prioridad a cosas que son más necesarias que un vehículo y esto ha generado un cambio drástico de comportamientos y en el análisis de necesidades de las personas.

A continuación, se presentará un análisis del comportamiento del sector Automotriz en el año 2020 comparado con años anteriores, teniendo como referencia los análisis presentados por Fenalco en su página Web.

4.2.1 Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020

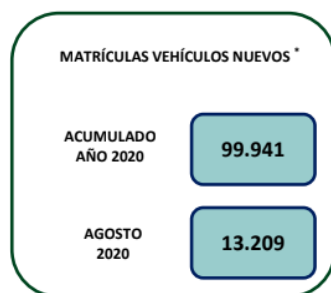
Tabla 7. Matrículas mensuales de vehículos nuevos

Matrículas mensuales de vehículos nuevos									
Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020	Variación frente al año anterior
Enero	20.115	21.241	16.740	17.215	16.399	15.941	18.407	13,2%	15,5%
Febrero	23.744	22.871	20.278	17.931	18.293	18.440	20.523	14,7%	11,3%
Marzo	24.075	24.671	19.737	21.022	19.523	20.170	12.269	8,8%	-39,2%
Abril	26.128	21.863	20.291	17.082	20.166	19.763	217	0,2%	-98,9%
Mayo	26.865	22.525	19.464	19.898	20.522	22.269	8.920	6,4%	-59,9%
Junio	22.974	22.476	20.589	19.826	18.270	19.455	11.961	8,6%	-38,5%
Julio	27.650	26.595	17.526	18.607	19.315	22.874	14.435	10,4%	-36,9%
Agosto	27.465	23.208	22.409	20.901	21.410	23.284	13.209	9,5%	-43,3%
Septiembre	29.528	24.855	21.378	19.297	21.370	22.659	18.408	13,2%	-18,8%
Octubre	31.386	22.412	19.168	19.689	21.496	23.858	20.858	15,0%	-12,6%
Noviembre	25.700	21.004	22.384	21.103	26.245	23.946			
Diciembre	40.393	29.546	33.431	25.386	33.043	30.661			
Total	326.023	283.267	253.395	237.957	256.052	263.320	139.207	100%	-33,3%

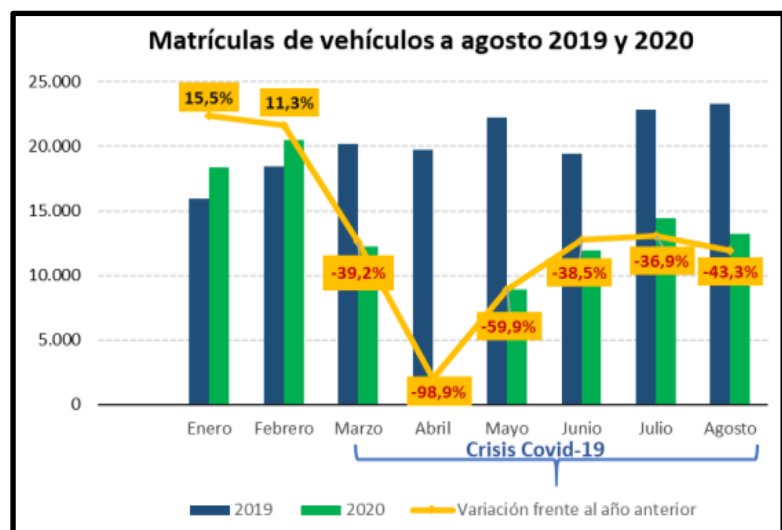
Fuente: Cálculos Fenalco-Andi con base en cifras del RUNT.

Analizando los datos suministrados por Fenalco en la tabla anterior, se ve reflejado como las ventas del sector Automotriz en este año (2020) se han visto afectadas de una manera considerable, en específico desde el mes de marzo que concuerda con la cuarentena establecida por el gobierno colombiano para hacerle frente a la pandemia del Covid-19. Dicha pandemia trajo consigo misma una crisis bastante compleja desde el punto de vista económico, social y de salud pública.

Fenalco presenta en su informe, un gráfico donde compara las estadísticas de matrículas de vehículos nuevos en el 2019 y 2020, donde se puede observar cómo la crisis de la pandemia golpeó de manera contundente la economía del sector Automotriz.



Gráfica 1. Matrículas de vehículos nuevos



Gráfica 2. Matrículas de vehículos a agosto 2019 y 2020

Fuente: Cálculos Fenalco-Andi con base en cifras del RUNT.

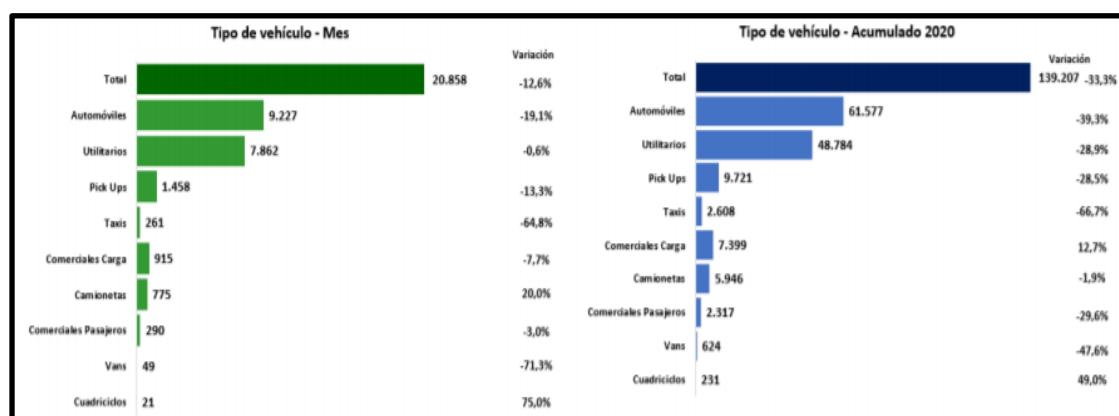
El gráfico pone en evidencia de manera contundente la crisis por la cual ha tenido que atravesar el sector Automotriz, debido a la pandemia del Covid-19. Las ventas disminuyeron drásticamente, lo que se ve reflejado en el número de vehículos nuevos matriculados en el RUNT.

Estos datos ponen en evidencia de una manera muy clara, los cambios a los cuales se han tenido que enfrentar con el paso de los meses todas las empresas que existen en el mercado, donde se incluye a Autopacífico S.A y todas las demás empresas del sector automotriz. Las necesidades, comportamientos y mentalidad de las personas han cambiado y se han adaptado a situaciones nuevas que antes no se encontraban presentes. Todo esto influye al momento de adquirir algún producto y el sector automotriz ha dejado de ser necesario y prioritario en muchas personas.

Es allí, donde Autopacífico S.A debe tomar cartas en el asunto e implementar medidas desde el punto de vista del Marketing para lograr estar cerca del cliente, atraerlo y convencerlo de comprar un vehículo. Las condiciones del mercado cambiaron de manera rotunda y ya los desempeños no pueden ser los mismos de antes, el momento del cambio y la transformación llegó y es fundamental para la supervivencia y posicionamiento de la marca en el mercado.

Continuando con el análisis detallado del comportamiento del sector automotriz durante el último año, se seguirá trabajando con los informes de Fenalco a corte en el mes de Octubre (2020).

4.2.2 Análisis del registro de vehículos nuevos (Runt) por tipo de vehículo

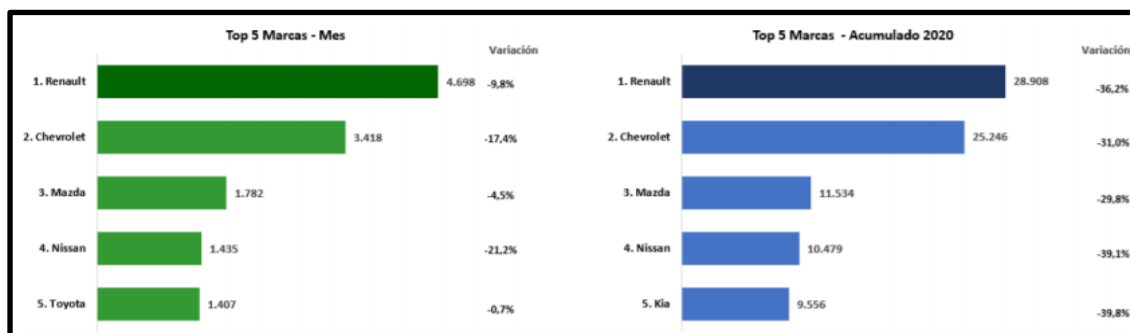


Gráfica 3. Registro de vehículos nuevos por tipo de vehículo.

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la variación en el registro de vehículos nuevos durante el año 2020 comparado con el año inmediatamente anterior (2019) es negativa en la mayoría de los casos. Por lo tanto, queda claro que la disminución en las ventas dentro del sector fue muy significativa golpeando a cada una de las empresas.

4.2.3 Top 5 de marcas por participación

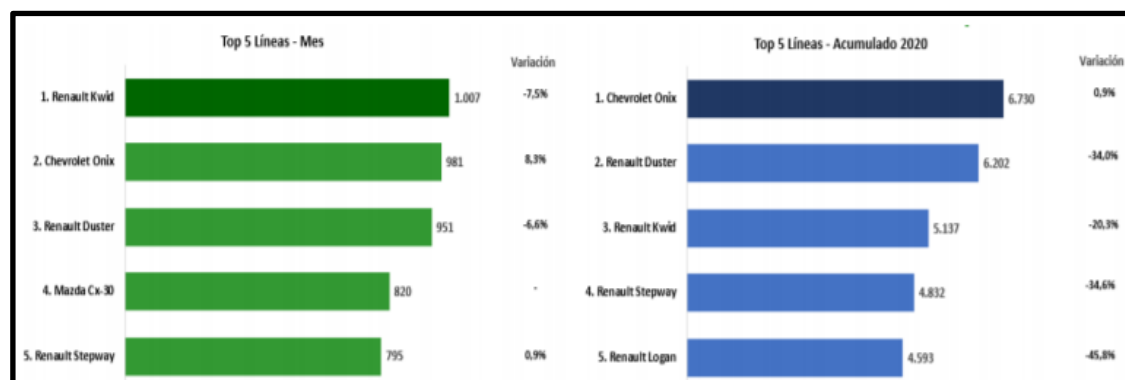


Gráfica 4. Top 5 de marcas por participación

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

A pesar de la disminución tan considerable que tuvieron las ventas durante el 2020, es importante resaltar las marcas que sobresalieron durante una época tan difícil y lograron ser las líderes dentro del sector. Renault y Chevrolet se destacan por ser las dos más importantes con un comportamiento similar **(22,5% y 16,4% respectivamente de participación en el mercado)** y muy por encima de las marcas restantes, lo cual marca una pauta de cómo se comporta el sector.

4.2.4 Top 5 de líneas por participación

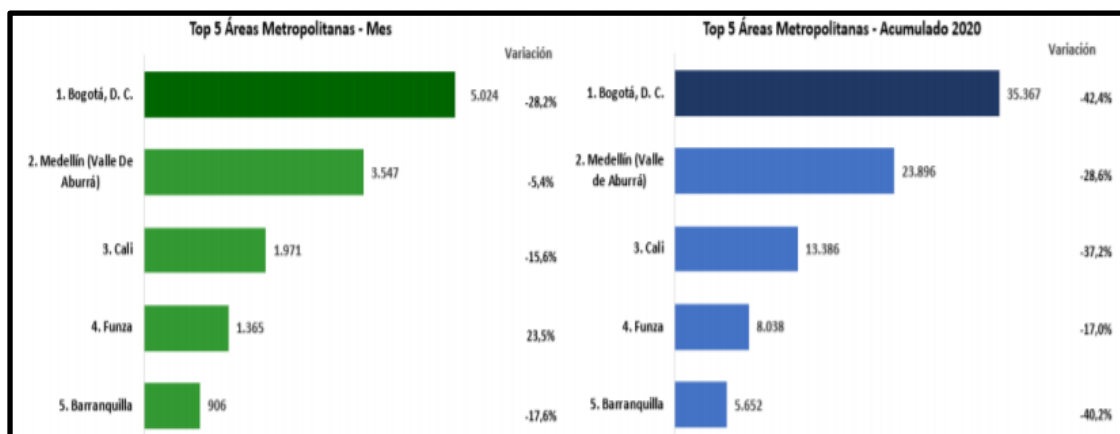


Gráfica 5. Top 5 de líneas por participación

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

Siguiendo la línea de que las marcas con más participación y ventas en el mercado fueron Renault y Chevrolet, en el gráfico anterior se pueden observar a más profundidad cuáles fueron las líneas de vehículos más frecuentes, donde el **Renault Kwid (1007) lidera** en el mes de octubre y el **Chevrolet Ónix (6730)** en el acumulado de todo el año 2020.

4.2.5 Top 5 de ciudades y áreas metropolitanas por participación

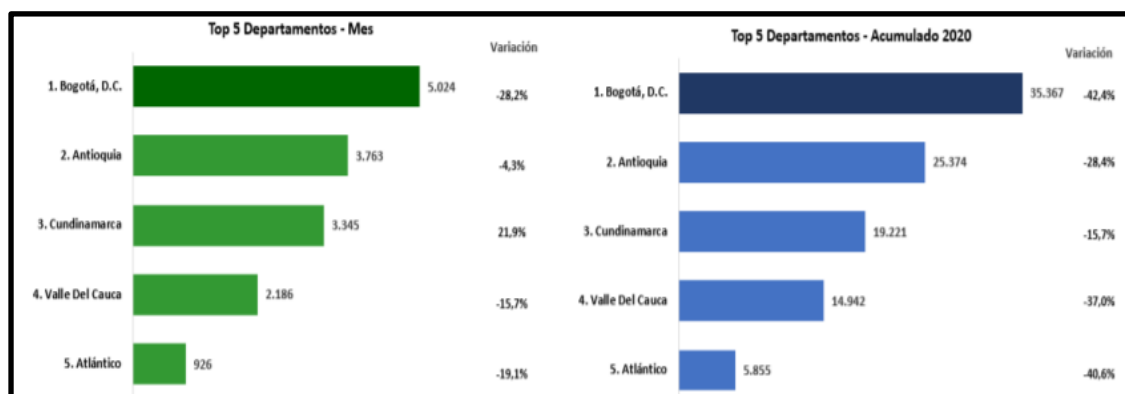


Gráfica 6. Top 5 de ciudades y áreas metropolitanas por participación.

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede observar y concluir que Bogotá como distrito capital es la Ciudad líder en la participación del sector automotriz con una amplia diferencia **(5.024 en octubre y 35.367 en el acumulado del año)** frente al resto de ciudades como Medellín, Cali, Funza y Barranquilla, que de igual manera representan una gran parte de dicha participación.

4.2.6 Top 5 de departamentos por participación



Gráfica 7. Top 5 de departamentos por participación.

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

Continuando con la línea de análisis anterior, la gráfica muestra a Bogotá, D.C como la zona con mayor participación del sector automotriz, seguido del departamento de Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Atlántico, siendo los sectores con mayor importancia e influencia dentro de la industria.

En resumen:

4.2.7 Matrículas de vehículos nuevos por Marca y Tipología - Acumulado 2020

Tabla 8. Matrículas de vehículos nuevos por Marca y Tipología - Acumulado 2020

Marca	Automóviles	Utilitarios	Pick Ups	Camionetas	Camiones	Taxis	Buses	Tractocamiones	Vans	Microbuses	Volquetas	Cuadriciclos	Busetas	Total	%
RENAULT	18.904	7.443	1.874	110	0	225	0	0	110	172	0	70	0	28.908	20,8%
CHEVROLET	13.740	5.410	1.028	1.791	2.029	613	292	0	153	95	24	0	71	25.246	18,1%
MAZDA	5.142	6.392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.534	8,3%
NISSAN	5.163	3.202	1.559	555	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.479	7,5%
KIA	6.493	2.279	0	0	0	784	0	0	0	0	0	0	0	9.556	6,9%
TOYOTA	1.921	5.184	2.272	34	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9.413	6,8%
VOLKSWAGEN	4.365	1.258	880	85	123	0	17	72	0	0	19	0	9	6.828	4,9%
SUZUKI	2.096	3.206	0	0	0	138	0	0	0	0	0	0	0	5.440	3,9%
FORD	102	3.628	1.234	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4.966	3,6%
MERCEDES BENZ	945	1.313	0	6	182	0	41	6	50	90	30	0	5	2.668	1,9%
HYUNDAI	262	1.217	0	1	68	714	0	0	1	1	0	0	4	2.268	1,6%
FOTON	0	144	277	801	731	0	0	2	68	0	37	0	0	2.060	1,5%
BMW	811	1.228	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.039	1,5%
JAC	4	133	123	813	676	15	0	0	0	0	0	0	1	1.765	1,3%
HINO	0	4	0	415	763	0	243	145	0	1	24	0	41	1.636	1,2%
HONDA	119	1.055	0	0	0	0	0	0	12	0	0	24	0	1.210	0,9%
SCANIA	0	0	0	0	7	0	934	80	0	0	10	0	0	1.031	0,7%
PEUGEOT	76	856	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	937	0,7%
KENWORTH	0	0	0	0	50	0	0	851	0	0	26	0	0	927	0,7%
JMC	0	2	30	688	108	0	0	0	0	0	1	0	0	829	0,6%
CITROEN	195	582	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	799	0,6%
VOLVO	22	499	0	0	3	0	175	0	0	0	0	0	0	699	0,5%
AUDI	156	540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	696	0,5%
JEEP	1	673	15	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	693	0,5%
CHANGAN	0	160	25	416	0	0	0	0	83	0	0	0	0	684	0,5%
FIAT	490	106	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	596	0,4%
SUBARU	3	578	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	581	0,4%
DFSK	0	331	24	80	0	0	0	0	117	0	0	0	0	552	0,4%
MITSUBISHI	0	240	232	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	472	0,3%
INTERNATIONAL	0	0	0	0	132	0	0	148	0	0	110	0	0	390	0,3%
SEAT	116	230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	346	0,2%
MINI	331	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	331	0,2%
MITSUBISHI FUSO	0	3	0	53	170	0	2	0	0	9	1	0	25	263	0,2%
FREIGHTLINER	0	0	0	0	7	0	0	178	0	0	39	0	0	224	0,2%
SINOTRUK	0	1	0	30	39	0	0	120	0	0	0	0	0	190	0,1%
RAM	0	105	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	188	0,1%
LAND ROVER	0	170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	170	0,1%

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

El gráfico anterior muestra en términos generales las marcas y las tipologías que lideran el sector automotriz, concluyendo que Renault, Chevrolet y Mazda son las líderes en el mercado con ventas principalmente de **Vehículos**, teniendo en cuenta que existen otras tipologías como camiones, taxis, etc. Dentro del análisis del Sector Automotriz, es fundamental tener en cuenta dos variables que vienen tomando mucha fuerza. En primer lugar, todo lo relacionado con la conciencia ambiental y con la nueva cultura que viene tomando fuerza en las personas de cuidar al medio ambiente, donde los vehículos eléctricos e híbridos están marcando la diferencia.

Por otro lado, uno de los legados que nos ha dejado la pandemia del Covid-19 es el trabajo virtual, las ventas virtuales y todo lo relacionado con el teletrabajo. Por ende, se realizará un análisis de estos dos puntos mencionados anteriormente.

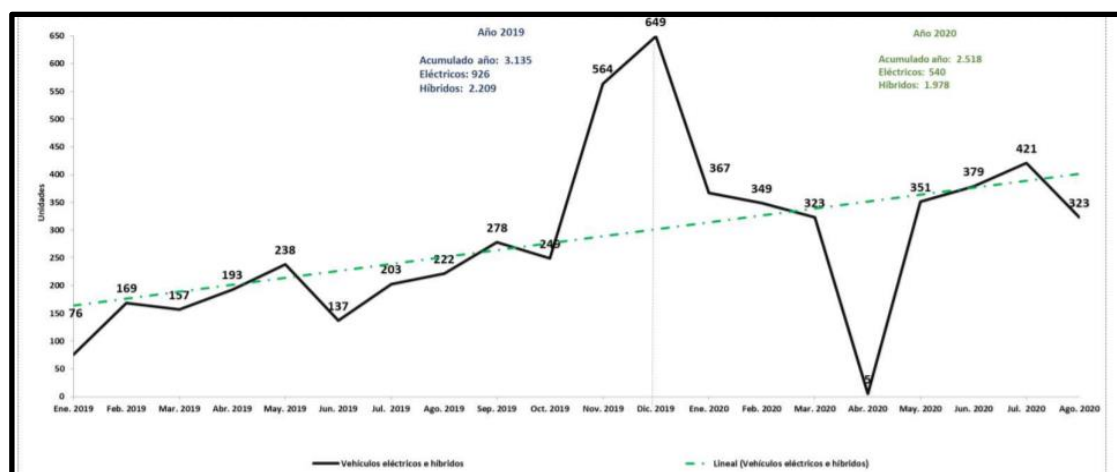
4.3 Informe de vehículos Eléctricos e Híbridos a agosto 2020

Según los informes presentados por Fenalco, en agosto de 2020 se matricularon **323** vehículos eléctricos e híbridos nuevos, con un crecimiento de **45,5%**, respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a **2.518** vehículos, lo que representó un incremento de **80,5%**, frente al mismo periodo del año anterior.

La Alianza Andi-Fenalco comparte las buenas noticias con relación al crecimiento del parque automotor perteneciente al segmento de vehículos de cero y bajas emisiones. En el país al cierre de agosto 2020 este parque automotor cuenta en total con **7.570** vehículos híbridos y eléctricos.

En la semana del día mundial del vehículo eléctrico es relevante resaltar que la venta de vehículos cero emisiones en lo que va corrido del año crece un **6,9%** respecto al mismo periodo del año 2019. Desde el 2014 hasta agosto de 2020 en el país se han registrado **2.407** vehículos eléctricos. El interés por este tipo de vehículos es creciente y va de la mano con el interés por el cuidado del medio ambiente.

4.3.1 Evolución de las matrículas de vehículos eléctricos e híbridos - enero 2019 a agosto 2020



Gráfica 8. Evolución de las matrículas de vehículos eléctricos e híbridos - enero - agosto 2020.

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

En la gráfica anterior, se puede evidenciar como ha venido el crecimiento de la participación de los vehículos eléctricos e híbridos dentro del sector automotriz en el país, siendo un factor muy significativo ya que a pesar de lo que ha golpeado la pandemia del Covid-19, el comportamiento de estos tipos de vehículos ha seguido creciendo con respecto al año 2019.

4.3.2 Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020

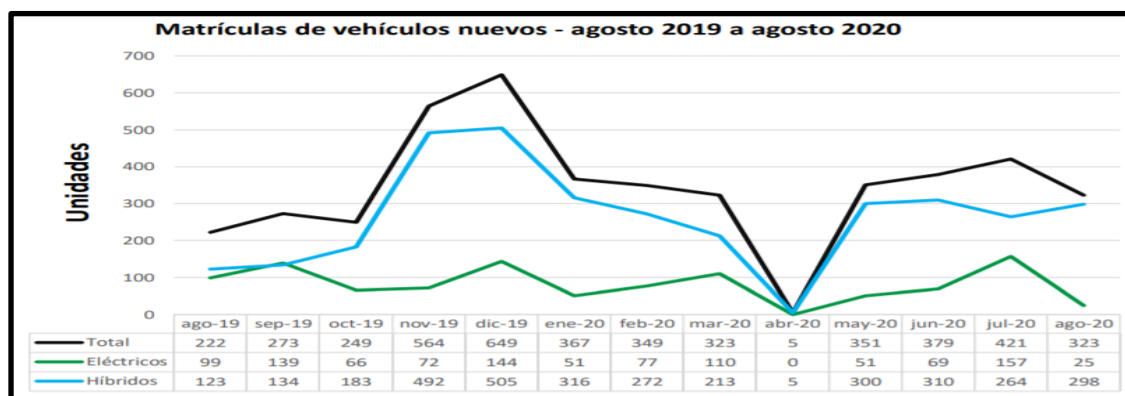
Tabla 9. Histórico de matrículas mensuales de vehículos nuevos 2014-2020

Matrículas mensuales de vehículos eléctricos e híbridos nuevos									
Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020	Variación frente al año anterior
Enero	2	13	29	14	33	76	367	14,6%	383%
Febrero	2	11	67	21	31	169	349	13,9%	107%
Marzo	86	23	15	27	38	157	323	12,8%	106%
Abril	26	17	8	9	33	193	5	0,2%	-97%
Mayo	0	20	7	17	55	238	351	13,9%	47%
Junio	75	66	18	16	57	137	379	15,1%	177%
Julio	12	22	16	9	42	203	421	16,7%	107%
Agosto	10	13	13	11	47	222	323	12,8%	45,5%
Septiembre	5	31	19	24	79	278			
Octubre	2	36	12	11	106	249			
Noviembre	3	11	23	23	183	564			
Diciembre	21	8	48	16	225	649			
Total	244	271	275	198	929	3.135	2.518	100%	80,5%

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT

La gráfica plantea la evolución de matrículas de vehículos eléctricos e híbrdos nuevos desde el año 2014 hasta el 2020, donde el crecimiento cada vez se vuelve más exponencial, tanto así que, a pesar de la pandemia, la variación de la participación frente al año 2019, fue muy positiva y elevada, reflejando que esta línea de vehículos cada día toma más fuerza e importancia dentro de las personas que vienen cambiando su cultura a favor del medio ambiente.

4.3.3 Matrículas de vehículos nuevos: agosto 2019 - agosto 2020



Gráfica 9. Matrícula de vehículos nuevos: agosto 2019 - agosto 2020.

Fuente: Cálculos Fenalco–Andi con base en cifras del RUNT.

La evolución de esta línea de vehículos ha venido teniendo un marcado crecimiento, ya que desde el 2014 que han tenido participación en el mercado, el ritmo ha sido muy positivo. En la gráfica que marca la cantidad de matrícula de vehículos nuevos en el periodo agosto 2019 - agosto 2020 se marcan ciertas fluctuaciones que están relacionadas con la pandemia del Covid-19, pero que, a pesar de esto, su variación sigue siendo muy positiva y con tendencia al crecimiento.

En términos generales, es muy importante realizar el análisis de estas nuevas líneas de vehículo que vienen tomando una posición muy fuerte dentro del mercado, debido a que no todas las empresas manejan este tipo de vehículos, como es el caso de Autopacífico S.A, lo cual hace necesario evaluar este nuevo enfoque y trabajar en pro de competir de igual manera en la línea de vehículos eléctricos e híbrdos.

4.4 Sector Automotriz y las ventas Online

Como se ha venido diciendo y planteando anteriormente, la pandemia del Covid-19 no solo llegó para cambiar el estilo de vida de las personas sino también, el estilo de funcionamiento de todas las empresas, el teletrabajo y todas las herramientas tecnológicas comenzaron a ser una necesidad para salir adelante

y el sector Automotriz no fue la excepción. En épocas de reestructuración las ventas online se empezaron a ver potenciadas y marcaron un camino actual y hacia el futuro.

Según los informes de Fenalco y de acuerdo con las más recientes cifras del Runt, durante la primera semana de matrículas online, entre el 4 y el 8 de mayo, se registraron 753 carros y 776 motocicletas. Del total de matrículas de automóviles, en las principales ciudades se matricularon 597 unidades, correspondientes al 79,3%. Así mismo, hubo matrículas en 48 municipios.

El informe destaca que 596 unidades fueron registradas para el servicio particular; 116 en servicio público y 41 en el oficial.

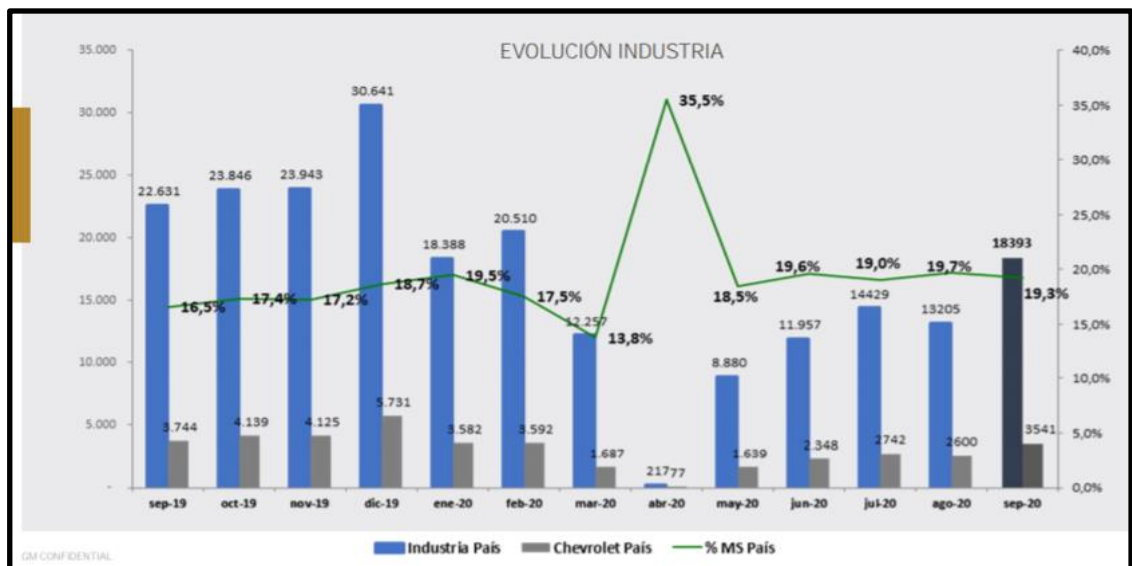
Las cifras entregadas por el Runt representan un importante avance para el sector en el marco de esta coyuntura, y confirman que la industria cuenta con una capacidad de adaptabilidad para recuperar progresivamente su actividad y sostener los empleos que genera en el proceso de reactivación de fabricación y comercialización de vehículos y autopartes.

4.5 Comportamiento de Chevrolet y Autopacífico S.A en el sector Automotriz

En una de las entrevistas realizadas con el señor Carlos Bedoya, Gerente Comercial de Autopacífico, se pudo recolectar información trascendental para el análisis del sector donde opera la empresa y el comportamiento del mismo durante el año 2020 y anteriores.

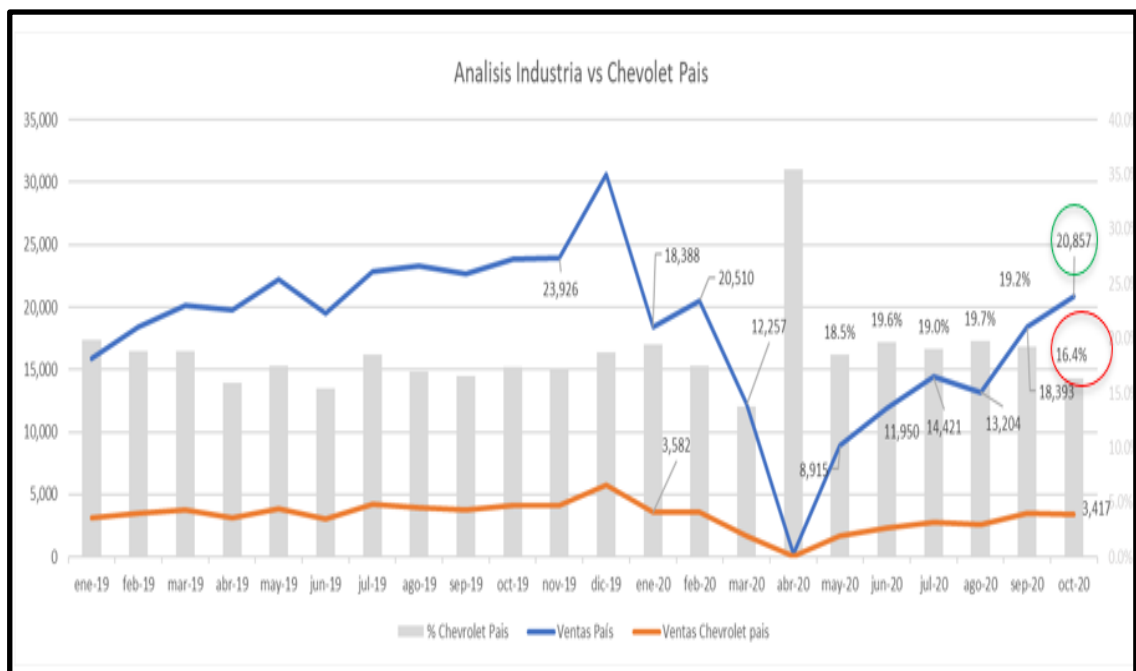
A continuación, se presentará un análisis detallado del comportamiento de la Industria en general y de Chevrolet en específico a nivel país, esta última es la que maneja Autopacífico S.A.

4.5.1 Ventas industria País vs Chevrolet País



Gráfica 10. Ventas Industria País vs Chevrolet País.

Fuente: Informes Gerenciales de Autopacífico S.A.



Gráfica 11. Análisis Industria vs Chevrolet País.

Fuente: Informes Gerenciales de Autopacífico S.A.

Tabla 10. Análisis Chevrolet Industria vs Chevrolet País

INDUSTRIA PAIS					CHEVROLET PAIS					Share Chev Pais	
Mes	2019	2020	Crec	%	Mes	2019	2020	Crec	%	2019	2020
Ene	15,899	18,388	2,489	15.7%	Ene	3,161	3,582	421	13.3%	19.9%	19.5%
Feb	18,453	20,510	2,057	11.1%	Feb	3,478	3,592	114	3.3%	18.8%	17.5%
Mar	20,133	12,257	(7,876)	-39.1%	Mar	3,796	1,687	(2,109)	-55.6%	18.9%	13.8%
Abr	19,750	217	(19,533)	-98.9%	Abr	3,151	77	(3,074)	-97.6%	16.0%	35.5%
May	22,258	8,915	(13,343)	-59.9%	May	3,895	1,650	(2,245)	-57.6%	17.5%	18.5%
Jun	19,446	11,950	(7,496)	-38.5%	Jun	3,000	2,348	(652)	-21.7%	15.4%	19.6%
Jul	22,867	14,421	(8,446)	-36.9%	Jul	4,245	2,741	(1,504)	-35.4%	18.6%	19.0%
Ago	23,270	13,204	(10,066)	-43.3%	Ago	3,958	2,603	(1,355)	-34.2%	17.0%	19.7%
Sep	22,631	18,390	(4,241)	-18.7%	Sep	3,744	3,539	(205)	-5.5%	16.5%	19.2%
Oct	23,846	20,857	(2,989)	-12.5%	Oct	4,139	3,417	(722)	-17.4%	17.4%	16.4%
Nov	23,943				Nov	4,125				17.2%	
Dic	30,641				Dic	5,731				18.7%	
Acum Oct	208,553	139,109	(69,444)	-33.3%	Acum Oct	36,567	25,236	(11,331)	-31.0%	17.5%	18.1%

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A.

En términos generales, las gráficas muestran las ventas totales mes a mes del último año de la Industria general de venta de vehículos vs la venta de vehículos marca Chevrolet en todo el país, la cual es la que maneja la empresa. Se puede observar como la caída de las ventas es común a nivel general, con un mayor punto crítico desde abril de este año luego de afrontar una cuarentena obligatoria por la pandemia del Covid-19. Las ventas se han visto afectadas y el crecimiento ha sido totalmente negativo a lo planificado al inicio del año, pero se demuestra una leve recuperación en los últimos meses.

4.5.2 Ventas Industria zona Occidente vs Ventas Chevrolet zona Occidente

Tabla 11. Ventas Industria zona Occidente vs Ventas Chevrolet zona Occidente

INDUSTRIA ZONA					CHEVROLET ZONA					Share Chev Zona	
Mes	2019	2020	Crec	%	Mes	2019	2020	Crec	%	2019	2020
Ene	1,867	2,043	176	9.4%	Ene	442	515	73	16.5%	23.7%	25.2%
Feb	2,187	2,263	76	3.5%	Feb	559	499	(60)	-10.7%	25.6%	22.1%
Mar	2,606	1,311	(1,295)	-49.7%	Mar	619	272	(347)	-56.1%	23.8%	20.7%
Abr	2,346	3	(2,343)	-99.9%	Abr	498	1	(497)	-99.8%	21.2%	33.3%
May	2,734	942	(1,792)	-65.5%	May	659	208	(451)	-68.4%	24.1%	22.1%
Jun	2,564	1,373	(1,191)	-46.5%	Jun	473	295	(178)	-37.6%	18.4%	21.5%
Jul	2,939	1,913	(1,026)	-34.9%	Jul	648	404	(244)	-37.7%	22.0%	21.1%
Ago	2,591	1,670	(921)	-35.5%	Ago	521	387	(134)	-25.7%	20.1%	23.2%
Sep	2,554	2,179	(375)	-14.7%	Sep	529	530	1	0.2%	20.7%	24.3%
Oct	2,771	2,332	(439)	-15.8%	Oct	617	455	(162)	-26.3%	22.3%	19.5%
Nov	2,610				Nov	640				24.5%	
Dic	3,016				Dic	712				23.6%	
Acum Oct	25,159	16,029	(9,130)	-36.3%	Acum Oct	5,565	3,566	(1,999)	-35.9%	22.1%	22.2%

Fuente: Informes Gerenciales de Autopacífico S.A

A diferencia del análisis anterior que se realizó a nivel de todo el país, estos cuadros reflejan el comportamiento de las ventas en la zona de Occidente, un análisis mucho más aterrizado al sector donde se desempeña la empresa, reflejando de igual manera una caída considerable de las ventas y una negatividad del crecimiento tanto de la industria en general como de la marca Chevrolet en específico, reflejando un impacto negativo en la economía del sector en el último año.

4.5.3 Participación de la Marca en la Industria - País vs Zona

Tabla 12. Participación de la Marca en la Industria - País vs Zona

ANALISIS SHARE POR MARCA			
PAIS	2019	2020	Oct
RENAULT	21.7%	20.8%	22.5%
CHEVROLET	17.6%	18.1%	16.4%
NISSAN	8.2%	7.5%	6.9%
MAZDA	7.8%	8.3%	8.5%
KIA	7.6%	6.9%	6.4%
TOYOTA	6.1%	6.8%	6.7%
VOLKSWAGEN	5.4%	4.9%	5.4%
FORD	4.1%	3.6%	4.1%
SUZUKI	3.3%	3.9%	5.1%
HYUNDAI	2.1%	1.6%	1.8%
OTRAS	16.0%	17.6%	16.1%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

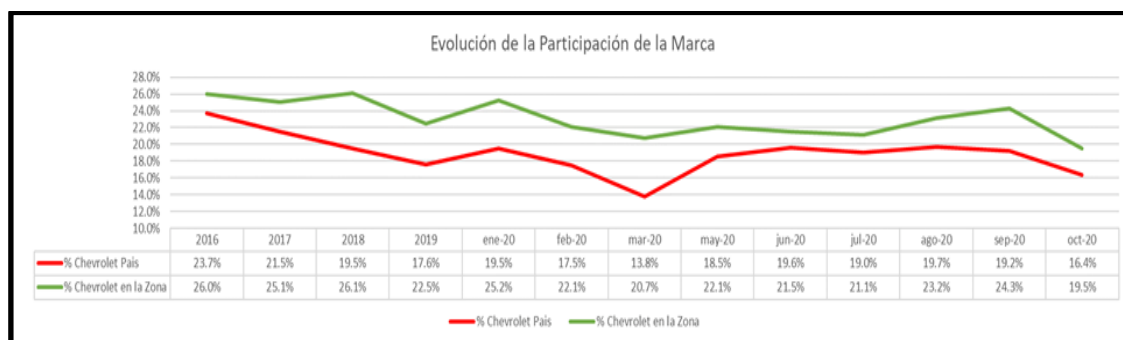
ZONA	2019	2020	Oct
CHEVROLET	22.5%	22.2%	19.5%
RENAULT	19.9%	20.0%	23.7%
KIA	13.4%	13.1%	12.2%
NISSAN	9.2%	8.9%	8.3%
MAZDA	7.7%	9.2%	9.3%
SUZUKI	4.5%	4.4%	5.4%
FORD	3.5%	2.7%	2.9%
VOLKSWAGEN	3.1%	3.3%	3.6%
TOYOTA	2.9%	3.5%	4.0%
OTRAS	13.3%	12.7%	11.1%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Informes Gerenciales de Autopacífico S.A.

Las tablas presentan los datos de participación de la Marca Chevrolet a nivel País y en la Zona de occidente con respecto a las principales competencias con las que cuenta el mercado donde se desempeña, donde se puede analizar y concluir como Chevrolet es una de las empresas líderes en la venta de automóviles.

Un dato importante a resaltar es que en la zona Occidente que es donde se encuentra Autopacífico S.A, Chevrolet es la marca LÍDER en participación, lo que refleja la gran importancia que tiene el Concesionario al ser el más grande de la región; pero, es claro también que, a comparación del año 2019, dicha participación viene disminuyendo, reflejando así, la necesidad de implementar estrategias de marketing contundentes que logren volverla a incrementar y consolidar la marca aún más en el mercado.

4.5.4 Participación de la Marca Chevrolet - País vs Zona



Gráfica 12. Participación de la Marca Chevrolet - País vs Zona.

Fuente: Informes Gerenciales de Autopacífico S.A

La gráfica anterior refleja un análisis mucho más detallado y centrado en la Marca Chevrolet a nivel país y en la zona Occidente, y cómo ha ido evolucionando la participación de la misma en el mercado. Es claro que, a lo largo del último año, se ha ido disminuyendo la participación en ambos ámbitos, a nivel de todo el país y en la zona donde se desempeña Autopacífico S.A, lo que conlleva a buscar las estrategias adecuadas elevarla.

4.6 Factores de demanda

Son varios los factores que influyen dentro de la compra de los vehículos entre estos está el poder adquisitivo de las personas, la competencia del transporte públicos, Colombia es un país tercermundista y a comparación de décadas atrás cada vez más gente toma la decisión de comprar un vehículo, pero dentro de los factores de la demanda influyen muchos factores que la el mercado no puede controlar y son las temporadas estacionales en las cuales se aumenta las compras de ciertos vehículos.

La influencia de las marcas y su posicionamiento dentro del país es diferente según las zonas, a partir de esto la tendencia más clara por las personas y que se han determinado, según los datos arrojados por el sector, el sector automotor en Colombia se proyectaba a **280.000** unidades de vehículos y **650.000** motos para todo el año, estas cifras apuntaban a un crecimiento del **6%** dentro del mercado.

Por el coronavirus el sector automotor se vio afectado en gran manera, es por eso que este frenazo económico generó efectos devastadores para el mercado paralizando los ingresos de los fabricantes, proveedores, distribuidores, entre otros actores del mercado.

En el mes de marzo que comienza la pandemia las matrículas de vehículos quedan suspendidas hasta nueva orden, esta suspensión causó que en el mes de marzo tuviera una caída del 39% y en el mes de abril del 98%, el Covid causo perdidas grandes para la industria, pero ha tenido una excelente dinámica el mercado a partir de la reactivación del mercado.

Toda la industria intentó preparar a todos sus colaboradores para la nueva dinámica a la que se enfrentaba el sector automotor, GM Colmotores comenzó a dar charlas, capacitaciones a su fuerza de ventas para crear el vínculo con el cliente y asegurar ventas a pesar de que todavía el gobierno mantiene las medidas de aislamiento obligatorio/preventivo, la innovación en los procesos de compra y cumplir con todas las medidas de reactivación fueron la clave para generar que los clientes volvieran a las vitrinas de los concesionarios.

El transporte individual se volvió una opción perfecta para las personas que prefieren evitar el transporte público y más en medio de una pandemia, por prevención la decisión de comprar un vehículo particular para movilizarse ha sido buena para el sector automotriz. Más allá de los beneficios del sector también influencia al país debido a que cada vehículo contribuye tributariamente al país (Iva, Imp consumo, Impuesto de vehículos e ICA).

La reapertura y el movimiento de las masas generaron que las ventas en el mes de mayo se registraron 8933 vehículos y en junio 11981.

Los factores de demanda fueron disruptivos este año y cambiaron el statu quo y la estacionalidad que se venía presentando en el mercado automotriz. La demanda se fue recuperando gradualmente con las medidas que fue tomando el gobierno para la apertura comercial. Amparados en que la confianza de los compradores los concesionarios, las vitrinas en los centros comerciales y otros puntos de venta el sector automotor recuperó la demanda intentando no tener un año fatídico gracias al Covid-19.

4.7 Competidores

Las 10 Marcas De Autos Más Vendidas En Colombia En El 2018

Según un informe de La Asociación Colombiana de Automotores, en Colombia durante el 2018 se vendieron 256.662 unidades de automóviles, lo que indica que el mercado automotor se incrementó en un 7.7% en comparación con el 2017.

Algunas de las marcas más codiciadas fueron: Chevrolet Spark en sus distintas versiones, Renault Sandero, Logan, Kia Picanto y Renault Duster. Aunque varios de estos modelos no son de ciudad los colombianos prefieren comprar carros más espaciosos, seguros y todo terreno en el caso de las camionetas.

En datos: **El total de matrículas del sector automotor para el año 2019 fue de 263.684 unidades, demostrando un crecimiento del 2,7% frente al 2018.**

- **CHEVROLET:** Con un total de 49.916 unidades se posiciona como el número uno, pues sus distintos modelos no sólo son estéticamente agradables sino cómodos y con alta tecnología. Además de caracterizarse por prestar a sus clientes un muy buen servicio personalizado y tener muy buenas referencias, pues sus distintos modelos a pesar de ser nuevos nunca pierden la esencia de la marca, lo que la hace más codiciada y apetecida.
- **RENAULT:** Aunque la diferencia no es mucha las 49.741 unidades vendidas no son suficientes para ocupar el primer lugar, pero, aunque está en segundo lugar esta marca vende autos compactos y muy estilizados. Son una empresa innovadora, que buscan tener cercanía con la gente y poder ser asequibles para el público, además de tener autos cómodos y duraderos, pero lo que realmente hace la diferencia con el primer lugar son los costos para el público.
- **NISSAN:** Una marca que se define por realizar autos veloces y cómodos, perfectos para las personas que les gusta verse bien al manejar. Además de ser una marca innovadora y con la característica de cautivar a sus clientes generando admiración cada vez que sacan a la venta un nuevo modelo. Sus ventas fueron de 23.190 unidades, muy por debajo de las anteriores, pero aun así se destaca entre las mejores.
- **MAZDA:** Sus modelos se caracterizan por ser ligeros, amplios, con buenos motores, potentes y de bajo consumo. Buscan entusiasmar y cautivar a sus compradores con los mejores servicios y productos de la línea automotriz. Otra de sus características importantes es construir carros que sean amigables con el medio ambiente, pero sin dejar de lado la seguridad y comodidad de las personas que viajan en ellos. En total durante el 2018 vendió 21.520 unidades y forma parte de los mejores, pues los colombianos no solo buscan marcas conocidas, sino de buena calidad y referencia.

- **KIA:** Es conocida por su calidad, seguridad, sentido de responsabilidad y comodidad, dando a los usuarios diferentes opciones en cuanto a modelos. Aunque lo que más llama la atención de dicha marca es su garantía, pues es la única que brinda tanto tiempo para acoplarse al funcionamiento del automóvil, pero cumpliendo con ciertos parámetros para su uso. Con una venta total de 21.013 unidades en el 2018 se posiciona en el quinto lugar, alejado de los primeros, pero aun siendo una marca elegida por los colombianos gracias a sus bellos diseños y amplitud para sus usuarios.
- **TOYOTA:** En Colombia es conocida como una de las mejores marcas de camionetas, pues son todo terreno 100 % probadas, cuentan con un diseño único, garantía extensible y seguimiento por carretera todo el año, además de tener fama de autos duraderos y más que nada muy cómodos y confortables. Son autos de calidad que cuentan con herramientas conocidas alrededor del mundo y con grandes premios y reconocimientos recibidos anualmente. Para cada auto que Toyota construye hay invertidos millones de dólares en investigación para mejorar su tecnología y funcionamiento. En el 2018 vendieron 14.179 unidades, pues no son una marca barata, pero venden autos de calidad y durabilidad lo que los posiciona entre los 10 mejores.
- **VOLKSWAGEN:** A nivel mundial son conocidos por tener un gran éxito y metas claras, pues cuentan con planes completamente a futuro y dejan ver su marca como la mejor, ya que tienen modelos estilizados y agradables a la vista. Se caracterizan por tener diseños únicos y poco comunes pero agradables al público. Además de ser amigables con el medio ambiente y contar con automóviles de excelente calidad, pues uno de sus modelos más conocidos es el “escarabajo” y hasta el día de hoy muchas personas son amantes de este modelo por ser compacto y espacioso. Al finalizar el año tuvo una venta de 13.193 unidades que lo mantienen dentro de los mejores.
- **FORD:** En primer lugar, se hacen conocidos por entregar a sus compradores vehículos minuciosamente seleccionados, ya que se encargan de revisar exhaustivamente cada detalle y prestar un muy buen servicio, además de contar con una garantía de un año, pero teniendo en cuenta las condiciones para este servicio. Cuentan con un servicio adicional antes de la entrega del carro que consiste en que la empresa se encarga de los trámites que se deben realizar a la hora de comprar, sea nuevo o usado, pues los clientes deben realizar papeleo antes de recibir

su auto. Finalmente cerraron el año con una venta total de 12.545 unidades y ubicándose en un lugar bastante considerable.

- **SUZUKI:** Caracterizándose por satisfacer las necesidades de sus clientes y generar un transporte ágil crean autos innovadores, cómodos, espaciosos y de fácil arreglo. Además de contar con alta tecnología y procesos de calidad, no solo para obtener un buen diseño, sino para generar al comprador seguridad a la hora de la compra. Los creadores de esta marca buscan llegar a compradores de todo el mundo gracias a su diseño y calidad, además de tener precios accesibles y diferentes formas de pago. Contaron con una venta de 8.277 unidades, aunque cabe resaltar que esta marca también se dedica a la venta de motos.
- **HYUNDAI:** A pesar de haber tenido ventas de 4.932 unidades en el 2018, esta marca logra estar entre los mejores ya que tiene como objetivo satisfacer a sus clientes de una forma inesperada, creando modelos compactos y agradables para cualquiera que le guste innovar y cambiar su forma de conducir. Cuentan con buena calidad no solo en sus productos sino también en la atención a sus compradores, pues estos son los que ayudan a la empresa a salir adelante. También buscan generar confianza, pero sin dejar de lado la honestidad y sinceridad de sus clientes. Como se pudo observar las marcas más vendidas durante el año que pasó son conocidas por su calidad y diseño, pero lo que hace la diferencia entre cada una de ellas es la familiaridad que tengan los compradores, la experiencia vivida y la forma en que las marcas llegan a sus usuarios.

Tomado de La Asociación Colombiana de Automotores (2019)

Actualmente, Chevrolet es líder dentro del mercado colombiano por el mercado al que está enfocado a pesar de tener competidores, en la gama Low-Medium es la que maneja debido a que las personas prefieren comprar un carro que saben que es de calidad y los mantenimientos y repuestos no son tan costosos. Otro factor que influye en ser líder es que los precios son los más accesibles respecto al poder adquisitivo del país.

El Valle del Cauca sigue siendo un mercado atractivo para la venta de autos cero kilómetros a pesar del comportamiento del dólar que ha generado un aumento en los precios de los vehículos nuevos.

La principal ventaja es el costo-beneficio que tiene la marca con garantías, además de los precios de los mantenimientos y disponibilidad de talleres especializados, mientras que las otras marcas tienen pocos centros de mecánica especializada o falta de disponibilidad en los repuestos, que mientras lo piden y

llega al país tardan meses, esa es una ventaja con la que cuenta Chevrolet debido a su volumen de ventas y concesionarios a lo largo del país tienen repuestos en stock y cubrimiento para talleres en todo el territorio Colombiano.

4.8 Clientes

Al tener claro que las empresas del sector automotriz se dedican a la venta de vehículos, además de retoma de vehículos donde reciben automóviles de diferentes marcas (usados), y a la prestación de servicios de mantenimiento, se hace necesario aclarar que los clientes son tanto los que compran los vehículos, los que tienen el dinero o el crédito a pagar, como también, los que realmente utilizan el carro.

Hoy en día, es muy común que el Papá le compre el carro al hijo, lo cual representa 2 clientes dentro de la misma compra, ya que uno es el que paga y otro es quien lo utiliza, pero ambos tienen sus necesidades por satisfacer y que la empresa debe saber manejar para poder cumplir con sus ventas.

Actualmente los clientes ven un vehículo como una necesidad para la movilidad y comodidad, en muchas ocasiones para ir al trabajo, las personas unen sus salarios para poder sacar un crédito; los padres o familiares reúnen dinero para comprarle carro al hijo carro para que vaya a la universidad. Un punto clave está en que el concesionario más grande de Autopacífico S.A queda en el norte de la ciudad, esto influye mucho en la preocupación de la familia por los largos desplazamientos que deben hacer las personas ya sean para llegar a su lugar de estudio, de trabajo u otras.

A continuación, se realizará el análisis respectivo:

4.8.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE

✓ **Nombre:**

Jóvenes, personas adultas y mayores.

✓ **Edad y etapa de la vida:**

Se encuentran en un rango de edad entre los 18 y los 65 años de edad, lo cual representa un amplio margen al cual se debe saber llegar, dependiendo de las necesidades de cada uno.

✓ **Nivel adquisitivo:**

Para solicitar un crédito de un vehículo se necesita ganar un sueldo de más de 1`800.000 en adelante, también depende del nivel de endeudamiento.

❖ Tienen unos ingresos mensuales entre 300.000 y 10.000.000 aproximadamente, segmentado en los que trabajan y los que dependen del dinero de sus padres.

✓ **Género:**

Masculino - Femenino - Otro.

✓ **Profesión y ocupación:**

Estudiantes universitarios, profesionales, trabajadores, pensionados y retirados. Al tener un tipo de cliente tan amplio, se evidencia que cada uno está en una etapa de la vida diferente, por lo cual, sus necesidades pueden variar.

✓ **Localización geográfica:**

Estas personas se encuentran ubicadas en los diferentes sectores de Cali, con mayor afluencia en el norte de la ciudad debido al lugar donde se encuentra ubicada la empresa Autopacífico S.A.

Tabla 13. Análisis del Cliente

¿Qué piensa y siente?	¿Qué dice y hace?
Al tener un segmento de cliente tan alto, es pertinente analizarlos por separado ya que la visión puede variar. Los jóvenes están en pleno furor de su vida, donde solo piensan en progresar, en poder terminar sus estudios para salir al mundo laboral a ganar dinero. Al mismo tiempo, son los más críticos en temas de movilidad y sienten la necesidad de tener su propio vehículo para no tener problemas de seguridad y demás factores que presenta el transporte público. Las personas adultas que están en pleno ciclo profesional, donde su más grande interés es poder tener un buen trabajo y ganar dinero que le permitan tener una buena calidad de vida. Estas personas también tienen un pensamiento crítico	Son personas que tienen un pensamiento más crítico de las realidades sociales, de las necesidades que se puedan tener y de cómo se deben afrontar las cosas. También, son personas dedicadas a terminar estudios, a trabajar y a poder llevar una vida buena. Por otro lado, en la sociedad en general es común que se tenga muy en cuenta el factor de seguridad, por lo que ven en un vehículo una herramienta para afrontarlo de una mejor manera. También, el tema de autodesarrollo personal es importante,

y sienten necesidades de movilidad y seguridad, donde ya ven los vehículos particulares como una necesidad. Finalmente, las personas ya mayores están en un ciclo de vida más tranquilo, donde disfrutan lo que ya han trabajado por muchos años y se dedican a darle gusto al resto de sus familiares. Tienen un pensamiento menos crítico y que gira en torno en darle gustos a sus hijos o nietos para que lleven una vida tranquila y sin muchos inconvenientes; al mismo tiempo, sienten esa necesidad de ayudarlos a todos, de compartir y de disfrutar lo que con mucho sacrificio lograron conseguir.	
¿Que ve? Estos clientes, ven a su alrededor el automóvil como una necesidad, generada por las deficiencias en el transporte público. En el entorno más general (social), evidencian que cada vez es más fácil adquirir un vehículo y al mismo tiempo, que la movilidad es difícil por los trancones, adaptaciones y nuevas vías que se están construyendo. El círculo de amistad que manejan estos clientes es de gran influencia, ya que guían sus decisiones por las opiniones o adquisiciones de vehículos que tengan las demás personas,	¿Qué oye? Son personas de todos los tipos, abiertos a los cambios a la innovación, prosumidores, preocupados por las opiniones, posturas y referencias de la marca para poder tomar mejores decisiones. Están dispuestos a escuchar lo que dicen tanto sus amigos, como su familia para poder realizar un análisis de lo que se necesita y así, tomar la mejor opción que sea posible debido a que las personas pueden ver en un carro, la recompensa de tanto esfuerzo en temas académicos y laborales, lo que le daría estatus y motivación por conseguir las cosas que se proponen.

ya sea de su círculo o de su familia. Con esto, queda en claro que todos los segmentos de clientes que maneja Autopacífico S.A, ven en un vehículo más necesidad que lujo, donde cada uno de ellos quieren tener mayor comodidad y seguridad para realizar sus actividades diarias de manera correcta. También, hay que tener en cuenta que, así como la gran mayoría ven los vehículos como una necesidad, existen otras personas que lo siguen viendo como un lujo, por lo que desean tener carros lujosos o que al menos le brinden el estatus que desean.	Tanto los jóvenes, como los adultos y los mayores velan por su beneficio propio, por tener lo que se necesita y que los más cercanos a ellos tengan beneficios similares; se preocupan por el tema social y todo lo que los puede rodear a ellos en su día a día. Al momento de adquirir un vehículo, las personas están muy abiertas a estas opiniones, ya sea en temas de lujo, mecánica, etc., que busca tener el mejor vehículo posible. Al mismo tiempo, las personas están atentas a lo que sucede en el día a día de la sociedad, los factores negativos que se puedan estar presentando como la seguridad, las distancias largas y demás factores que influyen en la persona para que tome la decisión de adquirir un vehículo.
--	--

Fuente: Elaboración propia

4.9 Proveedores

Actualmente Autopacífico S.A cuenta con talleres especializados con repuestos originales, esto le permite brindarles calidad y garantía a sus marcas, por lo tanto, usan marcas solo avaladas por fábrica para los repuestos, generalmente en las llantas son Michelin, Goodyear porque les brindan más confianza a sus clientes.

Repuestos genuinos

Son todas las piezas suministradas por el fabricante del vehículo de acuerdo con las necesidades de este.

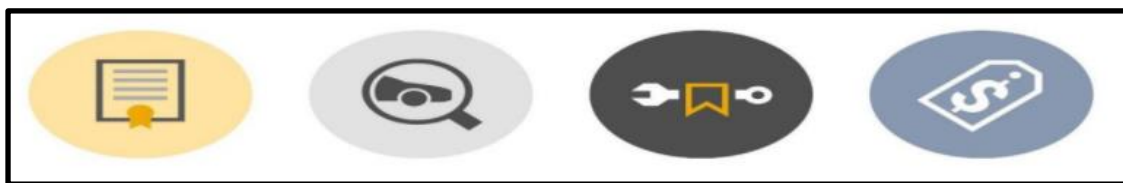


Figura 11. Repuestos genuinos.

Fuente: *Página web Autopacífico S.A.*

Respaldo y garantía + Cuentan con dimensiones exactas + Mayor durabilidad + Precio justo

Cada vehículo nuevo (incluido su equipamiento y sus accesorios) importado o manufacturado por la marca del vehículo, y comercializado por un distribuidor autorizado (concesionario) tiene una garantía contra defectos en materiales, partes y piezas defectuosas, y en deficiencias de taller durante la fabricación del vehículo. Esto aplica siempre y cuando el vehículo se haya utilizado de manera apropiada.

Para mayor información sobre la garantía extendida de vehículos comerciales y de pasajeros se podrá consultar en la póliza de garantía que te entregaron al momento de la compra del vehículo.

Bajo esta garantía, la compañía (concesionario) se compromete a reparar, reemplazar y/o corregir cualquiera de las partes o los elementos defectuosos, siempre y cuando se reporten durante el tiempo o los kilómetros recorridos, según el modelo del vehículo.

Esta garantía se aplicará siempre y cuando el vehículo se presente en un distribuidor autorizado de la marca, sin importar dónde se compró.

Así mismo, no se vincula a la extensión de la garantía legal establecida en el Acto 19.496, debido a una garantía contractual del tiempo y los kilómetros recorridos, según la tabla ubicada al inicio de la página.

4.10 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

4.10.1 Amenaza de productos sustitutos

El sector Automotriz presenta una gran amenaza de productos sustitutos debido a las pocas facilidades que tienen muchas personas de poder adquirir un Vehículo. Los concesionarios de Motos son una opción mucho más económica para adquirir un medio de transporte al igual que las ciclas, ya que hoy en día, la nueva cultura con más conciencia ambiental de las personas ha influido de manera contundente en la adquisición de un vehículo; cada vez es más notorio el uso de este medio de transporte no solo por lo ambiental sino también por el tema físico y de salud.

Por otro lado, los sistemas de transporte público son una gran amenaza para el sector Automotriz ya que brinda amplias facilidades de ahorro de dinero y muchas personas prefieren transportarse por este medio que incurrir en una responsabilidad financiera tan alta como lo representa la adquisición de un vehículo.

Autopacífico S.A y todos los demás concesionarios que existen en el sector, han comenzado a enfrentarse con múltiples razones que antes no tenían peso pero que ahora están influyendo en el estilo de vida de muchas personas. Adquirir un Vehículo años atrás era un lujo que todos querían darse y hacían el esfuerzo por conseguirlo; luego, pasó de ser un lujo a convertirse en una necesidad por el tema de las facilidades a la hora de transportarse, la seguridad y demás; pero, actualmente todas estas perspectivas han venido cambiando en el consumidor, donde el vehículo cada vez más se vuelve más reemplazable por otras opciones más económicas, saludables y ecológicas.

Situaciones como la pandemia actual que atraviesa el mundo entero del Covis-19, son efectos muy influyentes dentro de la amenaza de productos sustitutos para el sector automotriz. La crisis sanitaria, social y económica por la que están atravesando la gran mayoría de personas de Colombia y del mundo entero, han cambiado los hábitos y comportamientos de los mismos, las necesidades han cambiado y el valor por las pequeñas cosas han tomado relevancia, restando posicionamiento a productos como un vehículo. A su vez, ha potenciado de manera muy fuerte la cicla como medio de transporte ideal en esta “nueva realidad” en el diario vivir de las personas.

Es por eso que, por la gran cantidad de productos que se consideran sustitutos de Autopacífico y del sector Automotriz en general, se considera que la amenaza es **Alta**.

4.10.2 Amenaza de nuevos competidores

Teniendo en cuenta que la marca ensambladora GM Colmotores ha tenido el liderazgo de ventas dentro del sector automotriz desde hace muchos años, cuenta con un respaldo y garantía a lo largo y ancho de todo el país, la marca se ha fortalecido a raíz de los tratados exportadores que se han firmado y han logrado consolidarse de gran manera en el mercado.

Así como ha crecido el mercado, muchas marcas han decidido entrar al país por su potencial de crecimiento y mercado en el sector automotriz, en la última década han entrado varias marcas chinas que se han destacadas por lo bonitos y baratos, no solo es tener puntos de venta dentro del país, sino también, tener el respaldo de la garantía, talleres, mantenimientos y repuestos, todos estos factores muchas veces los carros de marcas chinas no los tienen.

La inversión extranjera dentro del país ha ido creciendo a lo largo de los años, además de que para entrar al mercado automotriz se necesita tecnología, capacidad de expansión dentro del mercado y la capacidad instalada, para incursionar en el mercado no solo se necesita dinero sino también una estrategia de posicionamiento geográfico. De alguna u otra manera la inseguridad dentro del país ha tenido relevancia a la hora de frenar las inversiones extranjeras debido a que el factor de la violencia, el narcotráfico, las guerrillas han limitado el interés de las inversiones por la inestabilidad “política” dentro del país.

En el año 2019 en el mercado automotriz se vendieron 263684 vehículos nuevos con un crecimiento del 2,7% a comparación del año previo, otro factor importante es que los vehículos ensamblados en Colombia fueron del 30,4% al 26% perdiendo participación dentro del mercado y afectando a las ensambladoras. Según las cifras de Fenalco los carros brasileños lograron quedarse con el 16% del Market share, esto se traduce en que los ejemplares provenientes de Brasil llegaron a 42133 unidades, si sigue este crecimiento constante podrían superar el cupo de 50.000 unidades que tienen tope para importar sin arancel.

Diferenciación del producto: Para el sector automotriz y las marcas mantenerse dentro del mercado es un reto y siempre buscan consolidar la marca que es el activo intangible, destacar el respaldo, la garantía es la mejor manera que las marcas han encontrado para diferenciar el producto y generar confianza a los compradores.

Requisitos de Capital: para entrar al mercado automotor se necesita un capital importante, ya sea para importar vehículos o ensamblarlos dentro del país, otro factor que cabe destacar es que se necesita estar a la vanguardia dentro de la innovación y renovación de la tecnología con los más altos estándares de calidad y seguridad.

Capacitación de personal: los asesores comerciales y la capacitación que reciben sobre los vehículos van mucho más allá y las ensambladoras como GM Colmotores tiene escuelas de capacitación en la formación del personal para la atención de vehículos, conocimiento de electrónica y sistemas avanzados de diagnóstico. La mayoría de organizaciones invierte mucho dinero para capacitar a sus colaboradores y que ellos sepan qué hacer con la atención y diagnóstico de los vehículos.

Acceso a los canales de distribución: Para las diferentes marcas que ya sea tienen ensambladoras en el país o son importadores siempre intentan mantenerse enfocados en la garantía y confianza por la marca, esto va de la mano de las llamadas “4 P”, que son producto, precios, publicidad y plaza. Los diferentes targets de mercado que tienen los concesionarios ya sean de vehículos, camionetas, camiones, o marcas premium depende mucho de las estacionalidades del producto y también de la ubicación de los puntos de venta, todo esto es fundamental para las marcas para lograr que el cliente realice la compra.

Las políticas de Gobierno: Los gobiernos a lo largo de los años han firmado acuerdos, tratados y convenios que buscan abrirse a un mercado más global, pero al mismo tiempo tienen falencias en brindar apoyo al sector automotor y dejan mucho que desear en las negociaciones acordadas que dejan desprotegido al mercado interno por la falta de competitividad.

4.10.3 Rivalidad entre competidores del mercado

En la última década el sector automotriz tiene más competidores y un nivel competitivo directo, las diferentes empresas optan por luchar por el target al que le corresponden, ya sean vehículos, camionetas, camiones o segmento premium, el constante crecimiento del mercado hace que las organizaciones luchan por ganar porcentaje dentro del mercado.

Actualmente las marcas están sacando menos referencias de vehículos debido a que ya saben cuál es su target dentro del mercado automotor, además que Colombia se ha inclinado por la tendencia de los vehículos medium-small, ya sea por el poder adquisitivo, los precios del combustible y otros factores.

Con los avances de los diferentes TLC firmados por el país las organizaciones han tenido que adaptarse a la competitividad y agresividad del mercado, la gente se fija en el precio y la tecnología, pero no la garantía y el respaldo de los vehículos, por esta razón los vehículos chinos han ganado mercado dentro del país y les han jugado una mala pasada a marcas ya establecidas.

La rivalidad entre los vehículos médium y small en las diferentes marcas ha llegado a tal punto que en 5 marcas diferentes puedes encontrar vehículos de características similares y con rangos de diferencia de dos millones de pesos, por eso las ensambladoras e importadoras han desarrollado estrategias de atraer al cliente por medio de promociones incluyendo la matrícula de los vehículos, la renovación constante de los vehículos, la incorporación de tecnología, el aumento de las garantías y diferentes estrategias que buscan tener una estrecha relación a largo plazo con el cliente.

Costos dentro del sector automotor: las ensambladoras ubicadas dentro del país siempre intentan mantener apoyos económicos por el gobierno o por entidades financieras, además de tener apoyos en proyectos de investigación, certificados en calidad y mantener los más altos estándares de seguridad, todo esto va acompañado del alto nivel de inversión en equipo, capacitación de personal y mantener un volumen de inventario importante para afrontar la demanda del mercado.

La marcada guerra de precios o guerra de publicidad en la que han caído las marcas perjudican la reputación de la industria, estas guerras de precios y publicitarias generan problemas para las compañías porque deben sacrificar los márgenes de utilidad y dejan a la industria mal parada a pesar de que tenga un crecimiento constante a lo largo de los años.

4.10.4 Poder de negociación de los proveedores

El sector Automotriz y empresas consolidadas e importantes como Autopacífico manejan exclusividad en los proveedores con el objetivo de brindar la mayor calidad y seguridad al cliente.

En el mercado general de las autopartes y de cada una de las partes necesarias para el buen funcionamiento de un vehículo, existe mucha informalidad y piratería; pero a su vez, los concesionarios más importantes del sector se centran en utilizar solo las marcas con las cuales mantienen una alianza directa. En el caso específico de Autopacífico, solo trabajan con aquellas marcas aliadas de GM - General Motor, donde todos los productos son garantizados y seguros.

Para evaluar el poder de negociación de los proveedores, se considera que es **Alto** debido a la exclusividad que manejan los concesionarios. Al trabajar con la mejor calidad y exclusividad, le da todas las herramientas necesarias al proveedor para que negocio gracias al posicionamiento que tienen en el mercado y la exclusividad que manejan.

Para colocar un ejemplo del poder de negociación Alto de los proveedores, se tiene la adquisición de las llantas de los vehículos que maneja Autopacífico; como se sabe que buscan la más alta exclusividad y seguridad, la compañía sólo adquiere este producto de marcas como Michelin o Goodyear que son de las mejores del mercado. Al ser tan limitadas las opciones de proveedores, y al mismo tiempo, siendo marcas muy reconocidas, este poder de negociación se vuelve cada vez más potente.

4.10.5 Poder de negociación de los clientes:

En el sector Automotriz, la competencia cada vez es más fuerte y contundente, las empresas llevan una lucha constante para ser la mejor opción a la hora de elegir del cliente. Las facilidades de pago, tasas de intereses, promociones y demás herramientas para competir y concretar una venta han potenciado el poder de negociación que tiene el cliente, ya que este tiene múltiples opciones y razones para elegir el mejor camino.

Otro factor muy importante al momento de analizar el poder de negociación de los clientes en el sector, son las temporadas. En épocas bajas en ventas, aumenta el poder ya que las empresas lo que buscan es vender y atraer al cliente, por ende, le ofrecen múltiples beneficios para lograr convencerlo; pero, existen épocas como junio y diciembre donde los clientes cuentan con mayor poder adquisitivo por el pago de primas de mitad y fin de año, lo que conlleva a un aumento considerable de la Demanda y reducir el poder de negociación del mismo.

En resumidas palabras, el poder de negociación de los clientes puede ser Alto y Bajo dependiendo de la temporada. A medida que la oferta es elevada y la demanda es muy poca, el poder de negociación es Alto; por otro lado, cuando la demanda es muy elevada en épocas como junio y diciembre, se disminuye este poder de negociación y aumentan las ventas de las empresas.

4.10.6 CUADRO RESUMEN



Figura 12. Resumen 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5 – BENCHMARKING

A continuación, se presentan algunos de los competidores de Autopacífico S.A en el sector automotriz de Cali y del Suroccidente colombiano.

5.1 CARIBE S.A.S

Es un concesionario de la Red RENAULT que cuenta con 72 años en el mercado colombiano caracterizándose por sus altos índices de satisfacción, calidad, experiencia y solidez.



Figura 13. Logo Caribe S.A.S.

Fuente: Página Web Caribe S.A.S.

Ofrecen las herramientas técnicas, recursos tecnológicos y experiencia calificada, para prestarle la mejor asesoría de manera confiable y eficiente, manteniendo un alto nivel de calidad y compromiso, apoyados en una excelente, moderna y amplia infraestructura; cuentan con un talento humano altamente capacitado y entrenado en sus respectivas áreas.

Actualmente, es un concesionario ha tenido un crecimiento y cuenta con varios concesionarios en la ciudad.

➤ Sedes:



Figura 14. Sede Norte Caribe S.A.S.

Fuente: Página web Caribe S.A.S.

Sede Norte

Carrera 4 #22A-29 - Barrio San Nicolás.

Sede Sur

Carrera 78A #5-30 - Barrio Capri.

Código Postal: 760033



Figura 15. Sede Sur Caribe S.A.S.

Fuente: Página web Caribe S.A.S.

Sede Sur



Figura 16. Sede Sur Caribe S.A.S.

Fuente: Página web Caribe S.A.S.

Carrera 39 #10-25 - Barrio Olímpico.

Código Postal: 760041

Con estas ubicaciones y diferentes segmentos del mercado, el concesionario **CARIBE S.A.S.** ha tenido un crecimiento en ventas y gran cubrimiento en la zona y el departamento del país, con la trayectoria de los años el concesionario de la red Renault; se ha destacado por sus ventas y por ganar participación en el mercado con los segmentos mini de vehículos. Actualmente son líderes en ventas en el Sur- Occidente Colombiano.

El concesionario cuenta con varios puntos de venta y trayectoria grande que les generan confianza a sus clientes, tienen vehículos usados multimarca y nuevos por parte de la red de Renault, esto le permite tener un músculo financiero que le da respaldo a sus productos teniendo el servicio de retoma de vehículos.

Actualmente, Renault es líder en la venta de vehículos mini con su vehículo Kwid, debido a que otras marcas se han enfocado en otros segmentos de mercados y no en el mini, esto le ha permitido liderar en ventas de unidades, pero solo en la gama mini y small.

➤ **Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de vehículos, repuestos, seguros, insumos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes; brindándoles seguridad, oportunidad, efectividad y calidad a través de un recurso humano especializado y con vocación de servicio.

➤ **Visión**

Ser reconocidos como los concesionarios de máxima confiabilidad en el sector automotriz, con personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con vehículos y taller de servicio de calidad, con tecnología de punta, seguridad en nuestras instalaciones y absoluto respeto por el medio ambiente.

➤ **Objetivos**

Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción del cliente en el sector automotriz a través de nuestro equipo humano, comercialización de vehículos y taller de servicio para convertirnos en la primera opción de resolución de problemas de vehículos, accesorios, seguros y repuestos.

➤ **Política de calidad**

Asegurar una fuerte posición competitiva en el mercado, a través de la comercialización de vehículos y servicios asociados al uso del automóvil, manejando eficacia operacional, comprometiendo el recurso humano y jugando un rol preponderante en la responsabilidad social y ecológica dentro de nuestro círculo de influencia.

➤ **Valores corporativos**

- **TRABAJO EN EQUIPO:** fomentar la colaboración interpersonal de todos los empleados para el logro de los objetivos comunes de la empresa.
- **COMPROMISO CON EL CLIENTE:** nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atender al cliente.
- **EFICACIA OPERACIONAL:** adoptar el enfoque de reducción de costos y

mejora del rendimiento en todos nuestros procesos orientados hacia el cliente.

- **CONFIABILIDAD:** cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.
- **SEGURIDAD:** prevención de accidentes en nuestras instalaciones y en los servicios al automóvil.

5.2 MAZKO Massy Motors

❖ ¿Quiénes son?

Pertenecen a la multinacional Massy Motors Corporative, líder en el sector automotriz en Colombia. En Mazko desde el año 1983 se dedican a la comercialización de vehículos nuevos, usados y repuestos originales de la marca Mazda en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.



Figura 17. Logo Mazko Massy Motors

Fuente: *Página web Mazko Massy Motors*

Hoy Mazko cuenta con 100 empleados directos, con presencia de 2 vitrinas en Cali al Sur con 1.600 Mt2 y Norte de la ciudad con 2.650 Mt2, en donde ofrecen a los clientes una mejor experiencia de atención en las salas de ventas y talleres de servicio, estando actualmente renovadas bajo la nueva imagen corporativa de Mazda.

El grupo Massy Motors Corporative es uno de los más grandes del país teniendo diferentes marcas dentro de su portafolio, Masko ha tenido un desarrollo dentro de la zona que hoy cuenta con el tercer puesto en número de venta de vehículos por mes dentro de la región metropolitana.

❖ Misión

Ser la organización líder en la comercialización de vehículos nuevos y atención de servicio de talleres de la marca Mazda, en el valle del cauca, fortaleciendo

nuestro concesionario y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez con responsabilidad social.

❖ Visión

Ser el concesionario con mayor recordación en el Valle del Cauca.

5.3 Automarcali



El concesionario Automarcali S.A. es una comercializadora de automóviles nuevos marca Chevrolet y en la parte de usados de todas las marcas, ubicados en la ciudad de Santiago de Cali hace 43 años.

Figura 18. Logo Automarcali.

Fuente: Página web Automarcali.

Se ha caracterizado por su compromiso, atención a sus clientes, y responsabilidad en su trabajo dirigida a mujeres y hombres mayores de edad, que sean ejecutivos, o trabajadores independientes, universitarios, pensionados o jubilados de estratos 4,5 y 6 especialmente.

En la actualidad, la empresa cuenta con la gerencia general liderada por Angélica Hurtado, seguida de un departamento administrativo, Comercial, De postventa, Taller y usados, con diversos vendedores entre nuevos y usados.

Automarcali actualmente es uno de los 10 concesionarios Chevrolet que más vehículos vende dentro del país, de esta manera tiene gran parte de participación dentro del país y de la zona, compitiendo con concesionarios Nissan, Renault y Mazda que tienen buena participación en la zona, pero depende según el segmento de mercado en el que se enfoca cada una de las marcas.

✓ Misión

Somos un concesionario del sector automotriz que presta asesoría en la adquisición de productos y servicios con un excelente nivel de calidad. Contamos con talento humano especializado e innovador; En el logro de la felicidad de

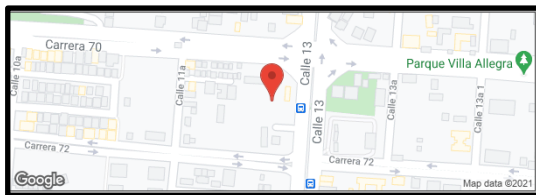
nuestros clientes, podemos agregar valor a sus inversionistas y comprometidos con el desarrollo del país.

✓ **Visión**

Ser el concesionario Chevrolet del Occidente Colombiano, líder en el sector automotriz por su gestión integral y la felicidad generada en sus clientes.

✓ **Sedes**

- **Sede vehículos comerciales**



Dirección: Av. Paso Ancho Cl. 13 # 10-74 - Cali - Valle del Cauca.

Teléfono: 032-3309600

Figura 19. Sede vehículos comerciales Automarcali

Fuente: Página web Automarcali.

- **Sede vehículos productivos**

Dirección: Calle 25 # 3-46, San Nicolás - Cali, Valle del Cauca.

Teléfono: 032-3309600.

- Ventas: 3127070143.
- Servicio/Repuestos: 3206878196.

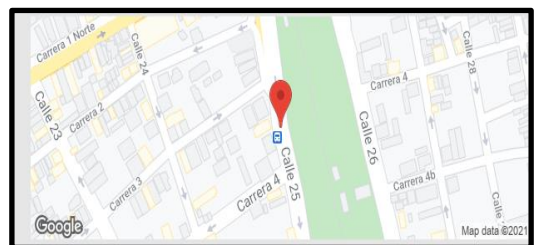


Figura 20. Sede vehículos productivos Automarcali

Fuente: Página web Automarcali.

- **Sede Buenaventura**

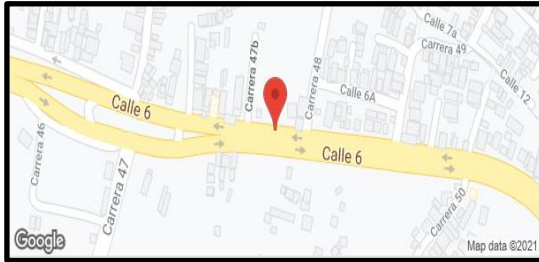


Figura 21. Sede Buenaventura Automarcali

Fuente: Página web Automarcali.

Dirección: Kilómetro 8 Calle 6 # 47-97 - Buenaventura, Valle del Cauca.

Teléfono: 032-2403483.

Ventas: 3127070143.

Servicio/Repuestos: 3206878196.

Automarcali es hoy en día exitosa por varios motivos, primeramente cuenta hoy con una sede ubicada en la avenida Pasoancho, que es una avenida principal y muy concurrida por los caleños, además de tener una excelente ubicación, cuenta con más de 10 mil metros de extensión y funcionalidad que presenta su diseño, también hacen de las más grandes y prácticas instalaciones de la ciudad, tiene fáciles vías de acceso como la autopista, la 70; por otro lado, cuenta con un reconocimiento de muchos años atrás y una trayectoria buena en el mercado automotor de Cali, esto es bueno ya que los clientes hoy tienen la posibilidad de opinar acerca de cómo ha sido tu trayectoria como clientes desde hace varios años en el concesionario.

Es exitosa porque la atención es muy buena, y cada vez se ha querido mejorar más, ya que cuenta con una marca líder en el mercado lo que hace también que sus ventas sean unas de las mejores de la ciudad, logrando ser un concesionario concurrido (esto es referente entre marcas); en su marca mensualmente ocupa el 2 puesto dentro en las ventas teniendo en cuenta que son 3 concesionarios Chevrolet en la ciudad.

Prefieren los autos de Automarcali (Chevrolet) porque les brinda seguridad, les brinda una gran línea de autos que se acoplan según la necesidad y gustos de cada cliente, porque tiene el respaldo de una marca conocida, líder en el mercado, porque son económicos, porque la atención de los vendedores hacia los clientes respetuosa y amable, porque el concesionario es reconocido y posicionado en el mercado caleño, por el servicio que allí se les brinda y su ubicación geográfica estratégica.

5.4 Factores claves de Éxito

Para determinar los factores claves de éxito para el sector Automotor del Sur Occidente Colombiano, se procedió a evaluar el listado de factores propuesto por Betancourt (2014), de los cuales se procedió a identificar y establecer, según las características del sector, los siguientes factores claves de éxito:

- **Punto de venta:** La cantidad de puntos de venta que tienen en la zona y dentro de la ciudad, con esto el segmento de mercado al que abarcan, el flujo de vitrina que tienen y los puntos estratégicos donde se tiene la playa de ventas.
- **Profesionalismo de los trabajadores:** La competitividad de la fuerza laboral, teniendo en cuenta el cargo y el área a la que se desempeñan (ventas, mercadeo, recursos humanos, contabilidad, sistemas), sobre cualificación de cargos.
- **Atención al cliente:** Se puede evaluar a partir de la percepción de los clientes con el tiempo de espera, la información oportuna y el trato adecuado a la hora de cotizar, financiar y comprar un vehículo, teniendo en cuenta todos los colaboradores involucrados dentro del proceso.
- **Precio Competitivo:** Se evalúa a partir de los precios que tienen las marcas teniendo en cuenta distintos factores como lo son: el segmento de mercado al cual corresponden los vehículos, el respaldo de la marca, calidad, servicio posventa, valor de repuestos.
- **Modalidades de pago:** Ofrecer variedad de modalidades de pago para los vehículos, ya sea de contado, cheques posfechados, financiamiento por bancos o por medio de cooperativas, de la facilidad de los planes y las tasas de interés dadas con las alianzas de los concesionarios y las entidades bancarias.
- **Innovación y portafolio de productos:** Ofrecer variedad de productos es importante a la hora de captación de clientes, pues este puede ser un motivo por el cual ellos vayan comprar, por encontrar el vehículo indicado de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta si es mini, small, utility, pick up, premium, camiones.
- **Publicidad y mercadeo:** la publicidad tiene un efecto multiplicador en la gestión comercial de toda empresa, estas empresas invierten fuertemente

en publicidad y campañas de mercadeo para promocionar sus vehículos y lanzamientos. Este factor hace alusión a la inversión y los tipos de estrategias desarrolladas para poder tener un retorno de inversión.

- **Posicionamiento de marca:** El posicionamiento de marca es uno de los indicadores definitivos que explica quiénes son las empresas con mayor dominio en el mercado y más reconocidas por las personas en Cali.
- **Manejo de inventario:** El sector automotriz se caracteriza por la importancia que tiene el inventario dentro de las empresas, ya que permite tener un control y manejo efectivo de todo lo que se maneja de “puertas para adentro”. Cada segmento, cada tipo de vehículo es importante tenerlo claro para evitar complicaciones en un tipo de negocio que se caracteriza por una formalidad marcada ya que requiere de altas inversiones económicas.
- **Apoyo de las TIC's:** Teniendo en cuenta la nueva era de la tecnología y el apoyo de internet para las organizaciones por eso se evaluará la captación de clientes a partir de redes sociales, páginas web, publicidad en Google ads. También se tendrá en cuenta el tipo de reinversión que realizaron durante la pandemia Covid-19 para poder atender al público de manera virtual.

5.5 Matriz del perfil competitivo

Es una herramienta de tipo analítico que permite identificar los principales y más importantes competidores de una empresa (en este caso de Autopacífico S.A) e informa sobre las fortalezas y debilidades particulares de cada uno. Los resultados dependen de un método de tipo cualitativo partiendo de la construcción de los factores claves de éxito y de la información investigada para ponderar a las empresas, por ello se debe usar en forma objetiva para el posterior proceso de toma de decisiones.

Matriz del perfil competitivo

Tabla 14. Matriz del perfil competitivo

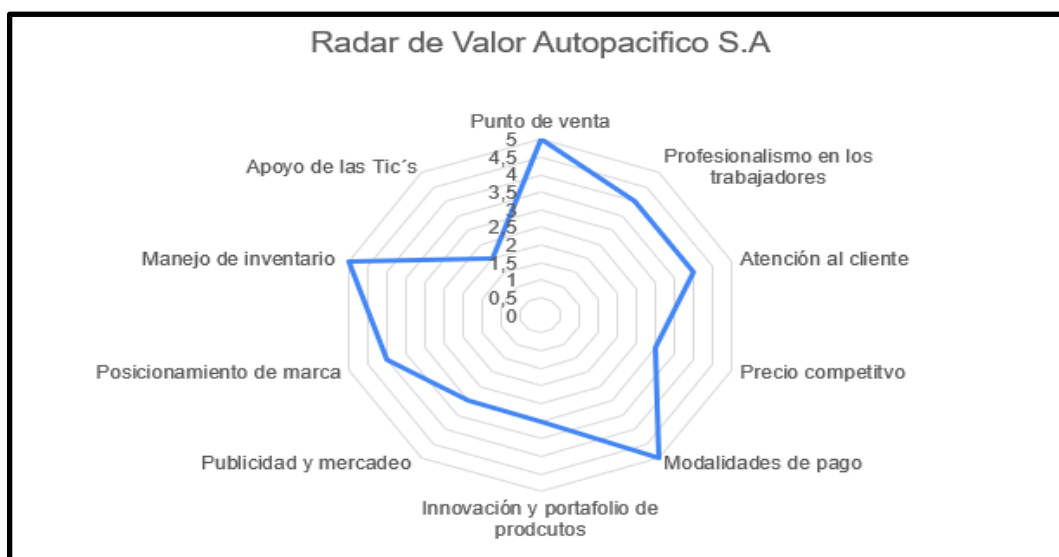
Factores Claves de Exito	Peso		Autopacífico S.A		Caribe S.A.S		MASKO (MassyMotors)		Automarcali S.A	
	%	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Punto de venta	15%	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Profesionalismo en los trabajadores	10%	0,10	4	0,40	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Atención al cliente	10%	0,10	4	0,40	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Precio competitivo	15%	0,15	3	0,45	5	0,75	2	0,3	3	0,45
Modalidades de pago	5%	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Innovación y portafolio de productos	10%	0,10	3	0,30	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Publicidad y mercadeo	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	5	0,75
Posicionamiento de marca	10%	0,10	4	0,40	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Manejo de inventario	5%	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Apoyo de las Tic's	5%	0,05	2	0,10	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Total	100%	1,00	38	3,75	33	3,40	36	3,5	34	3,35

Fuente: Elaboración propia

**** El valor asignado en cada factor clave de éxito para cada una de las empresas fue previamente consensuado con el gerente general de Autopacífico S.A.**

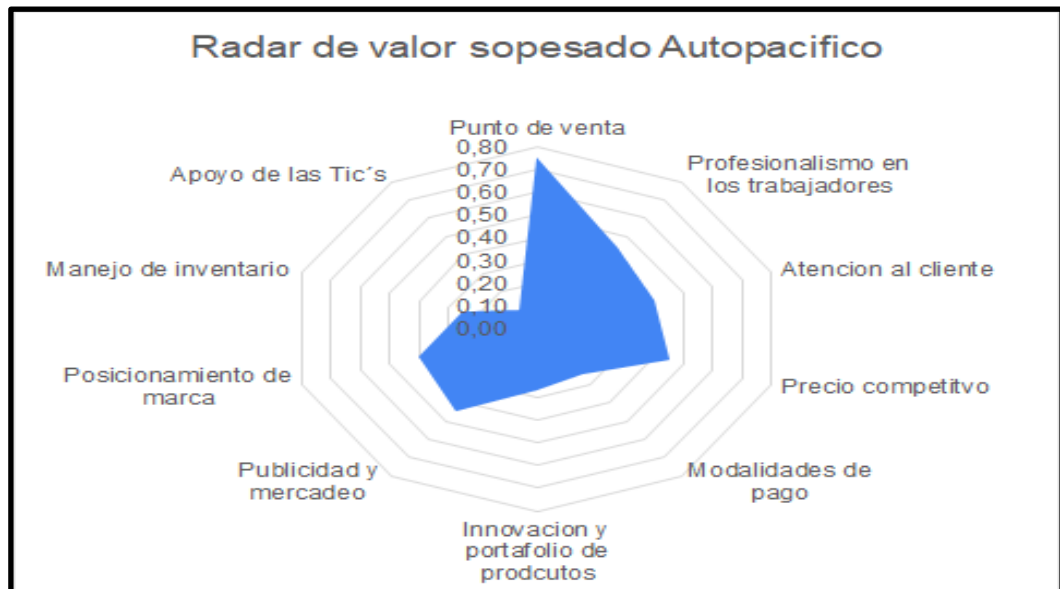
5.5.1 Análisis e interpretación de resultados

✓ Autopacífico S.A.



Gráfica 13. Radar de Valor Autopacífico S.A.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 14. Radar de valor sopesado Autopacífico S.A.

Fuente: Elaboración propia.

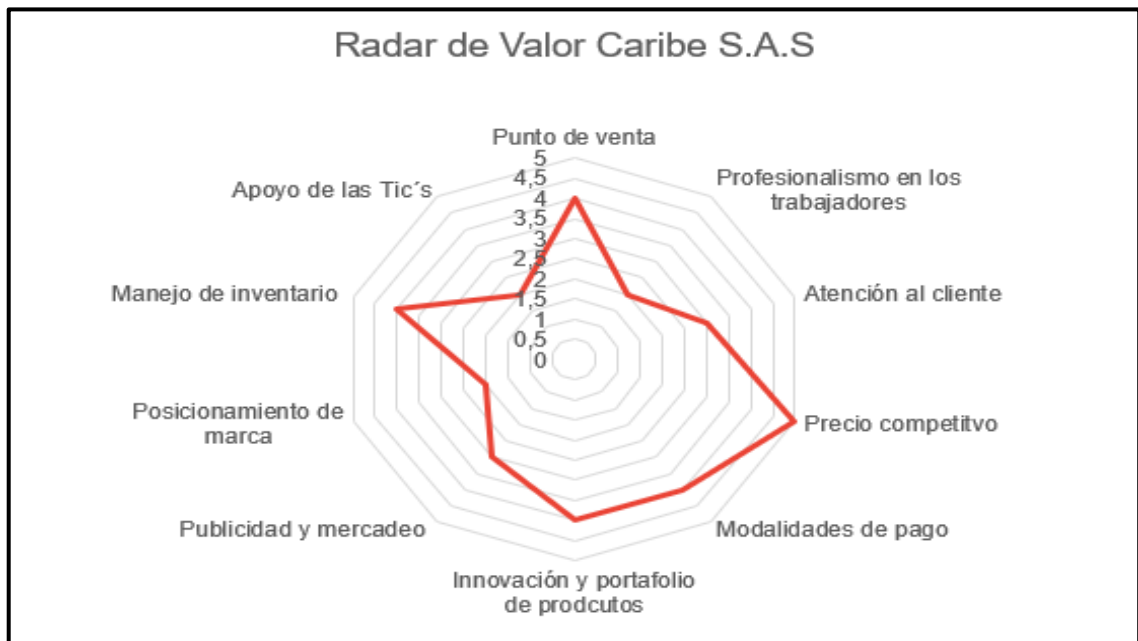
Las gráficas de Autopacífico S.A ponen en evidencia que los factores claves de éxito más importantes y con mayor peso positivo en el comportamiento dentro del sector automotriz son el punto de venta, las modalidades de pago y el manejo del inventario (5).

La empresa cuenta con unas instalaciones de primer nivel para ofrecerle a sus clientes una experiencia novedosa y diferente, donde se sientan a gusto y motivados de adquirir alguno de los vehículos ofrecidos; por otro lado, maneja la facilidad de ofrecer diferentes modalidades de pago para favorecer el tema crediticio del cliente y que tenga diferentes opciones para cerrar la compra, y por último, el tema del manejo del inventario es punto clave dentro de la organización ya que les permite tener orden y control claro tanto de los productos que manejan como también los servicios que ofrecen (posventa).

Continuando con el análisis, es importante resaltar que el punto más bajo que tiene la empresa es el manejo de las TIC's (2), debido a la lenta transición que han tenido hacia la incursión en el mundo de la tecnología y de las nuevas herramientas que existen en el mercado.

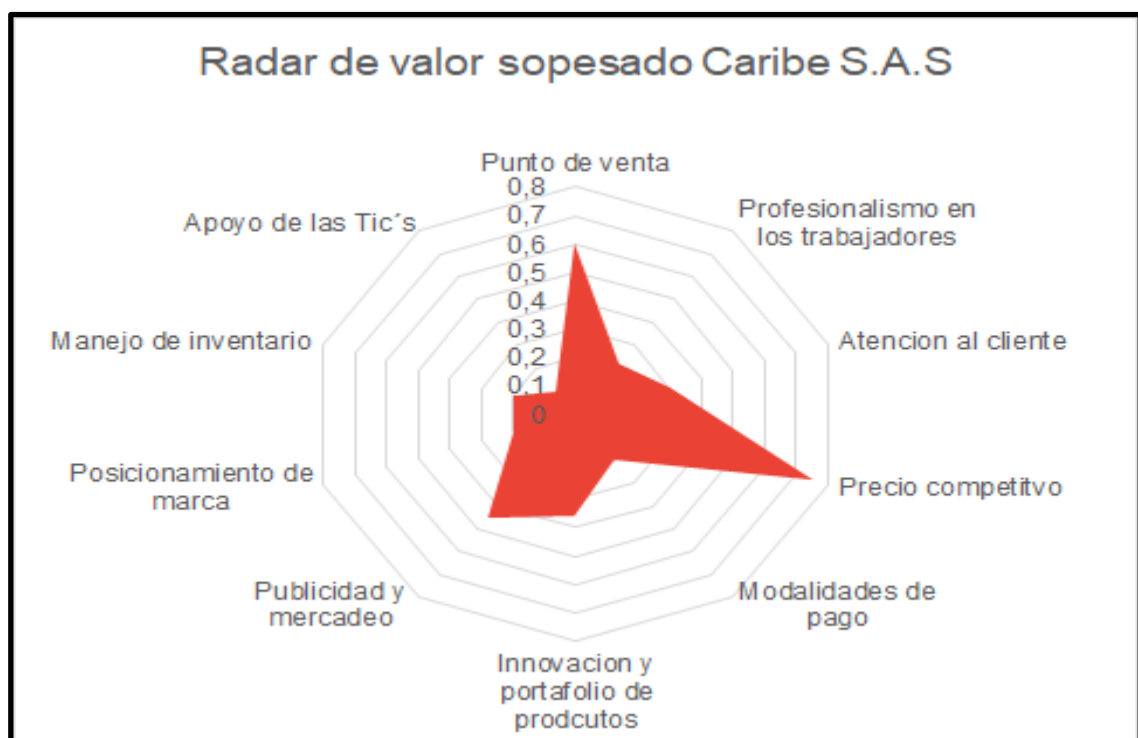
Por último, factores como el precio competitivo, la publicidad y la innovación en el portafolio de productos tienen una tendencia a la mejora ya que presentan un comportamiento de rango medio (3), con la necesidad de evolucionar para poder competir contra las demás empresas competidoras y seguirse consolidando en el mercado al que pertenecen.

- Caribe S.A.S



Gráfica 15. Radar de valor Caribe S.A.S.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 16. Radar de valor sopesado Caribe S.A.S.

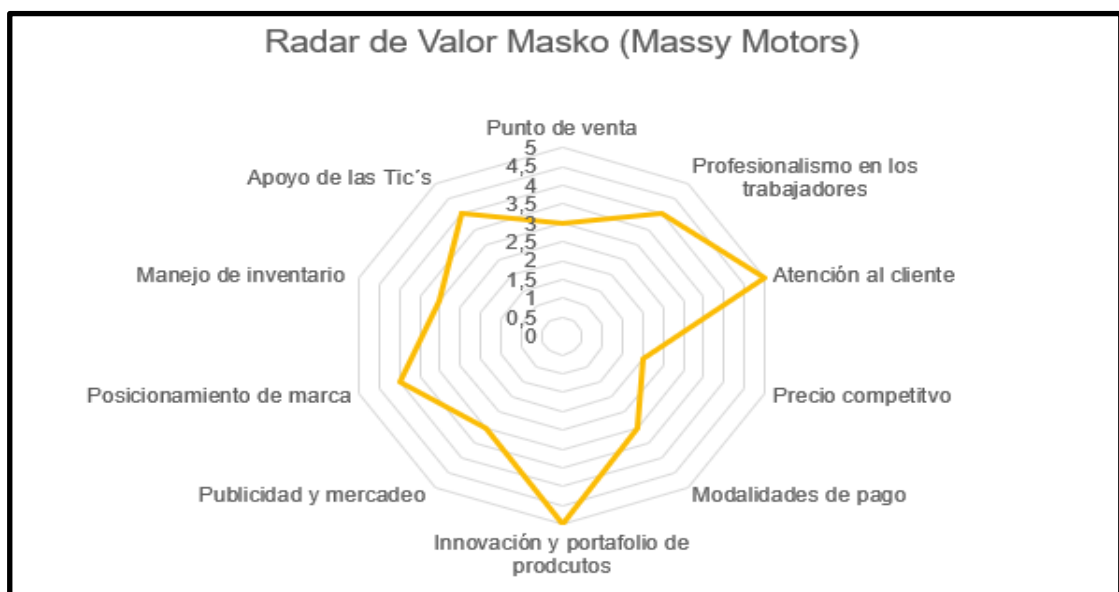
Fuente: Elaboración propia.

Las gráficas de la empresa Caribe S.A.S muestran que su desempeño positivo dentro del sector Automotriz pasa por el manejo de los precios competitivos en los productos y servicios que le ofrecen al cliente (5). En este mercado donde se manejan precios muy altos y que requiere de una inversión muy importante para la persona que quiere adquirir un vehículo, donde poder ser diferenciados por manejar precios acordes o más bajos que la competencia, pueden generar una ventaja al momento de decidir en la compra.

Por otro lado, factores como el profesionalismo de los trabajadores, el manejo de las TIC's y el posicionamiento de la marca son los más débiles para la empresa (2), poniendo en evidencia que llevan un proceso muy lento en la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas presentes en el mercado para facilitar muchos procesos, no cuentan con un personal muy profesional en los temas que se manejan en este sector y por ende, se están viendo afectados en el posicionamiento de la marca en Cali y el Valle del cauca.

La atención al cliente y todo lo relacionado con la publicidad y el mercado de la empresa, son dos factores que tienen un comportamiento medio (3), que deben ser potenciados de una manera muy importante para mejorar el desempeño. Estos dos puntos tienen estrecha relación con los factores que vienen siendo los más débiles y que están afectando la relación colaborador-cliente y el posicionamiento de la marca por medio de estrategias de publicidad que no se están haciendo de manera adecuada.

❖ MASKO (Massy Motors)



Gráfica 17. Radar de valor Masko (Massy Motors).

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 18. Radar de valor sopesado Masko (Massy Motors).

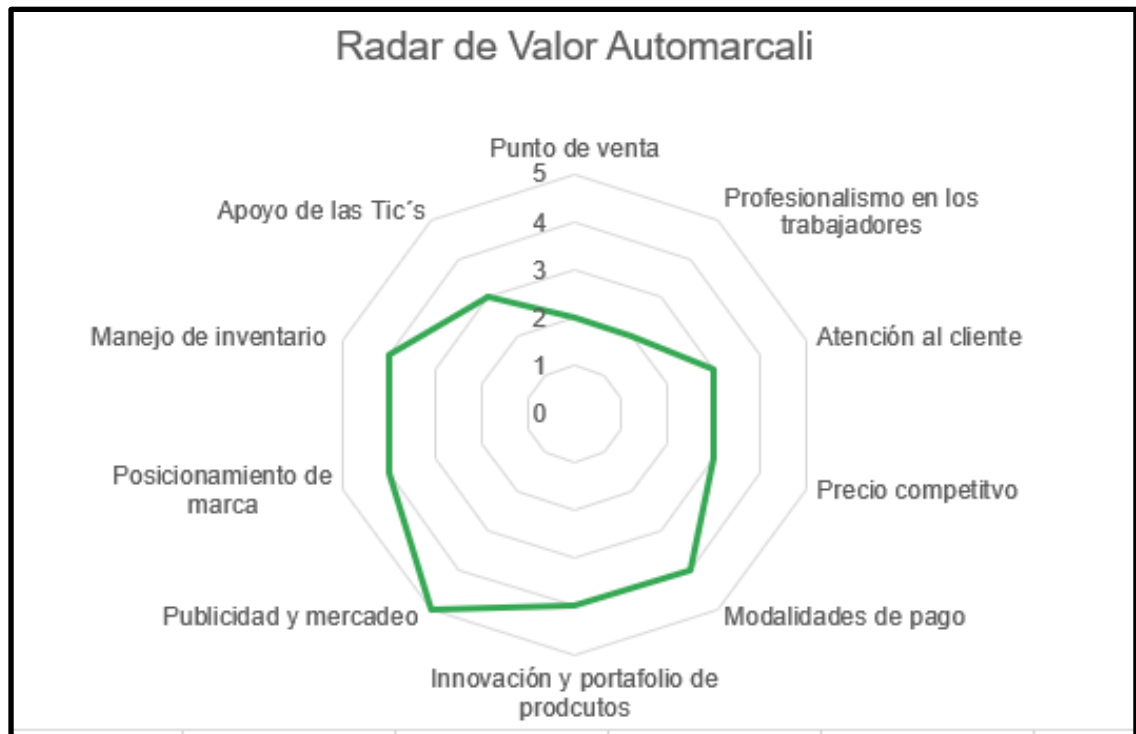
Fuente: Elaboración propia.

Las gráficas de la empresa Masko (Massy Motors) muestran un desempeño positivo en factores de éxito como la innovación y portafolio de productos y la atención al cliente (5). Las personas reconocen a los vehículos Mazda como un producto muy innovador y avanzado, que presentan factores diferenciales “lujos” con respecto a la competencia, como también, reciben por parte de los asesores una atención adecuada y a la altura del tipo de negocio que está por realizarse.

Al contar con vehículos diferentes, con lujos y diferentes acabados que los hacen ser más atractivos, Mazko cuenta con un punto negativo que son los precios competitivos (2); normalmente, un vehículo Mazda tiene un valor mucho más elevado que las empresas competidoras, lo cual puede ser un obstáculo dentro del sector automotriz.

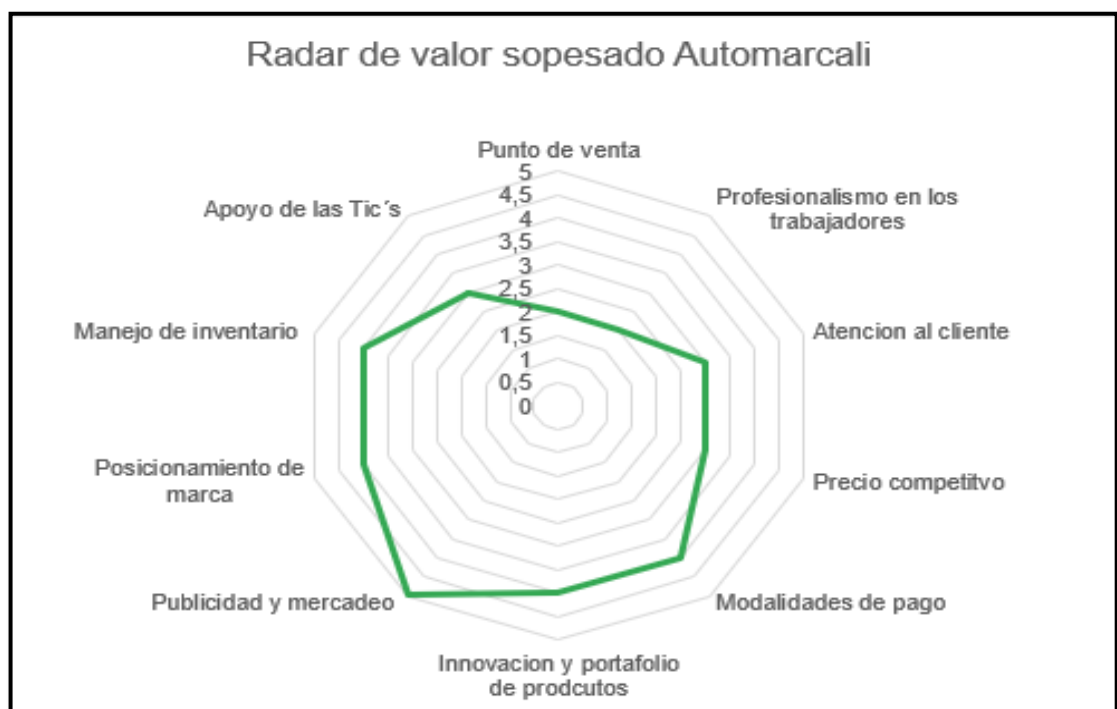
Las modalidades de pago, el manejo del inventario y todo lo relacionado con el tema publicitario, son factores con una calificación media (3) en el desempeño de Mazko dentro del sector, lo cual deben ser opciones de mejora para aumentar el posicionamiento de la marca y ganar mayor reconocimiento en el mismo.

- Automarcali



Gráfica 19. Radar de Valor Automarcali.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 20. Radar de valor sopesado Automarcali.

Fuente: Elaboración propia.

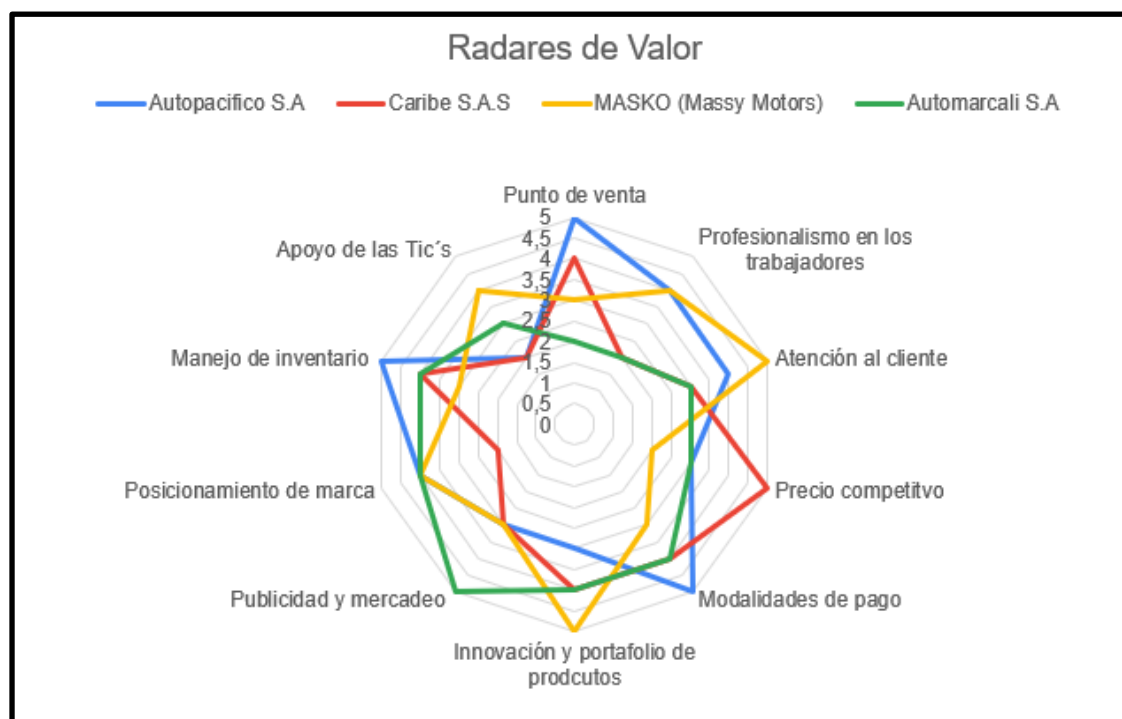
Por último, las gráficas de la empresa Automarcali muestran cómo la publicidad y el mercadeo que implementan es un factor clave de éxito importante dentro del desempeño que tiene la compañía en el sector automotriz (5). Cuentan con las herramientas adecuadas y las estrategias necesarias para acercarse al cliente y mostrarle lo que pueden conseguir con ellos.

Por otro lado, los factores como el profesionalismo en los trabajadores y el punto de venta son los de más baja calificación (2), debido a que presentan dificultades con su fuerza laboral y la capacidad para llevar a cabo procesos de tan grande magnitud, como también, no le ofrecen al cliente un espacio de alto nivel para que se sienta cómodo al momento de estar en la empresa.

La atención al cliente, los precios competitivos y el manejo de las TIC's son factores de éxito con un comportamiento medio (3), que pueden y deben ser potenciados por la compañía para aumentar el posicionamiento y el reconocimiento de la marca dentro del sector Automotriz.

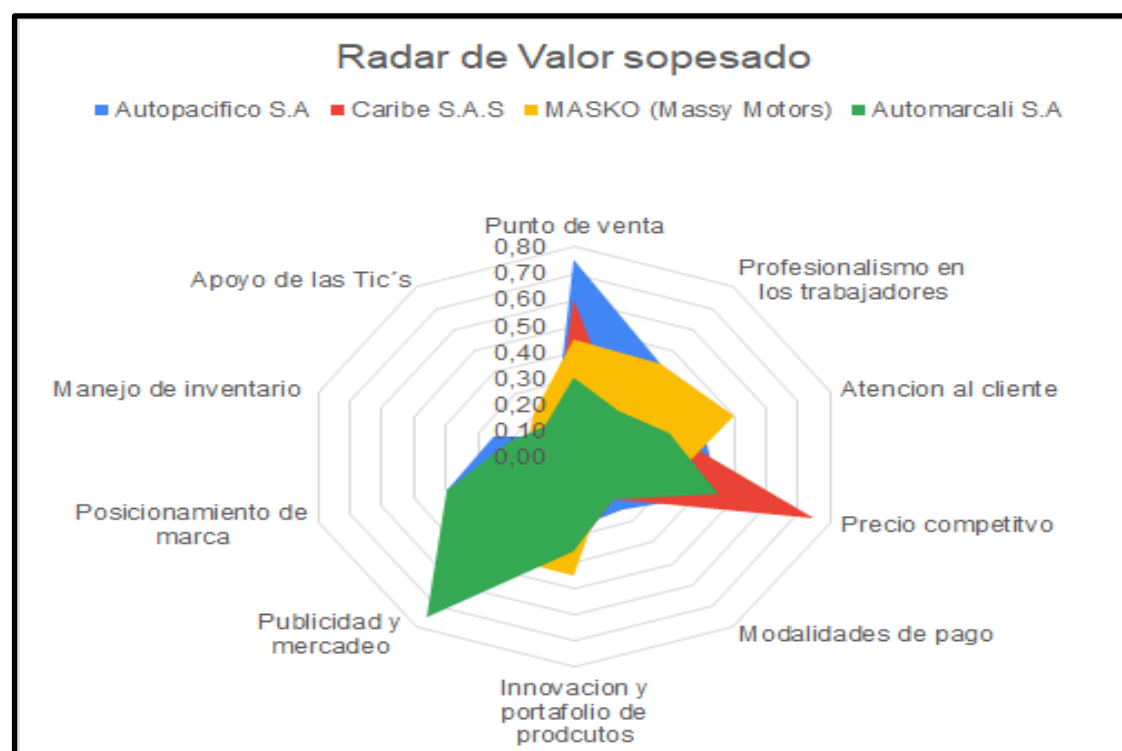
5.5.2 Análisis General

De acuerdo a los resultados de la matriz del perfil competitivo, se pueden resaltar varias apreciaciones que son importantes. Las empresas que han sido analizadas son las líderes del mercado y las que marcan el ritmo del mismo, por lo que nos lleva a visualizar cómo cada una tiene factores de éxito positivos diferentes a los de las demás empresas competidoras que las hace tener un rendimiento positivo y ser las más reconocidas dentro del mercado en el que se desempeñan.



Gráfica 21. Radares de Valor generales.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 22. Radares de Valor sopesado generales.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha dicho, el análisis del perfil competitivo se ha realizado entre las empresas que, desde hace varios años atrás hasta la actualidad, han venido siendo las líderes, de mayor reconocimiento en el mercado; por lo cual, el análisis refleja cómo cada empresa tiene sus factores positivos diferentes a las demás, lo que concluye que es un comportamiento muy variado.

En cuanto al punto de venta, como primer factor de éxito, Autopacífico S.A muestra ser la empresa con mejor calificación debido a su gran capacidad de brindarle una experiencia grata al cliente, confortable, de alto nivel y que permite generar mayor confianza y tranquilidad al momento de realizar un negocio. De igual manera, el espacio para los servicios de posventa es de una magnitud considerable, con todas las herramientas necesarias y de muy alto nivel, para brindarle al cliente siempre lo mejor.

El profesionalismo de los trabajadores es un factor que no cuenta con la máxima calificación pero que las empresas Autopacífico S.A. y Mazko son las que lideran en el desarrollo del mismo.

Es un factor común dentro del sector que los colaboradores no cuenten con la experticia que se requiere (con excepción del servicio posventa), lo cual puede dificultar cualquier proceso de negocio, pero que, en las empresas anteriormente mencionadas, se ha venido mejorando para brindarle al cliente siempre lo mejor y lo que se merece.

La atención al cliente es un factor muy importante dentro del desarrollo y desempeño de cualquier empresa, ya que es pieza fundamental para llevar a cabo cualquier tipo de negocio. Para llevar a buen puerto este factor es necesario contar con una fuerza laboral importante que sea profesional y experta en los temas que se manejan dentro de la compañía, y como se ha visto en el punto anterior, Mazko y Autopacífico S.A son las dos compañías que cuentan con el más alto profesionalismo de sus trabajadores y se ve reflejado en que de igual forma, son las dos que cuentan con mayor calificación en la atención al cliente.

En cuanto a los precios competitivos, el concesionario Caribe S.A.S (Renault) es el que maneja los precios más favorables del mercado, en específico, en los modelos mini y Small, a comparación de Mazko (Mazda) que maneja los precios más elevados entre las compañías líderes y comparadas en este proceso. Con este análisis, se puede decir que Caribe S.A.S domina el segmento de mercado de los vehículos ya mencionados, lo cual influye en ser el concesionario y la Marca con más ventas en el último año dentro de la zona.

Por otro lado, las modalidades de pago que manejan los concesionarios son el efectivo y el crediticio, lo cual influye en que no existe mayor diferencia entre las empresas competidoras pero que Autopacífico S.A cuenta con la mejor puntuación debido a que cuenta con gran variedad de financiación que le facilita

el proceso de compra a los clientes.

La innovación y el portafolio de productos depende netamente de cada una de las casas matrices de las marcas (Chevrolet, Renault, Mazda), los cuales son los encargados de ofrecerle al cliente un vehículo con mayor tecnología y diseños confortables para vivir una experiencia cómoda al momento de adquirirlo. Con respecto a esto, Mazda es la marca más reconocida por ofrecer lujos, tecnología y altas comodidades en sus vehículos, mientras que las demás, ofrecen una presentación más estándar y tecnología de mediano nivel.

En cuanto a publicidad y mercadeo, cada uno de los concesionarios cuenta con estrategias ATL y BTL, redes sociales y páginas web pero que todavía les cuesta afrontar este proceso de transición y cambio de implementar las herramientas tecnológicas que hoy en día facilitan cualquier proceso. Automarcali es la empresa más agresiva e invasiva en términos publicitarios por la cantidad de anuncios que realizan en redes sociales, las búsquedas pagas en Google y los anuncios emergentes, lo que los hace ser la compañía con mejor rendimiento y calificación en este factor.

El posicionamiento de la marca es un factor muy importante de éxito que ha sido de difícil desarrollo por parte de las empresas analizadas ya que los concesionarios son “reconocidos” por la marca que venden y no por el “nombre de letrero” con el que cuenta, siendo un proceso de mejora marcado por cada una de ellas para que los clientes los reconozcan más allá de una marca de vehículo. Debido a esto, ninguna alcanza la máxima puntuación, pero es importante reconocer que Autopacífico, Automarcali y Mazko son las que más vienen trabajando de manera fuerte en este enfoque, con la implementación de diferentes estrategias y caminos que les permitan aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la marca.

Por otro lado, el factor del manejo del inventario tiene un comportamiento muy relativo y variado en cada organización; normalmente, se maneja por segmento y tipo de vehículo para tener un control sobre cada tipo de vehículo que manejan, y es aquí donde Autopacífico S.A es la empresa con mayor manejo de este tema, ya que cada vehículo tiene su segmento asignado.

Por último, la implementación y el manejo de las TIC's ha venido tomando mucha fuerza en el mundo empresarial y con la llegada de la pandemia del Covid-19 han tomado mucha más fuerza convirtiéndose en una necesidad profunda para poder hacerle frente a la nueva realidad social que nos ha dejado el problema sanitario. Pero, como se ha venido diciendo anteriormente, a las empresas del sector automotriz les ha costado mucho el proceso de transición a estas nuevas herramientas tecnológicas que están disponibles para implementar y que, al volverse aún más necesario, el golpe en la adaptación de la fuerza laboral ha

sido considerable pero que se ha llevado a buen puerto, permitiéndoles seguir compitiendo en el mercado y afrontar el proceso de recuperación post-pandemia.

En conclusión, las 4 empresas que han sido analizadas con la matriz del perfil competitivo vienen siendo las líderes del sector y se refleja de manera muy clara donde cada una tiene sus fortalezas en un factor diferente y todas tienen debilidades comunes, lo que genera un perfil muy similar y una amplia competitividad entre ellas, logrando ser mejores de manera progresiva por el nivel que cada una va marcando día a día. A lo largo de los últimos años Autopacífico S.A, Caribe S.A.S, Mazko y Automarcali han sido y siguen siendo las empresas más referenciadas del mercado.

5.6 RECOMENDACIONES PARA AUTOPACÍFICO S.A

Luego de realizar un análisis muy amplio de Autopacífico S.A. y las 3 empresas competidoras más importantes, con la comparación de las mismas entre los factores claves de éxito de mayor impacto para obtener un buen desempeño en el mercado, se le plantean las siguientes recomendaciones a la empresa trabajada en el documento para que mejore sus indicadores:

- Fortalecer los procesos de capacitación con las que cuenta la empresa para potenciar las habilidades de los asesores comerciales en la atención al cliente. El área de talento humano acompañada por la fábrica (GMAC) puede intensificar estas actividades para que se realicen de manera más seguida y lograr experticia en los colaboradores.
- Al tener claro que los precios de los vehículos manejados por el concesionario depende de la marca Chevrolet como tal, de la casa matriz, se deben buscar diferentes alternativas para que los precios se igualen a los de otras marcas que son más económicas o por lo menos, que se ofrezcan factores como acabados, tecnología, entre otros (*como lo realiza MASKO*), que sean diferenciales y puedan aportar una mejor experiencia al cliente, ya que hoy en día, se están comercializando vehículos con características muy similares a un precio más elevado.
- La innovación y el portafolio de productos van en la misma dirección con la recomendación de los precios competitivos, ya que en las empresas competidoras se evidencia que hay algunas con precios más bajos y características muy similares; como también, se observan otras con precios más altos, pero con altos índices de tecnología y acabados de lujo en los vehículos. Autopacífico S.A, se encuentra en un punto medio donde

no maneja los precios más bajos, pero tampoco maneja factores diferenciales en las características de sus vehículos, lo que permite recomendar que se genere un trabajo en equipo junto con la casa matriz de Chevrolet para analizar el comportamiento del sector y buscar alternativas ya sea en precios o comenzar a ofrecerle al cliente, vehículos con mayor potencial de desarrollo tecnológico y lujo.

- La publicidad y mercadeo es una herramienta muy potente y fundamental para el crecimiento y la expansión de la compañía. El departamento de Marketing de Autopacífico S.A se encuentra muy limitado en términos de personal, presupuesto e innovación.
- Con la llegada de la pandemia, las herramientas tecnológicas se convirtieron en lo más importante para una empresa, por lo cual, se recomienda enfocar todos los esfuerzos en esta área ampliando presupuestos, capacitación del personal, herramientas como programas especializados de mercadeo para que la compañía se encuentra más presente con la publicidad dentro de redes sociales, pueda llegarle a los clientes actuales y a posibles clientes nuevos, generando mayor reconocimiento en el mercado como lo ha logrado Automarcali, empresa competidora más importante en este aspecto.
- La implementación de las TIC'S han llegado al mercado para facilitar procesos y mejorarlos de manera considerable, se recomienda a la empresa enfocar esfuerzos e invertir mucho más dinero en estos procesos ya que es la herramienta principal para el buen funcionamiento de la misma en el ámbito digital. Cada vez son más las tareas por estos medios ya que generan eficiencia, desarrollo e impacto en el mercado, por lo que se debe pensar en contar con personal especializado en el uso de estas herramientas que puedan capacitar a los demás departamentos de la empresa, logrando experticia general y resultados corporativos muy positivos. Pasar de lo tradicional a lo tecnológico cada vez es más importante y necesario.

CAPÍTULO 6 - SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

6.1.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades de Autopacífico S.A

Autopacífico S.A es una empresa líder en el sector automotriz al ser un concesionario líder en ventas de vehículos sin importar si es gama alta, media o baja. Cuenta con una fuerza laboral muy importante y altamente capacitada para ser unos vendedores natos y poder llegarle al cliente de una manera muy clara y efectiva, ya que vender un carro no es nada fácil por el tema del precio y la financiación.

Actualmente, Autopacífico S.A. está afrontando un proceso de cambio muy importante al haber adquirido al concesionario Yanaconas Motors, esto ha implicado que los procesos cambien un poco, los clientes aumentan, por lo tanto, las estrategias deben ser reevaluadas para poder estar a la altura de toda la demanda que de ahora en adelante van a tener, todo esto teniendo en cuenta que cuenta con distintas sedes dentro del Valle del Cauca.

Para entrar más en materia con respecto al análisis interno de la compañía para identificar fortalezas y debilidades, se irá recorriendo cada uno de los puntos claves para el buen funcionamiento de la empresa en su día a día.

6.1.1.1 Fortalezas y Debilidades en temas de Mercadeo

Al estar realizando esta consultoría en el Área de mercadeo de la empresa, se ha podido evidenciar que Autopacífico S.A. tiene un posicionamiento en el mercado muy fuerte sin llegar a la meta deseada. Es decir que, con sus canales tradicionales (*que hasta el momento ha sido el más importante*) ha podido atraer y fidelizar a muchos clientes.

La empresa tiene muy claro que a los clientes no solamente hay que conseguirlos, sino que también, hay que tratarlos con la importancia que se requiere al ser ellos, los que al final, realizan la compra. Es por eso que, luego de la primera visita al concesionario, todo cliente pasa a ser parte de la lista que tiene el área de mercadeo para seguirle mandando ofertas, información y portante y demás aspectos importantes que el cliente merece recibir y que, al mismo tiempo, necesita para volver a la empresa.

En el tema de Marketing digital el Área de mercadeo sigue en proceso de construcción y fortalecimiento; en los últimos meses vienen trabajando de manera muy fuerte en este tema, pero, aun así, falta mucho camino por recorrer. El tema de leads que hace referencia a la proporción entre la cantidad de clientes que llegan por medios digitales y los que realmente terminan adquiriendo algún producto presenta muchas falencias al no ser lo esperado. Realmente son muy pocos los clientes que llegan por estos medios que terminan haciendo negocios con la empresa.

Otro tema clave a tratar en esta área al momento de realizar un análisis interno es el tema del personal que trabaja en esta área. Son muy pocos los empleados (4) que trabajan a diario en el tema del mercadeo y ahora, con la adquisición de un concesionario, los clientes van a aumentar y la capacidad debe aumentar de manera considerable.

En temas estructurales, es un Área muy bien conformada, consolidada y confiable. Tienen a una directora líder de esta Área con sus respectivos colaboradores, donde todos saben que deben hacer y hacia dónde deben ir para alcanzar las metas organizacionales.

En resumen:

Tabla 15. Mercadeo

Fortalezas	Debilidades
Marketing tradicional muy fuerte y consolidado frente a la competencia.	Muy poca fuerza laboral para abarcar todos los clientes que tiene la compañía.
Incremento en la consecución de clientes por medio del Marketing Digital.	Fallos al momento de lograr que el cliente que se entere sobre la empresa, realmente se interese por la compra de algún vehículo.
Equipo de trabajo consolidado y fortalecido, unión.	Poca automatización y pocas estrategias para seguir potenciando el tema virtual.

Fidelización de clientes por medio del Marketing tradicional.	Fallas en temas de innovación para identificar nuevas oportunidades.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.2 Fortalezas y Debilidades en tema de Servicios

Autopacífico S.A, se caracteriza no solamente por el tema de la comercialización de productos de la marca Chevrolet, otro factor a tener en cuenta, es el servicio de taller o mecánica para los vehículos, además de las garantías de los servicios de mantenimiento gratis para los vehículos nuevos.

Se caracteriza por ser una empresa líder en las ventas de vehículos y esto no se logra por sí solo; es necesario contar con una fuerza laboral a la altura de las exigencias, comprometida y motivada con el alcance de los objetivos organizacionales. A su vez, es fundamental el tema de transmitirle confianza al cliente al comercializar vehículos de alta calidad, seguros y que satisfagan las necesidades de cualquier tipo de cliente que llegue a la empresa; este punto, también va relacionado con el tema de la atención al cliente y que tan comfortable sea el espacio para que la persona se sienta motivada para adquirir un producto.

El tema del sector Automotriz hay que saberlo tratar por lo que se está hablando en temas de varios millones, temas financieros para poder pagar la deuda, algunos requisitos legales para poderlo llevar a cabo y demás factores que hacen aún más delicado todos estos temas a tratar.

Con el tema del servicio de taller o mecánica, Autopacífico S.A le ofrece a sus clientes y a cualquier persona que tenga un vehículo repuestos de muy alta calidad, originales y una mano de obra especializada en todos estos procesos, para que exista confianza y seguridad de que el carro que entra a ser valorizado para algún arreglo, salga como nuevo.

En relación con la negociación al momento de adquirir un vehículo, la empresa se caracteriza por brindarle al cliente las mejores opciones de pago, con el fin de que se lo pueda llevar sin ningún problema. Este punto es muy sensible debido a que no son negociaciones de cualquier valor sino de muy altos valores que requieren de una atención especial, brindándole al cliente diferentes posibilidades, algunas ofertas que maneje la empresa, regalos o descuentos que el cliente pueda aprovechar.

Dentro de algunos aspectos negativos, Autopacífico S.A presenta algunas falencias en el tema de exigencias al personal, se proponen objetivos o alcances bastantes elevados lo que genera que entre los mismos colaboradores se generen conflictos al momento de realizar algún negocio con un cliente, todo con el fin de poder “quedarse con el negocio” y vender más para poder cumplir la meta. Este tema es sensible debido a que afecta el servicio al cliente y muchas veces se pierden oportunidades por este factor.

Otro punto, son los elevados precios tanto de los vehículos como del servicio de mecánica y las pocas opciones que a veces se tienen para que el cliente no busque otras opciones, sino que decida quedarse con Autopacífico S.A y con Chevrolet.

En resumen:

Tabla 16. Servicios

Fortalezas	Debilidades
Vehículos de alta calidad y Servicio de mecánica profesional y con repuestos originales.	Competencia desleal entre los mismos colaboradores que afecta la atención al cliente.
Fuerza laboral altamente especializada y comprometida con la compañía.	Procesos de negociación y entrega muy demorados.
Enfoque en el cliente. Buscarle diferentes posibilidades para que pueda adquirir el vehículo.	Pocas opciones de financiación y de motivación para lograr cerrar el negocio con el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.3 Fortalezas y Debilidades en temas de Dirección de la Empresa

La dirección de la empresa ha tenido ciertos cambios a lo largo de los años, debido a que el fundador, el señor (mañana le pregunto) decidió retirarse y dejar a su hijo Mateo como presidente de la compañía, quien al tener estudios de

Administración y Negocios Internacionales hizo ciertos cambios que beneficiaron a la compañía para expandirse en el Valle del Cauca y convertirse en un concesionario líder en Colombia.

Algunos de los aspectos que cabe resaltar, es la organización del área administrativa y usados a las cuales se le agregaron cargos que eran necesarios para no sobrecargar a los empleados. Además, se han creado nuevos cargos dentro del área de ventas, disponiendo así de jefe del Área selectiva y de camiones, además de la directora de ventas de Autopacífico S.A.

Dentro de algunas dificultades que ha tenido la organización es en el área de ventas, donde se muestran ciertas preferencias por algunos vendedores para las plantas o playas de ventas, esto genera conflictos entre ellos y un ambiente laboral deficiente. Por otro lado, un aspecto importante es que los jefes tienen pocos conocimientos dentro de cargos de ventas y están más por “palanca” que por estar capacitados con lo que se requiere para un alto cargo.

La ausencia de los directivos y falta de autoridad para mantener las injusticias o los casos de preferencia han dado larga a algunas irregularidades dentro del área ejecutiva y permisividad con algunas personas, para que, por su número de ventas sean intocables dentro de la organización.

En resumen:

Tabla 17. Dirección de la Empresa

Fortalezas	Debilidades
Nuevos cargos para atender a todos los segmentos de mercado.	Desatención por parte del Área ejecutiva en el tema de las preferencias de los jefes.
Buena organización para afrontar el crecimiento de la compañía.	Gerentes inexpertos en las Áreas.
Enfoque más dinámico e innovador para la organización por el cambio generacional que hubo.	Desconocimiento del manejo de situaciones y toma de decisiones bajo presión.

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.4 Fortalezas y Debilidades en temas Financieros

Autopacífico S.A cuenta con un Área específica que maneja todo lo relacionado con lo financiero en 3 temas fundamentales: Manejar todos los ingresos y gastos que mes a mes asume la compañía. El control y seguimiento de cada uno de los créditos que tengan los clientes activos con los que cuente, sus respectivos pagos y cumplimientos. Finalmente, esta Área también cuenta con asesores especializados para manejar todo el tema de negociación al momento de que un cliente quiera adquirir un vehículo, esto se refiere al tema del papeleo, contacto con el banco que asumirá el crédito, las posibilidades y opciones de pago, etc.

De manera reciente, hubo un cambio dentro de la empresa en tema de sueldos, donde los asesores que antes ganaban el salario básico más comisiones pasaron a ganar solo por comisiones y por unos porcentajes y cuadros de ventas. Por otro lado, el método de pago cambió al pasar de pagar los sueldos cada 15 días a pagarlos una vez al mes. Algunos factores débiles que tiene el Área financiera de Autopacífico S.A es el tema de posibilidades y de opciones para el cliente al momento de estar realizando un negocio. Como ya se mencionó anteriormente, el sector Automotriz es bastante complejo por el tema de que se negocia en grandes cantidades y normalmente, la persona quiere las mejores opciones tanto del producto como de la forma del pago al momento de adquirirlo.

En resumen:

Tabla 18. Finanzas

Fortalezas	Debilidades
Manejo y control total de todas las Áreas de la compañía en temas financieros.	Limitadas opciones y posibilidades para los clientes en temas financieros.
Especialización en la fuerza laboral.	Mal manejo de su fuerza laboral en temas salariales.
Procesos estandarizados que facilitan las negociaciones.	Escalas salariales deficientes y políticas muy débiles.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 ANÁLISIS INTERNO GENERAL

Tabla 19. Análisis Interno General

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Marketing tradicional muy fuerte y consolidado frente a la competencia. - Incremento en la consecución de clientes por medio del Marketing Digital. - Equipo de trabajo consolidado y fortalecido, unión. - Fidelización de clientes por medio del Marketing tradicional. - Vehículos de alta calidad y Servicio de mecánica profesional y con repuestos originales. - Fuerza laboral altamente especializada y comprometida con la compañía. - Enfoque en el cliente. Buscarle diferentes posibilidades para que pueda adquirir el vehículo. - Nuevos cargos para atender a todos los segmentos de mercado. - Buena organización para afrontar el crecimiento de la compañía - Enfoque más dinámico e innovador para la organización por el cambio generacional que hubo. - Procesos estandarizados que facilitan las negociaciones.	- Muy poca fuerza laboral para abarcar todos los clientes que tiene la compañía. - Fallos al momento de lograr que el cliente que se entere sobre la empresa, realmente se interese por la compra de algún vehículo. - Poca automatización y pocas estrategias para seguir potenciando el tema virtual. - Fallas en temas de innovación para identificar nuevas oportunidades. - Competencia desleal entre los mismos colaboradores que afecta la atención al cliente y seriedad del negocio. - Procesos de negociación y entrega muy demorados. - Pocas opciones de financiación y de motivación para lograr cerrar el negocio con el cliente. - Desatención por parte del Área ejecutiva en el tema de las preferencias de los jefes. - Gerentes inexpertos en las Áreas. - Desconocimiento del manejo de situaciones y toma de decisiones

	bajo presión. - Escalas salariales deficientes y políticas muy débiles.
--	--

Fuente: Elaboración propia

6.2 MARKETING MIX

6.2.1 Estrategia de producto/Servicio

Autopacífico S.A ofrece una experiencia única al momento de vender un vehículo, procurando que sea distintivo y diferenciador a la competencia, brindando una atención personalizada y muy cordial, con un ambiente muy tranquilo y seguro, donde el cliente se siente totalmente a gusto. Ante cualquier problema o dificultad que se pueda presentar en el día a día, los jefes directos de cada departamento están a la altura de ofrecer una solución acorde y que las actividades no se afecten y el cliente se siga sintiendo a gusto.

El concesionario es el más grande y consolidado que tiene Chevrolet en Cali, ubicado en un punto estratégico para el transporte de los vehículos y para el manejo de los clientes de la gran parte de la ciudad (en especial del Norte); el ambiente es el adecuado para realizar negocios de grandes magnitudes y los asesores le brindan una grata experiencia para lograr fidelización.

Su oferta no solo está centrada en los vehículos fabricados por la marca Chevrolet, la experiencia va mucho más allá. Al momento de hacer este tipo de negocios hay factores importantes que influyen de manera contundente como la atención al cliente, el servicio postventa y todas las facilidades que el cliente pueda recibir por parte de Autopacífico S.A. Es por eso que, se ofrecen vehículos de gama baja, media y alta para todo tipo de cliente, una atención especializada, segura y confortable, servicio postventa como:

- **Lubriexpress:** El cliente puede realizar en tan solo 29 minutos cambio de aceite y acceso a las promociones que se encuentren en el momento. Con Lubriexpress se encontrará agilidad en el servicio y la comodidad para solicitar la cita.
- **Chevy Express:** El Taller Express es un servicio para el mantenimiento preventivo. Alarga la vida útil del vehículo, manteniéndolo en la forma

correcta de los chequeos, cambios de aceite y revisiones de acuerdo al kilometraje.

- **Mecánica Especializada:** Este taller fue diseñado para los clientes que cuentan con vehículos con alto kilometraje y/o requieren reparaciones mayores. El personal de Autopacífico S.A., software y equipo especializado, permite ofrecer calidad, confiabilidad y oportunidad en la reparación del vehículo a precios competitivos.
- **Colisión y Diesel:** El más grande y moderno taller del sur occidente colombiano, cuenta con más de 4000 m² y personal ampliamente calificado con orientación al servicio. En caso de colisión baja, media o fuerte comuníquese con la empresa y exija a su compañía de seguros el mejor y más competitivo servicio.
- **Autopacífico APP:** A través de la aplicación Autopacífico APP no solo podrá monitorear el estado del vehículo cuando esté en el taller, sino que recibirá alertas y notificaciones como pico y placa, vencimiento de tu SOAT, entre otras, que harán la vida mucho más fácil y así poder recorrer muchos caminos junto a Chevrolet. Así mismo, permite recibir información de promociones y tips relevantes para el cuidado del vehículo.
- **Repuestos:** En Autopacífico se aseguran de mantener en los almacenes un amplio surtido de repuestos para que puedan ser encontrados disponibles cada vez que sean necesarios.
- **Accesorios:** Se puede agregar todos los accesorios para el vehículo, Alarma y Bloqueo central, spoiler, biseles, GPS, Exploradoras, entre otros más para hacer de este, único e inigualable.
- **ChevyStar:** Con tan solo un toque en el retrovisor o en la aplicación, la tecnología ChevyStar ofrece más seguridad y practicidad a diario.

6.2.2 Estrategia de Precio

Autopacífico S.A. fija sus precios teniendo en cuenta diferentes variables, por un lado, tiene en cuenta los costos fijos y por otro, los costos variables. Actualmente, tiene unos precios competitivos con las marcas líderes en el mercado, pero están teniendo problemas porque aumentaron sus costos debido a la reducción de producción dentro de la planta ubicada en Colombia.

Hoy en día, casar a un cliente con una marca es muy difícil debido a que la diferencia la marcan los planes de financiamiento y promociones son agresivos entre las marcas, además de los descuentos por hacer parte de entidades públicas o tener ciertas profesiones como ser doctor, militar, profesor, entre otras.

Autopacífico S.A comercializadora oficial de la marca Chevrolet, no es la más barata ya que en este segmento se encuentran los vehículos de marcas de procedencia china, ni la marca más exclusiva, es por esto que, los vehículos médium son su fuerte pero que compiten con marcas como Nissan, Mazda, Kia, Renault. Actualmente, se encuentran sin un vehículo de la gama small, lo que le ha generado pérdida a la marca en temas de competitividad frente a marcas con vehículos más baratos y que es un importante factor de decisión de compra.

Un factor diferencial entre la competitividad de la marca dentro del mercado es que los repuestos y mantenimientos de los vehículos son los más baratos frente a la competencia en cualquiera de las gamas, los servicios especializados, las garantías que a pesar de que el cliente no lo perciba las está pagando dentro del vehículo y el respaldo como marca han hecho el factor de diferenciador.

Para los clientes que han tenido la experiencia de tener un vehículo Chevrolet y cambian de marca sienten la diferencia en mantenimiento, costos y de respaldo, por lo que deciden volver a encaminarse con la marca. Otro factor que ha hecho elevar los costos fijos de Chevrolet es que las piezas de sus vehículos están siendo fabricadas por parte de otras compañías, esto ha hecho que los motores de sus camionetas que no son hechos directamente por ellos tengan incrementos sustanciales año tras año y genera que marcas como Renault, Nissan y otras, comiencen a tomar partida en este sector teniendo una participación importante en los últimos años.

6.2.3 Estrategia de Plaza (distribución)

Autopacífico S.A, en lo que se refiere a canales de distribución, utiliza canales tanto directos como indirectos.

Con respecto a los **Canales Directos**, la empresa cuenta con un sitio web propio, donde cualquier persona puede buscar todo tipo de información que sea necesaria, al igual que las diferentes maneras que existen para contactarse con la compañía. Existe la acción de “Contacto” donde la persona llena un formulario para que pueda ser atendido posteriormente por los asesores y así, ir adelantando procesos.

Por otro lado, para Autopacífico S.A, el correo institucional y los mensajes de texto hacen parte de los Canales Directos que manejan para estar en contacto con todas las personas que estén interesados en adquirir algún producto o que ya son clientes fidelizados que necesitan de una atención constante para brindarle todo tipo de información que sea útil y válida.



Figura 22. Página web Autopacífico S.A.

Fuente: Página web de Autopacífico S.A.

Figura 23. Página web Autopacífico S.A.

Fuente: Página web de Autopacífico S.A.

En cuanto a los **Canales Indirectos**, estos permiten vender el producto a través de terceros. Hacer presencia en estos canales ofrece beneficios tales como ofrecer promociones, de contacto (buscando clientes potenciales y comunicándose con ellos) y de adaptación (adaptando la oferta a las necesidades de cada consumidor).

Autopacífico S.A, hace presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Manejan una participación activa excepto en Twitter.

La Empresa busca realizar posicionamiento de marca en las redes sociales. Publica información que puede ser valiosa para el cliente y todos los seguidores en general, como también imágenes de sus productos y servicios para lograr fidelizar y atraer.

El objetivo que tienen es el de acercar y conectar aún más al cliente con información importante en temas de los servicios postventa y todas las posibilidades que pueden realizar en el concesionario. Autopacífico no cuenta con un cronograma planificado para los medios donde tiene presencia y las publicaciones tratan de ser constantes. En Facebook cuenta con 36.662 Fans y en Instagram con 2.946 seguidores. En comparación con la competencia, se puede decir que cuenta con un posicionamiento aceptable pero que se puede potenciar mucho más y sacarle más provecho.

A continuación, se presentan las redes sociales de Autopacífico S.A.

FACEBOOK



Figura 24. Facebook Autopacífico S.A.
Fuente: Autopacífico S.A.

INSTAGRAM

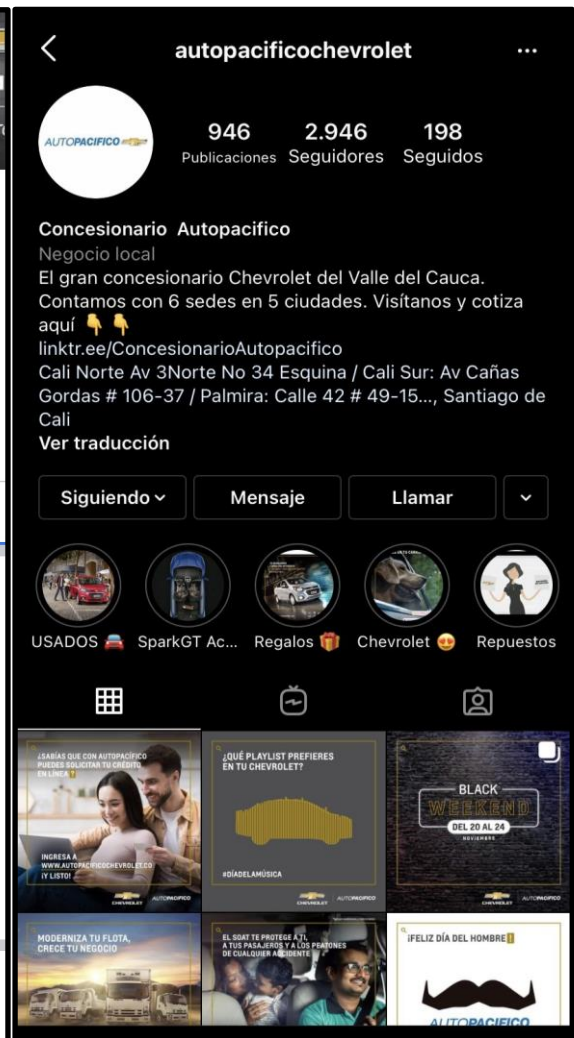


Figura 25. Instagram Autopacífico S.A.
Fuente: Autopacífico S.A.

6.2.4 Estrategia de Promoción (comunicación)

De acuerdo con lo dicho por la directora del área de mercadeo lo principal para la comunicación dentro de la promoción de los vehículos es tener en cuenta el público objetivo al cual se están dirigiendo, Por ejemplo los concesionarios que quedan fuera de la ciudad están más enfocados a llamar la atención de agricultores, ganaderos, un segmento de camionetas, camiones por el tipo de necesidades de la zona, pero dentro de la ciudad el tipo de comunicación lo hacen a través de vallas publicitarias, redes sociales, radio, en televisión regional y es más dirigido al vehículo familiar.

El marketing y la comunicación con los clientes en esta época tan permeada por la información al alcance de un clic, ha traído consigo una nueva preocupación a las empresas y al posicionamiento del sitio web, más allá de la importancia de aparecer en internet en estos tiempos es aparecer en los primeros lugares, de nada sirve tener un sitio web si es lento, la información no es de calidad y el algoritmo de Google no lo deja en los primeros lugares, por eso es fundamental para la organización no descuidar el posicionamiento de la web siguiendo con los estándares puestos por Google.

Autopacífico S.A. tiene presencia actualmente en los medios offline y online, estar en todos los canales de comunicación posibles y escogiendo su segmento de mercado según el lugar donde se encuentre el concesionario para comunicar han cliente ha tenido gran resultado, otra manera en la que han comunicado a los clientes es por las bases de datos de taller, Soat, seguros, etc. o por página web por medio de Newsletter o formularios de contacto que pueden utilizar para comunicar lo que requieran.



Figura 26. Imagen publicitaria.

Fuente: Página Web Autopacífico S.A.

Las estrategias ATL y BTL han acompañado a Autopacífico, el branding en los carros de prueba y los montajes de la marca dentro de las playas de ventas han sido importantes para reconocer a Chevrolet y referenciar a Autopacífico como el concesionario más importante dentro de la región por su crecimiento y servicio garantizado.

Lograr tener la capacidad para comunicar y ser reconocidos como un concesionario con el sello Chevrolet, sinónimo de garantía, calidad, respaldo en sus servicios y productos, de esto se ha encargado el área de mercadeo teniendo claro los segmentos de mercados a los que se enfocan los vehículos y en las

zonas que deben cambiar la comunicación para enfocarse a otro segmento en vehículos más especializados.

Dentro de la comunicación, Autopacífico S.A. se han implementado los leads para atrapar y dirigir a los clientes interesados a un asesor que se comunica con ellos y hace la cotización y el primer contacto con el cliente, aunque ha sido difícil la implementación de este método y la efectividad sigue siendo baja a diferencia de las visitas presenciales.

6.3 ANÁLISIS DE VENTAS

A continuación, se presentarán los cuadros correspondientes a la evolución de las ventas o el histórico de ventas tanto por cantidad de referencia vendida (vehículo), unidades totales y en miles de pesos:

6.3.1 Ventas por segmento – Año 2020

Tabla 20. Ventas por segmento - Año 2020

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Spark GT LS	14	7	2	0	0	2	19	5	14	10
Spark GT LT	18	17	16	0	9	15	7	5	4	2
Spark GT ACTIVE	9	8	4	0	1	8	12	7	10	15
Spark GT PREMIER	7	14	8	0	6	8	7	17	16	7
Beat LS	17	18	8	0	6	14	15	5	11	12
Beat LT	35	15	3	0	9	5	1	6	11	9
Beat PREMIER	32	31	9	0	8	6	16	14	17	27
TOTAL REF MINI	132	110	50	0	39	58	77	59	83	82

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Sail LS C/A	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Onix HB LTZ MT	16	21	5	2	0	7	7	7	6	4
Onix HB LTZ AT	10	9	8	0	1	3	7	10	18	17
Onix ACTIVE	14	9	2	0	1	0	3	0	0	0
Onix NB LTZ AT	10	3	7	0	0	4	0	2	0	0
Onix NB LT MT	7	3	2	0	1	0	0	0	0	0
Onix NB LTZ MT	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onix LT TURBO TM	0	0	0	1	12	7	8	2	9	13
Onix LT TURBO TA	0	0	0	0	1	6	8	9	15	11
Onix LTZ TURBO 4P	0	0	0	0	15	16	22	9	10	6
Onix PREMIER TURBO 4P	0	0	0	0	9	5	4	1	7	9
Onix RS TURBO	0	0	0	0	4	3	8	5	14	26
Onix PREMIER TURBO 5P	0	0	0	0	3	2	1	6	3	1
TOTAL REF SMALL	61	45	24	4	47	53	68	51	83	87

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
TRACKER LS MT	17	20	13	1	9	7	11	18	27	26
TRACKER LS AT	13	7	4	0	4	8	8	11	7	0
TRACKER LT AT	3	1	0	0	2	1	0	2	8	2
TRACKER LTZ AT	2	4	0	0	1	1	0	4	0	3
Tracker Turbo LTZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tracker Turbo LS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Tracker Turbo Premier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
CAPTIVA	24	16	4	0	3	5	3	5	9	5
CAPTIVA 7P	1	20	7	0	4	6	8	3	0	5
EQUINOX LS	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
EQUINOX LT	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0
EQUINOX PREMIER	2	1	1	1	0	3	3	2	3	2
TOTAL REF UTILITY	64	70	30	2	24	31	34	46	54	56

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
COLORADO	4	0	3	0	1	1	2	3	2	3
DMAX	11	3	4	0	2	3	0	4	7	6
TOTAL PICK UP	15	3	7	0	3	4	2	7	9	9

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
BLAZER	2	1	2	0	1	4	0	2	1	4
TRAILBLAZER	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0
TRAVERSE HC	1	0	1	0	0	0	1	1	0	2
TRAVERSE PREMIER	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
PREMIUM	5	1	5	0	1	4	1	3	2	6

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

REFERENCIA / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
BUSES Y CAMIONES	20	20	33	0	8	23	28	18	23	20
TAXI	3	6	1	1	7	7	15	14	11	7
VAN	6	0	2	0	2	4	4	9	5	3
TOTAL GENERAL	306	255	152	7	131	184	229	207	270	270

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

***Nota: Es una misma tabla dividida por referencia de vehículo.**

Las tablas anteriores lo que buscan es reflejar las ventas de Autopacífico S.A por segmento de vehículo durante el año 2020, para evidenciar cómo fue el comportamiento de los mismos con la llegada de la pandemia del Covid-19. Autopacífico S.A ha venido siendo marca líder y referente del sector en Cali y en el Valle del Cauca, por lo que sus aspiraciones de ventas estaban marcadas en un tope elevado, lo cual se puede evidenciar en los dos primeros meses del año (Enero-Febrero) y que se vio afectado de manera considerable y notoria por las cuarentenas que fueron implementadas en todo el país, siendo un golpe drástico en los meses de marzo y abril donde las restricciones fueron muy estrictas.

Posterior a esto, Autopacífico S.A se ha venido recuperando progresivamente del duro golpe causado por la Pandemia, pero sin lograr cumplir las expectativas iniciales, marcando un año difícil para la compañía como también, para todo el sector Automotriz.

6.3.2 Histórico de Ventas

Tabla 21. Ventas por Unidad

	UNIDADES				
	2016	2017	2018	2019	2020
Ene	175	186	291	211	306
Feb	202	163	184	212	274
Mar	145	195	246	252	228
Abr	323	141	229	177	5
May	182	206	259	223	138
Jun	184	207	219	154	183
Jul	176	200	284	258	229
Ago	206	225	213	196	206
Sep	329	201	252	234	270
Oct	227	194	274	237	270
Nov	216	233	304	318	
Dic	241	186	207	393	
Acum Año	2,606	2,337	2,962	2,865	2,109
Acum a Oct	2,149	1,918	2,451	2,154	2,109

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

Tabla 22. Ventas por Miles de Pesos

	VENTAS Miles de Pesos				
	2016	2017	2018	2019	2020
Ene	6,102,711	7,137,134	10,352,859	8,480,157	15,140,759
Feb	7,818,895	6,300,379	7,252,443	8,655,714	14,057,122
Mar	5,731,557	6,953,337	8,908,662	10,293,290	12,444,327
Abr	10,133,857	5,380,921	8,260,928	8,300,631	100,320
May	7,685,774	7,171,580	9,484,518	8,920,735	7,592,856
Jun	6,648,770	7,306,948	9,397,834	6,634,962	9,589,486
Jul	6,170,240	7,152,751	10,754,563	9,686,698	11,746,703
Ago	8,389,062	7,689,339	8,681,406	8,750,329	11,701,893
Sep	11,141,703	7,368,840	9,606,229	9,956,067	14,123,430
Oct	8,349,655	6,828,223	10,335,997	10,874,900	15,434,640
Nov	8,574,017	7,875,638	12,030,871	14,220,067	0
Dic	9,589,772	6,280,281	7,932,579	17,470,779	0
Acum Año	96,336,012	83,445,370	112,998,892	122,244,328	111,931,537
Acum a Oct	78,172,223	69,289,451	93,035,442	90,553,482	111,931,537

Fuente: Informes gerenciales de Autopacífico S.A

Las dos gráficas anteriores que reflejan el comportamiento del histórico de ventas de Autopacífico S.A en el mercado del sector Automotriz, donde es claro que han venido en un constante crecimiento desde el año 2016 en adelante. El posicionamiento y el reconocimiento que tiene la compañía en Cali y Valle del Cauca la ha convertido en una marca líder y referente frente a las demás empresas competidoras.

Por otro lado, es importante mencionar que las ventas del año 2020 estaban proyectadas para seguir creciendo aún más y superar en acumulado al año 2019, lo cual comenzó de manera positiva pero que por efectos de la pandemia del Covid-19 se generaron fuertes impactos negativos en temas de unidades vendidas (vehículos) pero que con el paso de los meses se fue recuperando poco a poco de manera efectiva, lo cual marca una pauta muy importante en los efectos económicos tan severos que causó la pandemia y las cuarentenas respectivas.

6.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE MARKETING

6.4.1 Planeación

En esta primera parte del proceso administrativo se busca saber qué se va a hacer por anticipado, cuál será la dirección a tomar para alcanzar los objetivos de una manera eficiente. Para esto, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Que se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer?

PLAN ESTRATEGICO (2020 - 2021)						
	MISSION: Somos un concesionario automotriz, que busca exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y accionistas a través de la comercialización de vehículos nuevos y usados, repuestos, accesorios, seguros, plans financieros y servicios de taller, generando valor para todos.					
	VISION: Convertir a AUTOPACIFICO en el mejor concesionario de vehículos en Colombia, haciendo clientes, colaboradores, proveedores y accionistas felices para toda la vida.					
	AREA / SUBAREA	METAS				ESTRATEGIAS / PROYECTOS
PILARES DE COMPAÑÍA	NUEVOS	2018	2019	2020	2021	Crecimiento sostenido y aumento de Participación de Mercado!

Figura 27. Ejemplo de Plan estratégico Autopacífico S.A.

Fuente: Autopacífico S.A.

El Área de Marketing de Autopacífico S.A cuenta con una estructura establecida de manera muy simple ya que son pocos los colaboradores que se desempeñan dentro de la misma. Cuenta con una directora de Mercadeo, la cual es la persona líder y encargada de brindarle las herramientas suficientes a sus colaboradores para ser eficientes en todos los procesos; los otros 3 colaboradores desempeñan diferentes roles en el día a día como el manejo de las redes, los leads, correos electrónicos, etc.

A pesar de que no es un área muy grande, se encuentra muy organizada y muy bien planificada. En un constante trabajo en equipo plantean los objetivos de mercadeo mes a mes necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, plantean las estrategias necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y marcan una ruta a seguir para dar resultados. Esta área se ha visto afectada por la lenta transición de la compañía para pasar del manejo tradicional a las nuevas herramientas tecnológicas que existen en el mercado, de igual manera, cuentan con un presupuesto muy limitado que no le favorecen al crecimiento tanto del área en específico, como de la organización en general, ya que es el mercado quien trae a los clientes.

Con la finalidad de hablar netamente del proceso de planeación, se muestra que el área de mercadeo cuenta con una estructura organizacional que les brinda formalidad, cuentan con una ruta estratégica para plantear objetivos, estrategias, escenarios, presupuestarios, resultados, retroalimentación mes a mes que permitan tener un control global, cuentan con una fuerza laboral pequeña pero capacitada para llevar a cabo todos los procesos necesarios con una líder cualificada que les permite tener mayores herramientas y logros eficientes.

En su planeación estratégica marcan de manera muy clara la hoja de ruta a seguir, planteando el Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Quién que le permiten ser eficientes y alcanzar los objetivos Organizacionales.

Fuente: Entrevistas con María Jimena Bedoya y Carlos Bedoya - Directora de Mercadeo y Gerente General de Autopacífico S.A

6.4.2 Organización

Este proceso de organización permite una utilización equilibrada de los recursos con los que se cuenta, con el fin de establecer una relación entre lo que se debe hacer y quienes lo deben ejecutar. Se determina que debe hacerse para lograr algo previamente establecido, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

En el Área de Marketing de Autopacífico S.A se encuentra con una planeación previa que permite tener claro lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuando se debe hacer, donde se debe hacer y quién lo debe hacer; esto permite tener mayor orden y control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo por medio de un cronograma de actividades mensuales que permitan alcanzar los objetivos particulares y los organizacionales.

De igual manera, la directora del Área junto con la colaboración del Gerente General de la Organización lleva una planificación presupuestal muy clara, para saber cómo distribuir los recursos mensuales que son destinados netamente para los procesos de mercadeo, lo que permite tener mayor eficiencia y que no se derrochen los recursos sin sacarle mayor provecho. Cada uno de estos procesos se llevan a buen puerto gracias a la estructura organizacional con la que cuenta la empresa, que permite tener un orden claro de las cosas, como también, a la planeación estratégica mensual que se hace dentro del Área para saber qué se necesita y cómo saberlo aprovechar.

Fuente: Entrevistas con María Jimena Bedoya y Carlos Bedoya - Directora de Mercadeo y Gerente General de Autopacífico S.A

6.4.3 Dirección

Esta función busca por medio de la influencia interpersonal, lograr que todos los involucrados dentro del área u organización contribuyan al logro de los objetivos planteados. Esto se logra a través de liderazgo, motivación y comunicación.

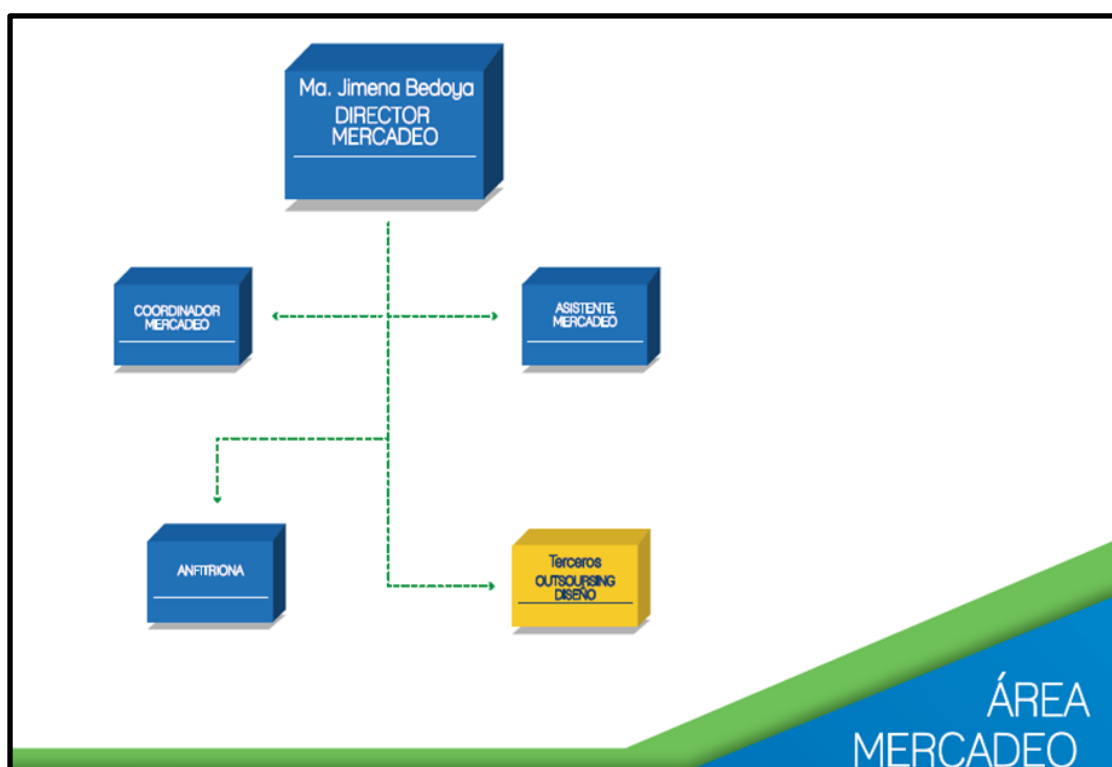


Figura 28. Organigrama del Área de Mercadeo - Autopacífico S.A.

Fuente: Autopacífico S.A.

El Organigrama del Área de mercadeo refleja de manera general como está establecido, donde refleja de manera muy clara una directora de mercadeo que lidera cada uno de los procesos e influye en cada uno de sus colaboradores. Sus funciones van más allá de todo el conocimiento que pueda contribuir en el área y representa la ruta a seguir de los demás, toma la vocería, planifica, ordena, dirige y controla cada factor que influya en el desempeño del mismo.

Autopacífico S.A por medio de la directora de mercadeo, le brinda a la fuerza laboral diferentes comisiones por cumplimiento de los objetivos planteados mensualmente, lo cual es un gran reflejo de la motivación que quieren ejercer sobre ellos, ya que una de las mejores estrategias para alcanzar los resultados es contar con un equipo bien liderado y bien motivado.

De igual manera, la comunicación entre el Gerente de la empresa, la directora de mercadeo y los demás colaboradores del Área es muy buena, constante y directa. Todos los niveles de la empresa están involucrados en alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual genera un excelente clima laboral donde todos se sienten importante y todos van en la misma línea que ha logrado que la empresa sea una de las líderes del mercado.

Fuente: Entrevistas con María Jimena Bedoya y Carlos Bedoya - Directora de Mercadeo y Gerente General de Autopacífico S.A

6.4.4 Control

Es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planteados), con el fin de lograr un mejoramiento continuo.

En Autopacífico S.A y de manera más específica en el Área de marketing, se maneja una constante medición de cada uno de los objetivos y de las estrategias mensuales que se implementan para alcanzar los objetivos organizacionales. Cada Área es independiente de sus procesos, pero siempre con la mirada puesta en lo planteado por la Gerencia General; por ende, se manejan diferentes formatos e indicadores de cumplimiento, lo cual también, permite revisar todo el tema de las comisiones y demás.

De igual manera, es muy importante resaltar que la directora de mercadeo, la señora María Jimena Bedoya, ejerce diariamente sus funciones de líder siendo una guía para sus colaboradores y al mismo tiempo, generando control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Esta área se mide por la cantidad de Leads ingresados, cantidad de correos enviados y recibidos, la agresividad de las publicidades en el manejo de las redes sociales, y cuántas ventas se generan gracias a estos medios.

Por último, Autopacífico S.A maneja también la evaluación de desempeño 360 grados a nivel general y a nivel de cada Área de la Organización, proceso que es fundamental para medir a cada uno de los integrantes de la compañía, teniendo un análisis totalmente global. Esto permite tener un control de cada detalle que pueda influir en el rendimiento de los colaboradores y de la empresa en general, viéndose reflejado en los resultados organizacionales, posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Fuente: Entrevistas con María Jimena Bedoya y Carlos Bedoya - Directora de Mercadeo y Gerente General de Autopacífico S.A

6.5 Conclusiones del Análisis Interno

→ Desde la Fortaleza:

- El músculo financiero que tiene la organización, debido a la antigüedad y buen manejo de recursos e inventario, además de su transparencia dentro del mercado y con sus clientes, le ha permitido crecer y manejar un volumen de inventario importante para carros nuevos y también para la compra de vehículos usados a través de la modalidad de retoma de los carros usados.
- Variedad de sus productos según el segmento de mercado; actualmente Autopacífico S.A. como distribuidor autorizado de la marca Chevrolet cuenta con gran variedad de vehículos, enfocados en los distintos segmentos de mercado, ya sea vehículo pequeño, con bodega, camionetas, camiones, taxis, entre otros, que van varían según las necesidades del cliente.
- Grado de recordación alto dentro de la zona; actualmente con el crecimiento que tiene la organización dentro del mercado y con la reciente adquisición de yanacónas motor, la compañía ya tiene presencia en el norte y sur de la ciudad, además, las campañas publicitarias le han permitido mejorar su identidad de marca y reconocimiento por el nombre Autopacífico y no como solo un concesionario Chevrolet.
- Líder en ventas Chevrolet dentro de la zona, con diferentes sedes en la zona occidente y dos sedes en la ciudad de Cali, se posiciona como uno de los concesionarios con más ventas en el país y en su zona,

garantizando una cuota de participación alta frente a la competencia y bonificaciones por parte de la marca por cumplimiento de metas.

- Planeación y control sobre los planes estratégicos de cada área; en la empresa se desempeñan estrictas planeaciones sobre las metas y objetivos que se quieren alcanzar, de esta manera poder evaluarlos, vigilarlos y controlarlos para lograr los objetivos ha sido la clave y cada jefe es encargado de sus planes y control, pero previamente deben estar alineados por la estrategia de gerencia.
- Control de cada una de las áreas por medio de reuniones de gerencia; en ocasiones tienen reuniones extraordinarias o de evaluación sobre cada una de las áreas, permitiendo tener un control sobre cada una de las áreas funcionales de la organización y poder verificar si los planes estratégicos van de acuerdo a lo planeado o que planes de contingencia se pueden tener bajo una situación anormal.
- Profesionalismo de su fuerza de ventas; con la universidad Chevrolet se han capacitado a los vendedores en diferentes aspectos que les permitan ser hábiles y eficaces, teniendo en cuenta el tipo de clientes y las necesidades, además de esto, la capacitación en los productos y su valor agregado a la hora de compararlos con la competencia.
- Servicio Excepcional, la organización ha realizado sus servicios dentro de los talleres como un servicio de alto nivel y personalizado, refiriéndose al cliente de una manera adecuada, dando espacios de espera de lujo y brindándole la garantía de los repuestos y arreglos necesarios en los vehículos.
- Enfoque en el cliente; la compañía centra sus esfuerzos para brindarle la mejor experiencia posible al cliente ya fidelizado y a los nuevos posibles clientes, y estos esfuerzos hacen referencia a brindar múltiples alternativas para que se pueda adquirir el producto, como también, una asesoría de alta experticia para generar confianza y convencimiento.
- Manejo de canales directos e indirectos para estar cada vez más cerca de clientes potenciales y de nuevos posibles clientes. Autopacífico S.A. cuenta con múltiples alternativas (tradicionales y digitales) para llegarle a la persona, generar recordación, fidelización y, por tanto, ventas e ingresos.

→ **Desde la Debilidad:**

- Fuerza laboral limitada en cada una de las Áreas de la organización, lo que genera un desarrollo más lento y se desaprovechan diferentes oportunidades que se puedan presentar; por otro lado, los colaboradores deben multiplicar sus funciones, perdiendo eficiencia.
- Los leads son una herramienta potente para acercar los clientes a la empresa, pero hay deficiencias a la hora de concretar una venta o generar un gran interés en el cliente, lo que enfoca debilidad a la hora de asesorar.
- Proceso de transición de lo tradicional a lo digital muy lento, generando problemas de competencia en el mercado, ya que la pandemia ha obligado a que la mayoría de procesos se hagan de manera virtual y Autopacífico S.A se ha demorado mucho en la adaptación al cambio.
- Problemáticas en el manejo de los cargos en la virtualidad, debido a que en muchas ocasiones se vuelve ineficiente el manejo de las situaciones que requieren un trato inmediato o son de carácter urgente como un manejo de un negocio o manejo de clientes que están disgustados por distintos inconvenientes.
- Las diferentes sedes han generado inconvenientes porque al absorber Yanaconas Motor se ha creado una resistencia al cambio, generando dificultad de acoplar los empleados a Autopacífico S.A, lo que ha causado problemas en la dualidad de mando y direccionamiento.
- Falta de atención en los canales de comunicación, debido a que, por el Covid-19 la organización redujo el presupuesto de mercadeo considerablemente y ahora deben trabajar con menos dinero sacrificando algunos objetivos.
- La planeación en algunas áreas es más rigurosa que en otras, por ejemplo, en el área de ventas el OGSM está muy bien estructurado, pero en el área de mercado no es así debido a que esta área es mucho más reactiva entonces no hay forma de medir debido a lo cambiante y la forma en que reacciona el mercado.
- Precios más altos en relación a vehículos de la misma categoría, actualmente ha perdido competitividad con otras marcas como Renault que ha abarcado el mercado mini y small, los precios no dependen del concesionario, pero la fábrica los limita en el sentido económico.

- Procesos de negociación y de entrega del producto muy demorados, lo cual dificulta cualquier tipo de acercamiento con el cliente, ya que la persona está interesada en tener su vehículo lo más rápido posible.
- Escalas salariales deficientes en toda la fuerza laboral, en especial, en los asesores comerciales que son el filtro principal para generar una venta; por otro lado, se cuenta con políticas muy débiles.

CAPÍTULO 7 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

De acuerdo con Betancourt “DOFA significa (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), mediante estas metodologías se integran, en un mismo análisis los aspectos externos, y los aspectos internos, que influyen positiva o negativamente en la organización”.

Luego de haber realizado unos análisis externos e internos muy completos, se logran recolectar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas para Autopacífico S.A, las cuales serán evaluadas a continuación en las matrices EFE y EFI, para su posterior cruce en la matriz DOFA permitiendo obtener unas estrategias que sean oportunas para aprovechar cada escenario que se presente.

7.1 Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)

Tabla 23. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
O1: Necesidad de comprar un vehículo para no usar medios de transporte masivo por miedo al Covid-19 y por comodidad.	0,07	3	0,21
O2: Cumplimiento a cabalidad de todas las normas y leyes que rigen a los concesionarios, así mismo como el pago de impuestos a su debido tiempo.	0,09	4	0,36

O3: La competencia presenta mayor debilidad en temas de marketing tradicional y digital.	0,05	4	0,2
O4: Programas de restauración ecológica y sostenibilidad ambiental (Chevrolet).	0,06	3	0,18
O5: Mayor capacidad innovadora que la competencia en los motores de los automóviles para tener más potencia y menos consumo de combustible.	0,06	3	0,18
O6: Reconocimiento de la marca por encima de la competencia.	0,09	4	0,36
O7: Poca incursión de herramientas tecnológicas por parte de las empresas competidoras del sector.	0,05	3	0,15
O8: Innovación en tecnología y comunicaciones con programas como ChevyStar, este tipo de tecnologías les dan un valor agregado a los	0,08	4	0,32

vehículos brindando seguridad, acompañamiento en la ruta y diferentes funcionalidades.			
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	-	38	1,96
AMENAZAS			
A1: Crisis mundial por la recesión económica del año 2020.	0,07	2	0,14
A2: Alta vigilancia por parte de los entes gubernamentales en cada uno de los procesos por la magnitud de los negocios que manejan.	0,1	2	0,2
A3: La fluctuación del peso colombiano frente al dólar influye de manera considerable en el sector automotriz.	0,04	1	0,04
A4: Vehículos con alta tecnología y diseño a menor precio (chinos).	0,06	2	0,12

A5: Inclínación de las personas por vehículos con energía renovable.	0,05	1	0,05
A6: Incursión en el mercado de autos Tesla innovadores, recargables y con diseño futurista.	0,04	2	0,08
A7: Crecimiento de la competencia en temas de innovación y vehículos acordes a las nuevas necesidades de los clientes.	0,05	1	0,05
A8: Restricción y preocupación por la cantidad de contaminación generada por los vehículos que han llevado a limitar la restricción de los mismos y que han frenado muchas ventas.	0,04	1	0,04
SUBTOTAL AMENAZAS	-	12	0,93
TOTAL	1	40	2,68

Fuente: Elaboración propia.

La clave de la **Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE)** consiste en que el valor del peso ponderado total de las **Oportunidades** sea mayor al peso ponderado total de las **Amenazas**. En el caso del análisis realizado para la empresa Autopacífico S.A. se puede observar que el peso de las Oportunidades tiene un valor de **1,96** y el de las Amenazas tiene un valor de **0,93**, lo que lleva a concluir que el ambiente externo es **favorable** para la empresa.

7.2 Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

Tabla 24. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Reconocimiento como marca líder en el sector automotriz por parte de los clientes y la competencia.	0,09	4	0,36
F2: El músculo financiero que tiene la organización, debido a la antigüedad y buen manejo de recursos e inventario en cada una de las líneas de segmento.	0,06	4	0,24

F3: Ventaja competitiva en temas de marketing tradicional y posicionamiento en el marketing digital por medio de redes sociales y Google Ads.	0,07	3	0,21
F4: Variedad de sus productos según el segmento de mercado y las necesidades de los clientes.	0,05	4	0,2
F5: Vehículos nuevos y usados, servicio de mecánica especializada, repuestos originales y servicio al cliente de muy alta calidad.	0,08	4	0,32
F6: Planeación y control sobre los planes estratégicos de cada área y también sobre los planes las directrices de cada área.	0,04	4	0,16
F7: Profesionalismo de su fuerza de venta; con la universidad Chevrolet se han capacitado a los vendedores en diferentes aspectos que les permitan ser hábiles y eficaces.	0,05	3	0,15

F8: Enfoque en el cliente; la compañía centra sus esfuerzos para brindarle la mejor experiencia posible al cliente ya fidelizado y a los nuevos posibles clientes.	0,04	4	0,16
F9: Manejo de canales directos e indirectos para estar cada vez más cerca de los clientes potenciales y de los nuevos posibles clientes.	0,07	3	0,21
SUBTOTAL FORTALEZAS	-	32	2,01
DEBILIDADES			
D1: Fuerza laboral limitada en cada una de las Áreas de la organización, lo que genera un desarrollo más lento y se desaprovechan diferentes oportunidades que se puedan presentar.	0,05	2	0,1
D2: Poca consecución de ventas por medio de los clientes que llegan por el marketing virtual (Leads).	0,07	2	0,14

D3: Proceso de transición de lo tradicional a lo digital muy lento, generando problemas de competencia en el mercado.	0,04	1	0,04
D4: Competencia desleal entre los colaboradores.	0,04	2	0,08
D5: Desconocimiento del manejo de situaciones y toma de decisiones bajo presión muchas ocasionadas por la virtualidad en los puestos de trabajo.	0,05	1	0,05
D6: Estrategias de negociación débiles tanto virtuales como presenciales, falta de capacitación y cohesión entre lo pautado y los ofrecimientos reales.	0,03	2	0,06
D7: Precios más altos en relación a vehículos de la misma categoría y con acabados básicos quedándose atrás de otras marcas con las que compite en algunos segmentos.	0,07	2	0,14

D8: Problemáticas en el manejo de los cargos en la virtualidad debido a que muchas situaciones son más eficaces para solucionarlas de manera presencial.	0,04	1	0,04
D9: Escalas salariales y planes de comisiones deficientes en toda la fuerza laboral, en especial, en los asesores comerciales que son el filtro principal para generar una venta.	0,06	2	0,12
SUBTOTAL DEBILIDADES	-	15	0,77
TOTAL	1.0	47	2,78

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la **Matriz de evaluación de los Factores Internos** se tiene que, si en los ponderados totales del análisis el valor está por encima de **2,5**, las Organizaciones cuentan con una **posición interna de Fuerza**, como lo es en el caso de Autopacífico S.A.

Lo más relevante para concluir de este análisis se centra en **comparar** el peso ponderado total de las **Fortalezas** contra el de las **Debilidades** para poder determinar si las fuerzas internas de la Organización son favorables o no.

En los resultados se evidencia que las Fortalezas tienen un valor de **2,01** y las Debilidades tienen un valor de **0,77**, lo que lleva a concluir que las Fuerzas internas son **favorables** en este escenario.

7.3 Análisis DOFA:

De acuerdo con la guía de elaboración de un plan estratégico por Betancourt, el análisis DOFA tiene como finalidad sintetizar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, las cuales se van a mencionar en el siguiente listado:

Tabla 25. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El músculo financiero que tiene la organización, debido a la antigüedad y buen manejo de recursos e inventario, además de su transparencia dentro del mercado y con sus clientes, le ha permitido crecer y manejar un volumen de inventario importante para carros nuevos y también para la compra de vehículos usados a través de la modalidad de retoma de los carros usados. Variedad de sus productos según el segmento de mercado; actualmente Autopacífico S.A. como distribuidor autorizado de la marca Chevrolet cuenta con gran variedad de vehículos, enfocados en los distintos segmentos de mercado, ya sea vehículo pequeño, con bodega, camionetas, camiones, taxis,	Fuerza laboral limitada en cada una de las Áreas de la organización, lo que genera un desarrollo más lento y se desaprovechan diferentes oportunidades que se puedan presentar; por otro lado, los colaboradores deben multiplicar sus funciones, perdiendo eficiencia. Los leads son una herramienta potente para acercar los clientes a la empresa, pero hay deficiencias a la hora de concretar una venta o generar un gran interés en el cliente, lo que enfoca debilidad a la hora de asesorar. Proceso de transición de lo tradicional a lo digital muy lento, generando problemas de competencia en el mercado, ya que la pandemia ha obligado a que la mayoría de procesos

entre otros, que van varían según las necesidades del cliente. Grado de recordación alto dentro de la zona; actualmente con el crecimiento que tiene la organización dentro del mercado y con la reciente adquisición de yanaconas motor, la compañía ya tiene presencia en el norte y sur de la ciudad, además, las campañas publicitarias le han permitido mejorar su identidad de marca y reconocimiento por el nombre Autopacífico y no como solo un concesionario Chevrolet. Líder en ventas Chevrolet dentro de la zona, con diferentes sedes en la zona occidente y dos sedes en la ciudad de Cali, se posiciona como uno de los concesionarios con más ventas en el país y en su zona, garantizando una cuota de participación alta frente a la competencia y bonificaciones por parte de la marca por cumplimiento de metas. Planeación y control sobre los planes estratégicos de cada área; en la empresa se desempeñan estrictas planeaciones sobre las metas y objetivos que se quieren alcanzar, de esta manera poder evaluarlos, vigilarlos y controlarlos para lograr los objetivos ha sido la clave y cada jefe es encargado de sus planes y control, pero previamente deben estar alineados por la estrategia de gerencia.	se hagan de manera virtual y Autopacífico S.A se ha demorado mucho en la adaptación al cambio. Problemáticas en el manejo de los cargos en la virtualidad, debido a que en muchas ocasiones se vuelve ineficiente el manejo de las situaciones que requieren un trato inmediato o son de carácter urgente como un manejo de un negocio o manejo de clientes que están disgustados por distintos inconvenientes. Las diferentes sedes han generado inconvenientes porque al absorber Yanaconas Motor se ha creado una resistencia al cambio, generando dificultad de acoplar los empleados a Autopacífico S.A, lo que ha causado problemas en la dualidad de mando y direccionamiento. Falta de atención en los canales de comunicación, debido a que, por el Covid-19 la organización redujo el presupuesto de mercadeo considerablemente y ahora deben trabajar con menos dinero sacrificando algunos objetivos. La planeación en algunas áreas es más rigurosa que en otras, por ejemplo, en el área de ventas el OGSM está muy bien estructurado, pero en el área de mercado no es así debido a que esta área es mucho más reactiva entonces no hay forma de medir debido a lo cambiante y la forma en que reacciona el mercado.
--	--

Control de cada una de las áreas por medio de reuniones de gerencia; en ocasiones tienen reuniones extraordinarias o de evaluación sobre cada una de las áreas, permitiendo tener un control sobre cada una de las áreas funcionales de la organización y poder verificar si los planes estratégicos van de acuerdo a lo planeado o que planes de contingencia se pueden tener bajo una situación anormal. Profesionalismo de su fuerza de ventas; con la universidad Chevrolet se han capacitado a los vendedores en diferentes aspectos que les permitan ser hábiles y eficaces, teniendo en cuenta el tipo de clientes y las necesidades, además de esto, la capacitación en los productos y su valor agregado a la hora de compararlos con la competencia. Servicio Excepcional, la organización ha realizado sus servicios dentro de los talleres como un servicio de alto nivel y personalizado, refiriéndose al cliente de una manera adecuada, dando espacios de espera de lujo y brindándole la garantía de los repuestos y arreglos necesarios en los vehículos. Enfoque en el cliente; la compañía centra sus esfuerzos para brindarle la mejor experiencia posible al cliente ya fidelizado y a los nuevos posibles clientes, y estos esfuerzos hacen referencia a brindar múltiples alternativas para que se pueda	Precios más altos en relación a vehículos de la misma categoría, actualmente ha perdido competitividad con otras marcas como Renault que ha abarcado el mercado mini y small, los precios no dependen del concesionario, pero la fábrica los limita en el sentido económico. Procesos de negociación y de entrega del producto muy demorados, lo cual dificulta cualquier tipo de acercamiento con el cliente, ya que la persona está interesada en tener su vehículo lo más rápido posible. Escalas salariales deficientes en toda la fuerza laboral, en especial, en los asesores comerciales que son el filtro principal para generar una venta; por otro lado, se cuenta con políticas muy débiles.
---	--

adquirir el producto, como también, una asesoría de alta experticia para generar confianza y convencimiento. Manejo de canales directos e indirectos para estar cada vez más cerca de los clientes potenciales y de los nuevos posibles clientes; Autopacífico S.A cuenta con múltiples alternativas (tradicionales y digitales) para llegarle a la persona, generar recordación, fidelización y por lo tanto, ventas e ingresos.	
OPORTUNIDADES Cumplimiento a cabalidad de todas las normas y leyes que rigen a los concesionarios, así mismo como el pago de impuestos a su debido tiempo. De esta manera, el concesionario maneja con total transparencia la venta de vehículos nuevos y usados, generando confianza, garantía y respaldo en sus operaciones. Correcto acompañamiento a los clientes antes, durante y después de la compra; para la empresa es fundamental este proceso con el objetivo de asesorar, acompañar y resolver dudas que tenga el cliente. Necesidad de comprar un vehículo para no usar medios de transporte masivo por miedo al Covid-19.	AMENAZAS El sector Automotriz es altamente vigilado por los entes gubernamentales en cada uno de los procesos por la magnitud de los negocios que manejan. De igual manera, las compañías están expuestas a posibles daños de imagen de clientes que no se sientan satisfechos ya que la compra de un vehículo es algo muy serio y le marca una vida financiera a la persona. La fluctuación del peso colombiano frente al dólar influye de manera considerable en el sector automotriz. La adquisición de un vehículo requiere una responsabilidad financiera importante y la constante subida de precios, condiciona la decisión de una persona al momento de querer comprar el vehículo.

Con los problemas de contagio las personas comenzaron a ver como una prioridad tener vehículo propio para cuidarse ellos y sus familias. Compras a corto plazo, evitando la postergación de la misma y la subida de precios, con la fluctuación de valor del peso frente al dólar hace que la gente aproveche promociones porque sabe que los vehículos tienen tendencia al alza y por eso prefieren tener prontitud a la hora de comprar. Impulsar a las familias para adquirir un vehículo y obtener estatus, a pasar que ahora tener vehículos es una necesidad, muchas familias se sienten realizadas al tener un vehículo y cambiar su medio de transporte o pasar a un modelo nuevo. La innovación de los vehículos y la tecnología que tienen los hacen llamativos, las empresas han enfocado sus esfuerzos en lanzar vehículos amigables con el medio ambiente, con reducción en el uso de combustibles fósiles y mejorando las alternativas de vehículos eléctricos. Innovación en tecnología y comunicaciones con programas como ChevyStar, les dan un valor agregado a los vehículos brindando seguridad, acompañamiento en la ruta y diferentes funcionalidades que hacen sentir a los dueños con un plus a la hora de adquirir un vehículo Chevrolet.	La crisis económica mundial que ha generado la pandemia del Covid-19 ha golpeado tanto a las empresas como a las personas. Han sido procesos de cambio y adaptación difíciles para las empresas con el objetivo de irse recuperando económicamente de este golpe, como también, el estilo de vida de muchas personas ha dado un giro por completo, donde se puede ver comprometida una necesidad como la de adquirir un vehículo. La importación de vehículos chinos que llegan al mercado colombiano con precios más bajos está condicionando de manera negativa los procesos y las ventas de las empresas que hacen parte del mismo; las personas cada vez más buscan la manera de adquirir productos a precios más bajos, en este caso la adquisición de un vehículo chino les permite cumplirlo. La innovación y alta tecnología que ofrecen los vehículos importados desde china les han quitado mucho mercado a las empresas tradicionales del sector, obligándose a intensificar en dicho proceso y tratar de competir con precios acordes. El enfoque y gusto de las personas por el cuidado del medio ambiente ha enfocado al sector automotriz a la incursión de vehículos con energías renovables, lo cual influye de
---	--

Poca incursión de herramientas tecnológicas por parte de las empresas competidoras del sector, esto le da ventajas competitivas a la marca Chevrolet y por supuesto al concesionario frente a cada uno de los segmentos de mercados en los que participan. Mayor calidad en combustibles que permitan una menor emisión de CO₂, con el paso de los años se han desarrollado combustibles y motores eléctricos con gran autonomía para los vehículos y cada vez teniendo unos precios más accesibles al mercado, comenzando con vehículos híbridos y lanzando algunos sólo eléctricos. La pandemia del Covid-19 ha generado múltiples cambios en la economía colombiana y mundial. Desde un punto más detallado como lo es el sector automotriz, las empresas no estaban preparadas para afrontar una crisis de este tipo y les ha costado adaptarse a esta nueva realidad. Autopacífico S.A, es una organización muy consolidada y con unas bases sólidas para la adaptación al cambio.	manera considerable en tema de precios. Las empresas competidoras del sector vienen mejorando en sus avances tecnológicos, adaptando sus procesos con las herramientas que hoy en día potencian el día a día empresarial, lo cual les brinda mayor fortaleza para competir en el mercado. La incursión de vehículos Tesla, que cuentan con el manejo de energías renovables y alta tecnología han condicionado el sector automotriz compitiendo cada vez más de manera más fuerte. Limitación de las plantas productoras tanto por las restricciones del Covid-19 como también, por el tema tecnológico. Ambas variables condicionan cada uno de los procesos varios. Restricción y preocupación por la cantidad de contaminación generada por los vehículos que han llevado a limitar la restricción de los mismos y que han frenado muchas ventas por el cambio de mentalidad de las personas que van en pro del medio ambiente y prefieren buscar otras alternativas de movilidad.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Matriz DOFA:

Esta Matriz es fundamental ya que permite elaborar los cuatro tipos de estrategias que serán mencionados a continuación:

- ***F+O (estrategia ofensiva):*** Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ***F+A (estrategia defensiva):*** Uso de las fortalezas para evitar las amenazas.
- ***D+O (estrategia de reorientación):*** Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.
- ***D+A (estrategia de supervivencia):*** Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 26. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Reconocimiento como marca líder en el sector automotriz por parte de los clientes y la competencia. F2: El músculo financiero que tiene la organización, debido a la antigüedad y buen manejo de recursos e inventario en cada una de las líneas de segmento. F3: Ventaja competitiva en temas de marketing tradicional y posicionamiento en el marketing digital por medio de redes sociales y Google Ads. F4: Variedad de sus productos según el segmento de mercado y las necesidades de los clientes. F5: Vehículos nuevos y usados, servicio de mecánica especializada, repuestos originales y servicio al cliente de muy alta calidad.	D1: Fuerza laboral limitada en cada una de las Áreas de la organización, lo que genera un desarrollo más lento y se desaprovechan diferentes oportunidades que se puedan presentar. D2: Poca consecución de ventas por medio de los clientes que llegan por el marketing virtual (Leads). D3: Proceso de transición de lo tradicional a lo digital muy lento, generando problemas de competencia en el mercado. D4: Competencia desleal entre los colaboradores. D5: Desconocimiento del manejo de situaciones y toma de decisiones bajo presión muchas ocasionadas por la virtualidad en los puestos de trabajo.

	F6: Planeación y control sobre los planes estratégicos de cada área y también sobre los planes las directrices de cada área. F7: Profesionalismo de su fuerza de venta; con la universidad Chevrolet se han capacitado a los vendedores en diferentes aspectos que les permitan ser hábiles y eficaces. F8: Enfoque en el cliente; la compañía centra sus esfuerzos para brindarle la mejor experiencia posible al cliente ya fidelizado y a los nuevos posibles clientes. F9: Manejo de canales directos e indirectos para estar cada vez más cerca de los clientes potenciales y de los nuevos posibles clientes.	D6: Estrategias de negociación débiles tanto virtuales como presenciales, falta de capacitación y cohesión entre lo pautado y los ofrecimientos reales. D7: Precios más altos en relación a vehículos de la misma categoría y con acabados básicos quedándose atrás de otras marcas con las que compite en algunos segmentos. D8: Problemáticas en el manejo de los cargos en la virtualidad debido a que muchas situaciones son más eficaces para solucionarlas de manera presencial. D9: Escalas salariales y planes de comisiones deficientes en toda la fuerza laboral, en especial, en los asesores comerciales que son el filtro principal para generar una venta.
--	---	--

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Necesidad de comprar un vehículo para no usar medios de transporte masivo por miedo al Covid-19 y por comodidad. O2: Cumplimiento a cabalidad de todas las normas y leyes que rigen a los concesionarios, así mismo como el pago de impuestos a su debido tiempo. O3: La competencia presenta mayor debilidad en temas de marketing tradicional y digital. O4: Programas de restauración ecológica y sostenibilidad ambiental (Chevrolet). O5: Mayor capacidad innovadora que la competencia en los motores de los automóviles para tener más potencia y menos consumo de combustible. O6: Reconocimiento de la marca por encima de la competencia.	O1F1: Aprovechar el liderazgo y reconocimiento dentro del mercado para atraer a los clientes por medio de distintos medios ya sea el voz a voz, marketing digital (páginas web, Google ads, redes sociales, entre otros o por los medios tradicionales. O2F3: Potenciar a partir de estrategias de mercadeo la transparencia y trayectoria del concesionario Autopacífico S.A, de esta manera generar confianza y acercamiento con los clientes siendo un concesionario que se destaque por brindar el mejor servicio. O3F4: Aprovechar las ventajas en marketing para enfocar la variedad de productos con los que cuenta la marca Chevrolet en sus diferentes versiones, diferentes precios y el valor agregado que ofrecen. O4F3: Desarrollar programas que ayuden a visibilizar los programas de responsabilidad social empresarial que realiza Chevrolet y el concesionario Autopacífico S.A, de esta manera lograr acercarse a las personas como	O1D2: Fortalecer el embudo de ventas de los medios digitales para poder lograr conseguir la mayor cantidad de leads con un perfil apropiado para la compra de vehículo, esto para evitar pérdidas de tiempo y dinero a la hora de que los asesores contacten clientes que no están verdaderamente interesados en el vehículo o no tienen el perfil necesario para comprarlo. O3D1: Fortalecer la fuerza laboral en las áreas necesarias por medio de capacitaciones constantes, de esta manera, mejorar la capacidad de recepción, manejo y realización de negocios. O3D3: Generar un mayor enfoque en las redes sociales a los jóvenes y familias jóvenes que están en busca de un vehículo, este segmento es más propenso a estar expuesto al mercadeo digital.

O7: Poca incursión de herramientas tecnológicas por parte de las empresas competidoras del sector. O8: Innovación en tecnología y comunicaciones con programas como Chevystar, este tipo de tecnologías les dan un valor agregado a los vehículos brindando seguridad, acompañamiento en la ruta y diferentes funcionalidades.	una marca más humana y preocupada por el planeta. O5F4: Promover campañas que hagan visible la innovación de la marca, los adelantos tecnológicos y la cantidad de referencias que ofrecen según las necesidades del cliente. O6F6: Diseñar planes estratégicos en todas las áreas enfocados al reconocimiento de marca y diferenciación de la competencia. O7F6: Planeación sobre la tecnología que se estará utilizando post pandemia debido a la baja afluencia de personas en la vitrina del concesionario. O7F7: Aprovechar los cursos que brinda Universidad Chevrolet para destacar a su fuerza laboral y enseñarle habilidades a partir de las nuevas tecnologías con plataformas que le faciliten el seguimiento oportuno de cada uno de los clientes y futuros negocios para el asesor comercial.	O6D4: Fortalecer los valores y la comunidad dentro de los colaboradores para evitar inconvenientes con clientes o con negocios realizados que puedan perjudicar a la organización. O7D6: Realizar planes para lograr fortalecer las herramientas tecnológicas y mejorar la experiencia entre el vendedor- cliente con el proceso de compra, además de brindarle las habilidades al asesor dentro de la plataforma para brindar la mejor asesoría, atención y experiencia al cliente. O6D7: Fortalecer la campaña de reconocimiento de marca, ofreciendo valor agregado que los vuelva competitivos. O1D9: Mejora en las escalas salariales para tener una fuerza de ventas motivada en búsqueda de más ventas y habilidades para obtener más clientes para la compañía superando metas mes a mes, de esta manera involucrar a los colaboradores en mejorar la participación en la zona como Chevrolet y aumentar las ventas de la marca frente a la competencia.
--	--	--

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Crisis mundial por la recesión económica del año 2020. A2: Alta vigilancia por parte de los entes gubernamentales en cada uno de los procesos por la magnitud de los negocios que manejan. A3: La fluctuación del peso colombiano frente al dólar influye de manera considerable en el sector automotriz. A4: Vehículos con alta tecnología y diseño a menor precio (chinos). A5: Inclinación de las personas por vehículos con energía renovable. A6: Incursión en el mercado de autos Tesla innovadores, recargables y con diseño futurista. A7: Crecimiento de la competencia en temas de innovación y vehículos	F2A3: El músculo financiero con el que cuenta la Organización le permite brindar mayores facilidades a los clientes. Es por eso que, para hacerle frente a la constante fluctuación de la moneda colombiana que impacta en los elevados precios de los vehículos y con la capacidad financiera de la empresa, se pueden brindar promociones, tasas de financiación bajas, paquetes completos de producto-servicio, todo asumido por Autopacífico siendo factor diferencial frente a la competencia. F6A1: Implementar estrategias potentes por medio del plan estratégico general y de cada una de las áreas de la empresa, que permita hacerle frente a la crisis mundial y sobresalir en el mercado. Estrategias financieras, de mercadeo, de talento humano, que se enfoquen en los esfuerzos virtuales y la incursión total de la tecnología, acercar a los clientes y concretar un gran porcentaje de las ventas por estos medios. F3A4: Aprovechar las herramientas tradicionales y digitales de mercadeo que	D1A7: Implementar programas de capacitación constante en todas las Áreas de la Organización que permita generar total experticia y confianza en la fuerza laboral, con este proceso se busca lograr contrarrestar el crecimiento de la competencia ya que todos estarán con mayor capacidad para desarrollar procesos efectivos. D7A4: Lograr mayor consolidación en el mercado en función de precio e innovación de los vehículos. En colaboración con la casa matriz y con la implementación de planes estratégicos eficientes, se pueden incursionar vehículos más llamativos desde todos los aspectos posibles, como también, hacerles frente a los precios bajos de la competencia con estrategias constantes de promociones, paquetes completos (producto-servicio), financiaciones muy asequibles y demás aspectos que le brinden seguridad al cliente. D2A1: Brindarle a todo el Área de marketing programas intensivos de capacitación en todas las herramientas existentes desde lo digital, como también, en lo relacionado con

acordes a las nuevas necesidades de los clientes. A8: Restricción y preocupación por la cantidad de contaminación generada por los vehículos que han llevado a limitar la restricción de los mismos y que han frenado muchas ventas.	marcan una ventaja competitiva en la empresa para acercarse al cliente y convencerlo de las características y funcionamiento de los vehículos, como también todas las garantías que tienen de adquirir un producto con Autopacífico S.A a diferencia de un producto chino. Publicidad, anuncios, noticias, publicaciones en las redes sociales, que contengan todos estos factores diferenciales que logren convencer. F4A7: Con la variedad de vehículos por cada segmento, se puede contrarrestar el crecimiento de la competencia en temas de innovación y acercamiento a las necesidades del cliente. Implementar estrategias diferenciales en los diseños, la tecnología y las características generales del vehículo, permiten abarcar todo tipo de necesidad ya que con los segmentos de la empresa se llega a todo tipo de cliente.	los leads, ya que, con la crisis generada durante el 2020, es fundamental el contacto entre empresa y cliente por medio de las herramientas digitales. Autopacífico S.A cuenta con programas muy potentes (Leads) pero que no se están viendo reflejados en las ventas. D6A4: El sector automotriz se ha visto golpeado por la llegada de vehículos chinos a precios económicos y con tecnología incursionada, para hacerle frente se necesita contar con un poder de negociación muy potente. Se deben incursionar en la compañía mayores herramientas para ir al mercado a ganar y convencer, que el asesor comercial tenga que ofrecer y con qué defenderse, logrando cautivar al cliente. Para esto, se les debe capacitar y volverlos aún más expertos en el tema, como también, tener a la mano facilidades como descuentos, tasas bajas, obsequios, servicio posventa garantizado, garantías y demás aspectos que logren seguridad y tranquilidad en el cliente.
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Conclusiones del Análisis estratégico DOFA:

→ Desde la Matriz EFE

- Autopacífico S.A es reconocida por ser marca líder dentro del sector donde se desempeña, lo cual se ve reflejado en el análisis de los factores externos, donde se pudo concluir que el ambiente externo es favorable para la Organización.
- El sector automotriz le brinda a la empresa una variedad de Oportunidades que pueden ser aprovechadas gracias a la fortaleza interna con la que también cuenta Autopacífico S.A. De igual manera, las amenazas reflejan que la Organización está preparada para poder hacerles frente y seguir siendo marca líder y referente dentro del sector con posibilidad de crecer.

→ Desde la Matriz EFI

- ❖ La compañía cuenta con las fuerzas internas favorables ya que las Fortalezas están por encima de las Debilidades, lo cual se ve reflejado en el desempeño dentro del sector Automotriz y su posicionamiento dentro de la zona.
- ❖ El valor total de la Matriz al estar por encima de 2,5, refleja que Autopacífico S.A tiene una posición interna de fuerza, es decir que, cuenta con las herramientas necesarias para lograr un impacto en el sector, como lo viene haciendo desde hace varios años atrás, ya que lo más importante para crecer y asegurar un futuro próspero comienza desde adentro.
- ❖ El sector Automotriz es muy exigente y cuenta con una competencia alta, ya que existen empresas muy buenas y con un desempeño sobresaliente, lo cual ha llevado a que Autopacífico S.A implemente las herramientas necesarias desde lo interno para poder hacerle frente a la competencia y lograr convertirse en una marca líder y referente del sector. La buena planificación, la excelente toma de decisiones y la mentalidad de querer seguir creciendo, han logrado que las fuerzas internas de la organización sean potentes.

→ **Desde la Matriz DOFA**

- El cruce de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas tienen como finalidad lograr implementar las estrategias que sean oportunas y necesarias para aprovechar las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el sector, para potenciarse, consolidarse y seguir creciendo en su desempeño diario haciéndole frente a las Debilidades con las que se cuenta y las distintas Amenazas que se identifican.
- Las estrategias buscan generar un impacto positivo dentro de la consolidación interna de la empresa para evolucionar y estar preparados para todo tipo de escenario positivo o negativo que se presente en el sector. De igual manera, se buscan aprovechar las oportunidades identificadas para generar ventajas competitivas, reconocimiento, consolidación, posicionamiento, y lo más importante, ser la empresa líder y más importante del Sector Automotriz en Cali y en toda la Zona Occidente.

CAPÍTULO 8 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 Misión

Autopacífico S.A. es un concesionario automotriz que busca exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y accionistas a través de la comercialización de vehículos nuevos, usados, repuestos, accesorios, seguros y servicios de taller; generando valor para todos.

8.2 Visión

Posicionar la marca Autopacífico S.A como el mejor concesionario de vehículos en Colombia, haciendo clientes, colaboradores, proveedores, y accionistas felices para toda la vida.

8.3 Slogan

Porque somos sensibles, sorprendentes, integrales, impecables

8.4 Objetivos Estratégicos

8.4.1 Crecimiento:

- ❖ Brindar un servicio especializado llegando a nuevos rincones del País, ya que actualmente se cuenta con el concesionario más grande e importante y con intenciones marcadas de seguir creciendo.
- ❖ Superar el año inmediatamente anterior con un crecimiento mayor al 7% en sus ventas totales de vehículos nuevos.
- ❖ Implementar nuevas estrategias de ventas en el sur de Cali para aumentar los resultados en un 10% en dicho sector y a su vez, ganar más posicionamiento como marca a nivel general.
- ❖ Potenciar estrategias de captación de nuevos clientes para lograr ampliar el mercado de la Empresa y obtener un mayor reconocimiento que la competencia.
- ❖ Generar más recordación de la marca en los clientes, no solo por los buenos productos sino por la excelente comunicación en diferentes medios.

8.4.2 Financieros:

- Aumentar el valor de la Organización para los accionistas y partes interesadas.
- Reducir los costos administrativos de la empresa en un 5%.
- Aumentar los ingresos de la Organización en un 7% buscando mayores ventas y nuevos clientes.
- Garantizar la sostenibilidad financiera de la Organización con un buen manejo de los ingresos y los costos, que asegure el futuro de la misma.
- Mejorar el retorno sobre la inversión manteniendo los valores diferenciales de la Organización y posicionando a Autopacífico S.A como la marca número 1 del mercado y así, continuar invirtiendo en tecnologías sostenibles y continuar conquistando posiciones rentables.
- Aumentar la cuota de mercado de la Organización en un 5% que permita la consecución de nuevos clientes para el crecimiento de las ventas.

8.4.3 Competitivos:

- Ser el concesionario líder en ventas por la marca Chevrolet en Colombia.
- Obtener el Club del presidente por quinto año consecutivo por su nivel de ventas y calificación de sus servicios.
- Lograr una captación del 10% en nuevos clientes para ampliar el mercado de la empresa y quitarle posicionamiento a la competencia.
- Generar mayor estabilidad de precios, siendo un factor diferenciador en el mercado.

8.4.4 Responsabilidad Social:

- Contribuir con el desarrollo de programas para el mejoramiento de la calidad y cobertura de la educación en beneficio de niños y jóvenes de estratos 1 y 2, desarrollados por la Fundación Dividendo por Colombia a través de un aporte mensual de los salarios.
- Unificar los esfuerzos y apoyar a la Fundación Chevrolet en sus programas de responsabilidad social.
- Realizar el Voluntariado Reto Escuela Viva Ciudadanía Activa.
- Comenzar a ser parte del programa de reciclaje de la Fundación Sanar para ayudar a los niños con cáncer.
- Realizar una campaña con los empleados para generar conciencia de cómo contribuir al medio ambiente a través de iniciativas de reciclaje de papel y manejo de residuos en el lugar de trabajo.

8.5 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADO	ACTUALES	Penetración de mercados Realizar acciones de venta cruzada para aumentar el consumo de los clientes. Atraer clientes potenciales a través de campañas de publicidad y promoción. Atraer clientes de la competencia por medio de la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen, etc.	Desarrollo de nuevos productos Lanzar al mercado vehículos caracterizados por el uso de las energías renovables. Incursionar en el mercado vehículos Tesla y NIO que brinden innovación, recarga y diseño futurista. Incrementar las características tecnológicas de los productos que tienen actualmente.
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados Seguir expandiendo la empresa por toda la zona occidente, incluida la Ciudad de Cali. Incrementar el posicionamiento de marca en los canales digitales, mejorando el embudo de ventas y llegando a nuevos segmentos del mercado. Potenciar las características tecnológicas de los productos para atraer a clientes nuevos que se fijen mucho en esto.	Diversificación Comercializar y potenciar la nueva línea de vehículos Tesla y NIO que se caracterizan por el uso de las energías renovables, innovación y diseño futurista llegando al nuevo segmento de mercado que se está formando con las personas que son ambientalistas y trabajan en pro de ello.

Gráfica 23. Matriz Ansoff.

Fuente: Elaboración Propia.

8.6 MATRIZ BCG:



Gráfica 24. Matriz BCG.

Fuente: Elaboración Propia

Autopacífico S.A. cuenta con varios productos en el mercado, los cuales los divide por segmentos, los cuales fueron ubicados en la Matriz BCG que será explicada a continuación:

El segmento premium que lo conforman las Camionetas y Camiones de la marca Chevrolet, son los **productos Vaca**, ya que están totalmente consolidados, con una gran cuota de mercado que le proporciona a la empresa la principal fuente de ingresos.

Por otro lado, tenemos a los segmentos de vehículos Mini y Small, los cuales son los **productos Estrella**, ya que están teniendo un crecimiento muy rápido en el mercado y la empresa destina inversiones constantes para poder llegar a convertirlo en producto Vaca y consolidarlo por completo en el mercado.

El segmento de Taxis son los **productos Interrogantes** dentro de la Matriz, ya que se encuentran en un mercado en crecimiento, pero con baja participación; estos requieren de un seguimiento exhaustivo y oportuno ya que pueden crecer y evolucionar a productos Estrella o caer en los productos Perro.

Por último, se encuentra el segmento de las Vans, Pick up y Camiones, los cuales están siendo altamente sustituidos por otro tipo de vehículos que han llegado al mercado. Claramente son **productos Perro** ya que cuenta con una cuota muy baja de mercado y muy poco crecimiento.

CAPÍTULO 9 – PLAN DE MERCADEO

9.1 Situación actual del Área de Mercadeo

El área de mercadeo lleva dentro de la empresa alrededor de 20 años, con un crecimiento muy notorio debido a la importancia que tiene; la organización se ha enfocado en crear una marca como Autopacífico S.A. y no como un concesionario más de Chevrolet en la ciudad. Actualmente, el área ha tenido algunos cambios con la absorción del concesionario Yanaconas Motors en el año 2019, donde se mezclaron algunas áreas, entre esas el área de mercadeo.

La estructura es sencilla y cuenta con un personal muy limitado para cubrir las 7 sedes con las que cuenta Autopacífico S.A actualmente dentro de la zona, afectando la capacidad de ir más allá de lo habitual y de crecer de manera aún más significativa. Por otro lado, cuenta con una agencia de publicidad que se encarga de apoyarlos en temas de branding y mercadeo digital para el posicionamiento de las campañas y la optimización de la página web y redes sociales con estrategias SEO y SEM.

Actualmente, por motivos de la pandemia el presupuesto del área se vio afectado de gran manera, lo que les ha dificultado realizar cierto tipo de estrategias pero los ha llevado a reinventarse apoyándose más en redes sociales, en estrategias de emailing, debido a que por las restricciones de aforos y la incertidumbre de la situación se dejaron de realizar ferias comerciales, ferias de automotores, marketing tradicional (en específico el volanteo) y hasta el acceso a las vitrinas de la compañía se veía restringido.

La cohesión dentro del área ha logrado posicionar a Autopacífico S.A como uno de los mejores concesionarios en todo el país, con ventas destacadas, excelente servicio, buenas instalaciones, lo que ha permitido tener un valor agregado frente a los demás concesionarios. El área siempre ha funcionado de manera reactiva a las situaciones de su entorno, si necesitan mejorar los números en ventas o traer un tipo de cliente, el área reacciona para tener un plan que le convenga a la compañía y sea ejecutado de manera satisfactoria.

Con el análisis interno realizado a la organización, se ha identificado que son varias las dificultades con las que cuenta Autopacífico S.A en su área de mercadeo, el concesionario al tener tal expansión dentro de la zona, se ha quedado un poco corto con el personal que labora dentro del área, son muchas responsabilidades para cada uno de los integrantes, además de la realización de planes de mercadeo para sedes específicas que funcionan diferente a las del área perimetral de la ciudad.

Las herramientas en ocasiones son insuficientes, como equipos, programas que deben ser pedidos presupuestalmente y en ocasiones es demorado la compra de los mismos. Finalmente, el corto presupuesto y la lenta adaptación al cambio para pasar de lo tradicional a lo digital, ha generado dificultades en la empresa dentro de todos los temas relacionados con el mercadeo.

Con el análisis del medio ambiente externo y el benchmarking realizado a las 3 principales empresas competidoras, se pudo observar como el área de mercadeo se está quedando corto en estrategias que permitan estar más cerca al cliente y permitan atraer nuevos posibles clientes, de igual manera, las estrategias de posicionamiento y fidelización se están quedando cortas y evidencian que es necesario potenciarlas con la finalidad de seguir siendo marca líder y al mismo tiempo sobrepasar a las empresas competidoras en ventas.

Finalmente, luego de realizar un análisis a groso modo desde la parte estructural, interna y externa, se tiene que el área de mercadeo es un diamante en bruto que viene dando muy buenos frutos a la empresa pero que se puede potenciar aún más con diferentes estrategias que le permitan ir más allá de lo habitual, contar con herramientas más avanzadas que potencien cada una de las actividades diarias y lleven al área a ser una potencia fundamental para el desarrollo y crecimiento constante de Autopacífico S.A como marca líder del sector Automotriz.

9.2 Objetivo de Ventas

Los objetivos de ventas van muy relacionados con el movimiento de la industria y el porcentaje de participación del Valle del Cauca; para la industria Automotriz representa el 12%, la participación de Chevrolet es del 22% dentro del Departamento y Autopacífico S.A como concesionario, dentro de la zona tiene una participación del 60%.

El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.

9.3 Objetivos de Marketing

- Cumplir con el presupuesto determinado por la fábrica (GM) y por Autopacífico S.A. para atraer a los diferentes segmentos de clientes (n mini, small, médium, utility, pick up, carga y taxis)
- Aumentar mes a mes el flujo de la vitrina de Autopacífico S.A, comparado con el mismo mes del año anterior.
- Consolidar a la marca Autopacífico S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos.
- Potenciar las estrategias SEO y SEM para obtener más retorno de la inversión sobre la página web.
- Aumentar el perfilamiento de los leads para así, consolidar un mejor embudo de ventas.
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.
- Intensificar la penetración en el mercado del sector Automotor de la ciudad de Cali, con estrategias que lo permitan.
- Establecer el plan de acción para el plan estratégico en el marco de los recursos disponibles por parte de la fábrica GM y el concesionario, que se sirva a sí mismo como control entre la estrategia y la táctica.
- Plantear los posibles escenarios que se pueden presentar con las estrategias y la ruta a seguir en el plan estratégico de mercadeo.

9.4 Estrategias de Marketing

9.4.1 Estrategia de Cartera

Las estrategias a seguir para lograr los objetivos y teniendo en cuenta lo documentado en la organización Autopacífico S.A. nos basaremos en la matriz de Dirección del Crecimiento (Matriz de Ansoff), herramienta muy útil para este caso ya que los objetivos van en pro del crecimiento y consolidación de la organización.



Figura 29. Referencia Matriz Ansoff.

Fuente: Elaboración propia.

Se propone la estrategia de ***penetración del mercado***, ya que teniendo en cuenta los pilares de la compañía, de los cuales uno es el crecimiento sostenido, es decir, buscar seguir creciendo y teniendo peso dentro de la zona; la meta de este año de Autopacífico S.A es cerrar con el 60% de mercado dentro de la zona. La organización está enfocada en no solo mantenerse en el mercado sino crecer y ganar puntos porcentuales frente a la competencia, todo esto con unos lineamientos específicos y aterrizados a la realidad del mercado mes a mes.

La dirección de Autopacífico y las diferentes áreas constantemente están desarrollando estrategias, alianzas con otras organizaciones y financieras para impulsar la compra de vehículos nuevos, además que el servicio de retoma de vehículos usados de otras marcas les ha permitido aumentar la participación de la organización dentro del mercado.

Por medio de las acciones de venta cruzada se puede aumentar el consumo de los clientes, para que estos adquieran no sólo un vehículo sino todo el paquete posible que se pueda generar desde lo financiero hasta la parte del mantenimiento y repuestos.

Se busca atraer clientes potenciales a través de las diferentes campañas de publicidad y promoción que implemente la empresa por medio del Área de marketing, incursionando con mayor fuerza en los canales digitales que es el auge de hoy en día y una de las principales herramientas de venta, como también, seguir potenciando los canales tradicionales.

Con la publicidad y la promoción se puede llegar a los clientes de la competencia y atraerlos por medio de la prueba del producto, todas las herramientas y factores diferenciales con los que cuenta, los nuevos usos que puede tener y la mejora de imagen que se podría generar.

Por otro lado, también se propone la estrategia de **desarrollo de nuevos productos** por parte de la fábrica, debido a que, Chevrolet como empresa se ha dedicado a evolucionar y proponer una estrategia innovadora de sacar nuevos vehículos con diseños atractivos y de acuerdo con lo que espera el mercado de los automóviles. Con esto, Autopacífico S.A puede ampliar su mercado con dichos vehículos que llegan a satisfacer nuevas necesidades de los clientes que están en busca de productos más amigables con el medio ambiente y a su vez, con mayor tecnología (Tesla y NIO).

9.4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación se encuentra para las compras de lujo o de necesidad, perteneciendo a un nivel socioeconómico medio/alto, personas mayores de 18 años que tengan ingresos mayores a 1'800.000 y sin reportes en centrales de riesgo, además de tener bajo endeudamiento, ya que dependiendo de esto depende de la tasa de interés si se financia el vehículo.

Los compradores provienen principalmente de departamentos como Cauca, Valle del Cauca y Nariño, dispuestos a pagar un precio adecuado por un vehículo que satisfaga las necesidades para las cuales se requiere el vehículo ya sea para ocio, necesidad o transporte pesado, todo esto, dependiendo del segmento de mercado.

9.4.3 Estrategia de Posicionamiento

Se pretende que, el concesionario Autopacífico S.A siga consolidándose como líder de zona y aumentando su peso dentro del mercado de los vehículos nuevos, el concesionario cuenta con gran posicionamiento con distintas sedes fuera y dentro de la ciudad, enfocados a municipios cercanos y en expansión que le han permitido crecer de manera sostenida en las ventas, año tras año.

La adquisición de concesionarios a lo largo de los años le ha permitido ganar terreno y peso dentro de la zona; además, han logrado fortalecerse en segmentos como ByC (Buses y Camiones) y el segmento Mini, Small y Utility.

Con los Objetivos y estrategias de Marketing se busca que Autopacífico S.A pueda acercarse aún más al cliente y al mismo tiempo, que pueda llegar a nuevos posibles clientes que estén interesados en la adquisición de un vehículo. Los Canales digitales son una herramienta muy poderosa que irá permitiéndole a la empresa, generar mayor valor y consolidación en el mercado, donde sus procesos ya no sean tan tradicionales, sino que, logren la virtualidad de la venta y la fidelización del cliente con la marca.

9.4.4 Estrategia de Fidelización

Para Autopacífico S.A. la fidelización ha sido uno de los aspectos más importantes, la compañía, al comienzo la empresa venía con el servicio de posventa por parte de los asesores que se encargaban de realizar el seguimiento de los clientes y los vehículos de una forma amistosa, con el paso de los años las agendas de los asesores se convirtieron en bases de datos para la compañía, al comienzo fue un poco duro acostumbrar a los asesores pero ahora comprenden lo funcional que es tener una base de datos de sus cliente.

La solución de gestión de relaciones con los clientes para la gestión comercial y el servicio de posventa Autopacífico ha adquirido el CMR Saasco, este CRM le permite a la organización el manejo de los clientes, es 100% en línea, además brindar estadísticas y mediciones de su flujo corporativo, este sistema le ha ayudado a medir a los asesores por los seguimientos diarios y programación de citas, llamadas, peritajes de los vehículos para retomar que le brindan la información indicada a la empresa para cada uno de los procesos de la organización enfocados en el cliente.

La organización se ha enfocado en tratar a cada uno de los clientes como parte de la compañía, por medio de esto la estrategia de posventa que ha consolidado la organización ha sido la adecuada por medio de un Call Center que informa los plazos cuando se le vence el seguro del carro, el SOAT entre otras cosas, además que los asesores llaman constantemente a los clientes para saber cómo les va con el carro, si han tenido inconvenientes o dudas con algunas de las funciones con las que viene equipado el vehículo.

La fidelización de los clientes se ha logrado con la historia y el respaldo que tiene la organización con la marca Chevrolet, esto ha generado que el concesionario tenga una alta tasa de recompra por la marca, caracterizándose por su buen servicio de ventas, transparencia en los negocios y sin duda la importancia y atención a los detalles.

9.4.5 Gestión del Valor Percibido

Es muy importante tratar el valor percibido por el cliente, como un eje principal de las estrategias de la Organización. con esto, se debe lograr que exista una muy buena relación entre el precio del vehículo y los beneficios que le ofrece, acompañado de esto, que los procesos de financiamiento sean beneficiosos para el cliente y les permita lograr tener buenas opciones de pago; al ser productos de mucho dinero y que normalmente son pagados a cuotas, el cliente más allá del precio y los beneficios, busca las mejores opciones de pago para que todo le quede más sencillo.

Por otro lado, la atención al cliente, el ambiente del concesionario y demás valores agregados que puedan velar por una experiencia agradable para la persona, son fundamentales para lograr convencimiento a la hora de la compra, para generar recordación y fidelización con la marca y para que el cliente decida volver o ser la opción definitiva de compra. Cualquiera diría que al momento de comprar un vehículo lo que importa es la potencia y la belleza del mismo, pero, cuando se habla de marketing, queda bastante claro que el cliente también va en busca de una experiencia única y agradable, donde se sienta cómodo y a gusto con lo que está comprando.

9.5 Estrategias Funcionales

Se presentarán las estrategias y acciones que se deben seguir con la finalidad de orientar los planes de acción que se plantearán más adelante, para el alcance de los objetivos.

9.5.1 Estrategia de Producto/Servicio

Teniendo en cuenta el negocio al que se dedica Autopacífico S.A, tanto la venta de vehículos como ingresos al taller por medio de las garantías de mantenimientos, lo que se espera es ser un concesionario líder en la zona, brindándole a sus clientes el mejor servicio y la mejor calidad en los productos, sean repuestos o vehículos.

De esta manera, a lo largo del tiempo Autopacífico S.A se ha caracterizado por tener instalaciones cómodas para que los clientes esperen los vehículos en los servicios de taller periódico, con pantallas, aire acondicionado, computadores y red WiFi.

Es por esta razón que, las estrategias van orientadas a ofrecerle al cliente vehículos de calidad, con alta duración, estándares elevados de tecnología e innovación, diseños modernos y diferentes a los de la competencia, acomodándose a las expectativas de las personas. Por otro lado, el servicio posventa que viene acompañado de la compra es fundamental dentro de las estrategias ya que se busca brindar una experiencia única y que no se encuentre en otro concesionario, que el cliente se sienta cómodo y seguro que no solo realiza la compra de un vehículo, sino que adquiere toda una variedad de servicios que le facilitan su día a día con el automotor.

En Autopacífico S.A se maneja un término conocido como **“ganchos comerciales”**, el cual hay que potenciar de manera efectiva ya que hacen referencia a los descuentos, precios especiales en las matrículas de los vehículos que puede ofrecer la marca Chevrolet en general en procesos como la matrícula de los vehículos, y a los descuentos que implementa Autopacífico S.A de manera autónoma en servicios como el polarizado o en los seguros adquiridos. Dicha estrategia hay que volverla más frecuente, que llegue a más personas, que los descuentos sean significativos para que el cliente se motive aún más al momento de la compra y de la recomendación.

Las estrategias de producto y servicio van acompañadas de un servicio al cliente eficiente y oportuno. Se debe tener en cuenta que la compra de un vehículo es una inversión muy grande, que requiere de decisiones de alto riesgo y compromiso, lo que conlleva al concesionario a brindar una experiencia diferente y acorde a la necesidad. El lugar de las negociaciones es de alto nivel, tecnología, ambiente tranquilo, y los asesores se encargan de hacer sentir a la persona como en casa para que esté seguro de las decisiones que se están tomando.

9.5.2 Estrategia de Precio

No se contempla una estrategia de precios bajos debido a que el precio es sugerido desde la fábrica; a partir de eso, los concesionarios y las financieras juegan con los precios para llamar la atención del cliente, realizan ganchos comerciales según la temporada y los objetivos de la organización; este proceso lo realizan por medio de publicidad, planes de financiación, planes especiales según la profesión del cliente y con listas de precios especiales.

Actualmente Autopacífico S.A. tiene un músculo financiero que le permite tener unas compras altas y mantener un inventario sobre los vehículos de cada segmento.

Últimamente se ha enfocado en la rotación de inventarios y de esta manera ha aprovechado los precios y las fluctuaciones del dólar. Hoy en día, el segmento mini salió del mercado con los vehículos Spark y Spark GT que se descontinuaron del mercado, esta decisión de la fábrica los deja fuera del segmento de los vehículos más económicos y “sencillos” y le abrió las puertas a Renault.

La diferenciación de precios en el resto de segmentos con la competencia van más guiados por tecnología, respaldo de marca, entre otros factores que pueden hacer que la marca saque o no ventaja dentro de la zona que abarca el concesionario debido a que tiene diferentes sedes. Por el momento, se manejan precios competitivos, pero se dan servicios adicionales de taller, garantía, posventa y con la calidad de la atención al cliente.

9.5.3 Estrategia de Plaza o Promoción

Autopacífico S.A. cuenta con la autorización de distribución de vehículos Chevrolet, desde el punto de vista geográfico el concesionario cubre la zona norte y sur de la ciudad de Santiago de Cali, además de tener otros puntos de venta como son Palmira, Buga, Tuluá, Popayán, entre otros.

Dentro de la ciudad de Cali cubre los dos extremos, el Ubicado en la avenida 3ra Norte con calle 34 y la nueva adquisición en la Autopista Sur anteriormente Yanaconas Motor, estos puntos estratégicos a ambos extremos de la ciudad le han permitido aumentar su porcentaje de ventas dentro de la zona.

Aunque en este tipo de mercado, el cliente es el que busca el producto por el tipo de compra que se realiza, debido a que se necesitan ciertos requisitos y dinero para conseguirlo, el mercado actualmente es agresivo y competitivo, por lo que deben hacerse visibles ante las demás marcas.

Para lograr dicha visibilidad, se tienen estrategias ATL y BTL como son los avisos por internet (redes sociales y pago de publicidad), vallas publicitarias por toda la ciudad, volanteo con información primordial de la empresa y la promoción en eventos del sector automotriz.

Por medio de estas estrategias publicitarias, es importante plantear estrategias de promoción con ofertas mensuales en los vehículos manejados por Autopacífico S.A, como también, en el servicio posventa que es tan necesario y tan útil, ya que normalmente el cliente tiene en mente que todos los servicios mecánicos en un concesionario son muy costosos y prefiere llevarlos a talleres

sin importarle la calidad y originalidad de los productos y del servicio en general. Para combatir este punto en específico, es necesario manejar estrategias que le brinden al cliente descuentos o combos en temas de autopartes.

9.5.4 Estrategia de Comunicación

Desde el área de mercadeo se atraen a los clientes por tres canales de comunicación:

- Medios convencionales (radio, prensa y volanteo): Estos canales que son más tradicionales siempre han sido una herramienta muy fuerte para la compañía a la hora de querer llegarle al cliente e incluso están por encima de cualquier herramienta digital que tengan o puedan tener, ya que lo tradicional les ha dado resultado.

Es por eso que, se deben seguir implementando estas herramientas pero teniendo en cuenta la nueva realidad generada por la pandemia, donde la estrategia del volanteo debe ser replanteada y así, evitar riesgos de contagio y de propagación del virus; por ende, se debe intensificar en la difusión por medio de las diferentes cadenas radiales con las que cuenta la ciudad y por los diferentes periódicos (como por ejemplo el ADN), que siempre tienen un impacto importante al momento de querer llegarle al cliente y atraerlos al concesionario.

Por otro lado, se tienen las estrategias a través de los medios digitales (página web, redes sociales, y publicidad con Google): Dichos medios, le permiten a Autopacífico S.A. aprovechar sus redes sociales y página web para poder transmitir la información a todos sus clientes, esto lo realizaría una agencia de publicidad para no generar más cargas dentro del departamento, ni contratación adicional de personal, debido a que la agencia puede brindarles asesoramiento y lo harían como un servicio de Outsourcing.

Un punto fundamental que a veces es descuidado es el manejo de las bases de datos de la compañía, por eso es clave consolidarse y afianzarse con los clientes, mantener un lazo humano que le genere fidelidad al concesionario, que no solo llamen por un motivo intencionado sino hacerle saber que lo acompañan en la posventa del vehículo y le recuerden factores claves como el pico y placa, la renovación del seguro, cambios de aceite y hasta el kilometraje del carro cuando se puede sugerir cambiarlo.

Implementando las estrategias anteriormente mencionadas, se puede lograr abarcar de una manera bastante amplia todo el sector automotriz, tener a Autopacífico S.A presente por todos los medios, genera un acercamiento considerable con el cliente, lo cual aumenta las posibilidades de generar una venta y una ventaja competitiva frente a las empresas competidoras ya que el cliente está en busca de un todo en general, desde el acercamiento, pasando por el proceso de negociación y venta, hasta todo lo relacionado con el servicio posventa. Potenciando cada uno de los canales importantes dentro de la comunicación, se lograría consolidar a la compañía en el mercado y en el reconocimiento del cliente.

9.6 Indicadores de Mercadeo

Es fundamental verificar y retroalimentar la calidad de cada una de las estrategias que el área de mercadeo implementa, es por eso que es necesario conocer lo que opinan los clientes, principalmente la satisfacción, fidelidad y tasas de retención de los clientes.

A partir de los informes de CRM con los que cuenta la empresa y los Call Center se verificarán los siguientes indicadores:

- Número de clientes nuevos por mes, diferenciándolo por cada uno de los concesionarios.
- Cifras en millones de pesos vendidos por mes en cada una de las líneas del concesionario.

Por otro lado, otra forma es tener control sobre las claves de rendimiento, seguimiento de la página web y las redes sociales y los indicadores que se medirán serán los siguientes:

- Número de visitas en página web.
- Cantidad de leads entregados por medio de la página.
- CPC de las campañas en Google Ads y su tasa de retorno.
- ✓ *Ventas por canal de estrategias.*

Permitirá conocer el % de ventas de acuerdo al canal de estrategia escogido.

$$\frac{\text{Ventas por canal de estrategias}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 =$$

✓ *Efectividad de las ventas por el concesionario Autopacífico S.A*

Permitirá medir el % de efectividad de las ventas el concesionario Autopacífico S.A

$$\frac{\text{Ventas de clientes} \times \text{Ventas de Autopacifico}}{\text{No. de prospectos X Concesionario Autopacifico Segun la estrategia}} \times 100 =$$

✓ *Impacto de la estrategia en el sector automotriz de la zona*

Permitirá identificar el % de impacto de la estrategia aplicada en el sector automotriz en la zona.

$$\frac{\text{Ventas de Autopacifico}}{\text{Ventas globales del sector automotriz en la zona}} \times 100 =$$

✓ *Crecimiento de la empresa*

Permitirá medir el % mínimo de crecimiento de la empresa.

$$\text{PIB} + \text{Inflación} =$$

9.7 Cuadro Estratégico

Tabla 27. Cuadro Estratégico

Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing	Planes de Acción	Costos	Plazos	Responsables
El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.	Estrategia de Cartera: -Penetración del mercado. -Desarrollo de nuevos productos.	P1: ¡Prueba de ruta de nuestro nuevo vehículo!	12.000.000	abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General.
	Estrategia de Segmentación: -Atracción de nuevos clientes dentro de cada categoría.	P2: Más que una venta, una gran asesoría.	4.000.000	abril 2021 – abril 2022	María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
	Estrategias funcionales: -Estrategia de Producto/Servicio. -Estrategia de precio. -Estrategia de plaza o promoción. -Estrategia de comunicación.	P3: En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días!	5.000.000	abril 2021 – abril 2022	Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
		P8: Marketing Digital en su máxima expresión.	20.000.000	abril 2021 – abril 2022	
Cumplir con el presupuesto determinado por la fábrica (GM) y por Autopacífico S.A. para atraer a los	Estrategia de Cartera: -Penetración del mercado.			abril 2021 –	Carlos Bedoya - Gerente General.

diferentes segmentos de clientes (n mini, small, medium, utility, pick up, carga y taxis).	-Desarrollo de nuevos productos. Estrategia de Segmentación: - Atracción de nuevos clientes dentro de cada categoría. Estrategia de Posicionamiento: - Potenciar los canales digitales. Estrategia de Fidelización: - Crear lazos estables con los clientes a través del CRM Saasco. Estrategias Funcionales: - Estrategia de producto/servicio. - Estrategia de precio. - Estrategia de plaza o promoción. - Estrategia de comunicación.	P4: El carro de tus sueños al precio de tus sueños. P3: En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días! P2: Más que una venta, una gran asesoría.	20.000.000 5.000.000 4.000.000	abril 2022 abril 2021 abril 2022 abril 2021 – abril 2022	María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
Aumentar el flujo de la vitrina de Autopacífico S.A en un 5% comparado con el año inmediatamente anterior.	Estrategia de Cartera: -Penetración de mercado. -Desarrollo de nuevos productos.	P5: Escápate de los vehículos tradicionales.	3.600.000	abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya -

	Estrategia de Segmentación: - Atracción de nuevos clientes dentro de cada categoría. Estrategia de Posicionamiento: - Potenciar los canales digitales por campañas de Google Ads. Estrategia de Fidelización: - Crear lazos estables con los clientes a través del CRM Saasco. Estrategias Funcionales: - Estrategia de producto/servicio. - Estrategia de Precio.	P3: En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días! P8: Marketing Digital en su máxima expresión.	5.000.000 20.000.000	abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022	Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
Mejorar el reconocimiento de marca de Autopacífico S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos en un 7%.	Estrategia de Cartera: - Penetración del Mercado. Estrategia de Segmentación: -Atracción de nuevos clientes dentro de cada categoría. Estrategias funcionales:	P6: Autopacífico S.A quiere estar más cerca tuyo. P7: El lugar en el mundo de Autopacífico S.A.	2.500.000 9.000.000	abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.

	- Estrategia de producto/servicio. - Estrategia de precio. - Estrategia de plaza o promoción. - Estrategia de comunicación.	P8: Marketing Digital en su máxima expresión.	20.000.000	abril 2021 – abril 2022	Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
Potenciar las estrategias SEO y SEM para obtener más retorno de la inversión sobre la página web.	Estrategias funcionales: -Estrategia de precio. -Estrategia de plaza o promoción. -Estrategia de comunicación. Estrategia de Posicionamiento: - Potenciar los canales digitales por campañas de Google Ads.	P8: Marketing Digital en su máxima expresión.	20´000.000	abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
Aumentar el perfilamiento de los leads para así, consolidar un mejor embudo de ventas.	Estrategia de Posicionamiento: -potenciar el embudo de ventas de los canales digitales.		20´000.000	abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya –

	Estrategia de Segmentación: -Atracción de nuevos clientes dentro de cada categoría. Estrategias funcionales: -Estrategia de plaza o promoción. -Estrategia de comunicación.	P8: Marketing Digital en su máxima expresión.			Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.
Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.	Estrategia de Cartera: - Penetración de mercados. - Desarrollo de nuevos productos. Estrategia de Segmentación: - Planes Enfocados a los mercados objetivos. -Seguimiento de postventa para posibles procesos de recompra. Estrategias Funcionales: -Estrategia de Producto/Servicio. -Estrategia de precio. -Estrategia de plaza o promoción. -Estrategia de comunicación.	P1: ¡Prueba de ruta de nuestro nuevo vehículo! P2: Más que una venta, una gran asesoría. P3: En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días! P4: El carro de tus sueños al precio de tus sueños. P5: Escápate de los vehículos tradicionales.	12´000.000 4´000.000 5´000.000 20´000.000 3´600.000	abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.

		P6: Autopacífico S.A quiere estar más cerca tuyo. P7: El lugar en el mundo de Autopacífico S.A. P8: Marketing digital en su máxima expresión.	2'500.000 9'000.000 20'000000	abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022	
Intensificar la penetración en el mercado del sector Automotor de la ciudad de Cali, con estrategias que lo permitan.	Estrategia de Cartera: - Penetración de mercados. - Desarrollo de nuevos productos. Estrategia de Posicionamiento: - Potenciar los canales digitales por campañas de Google Ads. Estrategias Funcionales: -Estrategia de Producto/Servicio. -Estrategia de precio. -Estrategia de plaza o promoción. - Estrategia de comunicación.	P4: El carro de tus sueños al precio de tus sueños. P5: Escápate de los vehículos tradicionales. P8: Marketing Digital en su máxima expresión.	20'000.000 3'600.000 20'000.000	abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022 abril 2021 – abril 2022	Carlos Bedoya - Gerente General. María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo. Asesores Comerciales. Agencia externa de publicidad.

Fuente: Elaboración Propia.

9.8 Planes de Acción

9.8.1 Plan 1: *Prueba de ruta de nuestro nuevo vehículo!*

Introducción

Este programa tiene como finalidad despertar el interés en el público objetivo; lo que se busca es atraer por medio de esta frase la curiosidad por probar los vehículos de la marca Chevrolet. Con esto, se logra que los diferentes segmentos de mercado se vean interesados en las pruebas de ruta en cada uno de los vehículos, en cada una de las gamas que ofrece Autopacífico S.A.

La oferta de este servicio de sentir, ver, manejar el vehículo es toda una experiencia atractiva para el cliente que se realiza acompañada de asesores especializados que informen al cliente, le expongan los atributos para que se sienta cómodo con la decisión de compra.

La prueba consta de varias rutas dependiendo del vehículo en el que se haga, si es un vehículo small, mini o de otra gama que no sea camioneta se realiza dentro de la zona aledaña al concesionario, si es una camioneta se realiza en las lomas que están ubicadas en la zona más cercana a el concesionario.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

Objetivos del programa

- Aumentar el flujo de vitrina de Autopacífico S.A.
- Ofrecer a los clientes una experiencia que les permita manejar y sentir el carro de sus sueños.

Cronograma de actividades

- Inicios de cada mes.
- Lanzamiento de un nuevo automóvil (mayo, junio, septiembre, octubre).

Responsables

- Carlos Bedoya - Gerente General.
- María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- Asesores Comerciales.
- Agencia externa de publicidad.

Control

Para poder realizar el control sobre este programa se realizará un cronograma de pruebas de ruta y horarios de separación para los vehículos entre la sede norte y sur, además de contar con la firma del cliente que se responsabiliza sobre el vehículo. Además, de una prueba de satisfacción que se le hará al cliente llegar al correo o será contactado por el Contact Center de Autopacífico S.A.

Costo

Para este programa el presupuesto será de 12.000.000 COP que se ejecutarán para realizar la actividad de promocionar las pruebas de rutas mediante las vallas publicitarias en varias zonas de la ciudad las cuales tienen un valor aproximado de 9.000.000 de pesos, los otros 3.000.000 serán para insumos necesarios y volanteo. Esta actividad se realizará durante todos los meses del año.

Plazo

Teniendo en cuenta que el área de mercadeo funciona de manera reactiva, es importante resaltar que de acuerdo a como se proyecte el mes, la zona y la marca a nivel nacional así mismo serán los tiempos en los cuales se ejecutarán.

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021- abril 2022 (Se ejecutará cuando lleguen vehículos nuevos en meses como abril-mayo y septiembre-octubre).

9.8.2 Plan 2: *Más que una venta, una gran asesoría.*

Introducción

El segundo plan de Acción tiene como finalidad lograr transformar la experiencia que vive el cliente en cada asesoría brindada para adquirir un vehículo, desde

los asesores comerciales que son el primer filtro hasta los funcionarios de mayor categoría que terminan con todo el proceso legal y financiero.

Al momento de adquirir un vehículo, es importante para la empresa tener muy claro que son decisiones de alto nivel para la persona ya que se manejan grandes cantidades de dinero; muchos clientes pueden llegar motivados o con algo de dudas y es necesario brindarle tranquilidad y confianza para lograr concretar el negocio. Es por eso que, se debe ir más allá de simplemente querer vender un vehículo y elevar la experiencia a una gran asesoría muy amplia y profesional que encierren todos los aspectos que sean necesarios para una toma de decisiones acertada.

Para eso, se cuenta con una fuerza laboral profesional y con amplio conocimiento en todo lo que encierra el sector Automotriz, ya que se debe tener muy claro que no es solo comprar un carro, sino que representa adquirir una serie de responsables diferentes como la financiación, el mantenimiento y todos los detalles que son fundamentales para el buen funcionamiento del mismo.

Es así como el plan de acción lo que busca es transformar una venta a una gran asesoría en toda la fuerza laboral para que estén capacitados y a la altura de la experiencia que el cliente desea y necesita para adquirir el vehículo por medio de jornadas de capacitación intensivas que le brinden las herramientas necesarias para lograr lo propuesto.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.
- Cumplir con el presupuesto determinado por la fábrica (GM) y por Autopacífico S.A. para atraer a los diferentes segmentos de clientes (n mini, small, medium, utility, pick up, carga y taxis).
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

Objetivos del programa

- Aumentar el nivel de ventas de Autopacífico S.A.
- Lograr ventaja competitiva frente a la competencia en el nivel de satisfacción generada en los clientes por la atención y experiencia brindada.

- Ofrecerle al cliente una opción única, diferente y a la altura de sus expectativas.

Cronograma de actividades

- Los días lunes y durante 4 semanas seguidas (un mes) se realizarán las jornadas de capacitación a la fuerza laboral.
- De martes a viernes se desarrollan las actividades laborales con total normalidad y se van realizando las supervisiones por parte de los directivos y el envío de las encuestas de satisfacción.
- Los días viernes (Finalizando la jornada) se realizarán las reuniones para hacer la retroalimentación de cómo se está llevando a cabo el programa y los resultados que se están obteniendo tanto en ventas como en la percepción y satisfacción del cliente.
- ✓ *Las jornadas de capacitación se desarrollarán durante un mes, pero el programa se implementará durante todo el año.*

Responsables

- Carlos Bedoya - Gerente General.
- María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- Asesores Comerciales.
- Agencia externa de publicidad.

Control

En cuanto al método de control, se realizarán dos actividades fundamentales: La primera es enviarle una encuesta de satisfacción a los clientes que pasen por Autopacífico compren o no compren algún vehículo, permitiendo identificar la valoración que le dan ellos a los procesos de atención por parte de la fuerza laboral y analizar si el plan de acción se está llevando a cabo de manera adecuada o no.

En segundo lugar, el gerente de Autopacífico S.A y los directores de cada área se encargan de supervisar la manera en la que se están llevando a cabo los procesos y la atención por parte de toda la fuerza laboral.

Costo

Para este programa se tendrá un presupuesto de \$4.000.000, el cual será gastado en capacitaciones, cursos pagos para los asesores y publicidad dentro

de las redes sociales y página web de la compañía. Este programa se ejecutará durante todo el año.

Plazo

Las jornadas de capacitación se desarrollarán durante un mes, pero el programa se implementará durante todo el año, donde se evaluará su impacto y resultados en el cierre del año.

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021 - abril 2022.

9.8.3 Plan 3: *En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días!*

Introducción

Este programa tiene como objetivo llamar la atención de los clientes, dándoles la sensación de escasez partiendo de la frase “aprovecha por 3 días”, la generación de incertidumbre y precios especiales sorpresa genera un movimiento masivo para el programa, se incentiva al cliente a acercarse a las vitrinas de Autopacífico S.A. para preguntar, cotizar, averiguar y concretar negocios para los cuales el equipo de ventas está capacitado. De esta manera se genera una relación más estrecha con los clientes que pueden verse interesados por los precios y descuentos, para al final llegar a una compra satisfactoria.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- ❖ El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.
- ❖ Cumplir con el presupuesto determinado por la fábrica (GM) y por Autopacífico S.A. para atraer a los diferentes segmentos de clientes (n mini, small, medium, utility, pick up, carga y taxis).
- ❖ Aumentar el flujo de la vitrina de Autopacífico S.A en un 5% comparado con el año inmediatamente anterior.
- ❖ Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

Objetivos del programa

- ❖ Aumentar el nivel de ventas de Autopacífico S.A.
- ❖ Generar relaciones más estrechas con los clientes.
- ❖ Aumentar el flujo de vitrina con el voz a voz.

Cronograma de actividades

- ❖ Realizar este tipo de campañas para impulsar los vehículos en meses como junio y julio debido al pago de primas y dinero extra que tienen las personas o prospectos de clientes.
- ❖ Ejecutar una campaña agresiva en días de diciembre próximos a los pagos de primas de diciembre, liquidación de trabajadores por prestación de servicios, hacer una estrategia enfocada a este mes del año.

Responsables

- ❖ Carlos Bedoya - Gerente General.
- ❖ María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- ❖ Asesores Comerciales.
- ❖ Agencia externa de publicidad.

Control

La manera de ejercer control sobre este programa es comparándolo con las demás estrategias de este tipo o ferias anteriores que haya realizado Autopacífico, a partir de esto saber si la estrategia fue la adecuada para llamar la atención de los prospectos de clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, la cantidad de clientes llamados por el contact center comparado con la cantidad de clientes que asistieron al evento por curiosidad en busca de renovar su vehículo.

Costo

El programa será ejecutado 4 veces en el año, este programa tendrá un costo por mes en que se realice de \$5.000.000, este dinero se usará en volanteo, pasacalles, vallas publicitarias pequeñas y campañas hechas en Google Ads para la expectativa de los clientes.

Plazo

Se realiza de manera trimestral para no saturar al cliente y no hacerlo una campaña que se le haga normal a los clientes objetivos.

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021 - abril 2022 (Meses tentativos como abril, julio; octubre, enero, marzo).

9.8.4 Plan 4: *El carro de tus sueños al precio de tus sueños.*

Introducción

Al momento de realizar el Benchmarking y todo el análisis respectivo de la competencia más fuerte dentro del sector, se pudo identificar que Autopacífico S.A no maneja los precios más elevados, pero tampoco maneja los precios más bajos. Por lo tanto, la finalidad de este programa es brindarle al cliente diferentes jornadas con descuentos, ofrecer diferentes paquetes (vehículos + posventa) con precios muy llamativos, tasas de financiación muy cómodas para ser asumidas y demás opciones que llamen la atención, amplíen la expectativa y las ganas de adquirir un vehículo en el cliente.

En alianza con la fábrica directa de Chevrolet y con los bancos aliados que se tienen para las financiaciones, se pueden lograr plantear un par de días al mes donde se brinden todas estas alternativas y posibilidades de adquirir un vehículo con precios mucho más llamativos, ya que la empresa debe analizar todo un contexto que lo rodea y darse cuenta el mercado donde se desempeña. Con esto, se puede identificar que este programa podría tener un alto impacto en los clientes y cualquier persona que se pueda interesar, aumentando el nivel de ventas de la empresa, el nivel de recordación, posicionamiento y recomendación, ya que estas “ofertas” son de gran interés.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- Cumplir con el presupuesto determinado por la fábrica (GM) y por Autopacífico S.A. para atraer a los diferentes segmentos de clientes (n mini, small, medium, utility, pick up, carga y taxis).
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

- Intensificar la penetración en el mercado del sector Automotor de la ciudad de Cali, con estrategias que lo permitan.

Objetivos del programa

- Aumentar el nivel de ventas de Autopacífico S.A.
- Intensificar la penetración de mercado y ampliar los clientes para la empresa.
- Generar reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Incrementar el nivel de satisfacción y de fidelización de los clientes de Autopacífico S.A.
- Seguir siendo una marca líder y referente en el mercado alcanzando el posicionamiento más elevado en ventas.

Cronograma de actividades

- Durante el primer mes se deben llevar a cabo diferentes reuniones estratégicas con Chevrolet y las entidades financieras para lograr obtener las alternativas necesarias que permitan el desarrollo de estas jornadas.
- Cada tres meses (mayo, agosto, noviembre, febrero) lograr llevar a cabo el programa “el carro de tus sueños al precio de tus sueños durante una semana.

Responsables

- Carlos Bedoya - Gerente General.
- María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- Asesores Comerciales.
- Agencia externa de publicidad.

Control

El gerente de Autopacífico S.A y la Directora de Mercadeo deben liderar tanto el contacto con Chevrolet las entidades financieras que permitan llevar a cabo estas jornadas tan importantes.

De igual manera, son los encargados de liderar las jornadas que se llevarán a cabo durante una semana cada 3 meses, supervisar que todos los procesos marchen de manera correcta y analizar los resultados obtenidos luego de finalizar la jornada.

Costo

Este programa será ejecutado cada 3 meses aproximadamente y con un costo de \$20.000.000, los cuales se incurrirán en gastos como volanteo, perifoneo, vallas publicitarias, alianzas estratégicas, pautas en radio ofreciendo con este lema el concesionario y los vehículos que ofrece.

Plazo

El programa se implementará durante todo el año (cada tres meses) donde se evaluará su impacto y resultados en el cierre del año.

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021 - abril 2022. (Las jornadas se desarrollan cada tres meses: mayo 2021, agosto 2021, noviembre 2021, febrero 2022).

9.8.5 Plan 5: *Escápate de los vehículos tradicionales.*

Introducción

Este programa por medio de esta frase disruptiva y llamativa, incentivando al reto, a la innovación y a conocer los vehículos Chevrolet va enfocado al segmento de clientes más jóvenes que buscan aspectos nuevos, que vayan enfocados a sus necesidades y acorde a su bolsillo; generalmente, son personas que buscan un carro del segmento Small o mini que tienen diseños llamativos, colores y accesorios que le dan al carro un toque moderno, además de todas las garantías y tecnología que brindan los vehículos como sensores, seguimiento en ruta, apertura de puertas por medio de un mensaje de texto.

Los vehículos tradicionales, ya sean en diseño o tecnología, se vuelven aburridos, los jóvenes buscan tener un vehículo deportivo, con características innovadoras y a un precio ideal, es por eso que, Autopacífico S.A. con el programa puede generar una expectativa dentro del segmento de mercado anteriormente mencionado para buscar prospectos de clientes que lleguen a la vitrina, se comuniquen por teléfono o hagan el primer acercamiento por medio de llenar un formulario para solicitar información en la página web.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- ✓ Intensificar la penetración en el mercado del sector Automotor de la ciudad de Cali, con estrategias que lo permitan.
- ✓ Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.
- ✓ Aumentar el flujo de la vitrina de Autopacífico S.A en un 5% comparado con el año inmediatamente anterior.

Objetivos del programa

- ✓ Aumentar las ventas del segmento mini y small.
- ✓ Aumentar el flujo de vitrina del concesionario.
- ✓ Posicionarse como una marca innovadora.

Cronograma de actividades

- ✓ Realizarlas durante el año cada dos meses para generar expectativa sobre los vehículos enfocados en diferentes segmentos de mercado.
- ✓ Cada que un vehículo nuevo salga al mercado, resaltando sus características innovadoras frente a la competencia.

Responsables

- ✓ Carlos Bedoya - Gerente General.
- ✓ María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- ✓ Asesores Comerciales.
- ✓ Agencia externa de publicidad.

Control

Se debe realizar control por parte de la dirección de Autopacífico S.A y por parte del área de mercadeo, controlando sobre cómo funciona este programa y si es un buen recurso para la empresa usar, debido a que el área de mercadeo funciona de manera reactiva debe estar atenta ante los cambios y expectativas.

Costo

Para este programa debido al enfoque que se tiene de público joven, se realizará netamente a través de redes sociales y campañas de Google Ads; se plantea que aproximadamente tenga un valor de \$3.600.000 por mes y se realice cada dos meses.

Plazo

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021 - abril 2022. (El programa se desarrolla cada dos meses dependiendo de cómo se encuentre el mercado y el comportamiento del mes).

9.8.6 Plan 6: Autopacífico S.A quiere estar más cerca tuyo.

Introducción

Uno de los grandes cambios que ha generado la pandemia del Covid-19 es el alejamiento entre empresa y el cliente. Es por eso que, todo el tema digital y el uso de la tecnología se hace aún más importante y necesaria para poder estar más cerca del cliente.

El programa tiene como finalidad potenciar e intensificar el uso de las redes sociales, páginas web, correo electrónico y todos los métodos digitales posibles que logren estar más cerca del cliente y de posibles nuevos clientes. A la empresa le ha costado un poco este proceso de transición y de adaptación al cambio para comenzar a utilizar todas estas herramientas que pueden alcanzar grandes logros.

Para esto, lo que se busca es capacitar al personal que labora en el área de mercadeo para lograr mayor experticia, lograr mayores recursos que permitan contar con diferentes herramientas tecnológicas que faciliten procesos y se logre estar más cerca del cliente y con esto, obtener una interacción mayor con el cliente y un acercamiento que sea *provechoso* para lograr mayores ventas.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- Mejorar el reconocimiento de marca de Autopacífico S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos en un 7%.
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

Objetivos del programa

- Obtener un acercamiento mucho más profundo con los clientes y con los posibles nuevos clientes de la empresa por medio de canales digitales.

- Alcanzar un mayor reconocimiento de marca de Autopacífico S.A al tener una interacción más constante con las personas.
- Lograr obtener un avance tecnológico importante dentro de los procesos de mercadeo de Autopacífico S.A.
- Generar experticia en la fuerza laboral del área de mercadeo, permitiendo alcanzar mejores resultados.

Cronograma de actividades

- El programa se desarrollará mes a mes de manera constante durante todo un año para su respectiva evaluación y retroalimentación de lo alcanzado.
- Los días lunes de cada semana, el área de mercadeo liderado por la directora María Jimena Bedoya se pondrán los objetivos de alcance por medio de cada plataforma digital (redes sociales, página web, etc.) y la fuerza laboral será capacitada.
- De martes a viernes se llevarán a cabo los procesos diarios para alcanzar los objetivos planteados para la semana.
- Los viernes de cada semana, toda la fuerza laboral del área de mercadeo evaluará el alcance generado durante la semana y se analizará cuántas de esas personas alcanzadas se interesaron en la compra de un vehículo.

Responsables

- Carlos Bedoya - Gerente General.
- María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- Asesores Comerciales.
- Agencia externa de publicidad.

Control

El control del programa debe estar liderado por la directora del área de mercadeo y por el gerente de la empresa, los cuales deben evaluar el impacto que generan las capacitaciones de la fuerza laboral y los diferentes canales digitales utilizados para lograr mayor alcance de clientes.

Se debe revisar no solamente el alcance por medio de estas herramientas sino también, cuántos de todos estos realmente fueron oportunos para lograr alguna venta de un vehículo.

Costo

Para lograr el cumplimiento del programa se destinan 2.500.000, los cuales estarán centrados en todos los procesos de capacitación por los cuales debe

pasar la fuerza laboral del área de mercadeo para lograr experticia en cada uno de los canales digitales que son fundamentales para lograr mayor acercamiento, interacción y ventas con el cliente.

Plazo

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021 - abril 2022. (El programa se realiza de manera diaria ya que las herramientas de los canales digitales son fundamentales para lograr acercamiento y lograr ventas).

9.8.7 Plan 7: *El lugar en el mundo de Autopacífico S.A.*

Introducción

El programa mi lugar en el mundo tiene como finalidad que el cliente sienta que Autopacífico no es solo un concesionario sino también un mundo de oportunidades de encontrar el vehículo de sus sueños, de esta manera se creará un programa de acercamiento con el cliente además de incentivar a visitar a “el mundo de Autopacífico S.A.”, de esta manera detectar a los clientes que se encuentran interesados en la compra de vehículo y canalizarlos para una compra exitosa dentro del concesionario por medio de un buen embudo de ventas.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- Mejorar el reconocimiento de marca de Autopacífico S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos en un 7%.
- S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos en un 7%.
- Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.

Objetivos del programa

- Aumentar las ventas del concesionario.
- Aumentar el flujo de vitrina.
- Tener un crecimiento en la cartera de clientes o prospectos.

Cronograma de actividades

- Cada 6 meses reforzando la imagen de Autopacífico S.A como marca.
- Lanzamientos de automóviles en septiembre u octubre.

Responsables

- Carlos Bedoya - Gerente General.
- María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- Asesores Comerciales.
- Agencia externa de publicidad.

Control

Este programa será controlado a partir de verificar la tasa de retorno de la inversión sobre este tipo de actividades que generan expectativas para los clientes, buscando flujo de vitrina, retorno de clientes que han comprado en otras marcas o recompra de clientes que ya son del concesionario y buscan renovar el vehículo.

Corroborar si los negocios o prospectos dados durante el programa son representativos para las ventas del concesionario, de lo contrario debe corregir o modificar la estrategia para hacerla más llamativa hacia los clientes.

Costo

El programa que tiene un costo de \$9'000.000, se ejecutará dos veces al año con el mismo valor, será destinado a visibilizar la imagen de la marca como un lugar donde se puede encontrar gran variedad de vehículos por medio de anuncios en la radio, prensa y volanteo por todas las calles de la Ciudad.

Plazo

Los plazos de este programa buscarán reforzar la imagen de marca en meses clave como temporada de vacaciones, llegada de nuevos modelos de vehículos (septiembre-octubre) y final de año, haciendo anuncios en radio, prensa y volanteo en las calles de la ciudad.

Diseño: marzo 2021.

Implementación: abril 2021- abril 2022 (Durante los meses de junio, octubre y diciembre).

9.8.8 Plan 8: *Marketing digital en su máxima expresión.*

Introducción

Los canales digitales cada vez son herramienta fundamental dentro de los procesos de las empresas; Autopacífico S.A se ha caracterizado por ser una organización muy tradicional y donde sus estrategias de mercadeo se han caracterizado por el manejo de los canales tradicionales (radio, volanteo, etc.).

La organización viene en un proceso de transformación y adaptación a los canales digitales para tener una mayor cobertura y un mayor acercamiento con los clientes y los posibles nuevos clientes y es aquí donde todas las estrategias de SEO y SEM son fundamentales para el alcance.

El presupuesto de toda la empresa en general y del área de mercadeo en específico se han visto afectados por la crisis generada por la pandemia del Covid-19, lo cual ha llevado a replantear muchos procesos y muchas estrategias. La inversión potente en el marketing digital puede ser algo costosa al inicio pero que a medida que pase el tiempo va a influir en la reducción de costos al optimizar muchas de sus actividades de manera virtual. La optimización de sus redes sociales, página web, correo electrónico, Leads, etc., son el camino a seguir para ser eficientes en resultados y en presupuesto.

La finalidad de este programa es invertir para crecer en un futuro muy cercano, contando con un marketing digital muy potente y efectivo, que genere grandes resultados y ventajas competitivas, como también, optimice los recursos del área y de la organización. Por otro lado y de manera más específica, se busca invertir diferentes anuncios (banners) muy llamativos e ilustrativos, que inciten a la persona que en ese momento está en una red social o navegando por la web a indagar sobre Autopacífico S.A, sus productos y todas las demás características con las que cuenta, logrando que la persona llegue hasta el punto de llenar el formato de información que se tiene en la página web, ya que este es el primer paso para una posible venta.

Coadyuva con los objetivos de Marketing

- ❖ El objetivo de ventas para Autopacífico S.A es de aproximadamente 300 vehículos nuevos por mes, dependiendo de la participación de Chevrolet a nivel nacional y la zona del Valle del Cauca, teniendo cada una de las sedes una participación diferente dentro de esta meta general.

- ❖ Aumentar el flujo de la vitrina de Autopacífico S.A en un 5% comparado con el año inmediatamente anterior.
- ❖ Mejorar el reconocimiento de marca de Autopacífico S.A como un concesionario referente de los Vallecaucanos en un 7%.
- ❖ Potenciar las estrategias SEO y SEM para obtener más retorno de la inversión sobre la página web.
- ❖ Aumentar el perfilamiento de los leads para así, consolidar un mejor embudo de ventas.
- ❖ Aplicar el marketing mix para incrementar las ventas de la empresa teniendo en cuenta el flujo de la vitrina.
- ❖ Intensificar la penetración en el mercado del sector Automotor de la ciudad de Cali, con estrategias que lo permitan.

Objetivos del programa

- ❖ Obtener un mayor alcance con los clientes de la empresa y con los nuevos posibles clientes.
- ❖ Intensificar el desarrollo de las diferentes herramientas tecnológicas que permitan acercamiento y posibles ventas.
- ❖ Potenciar el uso de las estrategias SEO y SEM que son significativas para la llegada de personas a las redes sociales y página web de la empresa.

Cronograma de actividades

- ❖ De manera mensual e intensiva se deben realizar inversiones en estrategias SEO y SEM (Banners publicitarios).
- ❖ Una vez por semana evaluar el impacto y el alcance del banner publicitario.
- ❖ Una vez por semana debe reunirse todo el equipo de trabajo de mercadeo para seguir creando ideas novedosas y transformarlo en estrategias digitales.

Responsables

- ❖ Carlos Bedoya - Gerente General.
- ❖ María Jimena Bedoya - Directora de Mercadeo.
- ❖ Asesores Comerciales.
- ❖ Agencia externa de publicidad.

Control

Para este programa el control se llevará a cabo por medio de las estadísticas que arroja Google Ads, teniendo en cuenta el costo por clic, el costo por mil clics

o dependiendo de la métrica que use la campaña; referente a esto, tener en cuenta el alcance, la captación, retención, conversión y fidelización que tendrá la campaña y de esta manera corregir errores en la segmentación de los clientes o el tipo de personas a las cuales les apareció la campaña.

Costo

Teniendo en cuenta que el programa nombrado “Marketing digital en su máxima expresión”, está enfocado netamente en el área digital para posicionar la marca en sus redes sociales y página web, esto se hará ya sea directamente por la publicidad en Instagram o por Google Ads de manera especializada, todo esto a partir de las piezas de mercadeo, no solo se enfocará en el segmento de mercado de Cali sino también en las ciudades o municipios en los que se encuentran las diferentes sedes del concesionario. Este proceso de pauta y publicidad con las herramientas de SEO y SEM tienen un costo de 7.450.000.

Por otro lado, también se busca realizar una inversión para la optimización del marketing digital dentro del área y de la empresa, optimizar cada una de las actividades con herramientas y programas más potentes y eficientes que generen a corto, mediano y largo plazo resultados y reducción de costos.

Todo este proceso que encierra la incursión decidida del Marketing Digital y junto con las otras herramientas ya mencionadas (SEO y SEM), tendría un costo de 20.000.000.

Plazo

Diseño: marzo 2021

Implementación: abril 2021 - abril 2022 (El programa se desarrolla de manera mensual, de manera intensificada en el día a día laboral del área de mercadeo).

9.9 Presupuesto

Presupuesto mensual destinado para el Área de Mercadeo: 75´000.000.

- La Gerencia brinda 40´000.000 mensuales.
- La Fábrica brinda 35´000.000 mensuales.

Fuente: Entrevistas con María Jimena Bedoya y Carlos Bedoya - Directora de Mercadeo y Gerente General de Autopacífico S.A

Teniendo en cuenta la información anterior, se presenta el presupuesto de los planes de acción:

Tabla 28. Presupuesto

PLAN DE ACCIÓN	COSTO	CANTIDAD DE VECES EN EL AÑO	COSTO TOTAL EN EL AÑO
Plan 1: <i>Prueba de ruta de nuestro nuevo vehículo!</i>	12.000.000	12	144.000.000
Plan 2: <i>Más que una venta, una gran asesoría.</i>	4.000.000	12	48.000.000
Plan 3: <i>En busca de la felicidad. ¡Aprovecha por 3 días!</i>	5.000.000	5	25.000.000
Plan 4: <i>El carro de tus sueños al precio de tus sueños.</i>	20.000.000	4	80.000.000
Plan 5: <i>Escápate de los vehículos tradicionales.</i>	3.600.000	6	21.600.000
Plan 6: <i>Autopacífico S.A quiere estar más cerca tuyo.</i>	2.500.000	12	30.000.000
Plan 7: <i>El lugar en el mundo de Autopacífico S.A.</i>	9.000.000	2	18.000.000
Plan 8: <i>Marketing Digital en su máxima expresión.</i>	20.000.000	12	240.000.000
TOTAL	76.100.000	-	606.600.000

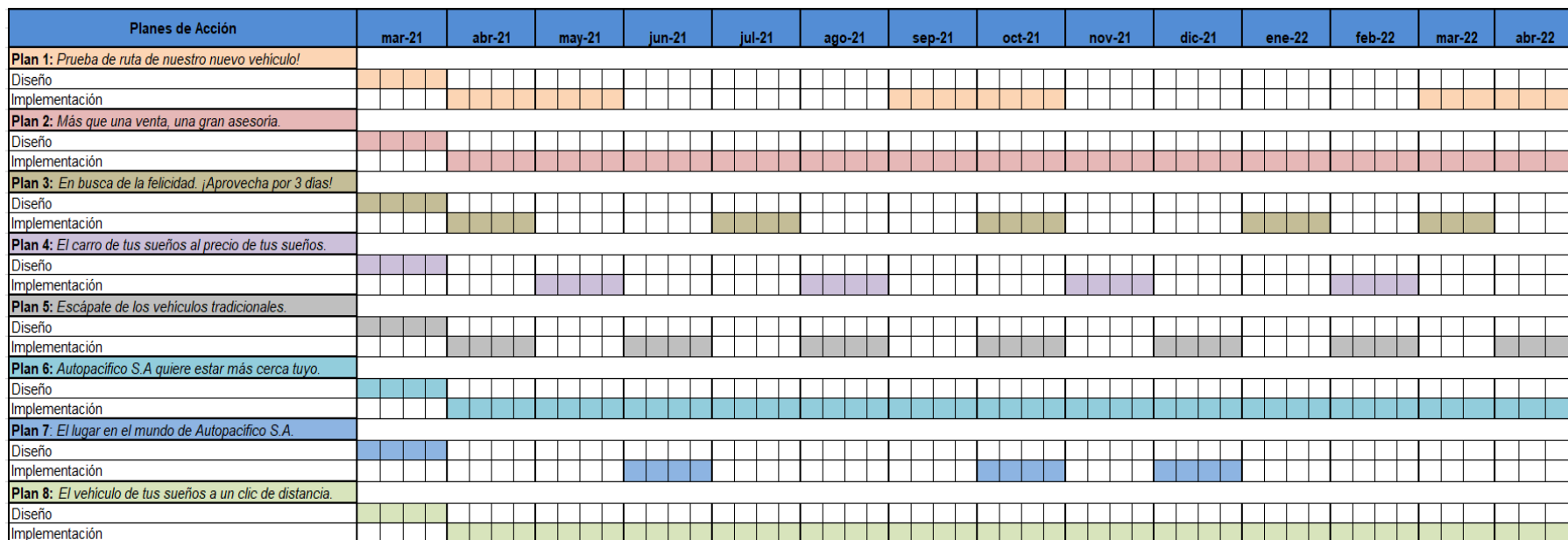
Fuente: Elaboración Propia

** Presupuesto elaborado con la colaboración del Gerente de Autopacífico S.A y la información confidencial de la compañía.*

9.10 Diagrama de Gantt

La gráfica de Gantt es una herramienta fundamental para la planificación de las actividades de una empresa. Los elementos que la componen brindan una visión general y más amplia del proyecto que se está llevando a cabo y permite tener un seguimiento constante del mismo para las decisiones posteriores.

A continuación, se presentará el diagrama de Gantt para las actividades propuestas a la empresa Autopacífico S.A en el plan de mercadeo.



Gráfica 25. Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración Propia.

9.11 Análisis de Escenarios

➤ Escenario pesimista:

El resultado de los planes de acción no son los esperados, las ventas bajan de una manera considerable, el posicionamiento de la marca dentro de la zona se reduce y la empresa no obtiene los resultados esperados por la proyección realizada.

Autopacífico S.A. cierra sus sedes fuera de la ciudad por las bajas en ventas, el dólar sube representativamente y se ven afectados su área de ventas y de repuestos, convirtiéndose en una organización poco rentable.

La compañía reduce sus entradas a taller por el aumento de sus repuestos, relacionado con el alza del dólar, Autopacífico pierde competitividad debido al precio de los vehículos y falta de innovación y tecnología. Las vallas publicitarias fracasan y los mensajes no son atractivos para el target para el cual se habían realizado.

➤ Escenario deseado:

Autopacífico tiene un crecimiento por encima de la suma del PIB y la inflación, la compañía se consolida como la más vendedora dentro de la zona, ganando terreno en los segmentos small y mini, los programas dan los resultados esperados, llamando la atención de los segmentos de mercado que necesita la compañía para adquirir volumen de ventas, un precio del dólar razonable para las importaciones de vehículos que benefician a la empresa y sean accesibles para los clientes.

La marca es reconocida por tener vehículos de calidad, con garantía y a los mejores precios, obtienen el top 10 de los concesionarios con más ventas dentro del país, consolidados como una marca de valor para el Valle del Cauca. Con un nivel normal de ventas comparado con el año inmediatamente anterior según lo esperado por la marca, ganando participación en la zona y con ventas mayores a los concesionarios Chevrolet de la región. Aumentar la tasa de recompra de clientes Chevrolet por medio de las campañas que hace el contact center y días con descuentos especiales.

Se logra el objetivo de vender 300 carros nuevos mensuales, aumentando el flujo de vitrina en un 5% y aumentando el reconocimiento de marca en un 7% como concesionario líder y referente para todos los vallecaucanos, consolidando a Autopacífico S.A como una de las empresas más potentes en Cali, en el Valle del Cauca y en Colombia.

➤ **Escenario Optimista**

Autopacífico se consolida como el concesionario con más ventas en todo el país, generando la mayor participación de Chevrolet dentro del país, marcando la diferencia en servicio al cliente, atención a los clientes, teniendo los mejores estándares de calidad. con un aumento en las ventas mayor a un dígito porcentual al año. Con la mayor capacidad instalada y aumento en la venta de repuestos y entrada de vehículos al taller, mejorando el promedio de ventas por entrada al taller.

Aprovechar el músculo financiero de la compañía para negociar mejores precios y mejorar la rotación de inventario en todos los segmentos de vehículos, teniendo los mejores precios para los clientes, aumentando la cantidad de alianzas con las empresas, generando más ganchos comerciales mes por mes que atraigan prospectos de clientes y aumenten el flujo de vitrina de Autopacífico S.A. en cada una de sus sedes.

Los programas y recomendaciones salen de la mejor manera atrayendo clientes del segmento de mercado esperado aumentando las ventas mes tras mes, ganando el reconocimiento por la marca del club del presidente por ser uno de los mejores concesionarios de la zona y reconocido en todo Colombia.

CAPÍTULO 10 - RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

10.1 Recomendaciones para Autopacífico S.A.

Desde nuestro criterio profesional, consideramos que es muy importante llevar a cabo una serie de recomendaciones que permitan llevar a buen puerto el plan estratégico de marketing estratégico y lograr los objetivos propuestos para la organización.

- Tener muy presente cada análisis presentado durante el desarrollo del trabajo, el cual permite tener un panorama muy amplio y claro de cómo se encuentra la empresa frente al sector y frente a las principales empresas competidoras.
- Fortalecer el Área de mercadeo de la empresa con mayor personal, presupuesto y capacitación para lograr una amplia experticia en los temas que permitan ser más competitivos y diferenciales.
- Implementar cada una de las estrategias propuestas a nivel organizacional y a nivel del Área de mercadeo, las cuales pueden generar un mejor desempeño de toda la compañía, lo cual se verá reflejado en ventas, posicionamiento, reconocimiento y fidelización.
- Evaluar la posibilidad de ampliar las opciones de financiación y las condiciones que se proponen para el pago, ya que para el cliente es muy importante este proceso y se valora con mucho rigor.
- Destinar mayor presupuesto para la incursión definitiva en el marketing digital, el cual se ha convertido en una herramienta muy potente y fundamental para el crecimiento de cualquier empresa. En el caso de Autopacífico S.A sería de vital importancia para ampliar mucho más sus segmentos de mercado.
- Implementar el plan de mercadeo propuesto, el cual tiene como finalidad lograr que la empresa siga siendo una marca líder en el mercado, lograr ventaja competitiva y marcar una gran diferencia (positiva) frente a las demás empresas competidoras. Dicho plan cuenta con cada una de las acciones a llevar a cabo, con su respectiva vigilancia y evaluación.

- Lograr contar con una fuerza laboral a nivel de toda la empresa muy proactiva, dinámica y experta, lo cual facilita cualquier proceso de negociación que se tenga, ya que muchas veces se consiguen nuevos posibles clientes por medio de las estrategias de mercadeo, pero no se termina logrando ninguna venta.

10.2 Conclusiones del Trabajo de Grado

- ❖ Luego de haber realizado un riguroso y detallado análisis externo e interno, se considera que Autopacífico S.A cuenta con las condiciones favorables para seguir explotando el mercado en el que se desempeña, incrementando sus ventas y consolidándose como una de las empresas más importantes y referentes dentro del mismo. En el presente plan estratégico de marketing se busca orientar a la empresa hacia el mejor camino posible que le permita alcanzar el éxito y planificar todas sus actividades de manera correcta, por medio de unas estrategias tanto para el área de mercadeo como para la organización en general, asegurándole mayor dinámica, desarrollo, innovación y ventaja competitiva frente a la competencia.
- ❖ En el análisis del sector se pudo identificar las condiciones tanto positivas como negativas que presenta y brinda a cada una de las empresas que hacen parte del mismo, donde se evidencia gran formalidad y rigurosidad a la hora del cumplimiento de las normas gubernamentales pero con la incursión en el mercado de productos chinos que por sus diferentes condiciones, son de gran problema por la informalidad y bajos precios que manejan; esto obliga a tener que implementar estrategias que mitiguen esta modalidad y permita seguir fortaleciendo el reconocimiento y el posicionamiento de Autopacífico S.A dentro del sector.
- ❖ El benchmarking realizado con las 3 principales empresas competidoras que tiene Autopacífico S.A en el sector, se pudo identificar las condiciones en las que está compitiendo la empresa frente a las demás. El panorama se pudo ampliar de manera significativa para analizar lo que se viene haciendo bien y en lo que se debe mejorar para que se tenga una fortaleza completa dentro del sector y poder lograr obtener una ventaja competitiva considerable. Con esto, se pudo concluir que la compañía presenta un escenario **favorable** frente a las demás empresas competidoras y que se pueden seguir potenciando distintos factores para volverla muy completa, mucho más fuerte y mucho más consolidada dentro del mercado.

- ❖ Durante el desarrollo del trabajo se proponen una variedad de estrategias, las cuales mediante una serie de planes de acción lograrán generar un impacto positivo dentro de la parte interna de la organización y dentro del mercado en general, logrando consolidar a Autopacífico S.A como marca líder y referente y obteniendo las herramientas suficientes para generar ventaja competitiva aprovechando las condiciones favorables con las que se cuenta desde lo interno, externo, análisis del sector y análisis de la competencia, lo cual permite actuar con mayor seguridad y confianza de que lo que se va a ejecutar, va a lograr tener resultados significativos para el crecimiento y desarrollo constante de la Organización.
- ❖ Finalmente, con todo el análisis riguroso y desglosado que se realiza, con las diferentes estrategias propuestas, con los objetivos a alcanzar y los planes de acción que se van a llevar a cabo para el cumplimiento de los mismos siendo supervisados y evaluados de manera constante, se logrará proyectar el posicionamiento, la consolidación y el incremento de las ventas del concesionario Autopacífico S.A para los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFÍA

Arguin, G. (2000). La Planeación Estratégica En La Universidad. Segunda Edición.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2005) Marketing: Introducción. USA: Séptima edición, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Bauer, K. (2004, abril 15). El plan estratégico de marketing. Recuperado 23 de febrero de 2021, de Gestipolis Sitio web: www.gestipolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

David, F., Carrión, M. & Hernández, L. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Díaz, M. (2020, July 24). Un sector que empieza a reconstruirse. Retrieved January 19, 2021, from ELESPECTADOR.COM. Website: www.elespectador.com/noticias/autos/panorama-del-sector-automotor-en-colombia/#:~:text=%C2%BFest%C3%A1%20listo%20el%20sector%20para%20acelerar%20de%20nuevo%3F&text=Con%20las%20cifras%20del%20primer,d el%206%20%25%20para%20el%20mercado

Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas* (3ª ed.) Editorial Sudamericana. Buenos Aires, p. 441.

Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Ducker, P. (2013). *The Practice of Management*. Recuperado en 23, 2021, de Google Books. Website: https://books.google.com.co/books?id=D2QqCl-eZoIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

FENALCO. (2020, junio 5). En un 60,7% se redujeron las ventas del sector automotriz en el mes de mayo. Recuperado enero 23, 2021, de Fenalco Presidencia Nacional. Website: www.fenalco.com.co/veh%C3%ADculos-informes-del-sector-automotor/en-un-607-se-redujeron-las-ventas-del-sector-automotriz-en

INFORME DEL SECTOR AUTOMOTOR A DICIEMBRE 2020. (2020). Recuperado enero 15, 2021, from Latinpymes.com. Website: www.latinpymes.com/?p=28262

Ivancevich, J. (1997). Gestión, calidad y competitividad, Mc Graw Hill, México, 800 pp.

Kotler, P. (1974). Dirección de mercadotecnia. (2da ed) México, D.F. Editorial Diana.

Koontz, H. D. (2010). Elementos De Administración. México: Sexta Edición, Editorial McGraw Hill.

Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia; (8ª ed). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

Kotler, P. (2000): Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, España.

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Pearson Education. México. Pág. 7.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing, México. Prentice Hall.

Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. (2000): Dirección de Marketing. Madrid: edición del milenio, Prentice-Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. En: Strategic Management Journal, 6, (3), Pp. 257-272.

Münch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). Empresas competitivas. México. Editorial McGraw Hill.

Reyes Ponce, A. (1996) Administración de empresas. Teoría y práctica. Ed. Limusa, México, 188 pp.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing (14a. ed.--.). México D.F.: McGraw Hill.

Steiner, George A. (2007). Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. México, Grupo Editorial Patria.

Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. México. *Editorial McGraw Hill*.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista a Carlos Alberto Bedoya, Gerente Comercial de Autopacífico S.A.

Carlos Alberto Bedoya tiene 42 años de edad, es profesional en Administración de Empresas de la Universidad Javeriana de Cali con Maestría en Direccionamiento Estratégico. Actualmente, es el Gerente Comercial de la empresa Autopacífico S.A en la cual lleva más de 10 años de trayectoria.

La compañía valora la entrega y dedicación de cada uno de los empleados y premia la larga trayectoria de cada uno con ascensos dentro de la estructura organizacional de la empresa; Carlos es un gran ejemplo de esto, ya que ha ido escalando hasta llegar a ser el Gerente Comercial de Autopacífico S.A.

TEMAS TRATADOS EN LA ENTREVISTA

En primer lugar, ¿cómo es la dinámica del día a día dentro de la empresa?

“Autopacífico S.A es una empresa extraordinaria en el día a día laboral, cada área tiene muy claro lo que se debe hacer, todo el personal está en sintonía con los objetivos del área los cuales van dirigidos al cumplimiento de los objetivos de toda la organización y la sinergia es muy positiva, eso nos ayuda a ser una de las mejores empresas dentro del sector, a crecer día a día y a seguir expandiendo los concesionarios que son adquiridos por nosotros”.

Con respecto a los Objetivos de la empresa, ¿Qué nos podrías mencionar?

“Autopacífico S.A se caracteriza por tener mucha ambición, mes a mes buscamos seguir creciendo, seguir vendiendo más, seguir ganando nuevos clientes y seguir expandiendo nuestra marca por todo el mercado; es por eso que, los objetivos Organizacionales van orientados a lo que acabo de mencionar, son de mucha ambición y que requieren de mucho trabajo, por lo cual, cada área tiene sus propios objetivos pero que apuntan siempre a alcanzar lo propuesto a nivel organizacional”.

¿Cómo les afectó y como han afrontado la pandemia del Covid-19?

“Para nadie es un secreto que la pandemia ha golpeado a todas las empresas de Cali, de Colombia y del mundo entero, fueron meses muy duros casi que drásticos donde las ventas se vinieron al suelo con las cuarentenas y con las

pocas opciones de poder trabajar, ya que en la empresa todo el tema de la virtualidad y del uso de las herramientas tecnológicas era muy limitado y nos obligó casi que a las malas a reinventarnos para poder salvar a la empresa”.

“Luego de la marea tan alta comenzamos a lograr la calma con la virtualidad, poco a poco toda la fuerza laboral de la empresa se fue adaptando a todos estos cambios, el gobierno nacional comenzó a darnos más libertad para trabajar, lo cual nos permitió trabajar de una mejor manera, con mayor confianza y a buscar todo tipo de estrategias para vender y convencer al cliente de comprar un vehículo, ya que en ellos no pasaba por la mente una compra como esta”.

Como usted nos ha dicho, Autopacífico S.A es una de las empresas más importantes dentro del sector, con un buen crecimiento y demás, ¿Cómo es el manejo del presupuesto para solventar todas las actividades?

“El presupuesto viene de dos fuentes principales: Desde Autopacífico mismo como también, desde la casa matriz. Dicho presupuesto, es manejado de manera estratégica dependiendo de la necesidad y del impacto de cada área de la organización”.

“Algo importante que tengo por decirles, es que el presupuesto para la empresa disminuyó de manera considerable por los efectos de la pandemia del Covid-19, nos ha tocado ser muy inteligentes para saber utilizar el dinero en beneficio de toda la empresa”.

Hablando en específico del área de Mercadeo, ¿Qué nos puede comentar usted al respecto?, ¿Cómo es el manejo de esta área?, ¿Es importante para el funcionamiento de la empresa?

“Mercadeo es una pieza fundamental para Autopacífico y para cualquier empresa que quiera crecer e imponerse en el mercado. Cada vez la consolidamos más con las herramientas que vamos implementando desde el personal capacitado como también, desde el presupuesto para ampliar las herramientas tecnológicas que faciliten los procesos. Con la llegada de la pandemia, el área de mercadeo es la pieza más importante para el crecimiento de la empresa y todos nuestros focos están puestos ahí”.

Anexo B: Entrevista a María Jimena Bedoya, Directora de Mercadeo de Autopacífico S.A.

María Jimena Bedoya tiene 33 años de edad, es profesional en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana de Cali con Maestría en Mercadeo. Actualmente, es la Directora de Mercadeo de la empresa Autopacífico S.A en la cual lleva 1 año y 3 meses de trayectoria.

La compañía estaba en busca de un profesional que con todas sus capacidades, estudios y experiencias pudiera mejorar de forma notable todos los procesos de mercadeo (en especial el virtual), con el objetivo de posicionar la marca y llegarle al cliente de una forma más directa. María Jimena con todo su empeño y entrega por lo que hace, ha logrado que Autopacífico mejore sus ventas, obtenga nuevos clientes y, por ende, genere las utilidades necesarias. Su trabajo aún no para y aspira a seguir ampliando estos nuevos mercados con mejores y nuevas estrategias de mercadeo.

TEMAS TRATADOS EN LA ENTREVISTA

¿Con cuantas personas cuenta actualmente el área de mercadeo?

“Actualmente el área de mercadeo, incluyendo los anfitriones somos 8 personas”.

¿Inconvenientes en el área?

“Son muchas sedes que se manejan de forma completamente diferente y tenemos un presupuesto limitado como también, poco personal”.

¿Cómo funcionan los planes de mercadeo para esas sedes?

“Fábrica da los ganchos comerciales, pero con anterioridad decimos la campaña que se va a realizar, por ejemplo, promociones de diciembre. A partir de ahí miramos que evento podemos sacar, o participar en un evento y mirar el retorno de la inversión”.

¿Dificultades en la implementación del mercadeo virtual?

“Hemos mejorado mucho en el tema de marketing digital, tenemos una agencia que está avalada por fabrica que es la que nos maneja la página web, por lineamientos de marca, pero tenemos campañas propias”.

“El principal inconveniente que hemos tenido es la falta de aceptación por parte de los comerciales para la ejecución de los leads; recibimos alrededor de 1500 leads al mes, pero se cierran entre 40 y 60 ventas, mucho desperdicio de clientes ya que, si dejas si o si los datos, estas interesado en comprar carro. Los clientes que han dado sus datos puede que no cumplan en ese mes, pero si en dos o tres meses”.

La adquisición de yanaconas motors, ¿cómo crees que va a afectar el área?

“Yanaconas es una sede más para Autopacífico, el área de mercadeo sigue en esta sede, pero vienen dos personas para el área de mercadeo”.

Esteban = Usados y posventa.

Erick = Nuevos.

Plan de comunicación para decir que yanaconas ahora es Autopacífico.

¿Cree que necesita más personal actualmente?

“Si, necesito más personal porque son 8 sedes de taller y 7 comerciales; muchas veces el área de nuevos abarca livianos, Premium, camiones, corporativos, convenios que Erick a veces no es capaz de manejar solo; Esteban maneja usados para todas las sedes y postventa para todas las sedes. Mi aspiración, lo que yo quisiera tener en el área es una persona para posventa, una persona para usados y convenios y otra el restante de nuevos”.

A lo largo del tiempo, ¿los recursos del área han aumentado o se han mantenido estables?

“Se han mantenido estables a lo largo de estos últimos años”.

¿Actualmente los segmentos de mercado cambian en cada una de las sedes?

“Si cambian, lo que pasa es que en Cali podemos enfocarnos un poco más hacia lo Premium, las otras sedes se pueden enfocar más hacia el vehículo mini, entonces nosotros parte de lo que queremos hacer para el próximo año es tener estrategias para cada una de las sedes; con el fin de optimizar los recursos hacemos estrategias generales, pero en un futuro la idea es enfocarnos por sedes. Autopacífico tiene un presupuesto general de carros, pero no por línea de vehículos, eso nos limita mucho también”.

¿Qué canal han utilizado y ha logrado mayor éxito?

“Lo que pasa es que el único que se puede medir es el digital, el cliente nunca sabe por dónde se enteró. Tenemos una medición del tráfico de la vitrina, pero funciona para toda la publicidad que realizamos”.

¿Han crecido las ventas en el último año?

“El sector automotriz está en una contracción, pero las ventas de Autopacífico se han mantenido con tendencia positiva, las sedes han tenido una tendencia estable con un incremento”.

¿Cómo potenciar las redes sociales para la venta de automóviles?

“Con una buena segmentación de pauta. Cambiamos la parte orgánica de la información, lo empezamos a hacer con la cercanía con el cliente, mucho más hacia los sentidos y la parte de pauta la estamos trabajando con el precio, etc.”

¿Cree que todavía tiene más importancia medios como el volanteo y medios tradicionales que los medios digitales?

“Si, Autopacífico lleva muchos años en el sector automotriz y cambiarles esa mentalidad a los vendedores ha sido lo más retador, pero no me gusta gastar presupuesto en volanteo, solo en playas de ventas o en centros comerciales, ya que no me sirve, la gente lo bota; prefiero invertir en medios digitales que están más enfocados y me pueden traer más posibles clientes directos. Lo hacemos en menor proporción que hace unos años”.

Nos gustaría saber, ¿Qué quisiera potenciar y donde crees que hay falencias?

“Siento mucha falencia frente al equipo comercial. Para usados, recibo 300 leads y vendemos 9 carros, en nuevos entran 1500 y vendemos 60 o 40 carros”.

“Falta de seguimiento por parte de los asesores, debido a que desde hace años los clientes le llegan a la vitrina, pero a los clientes toca salir a buscarlos y los leads son esa forma de contactar a una persona que está interesada en el producto”.

“La tendencia ha cambiado, aquí hemos implementado un nuevo proceso (planta de leads), una planta para el canal digital, todos los leads que llegan ese día son para la planta digital, la idea es contactar al cliente de manera más rápida, el cliente ya dio datos, entregó correo. Los asesores no están acostumbrados a hacer un seguimiento desde la plataforma”.

“Desde mercadeo, 600 se pasan a comercial, esos otros adicionales le hacemos comunicación, un remarketing, si en algún momento tuvieron el interés ellos van a seguir ahí”.

¿Cuál es la proyección para el área en un futuro cercano?

“La idea es aspirar a tener personas enfocadas en cada una de las unidades de negocio para poder darle mejor respuesta a las sedes, muchas veces no damos abasto, ahora son 8 sedes para 1 o dos personas, pero primero debemos seguir trabajando en el proceso de los canales virtuales y contacto por llamadas”.

¿Cuál es el principal competidor de la misma marca?

“Automarcali”.

¿Cuál es el principal competidor de diferente marca?

“Renault, debido a que Chevrolet saco del mercado el Spark y esta marca sacó un Kwid que ha tenido mucho éxito por su precio y segmento de mercado que Chevrolet no está cubriendo”.

Anexo C: Entrevista a Esteban Gutiérrez, Gisela Martínez y Erick Morales, Colaboradores del Área de Mercadeo.

Se le realizó una entrevista a los colaboradores que han tenido más experiencia en el área y han sido reconocidos por su experiencia, profesionalismo y virtudes ante la circunstancia por las que han pasado como área de la organización.

Los 3 colaboradores entrevistados son profesionales en Administración de Empresas (Esteban Gutiérrez y Gisela Martínez) y en Ingeniería Industrial (Erick Morales), los cuales cuentan con una trayectoria de más de 1 año en la organización.

TEMAS TRATADOS EN LA ENTREVISTA

Lo primero que queremos preguntarles es sobre los objetivos con los que cuenta el área de mercadeo.

“Bueno, el área de mercadeo tiene diferentes objetivos tanto que debe cumplir con la compañía, pero también con el área de ventas, esto lo hacemos mediante un análisis de los objetivos estratégicos que tiene la compañía y también la marca en nivel de Zona y a nivel de Colombia. para esto hemos hecho diversos análisis y presupuestos sobre los cuales podemos trabajar”.

“En términos generales, buscamos rendir de la mejor manera el dinero que nos dan para hacer crecer el flujo de la vitrina, el concesionario nos mide a partir del flujo de vitrina que tengamos es por esto que buscamos siempre atraer a la gente de la forma más humana posible relacionándonos con sus necesidades situaciones y volvernos amigos con una publicidad más humana”.

¿De qué manera busca el área de mercadeo al cliente?

“Nuestra visión del área de mercadeo es atraer clientes a través de estrategias de comunicación y lo que hacemos es atraer fidelizar y persuadir y seducir al cliente para ventas de nuevos, usados o servicio de taller”.

“Desde el área de mercadeo atraemos los clientes por tres canales:

- Canales convencionales: Radio, prensa y volanteo
- medio digitales página web y redes sociales y google ads.
- Manejo de las bases de datos que generan nuevas ventas y fidelizar clientes”.

¿Cómo es el comportamiento de las sedes fuera de Cali?

“Fuera de la ciudad el comportamiento de los clientes es mucho más tranquilo porque no hay competidores en la mayoría de las ciudades, aquí competimos con otras marcas en otras ciudades solo competimos con otras marcas”.

¿Cómo es la comunicación?, ¿son las mismas piezas de mercadeo para todas las sedes?

“Sí sacamos piezas publicitarias masivas, pero cuando son pautas segmentamos por región, a los del cauca se les trata de una forma, a Tuluá y buga de otra forma, la única comunicación unificada es la de Cali y Palmira”.

¿Qué estrategias manejan ustedes?

“Nosotros cada mes sacamos estrategias diferentes, la gente se aburre de ver y escuchar las mismas cosas siempre, no le hablamos de ganchos retail, les hablamos desde una parte más humana, nos enfocamos en varios segmentos, los que tendrán su primer vehículo, los empresarios, los del vehículo familiar.”

¿Algunas de las estrategias van guiadas por fábrica o las realiza de forma independiente la empresa?

“Nosotros nos guiamos por los ganchos comerciales que nos brinda la fábrica, pero como concesionario sacamos nuestros propios ganchos comerciales para poder competir dentro de la ciudad, otra cosa es que nosotros estamos haciendo un trabajo arduo de que la gente nos conozca como Autopacífico y no por ser un concesionario más Chevrolet”.

¿Cómo los afectó como área de mercadeo la pandemia?

“Eso nos afectó bastante porque estábamos acostumbrados a hacerlo por medios BTL, volanteo, toma de centros comerciales, entonces tuvo que cambiar el chip y enfocarnos en el tema digital, y ese es uno de los logros más grandes que hemos tenido”.

“A nosotros nos miden por el flujo de vitrina, sino va mente pues nos vemos afectados y también por la cantidad de leads que deben ser efectivos”.

“Debemos pasar 1140 leads mensuales y deben ser efectivos entre el 70% y el 82%, y desde ahí comienza el embudo a bajar y la trazabilidad, de la cuota de vehículos mensuales el 30% debe provenir del canal digital”.

¿Cómo es el manejo del presupuesto?

“Tenemos dos presupuestos, uno que nos da la fábrica y otro que nos da Autopacífico en promedio son 70 millones por mes entre los dos presupuestos y el gasto se da entre estrategias y canales digitales, aproximadamente el 60% del gasto se da en los canales digitales”.

¿Cómo funciona el departamento con los objetivos y las actividades?

“El departamento es muy reactivo, dependiendo de cómo esté el mes, lanzamos las estrategias que creemos convenientes, siempre cada mes debemos medir y comparar el tráfico con el mismo mes del año anterior”.