



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017
AUTOMAX, CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS USADOS**

**CAROLINA SALDARRIAGA TOBÓN
ADRIANA ISABEL SUÁREZ ESPINAL**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2017**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017
AUTOMAX, CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS USADOS**

**CAROLINA SALDARRIAGA TOBÓN
ADRIANA ISABEL SUÁREZ ESPINAL**

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

**Asesor
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE
Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 19 de julio de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes me han brindado su apoyo durante cada etapa de mi proceso de formación como ser humano y profesional; a ellos agradezco la motivación y el respaldo. Doy gracias a Dios por la oportunidad que me dio de escalar este peldaño en mi carrera profesional.

Adriana Isabel Suárez Espinal.

Dedico este trabajo a mi madre, a mi esposo y a mi hijo. Ellos son las personas más importantes en mi vida y se han convertido hoy en los mayores inspiradores en este proceso; gracias a ellos puedo decir que soy una mejor persona y profesional. Su apoyo y respaldo han sido fundamentales en todas las etapas de mi vida.

También quiero dedicarle lo aprendido en este tiempo a Dios, porque es él quien me ha dado las herramientas para seguir creciendo como profesional y me ha dado los instrumentos para seguir evolucionando.

Gracias a Él y a mis seres queridos hoy tengo en mis manos y con mi conocimiento, mejores instrumentos para ayudar a transformar la sociedad aportando un trabajo integro y ejemplar.

Carolina Saldarriaga Tobón

AGRADECIMIENTOS

Hoy damos infinitas gracias a la Universidad por abrirnos sus puertas, por esforzarse para crear programas que se adecúen a los jóvenes de hoy y a las necesidades de nuestro país. A nuestros profesores y guías: ellos nos han regalado en este tiempo su conocimiento, experiencia y apreciaciones en cada clase.

También queremos darle un agradecimiento especial a nuestro asesor Alejandro González, él ha sido nuestro capitán, un excelente guía que nos ha mostrado el mejor camino para alcanzar un objetivo que todos tenemos en común: ser mejores personas y profesionales para contribuir con el crecimiento de nuestra sociedad. Alejandro infinitas gracias por su disposición, amabilidad y generosidad con su conocimiento.

Agradecemos a nuestros compañeros por permitirnos conocerlos y por compartirnos sus experiencias, por último le damos gracias infinitas a Dios por permitirnos disfrutar de este tiempo de aprendizaje, por regalarnos salud y por convertirnos hoy en precursores del cambio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	24
1.1. Justificación del plan	24
1.2. Reseña histórica de la empresa	25
1.2.1. Estructura organizacional	27
1.2.2. Portafolio de servicios	27
1.2.3. Mercados en los que ha incursionado Automax	28
1.3. Definición del sector en que compete la empresa	29
1.4. Reseña histórica del sector	30
1.4.1. Normatividad y leyes	36
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	37
2.1. Definición / revisión de la misión	37
2.1.1. Misión actual	37
2.1.2. Revisión de la misión	37
2.2. Definición / revisión de la visión	38
2.2.1. Visión actual	38
2.2.2. Revisión de la visión	38
2.3. Definición / revisión valores para la marca Automax	38

	pág.
2.3.1. Valores actuales	38
2.3.2. Revisión de los valores para la marca Automax	39
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	39
3. MARCO TEÓRICO	41
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	41
3.1.1. Sector automotor en el mundo	41
3.1.2. Sector automotor en Colombia	42
3.1.3. Tendencias de compra sector automotor en Colombia- Antioquia	43
3.1.4. Mercado de vehículos usados en Colombia	45
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	47
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo	47
3.2.2. Etapas o pasos en el plan de mercadeo	49
3.2.3. Mercadeo en el sector Automotor	51
3.3. Investigación de mercados	53
3.3.1. Definición de la investigación de mercados	53
3.3.2. Fases de la investigación de mercados	54
3.3.3. Tipos de investigación de mercados	57
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	59
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	59
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	60
4.2.1. Aspectos socio-culturales y demográficos	60
4.2.2. Aspectos tecnológicos	61
4.2.3. Aspectos económicos	62

	pág.
4.2.4. Aspectos políticos fiscales	63
4.2.5. Aspectos internacionales	64
4.2.6. Aspectos medioambientales	65
4.3. Análisis DOFA	66
4.3.1. Cruces	67
4.4. Análisis al interior del sector industrial	68
4.4.1. Estructura del mercado en que se compite	69
4.4.2. Análisis de los competidores	71
4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	71
4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	73
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	74
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	78
4.6. Mapa de productos y precios	79
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	80
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	81
5.1. Ficha técnica	81
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	81
5.3. Definición del problema/oportunidad	82
5.4. Objetivos de la investigación de mercado	83
5.5. Metodología aplicada	83
5.6. Limitaciones	84
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	84
5.7.1. Información de clasificación	90
5.7.2. Resultados generales	91
5.7.3. Comentarios puntuales	93

	pág.
5.8. Conclusiones de la investigación	95
5.9. Recomendaciones de la investigación	96
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	98
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	98
6.1.1. Objetivos de ventas	98
6.1.2. Objetivos de servicio	98
6.1.3. Objetivos de mercadeo	99
6.2. Formulación de las macro-estrategias	100
6.3. Formulación estrategias	101
6.4. Formulación del plan táctico	102
6.5. Presupuesto del plan de mercadeo	108
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	109
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	110
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	110
7.1.1. A nivel de estructura	110
7.1.2. A nivel de recursos	110
7.1.3. A nivel de cultura organizacional	111
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	119

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Venta de vehículos mes Automax	26
Ilustración 2. Organigrama Automax	27
Ilustración 3. Flujograma sector automotor	30
Ilustración 4. Países de destino producto sector automotriz colombiano	31
Ilustración 5. Número de unidades vendidas sector automotor	34
Ilustración 6. Relación traspasos vs nuevos	35
Ilustración 7. Relación traspasos vs nuevos o acumulados	46
Ilustración 8. Ciclo total de planeación, ejecución y seguimiento o control de un plan	48
Ilustración 9. Etapas de la investigación de mercados	54
Ilustración 10. Pasos de la investigación de mercados	55
Ilustración 11. Tipos de investigación de mercados	58

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Cifras del sector automotriz 2016	32
Tabla 2. Fases de la investigación de mercados	56
Tabla 3. FCE Automax	59
Tabla 4. Análisis Interno	66
Tabla 5. Análisis del entorno	66
Tabla 6. Cruces Matriz FODA	68
Tabla 7. Estructura comercial y de mercadeo	78
Tabla 8. Mapa de productos y precios	79
Tabla 9. Análisis del cliente y del consumidor	80
Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados	81
Tabla 11. Macroestrategias	100
Tabla 12. Estrategias	101
Tabla 13. Plan táctico variable producto	102
Tabla 14. Plan táctico variable precio	103
Tabla 15. Plan táctico variable plaza – ventas	104
Tabla 16. Plan táctico variable promoción	105
Tabla 17. Plan táctico variable servicio	107
Tabla 18. Indicadores de gestión	112

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Cuestionario aplicado en la investigación de mercados	119
Anexo 2. Cuestionario diligenciado en la investigación de mercados	120

GLOSARIO

Competencia monopolística: mercado dominado por un alto grupo de vendedores o prestadores de servicio e incluyen muchos productos manufacturados.

CRM: es una estrategia que implementan las empresas la cual tiene como objetivo comprender y premeditar las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, teniendo la capacidad de dar respuesta a las mismas bajo la premisa de mantener una relación empresa – cliente.

Diseño de investigación concluyente: es aquella investigación que prueba o contrasta las hipótesis y permite sacar conclusiones.

Facelift: realizar ligeros cambios a algunos detalles estéticos el exterior del automóvil.

Factores claves de éxito: los factores clave de éxito son aquellas actividades de mercadeo o de gestión que la empresa debe realizar extraordinariamente bien para lograr competir en el mercado.

Investigación cuantitativa: es aquella metodología de investigación en la cual priman los datos numéricos y el uso de herramientas estadísticas.

Joint venture: tipo de Alianza estratégica, en la que 2 o más empresas se unen y forman otra nueva para obtener un objetivo en común.

Multi-marca: productos de marcas diversas que convergen en el mismo punto de venta.

Retoma: aquella transacción en la que se recibe un automóvil como parte de pago de otro.

Seminuevos: vehículos que ingresan al concesionario desde las ensambladoras como usados por que tienen daños mínimos en su carrocería, pero que son cero kilómetros.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

ANDI: Asociación de industriales de Colombia

DANE: Departamento administrativo nacional de estadística

FASECOLDA: Federación de aseguradoras de Colombia

PEM: Plan estratégico de Mercadeo

PESTEL: Análisis de factores externos que afectan las industrias (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)

RUNT: Registro Único Nacional de Tránsito

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años en Colombia se ha evidenciado un crecimiento de carácter exponencial del mercado de vehículos usados; las transacciones se calculan por más de un millón de vehículos anualmente según reportes del RUNT (Estadísticas RUNT, 2015). Antioquia no es ajena a esta tendencia, el mercado en la región apunta a la comercialización de unos diez mil vehículos en promedio cada año.

Este panorama representa una gran oportunidad para las empresas que desarrollan su actividad comercial en torno a este sector. Este es el caso de Automax, el concesionario de autos usados del Grupo Empresarial Agenciauto, el cual cuenta con un modelo de negocio con la capacidad de aprovechar el potencial económico y de expansión del segmento de vehículos usados en Antioquia.

Automax compete en un sector en el cual la estructura de mercado es de la competencia monopolística, lo cual implica que se enfrenta a un amplio número de competidores, tanto aquellos que poseen una estructura similar y se consideran competencia directa, entre los que sobresalen: Caribe motor, Ayurá motor, Autolarte, Automotores de la Sierra, Usados Casa Británica (Autoventas), Usados Automontaña y Andar. Además compete con algunos negocios que operan bajo la informalidad o que tienen como única estrategia de servicio una plataforma web y que se consideran hoy como competencia indirecta. Teniendo en cuenta este escenario de mercado, la diferenciación a través del servicio, la variedad y la asesoría personalizada, son los elementos diferenciadores que puede ofrecer el negocio a todos sus clientes potenciales.

Este mercado en la actualidad está siendo dinamizado por algunos factores de carácter tecnológico, económico, político, internacional y medio-ambiental que determinan las condiciones a las cuáles se debe acoger Automax para desarrollar sus estrategias; además se deben tener presentes los factores internos de la compañía (como sus factores claves de éxito, debilidades y fortalezas) para tener un diagnóstico más acertado y para determinar de las posibles acciones a realizar.

El presente plan de mercadeo tiene como objetivo plantear estrategias y tácticas que le permitan a Automax posicionarse como el concesionario de usados número uno en Medellín y sus municipios aledaños, en donde los clientes se sienten felices con los servicios y el trato que reciben, en donde se sientan tranquilos y confiados; y en donde se generen espacios para que ellos se convierten en legitimadores de marca recomendándola o repitiendo la compra en un futuro cercano.

Como base para la elaboración del plan, se realizó una investigación de mercados cuantitativa con un diseño concluyente, la información se recopiló mediante la técnica de encuesta mixta (personal y virtual), cuyo objetivo fue determinar los factores claves que mueven a las personas durante el proceso de compra de vehículos usados en el concesionario, además de determinar los medios más eficientes para comunicar la marca a los públicos de interés con el fin último de generar un mejor posicionamiento de marca. Tras analizar los resultados de la investigación se concluye que la asesoría es un elemento fundamental para la misión de compra que se lleva a cabo en Automax, el canal virtual es percibido como la mejor alternativa en términos para dar a conocer la oferta del concesionario y la variable precio no es el principal factor que moviliza la compra de los vehículos usados, como se podría pensar.

Con base en los resultados obtenidos se determina que la estrategia de posicionamiento de marca debería combinar un mix de medios en su mayoría virtuales que promocionen el alto nivel de asesoría, la confiabilidad que ofrece la compañía, su variedad, sus garantías y el gran respaldo con el que cuentan.

El desarrollo de este plan de mercadeo requiere una inversión de \$66.300.00 para hacer realidad diferentes acciones que dinamicen el producto, el precio, la plaza, y sobre todo la promoción, el resultado estará enfocado en contribuir con el posicionamiento y las ventas. Para que este plan sea sostenible, durante su periodo de aplicación se deben generar ventas de al menos 663.000.000 millones, así el plan no requerirá una asignación adicional de recursos.

Finalmente y buscando generar un control del plan y evaluar su desempeño, se establecen los indicadores que monitorean el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mismo. Las medidas de posicionamiento y cuota de mercado serán los instrumentos principales que contribuirán con la medición del éxito de este proyecto.

Palabras clave: Plan Estratégico de Mercadeo, Automóviles Usados, Investigación de Mercados, Posicionamiento de Marca, Estructura de Mercado, Competencia Monopolística, Factores Clave de Éxito, Sector Automotriz.

ABSTRACT

During the last few years in Colombia there has been an exponential growth in the secondhand vehicles market; transactions are estimated for more than one million vehicles annually according to the RUNT reports (Estadísticas RUNT, 2015). Antioquia is not off this trend, the market in the region aims to commercialize approximately ten thousand vehicles on average every year.

This panorama represents a great opportunity for the companies that develop their commercial activity concerning this sector. This is the case with Automax, the secondhand vehicle dealership that belongs to Grupo Empresarial Agenciauto, the company possesses a business model capable of take advantage of the economic potential and expansion of the secondhand vehicles market in Antioquia.

Automax competes in a segment in which the market structure is monopolistic competition, It implies that it faces a wide number of competitors, both those that possess a similar structure and are considered direct competitors, Include the following: Caribe motor, Ayurá motor, Autolarte, Automotores de la Sierra, Usados Casa Británica (Autoventas), Usados Automontaña y Andar. In addition the company competes with some business that operate under the informality or take a web platform as the only strategy of service, they are considered indirect competitors. Taking into account this market scenario, differentiation through service, variety and the custom advice, are the differentiating factors that can offer the company to It target market.

This market is currently being stirred into action by some factors: Technological, economic, political, international and environmental, they determine the conditions to which Automax should be able to develop its strategies; in addition the Company have to take into account itself internal factors (as its key success factors, weaknesses and strengths) in order to have a more guessed right diagnosis and to determine the possible actions to realize.

This marketing plan aims to propose strategies and tactics that will allow Automax to position itself as the number one secondhand vehicle dealership in Medellín and its bordering municipalities, where clients feel happy with the service and the treatment they receive, where they feel calm and entrusted; and where spaces are generated in order that they turn in brand legitimators recommending or repeating the purchase in the near future.

As base for the elaboration of the plan, a quantitative market research was realized with a conclusive design, the information was compiled through a mix survey technique (personal and virtual), whose aim was to determine the key factors that move people during the process of purchase of secondhand vehicles at the dealership, beside determining the most efficient media to communicate the brand to the target market with last end of generating a better brand positioning. After analyzing research results, it is concluded that the custom advice is a fundamental element for the purchase mission carried out in Automax, the virtual channel is perceived as the best alternative in terms to announce the dealership's offer and the variable price is not the main factor that mobilizes the purchase of secondhand vehicles, since it might think.

Based on the results obtained, it is determined that the brand positioning strategy should combine a mix of mostly virtual media that promote the high level of custom advice, the reliability that offers the company, its variety, its guarantees and the great support with the one that counts.

The development of this marketing plan requires an investment of \$ 66,300.00 to make real different actions that will dynamize the product, the price, the place, and above all the promotion, the result will be focused on contributing with the positioning and the sales. In order that this plan being sustainable, during its period of application, sales must be generated for at least \$663,000,000, so the plan will not require an additional assignment of resources.

Finally, in order to generate a control of the plan and evaluate its performance, there are established the indicators that monitor the fulfillment of the objectives proposed in the plan. The indicator of positioning and market share will be the main instruments that will contribute to the measurement of the success of this Project.

Key words: Marketing Plan, Secondhand Vehicles, Market Research, Brand Positioning, Market Structure, Monopolistic Competition, Key Success Factors, Automobile Market.

INTRODUCCIÓN

Automax es un concesionario de vehículos usados que opera en la ciudad de Medellín desde el año 2014 y que hasta ahora no ha logrado posicionarse lo suficiente en el mercado Antioqueño como para alcanzar un nivel de reconocimiento, que le permita dinamizar sus ventas y estar presente en la mente de los compradores que buscan vehículos de segunda en la ciudad.

Con el fin de optar por el título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo y buscando afianzar los conocimientos adquiridos en el programa y la vida laboral, se estableció este Plan Estratégico de Mercadeo usando metodologías de investigación, recolección y análisis de información para desarrollar estrategias que contribuyan con el propósito de posicionar a Automax en la mente de los Antioqueños.

Así se inició con la presentación de un anteproyecto con la información básica de la compañía, su estructura, su portafolio de servicios y el planteamiento del problema que fue objeto de estudio de este plan.

Para desarrollar este proceso investigativo se tuvo presente una plantilla guía para poder garantizar la inclusión de la información necesaria para generar un Plan coherente con las necesidades de la compañía; así se hizo un análisis de la filosofía estratégica de Automax, se desarrollo un marco teórico amplio (teniendo presente la situación actual del sector en el mundo y el mercado local y las teorías básicas de mercadeo); Se determinaron los factores claves de éxito para el negocio, se implementó una investigación de mercados teniendo contacto directo con los clientes de la compañía, se hizo un diagnóstico y se

formularon una serie de acciones medidas por indicadores que evalúan el impacto del plan en el posicionamiento de una compañía que compite en un sector de la economía que cada vez tiene más competencia y en donde el cliente es cada día más exigente en cuanto a la calidad del producto, servicio y experiencia de compra.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

El mercado de vehículos usados en Colombia ha venido creciendo de una manera exponencial en los últimos años. Esto se puede sustentar basándose en las cifras del RUNT, las cuales reportan que cada año se mueven en nuestro país, más de 1 millón de vehículos usados mediante traspasos (Estadísticas RUNT, 2015). Solo en Antioquia, podríamos estar hablando de un promedio de 10.000 vehículos usados que quedan a disposición de vendedores particulares, informales y concesionarios de vehículos nuevos. Estas cifras son muy atractivas y demuestran que el modelo de negocio que plantea Automax además de ser rentable y sostenible en el tiempo tiene un enorme potencial económico y de expansión, esto si mejora de manera sustanciosa sus niveles de posicionamiento y reconocimiento en la ciudad de Medellín y sus municipios aledaños.

Para hacerlo Automax deberá concentrar sus fuerzas en un plan de mercadeo para posicionar el concesionario, mostrando las fortalezas y ventajas que tiene ante su competencia directa, que hoy en día se está quedando con gran parte del mercado de usados de la ciudad. La informalidad en este negocio, la falta de garantías que se le brinda a los compradores, la asesoría limitada y las pocas opciones de financiación son las mayores falencias de este mercado y Automax quiere usarlas para transformarlas en su ventaja competitiva lo “que le permitirá crear y sostener un desempeño superior” (Web y Empresas, (s.f.).

Es por eso que estudiantes y profesionales acuden hoy a la investigación de múltiples autores y teorías de expertos en marketing, buscando establecer los conceptos adecuados que direccionen el diseño de la estrategia que se planteará en este plan de marketing el cual busca alcanzar los objetivos empresariales en cuanto a posicionamiento y ventas. Así en un corto plazo las áreas de Mercadeo y Comercial de Automax tendrán una herramienta muy útil que deberán implementar en su estrategia.

1.2. Reseña histórica de la empresa

Automax tiene sus inicios en el año 2014 cuando el Grupo Empresarial Agenciauto decide consolidar la venta de los vehículos usados resultantes en las retomas de los diferentes concesionarios del grupo (Autoamérica, Agenciauto, Trafalgar y Automotora) viendo en este segmento una oportunidad de negocio que ayudaría a consolidar la venta de vehículos usados en la ciudad, transformándolo en un negocio rentable, seguro y confiable, y brindando a sus usuarios el respaldo que solo un concesionario podía hasta entonces, brindarle a un cliente al adquirir un vehículo nuevo.

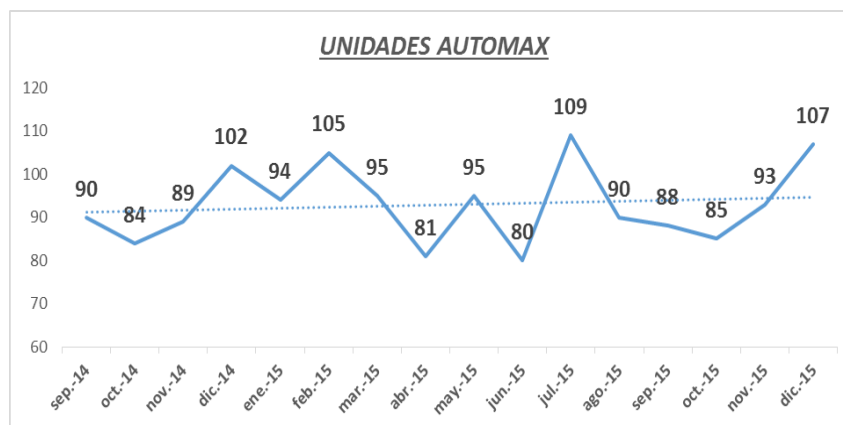
De allí y luego de analizar todos los factores importantes de este negocio surge la idea de crear el primer concesionario formal de vehículos usados del país, cuyo principal objetivo es comprar y vender vehículos multi-marca para comercializarlos, teniendo en cuenta las características de un modelo de negocio que hasta ahora ha sido muy exitoso en otros países del mundo. Este negocio además estaría respaldado por un número de aliados estratégicos poderosos en el sector Automotriz de la ciudad naciendo de una estrategia de Joint Venture, en donde dichas “empresas unirían fuerzas para conseguir el mismo objetivo: vender sus usados” (Arrubla, 2005, p. 28).

Un modelo de negocio innovador, rentable y exitoso que sigue algunas premisas:

- Amplia y variada exhibición de vehículos, dividida en lotes por precios
- Ventas a precio fijo
- Ser propietarios de los autos que ofrecen
- Comprar y vender a precios justos

Automax está ubicado al sur de la ciudad en la zona conocida como la Aguacatala en un lote de 14.000 metros cuadrados en los que se exhiben más de 150 vehículos propios. Además, cuenta con un equipo comercial competente capaz de brindar la mejor asesoría, carros de demostración, zona de alistamiento y el respaldo de un grupo empresarial con más de 80 años de experiencia en el sector automotor. Según el Informe de Gestión de Autoamérica del año 2015, en la actualidad Automax tiene un promedio de ventas mensual de 100 vehículos al mes y en 2015 alcanzó ventas superiores a 1.100 vehículos con solo 15 meses en el mercado, con un ticket promedio por transacción de 35 millones de pesos.

Ilustración 1. Venta de vehículos mes Automax

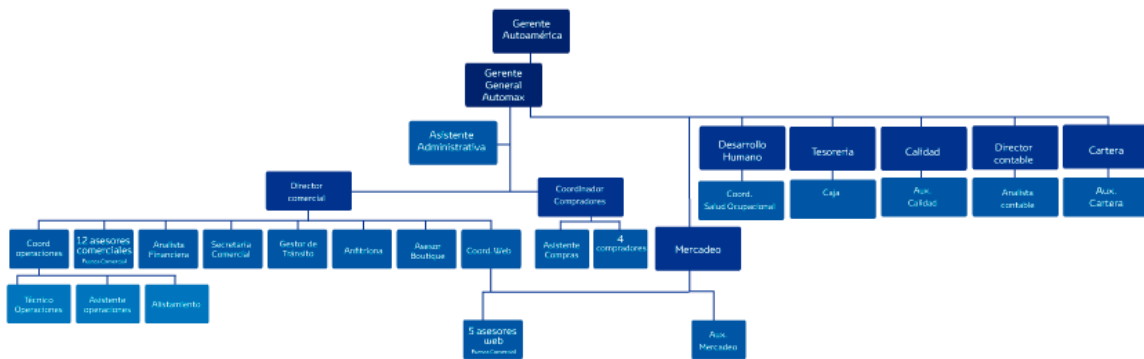


Fuente: Autoamérica 2015, p. 22.

1.2.1. Estructura organizacional

El equipo de trabajo de Automax (el gerente general y sus casi 40 empleados) trabajan bajo los parametros estrategicos y el direccionamiento de Autoamérica y es apoyada por el equipo directivo de esta compañía en áreas de vital importancia como: gestión humana, salud y seguridad en el trabajo, sistemas y mercadeo.

Ilustración 2. Organigrama Automax



Fuente: Autoamérica 2015, p. 23.

1.2.2. Portafolio de servicios

Venta de vehículos usados: Automax es el único concesionario que vende vehículos usados multi-marca garantizados, sus vehículos son revisados e inspeccionados para verificar procedencia y estado mecánico. En sus instalaciones tiene más de 150 vehículos en exhibición divididos en lotes según su valor, para que todos los interesados puedan ver el estado real de todos los vehículos. Además es el único concesionario de usados formal de la ciudad en donde los precios son fijos, hay opciones de financiación, garantías del vehículo y posibilidad de probar el vehículo antes de comprarlo, para que la transacción sea totalmente transparente.

Compra de vehículos usados: Automax compra vehículos usados multi marca, Colserautos como *aliado estratégico* es el encargado de realizar los avalúos y dictaminar sus características (modelo, kilometraje, estado, procedencia, etc.), luego se determina un valor de acuerdo a un peritaje, se define un precio justo con el vendedor, se realiza el traspaso directamente a nombre del concesionario y así Automax consigna al propietario del vehículo el monto definido de una manera rápida y segura.

Garantías extendidas: Todos los vehículos de Automax cuentan con una garantía para su comprador de 3 meses. Pero además cuentan con la posibilidad de adquirir garantías extendidas hasta por 12 meses, aplicables a vehículos con menos de 10 años de antigüedad o 10mil km, y estas cubren: daños en el motor, en la transmisión o en la caja. Con esto, Automax ofrece un plus diferenciador a su público objetivo, dándole la tranquilidad de tener un vehículo garantizado.

Accesorios: En las instalaciones del concesionario hay una boutique de accesorios, la cual cuenta con gran diversidad de productos complementarios como: radios, tapetes, películas de seguridad, rines de lujo, exploradoras y alarmas, para equipar los vehículos usados según las necesidades de cada comprador.

1.2.3. Mercados en los que ha incursionado Automax

Según Maslow en la industria es indispensable estudiar las necesidades de los compradores para satisfacer aquellas que están insatisfechas (Domínguez, s.f.), por eso es importante resaltar que Automax se ha concentrado en las motivaciones de sus compradores de los cuales hoy se identifican 3 según su naturaleza:

- Consumidores o público objetivo al cual se le quiere cubrir una necesidad: Personas que deseen comprar o vender sus vehículos de una manera fácil y rápida, pero sobretodo obteniendo altos niveles de confianza y respaldo en esta transacción.
- Industrial: Cubriendo las necesidades de las empresas. Flotillas de trabajos a empresas públicas o privadas, compras de usados a concesionarios aliados, etc.
- Re-vendedores: por una parte actuando como uno de ellos al adquirir vehículos a terceros para venderlos a un costo más elevado; y por otra parte, atendiendo a este segmento que mueve muchos vehículos en la ciudad y que en ocasiones se vuelven fundamentales en temas de rotación de vehículos de la vitrina.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

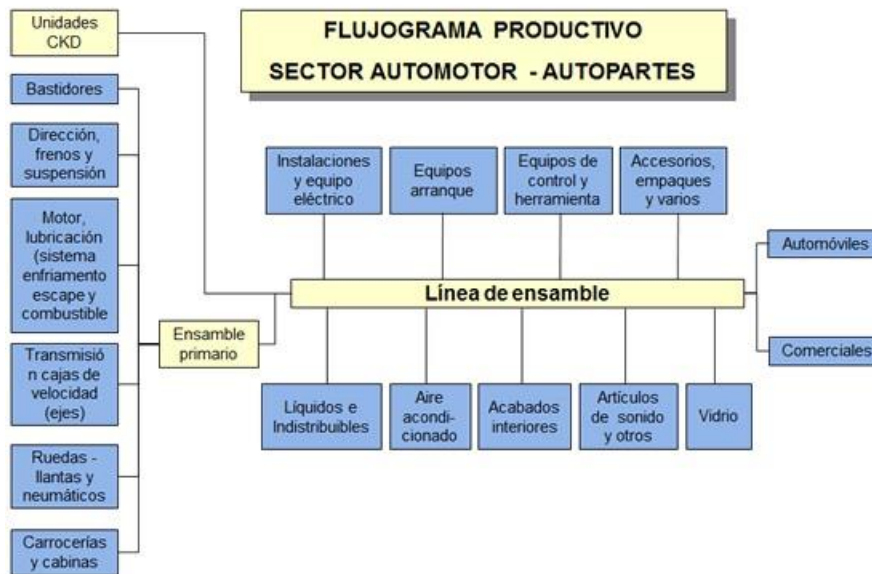
Automax se encuentra ubicado en el sector terciario de la economía con productos y servicios, específicamente en el sector Automotriz en el segmento de vehículos usados del área metropolitana de Medellín y sus municipios aledaños. Esta compañía está especializada en la compra y venta de vehículos usados y cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios enfocados en la garantía y el respaldo de la transacción con el consumidor final.

1.4. Reseña histórica del sector

“La industria automotriz en Colombia está conformada por 3 actividades principales: ensamble de vehículos, producción autopartes y ensamble de motocicletas” (Andi, s.f.) Esta industria contribuye con un 4% del total de la producción industrial del país.

Este sector es reconocido a nivel mundial como líder, por su capacidad de contribuir con las esferas económicas y sociales y por su capacidad de incluirse en muchos campos de la industria, además por brindar grandes aportes en temas de innovación y tecnología para el desarrollo del país.

Ilustración 3. Flujoograma sector automotor



Fuente: Andi, 2012, p. 1.

En la actualidad en Colombia operan algunas ensambladoras muy importantes: entre ellas las más representativas son: General Motors, SOFASA

e Hino Manufacturing (del Grupo Toyota), quienes tienen el 96% de la producción de unidades con un promedio de 131.235 unidades, cifra que en 2011 fue superada por más de 20.000 vehículos. Pero si hablamos a nivel de exportaciones la participación del mercado colombiano ha ido creciendo año tras año, en 2015 se incrementó en un 16% las exportaciones con respecto al año anterior (Andi, s.f.), lo que muestra dos cosas importantes: 1. Que hay un mejor posicionamiento de los vehículos ensamblados en Colombia 2. Que gracias a la diversificación de portafolios y a la apertura económica, hoy llega el producto Colombiano a más de 13 países, cuando en 2011 solo llegaban a Ecuador y Venezuela.

Ilustración 4. Países de destino producto sector automotriz colombiano

PAÍS	PARTICIPACIÓN
MEXICO	66,1%
ECUADOR	18,3%
CHILE	7,4%
PERU	6,9%
GUATEMALA	0,3%
COSTA RICA	0,3%
ZONA FRANCA DE PEREIRA	0,3%
PANAMA	0,2%
CURAZAO	0,1%
VENEZUELA	0,0%
REPUBLICA DOMINICANA	0,0%
BRASIL	0,0%

Fuente: Andi, 2016.

Las importaciones de vehículos por su parte, se han mantenido estables en los últimos años con un promedio de 200.000 vehículos por año teniendo como principales focos de importación a México y Corea del Sur.

Tabla 1. Cifras del sector automotriz 2016

Cifras del Sector Año 2014	
Capacidad instalada anual ¹	320,000 Unidades
Número de ensambladoras de vehículos ²	8
Empresas productoras de autopartes y carrocerías ³	187
Participación en la producción en fábrica ³	4%
Valor de la producción vehículos (millones de dólares) ³	4.295
Empleo directo generado (en puestos de trabajo) ³	18.256
Participación en la generación de empleo industrial ³	2,7%
Participación en la remuneración industria ³	2,6%
Participación en el valor agregado ³	2,2%
Participación en las prestaciones sociales ³	2,7%

Fuentes: 1. Ensambladoras 2. Mincomercio 3. DANE última Encuesta Anual Manufacturera

Fuente: Andi, 2012, p. 3.

La venta de vehículos nuevos en Colombia presentó varios factores desestimulantes durante el 2015 y se desarrolló un entorno económico que presentó un desempeño menor al esperado. El total de unidades vendidas en Colombia fue de 284.351 de los cuales más del 62% son vehículos particulares. Las principales ciudades (Bogotá, Medellín y Cali) registraron el mayor número de matrículas en el país y en Antioquia puntualmente se matricularon más de 40 mil vehículos que hoy están en las calles susceptibles a ingresar al mercado de usados.

Aunque la cifra de vehículos matriculados el año pasado es buena, representa un 13% menos que en 2014, año en el que se alcanzó una cifra record de 326.836 unidades. Según estudios de Bussines Monitor (Colombia, 2015) esta situación se superará pronto y se espera que la venta de vehículos se incremente en un 5,8% en los próximos 5 años con lo que se estima que las ventas superarían las 400 mil unidades.

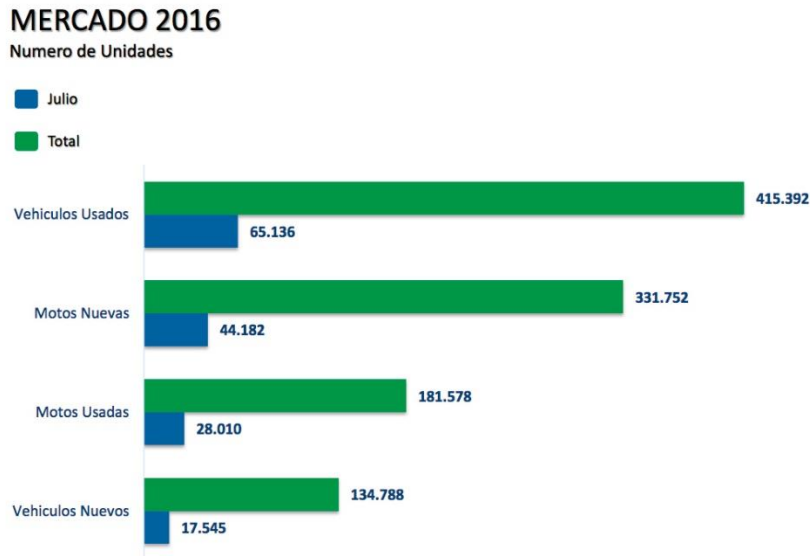
Los denominados factores económicos (PESTEL) que han determinado el cambio en esta industria en los últimos años son: el precio del dólar y las tasas de interés.

El precio del dólar: que sin dudar lo incrementa el costo de la materia prima del sector, encarece las importaciones de repuestos e incluso de los vehículos que no son nacionales (la gran mayoría) y la tasa de interés, la que ha hecho que menos colombianos quieran endeudarse y conseguir créditos para adquirir vehículo o cualquier otra clase de bien. Sin embargo el mercado automotor ha sabido “estabilizar sus cifras” concentrándose no solo en la venta de vehículos, sino en los servicios posventa que vinculan las compañías del sector con sus clientes por periodos de tiempo más largos, como lo son los servicios de mecánica general, latonería y pintura y adquisición de repuestos y accesorios.

Esta situación sumada a la apertura económica han abierto una gran oportunidad al mercado de usados del país, ya que muchos usuarios del sector prefieren hoy adquirir vehículos usados para evitar la depreciación apresurada de sus bienes por factores como la sobreoferta y la baja diferenciación que ha generado la globalización.

En la siguiente se observa cómo ha crecido la demanda de usados en el primer semestre de 2016 teniendo en cuenta las cifras que brinda FENALCO de vehículos matriculados y los traspasos en el país.

Ilustración 5. Número de unidades vendidas sector automotor



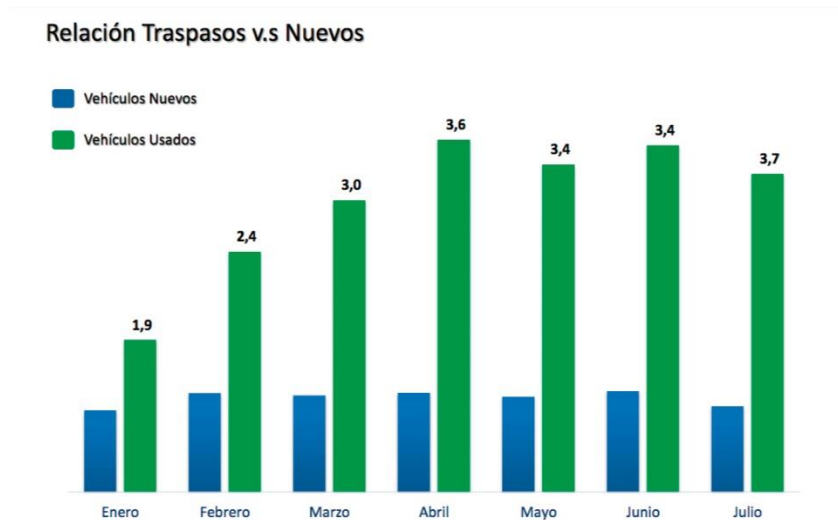
Fuente: Fenalco, 2016.

Sin duda el mercado de vehículos usados en Colombia se está valorizando y está creciendo cada día más, comparado con el de vehículos nuevos y esto podemos mostrarlo teniendo presente esta información: cada año se venden en el país un promedio de 260.000 vehículos nuevos y en Antioquia se reportan ventas de 3.000 vehículos nuevos mensuales (Fenalco, 2016). En este proceso de compra, más o menos el 30% de clientes dan su vehículo usado como parte de pago. Dando como resultado un promedio de 900 vehículos usados retomados que se vuelven propiedad de los concesionarios y que a su vez transforman en materia de venta para la fuerza comercial de este tipo de negocios. Es así como solo en Antioquia podemos calcular cifra aproximada a los 10.000 vehículos usados en un mercado hacendoso de compra y venta (Autoamérica, 2015).

A continuación se puede observar la dinámica que existe entre el mercado de nuevos y el de usados. La cual se puede resumir de la siguiente

manera según la revista dinero: “Por cada vehículo nuevo que es inscrito en el RUNT, se puedan estar moviendo alrededor de 3 vehículos usados” en temas de traspasos (Revista Dinero, 2015).

Ilustración 6. Relación traspasos vs nuevos



Fuente: Fenalco, 2016.

Ahora el reto para los actores del mercado de usados, es saber transformar este segmento en un negocio más formal en donde haya competencia por calidad y respaldo, no por precio. Este será el factor diferenciador que hará pasar el negocio de usados de la informalidad a la formalidad. En el sector hoy podemos identificar como propietarios de los vehículos usados a 2 grandes grupos: 1. Concesionarios de nuevos (vehículos que entran en calidad de retoma) y 2. Canales informales que concentran su competencia en la variable precio, sin brindar ninguna clase de garantía al comprador final, como el centro automotriz.

1.4.1. Normatividad y leyes

A continuación algunas normas y leyes importantes para el sector:

Decreto Colombiano 2910 de fecha 17 de diciembre de 2013: Denominada “programa de Fomento para la Industria Automotriz” dirigida a las empresas que fabrican o ensamblan vehículos con beneficios arancelarios

Ley 769 DE 2002. Código Nacional de Tránsito Terrestre. Artículo 2:

“Registro nacional automotor: Es el conjunto de datos necesarios para determinar la propiedad, características y situación jurídica de los vehículos automotores terrestres. En él se inscribirá todo acto, o contrato providencia judicial, administrativa o arbitral, adjudicación, modificación, limitación, gravamen, medida cautelar, traslación o extinción del dominio u otro derecho real, principal o accesorio sobre vehículos automotores terrestres para que surtan efectos ante las autoridades y ante terceros (Alcaldía de Bogotá, 2009)

Decreto 1567 del 30 de julio por el cual “se modifica el programa de fomento de la industria Automotriz con el fin de fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos buscando mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria Automotriz” (Presidencia de la República, 2015).

Resolución NAC-DGERCGC14-00575, publicada el 6 de agosto del 2014, estableció que cuando los comerciantes adquieran vehículos usados deberán emitir la "Liquidación de Compra de Vehículos Usados" (Presidencia de la República, 2015).

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Definición / revisión de la misión

2.1.1. Misión actual

Somos una empresa comercial dedicada a la compra y venta de vehículos semi-nuevos y usados de todas las marcas, ofreciendo a nuestros clientes la mayor variedad, la mejor experiencia de compra/venta, la confianza, la transparencia y el mejor precio. Contamos con un equipo de trabajo competente, excelentes instalaciones y con la tecnología para prestar el mejor servicio a nuestros clientes externos e internos, generando rentabilidad y crecimiento sostenible.

2.1.2. Revisión de la misión

Automax es una compañía que tiene como principal propósito cambiar la dinámica del mercado de vehículos usados en la ciudad, ofreciéndoles a nuestros clientes **una experiencia memorable que genere y fortalezca un vínculo de confianza** al comprar o vender un vehículo usado en nuestro concesionario. Para esto utilizamos las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades, contando con un amplio inventario, unas excelentes instalaciones y la mejor asesoría de nuestro equipo de trabajo.

2.2. Definición / revisión de la visión

2.2.1. Visión actual

Para el 2018 Automax quiere ser una empresa comercial rentable y sostenible, reconocida como el concesionario referente en los precios de los vehículos usados del Valle de Aburra, apoyada en la estrategia de hacer clientes felices a través de empleados felices, con un equipo competente que se apoya en las herramientas tecnológicas logrando una mayor cobertura geográfica y virtual.

2.2.2. Revisión de la visión

En el 2019 Automax concesionario de usados, será la marca preferida de los Antioqueños para la compra y venta de vehículos usados por su variedad, servicio y calidad, todo buscando tener clientes felices gracias a los productos y servicios que adquieren en Automax. Todo esto con el fin de consolidarnos como la primera opción en el mercado de usados, siendo una compañía confiable, rentable y sostenible.

2.3. Definición / revisión valores para la marca Automax

2.3.1. Valores actuales

- Calidad: haciendo las cosas bien desde el principio.
- Claridad: Ofrecer lo que se puede cumplir y cumplir con lo prometido.
- Calidez: Comprender y aportar soluciones a las necesidades de la gente.

2.3.2. Revisión de los valores para la marca Automax

- **Confianza**, siendo honestos con nuestros clientes
- **Garantizando la calidad** de nuestros productos y servicios
- **Responsabilidad** con nuestros compromisos
- **Felicidad** entregando a nuestros clientes y empleados lo mejor de nosotros creando en sus vidas momentos memorables
- **Seriedad** hacemos negocios claros y transparentes para las partes involucradas

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

Automax está enfocado en una estrategia competitiva de **diferenciación por su nivel de asesoría en el proceso de compra y venta de vehículos usados**. Así, alcanzando una negociación más personalizada y con amplias garantías el resultado obtenido es positivo para todas las partes involucradas.

Con esto, el nivel del relacionamiento aumenta y se hace necesario seguir las premisas presentes a continuación:

- El deber de tener una excelente gestión en los procesos de la compañía y su recurso humano.
- Alto compromiso con el bienestar y la solución de las necesidades de sus clientes.
- Una competitividad enfocada en la diferenciación del servicio con una excelente calidad.
- Búsqueda continua de las necesidades de los clientes actuales.

- Investigación y análisis de tendencias que afecten el comportamiento de los compradores del concesionario para llegar a un servicio más personalizado y especializado.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

3.1.1. Sector automotor en el mundo

La industria automotriz es muy importante en la economía del mundo, ya que en su ejecución impacta a varios sectores que movilizan grandes cantidades de empleos y dinero. La fabricación, diseño, desarrollo, manufactura y mercadeo que mueve esta industria, son solo algunas áreas que el sector promueve e impulsa en su normal ejecución.

Países como Estados Unidos, Japón y Alemania se han posicionado en el mercado automotriz internacional como economías que tienen ventaja comparativa en la fabricación de vehículos de motor con una producción anual en el mundo superior a 1,000,000 de unidades, creando marcas, muy conocidas por todos, con presencia a nivel global, continental y regional. En el 2015, la producción de vehículos a nivel mundial fue de 90.6 millones de unidades, mientras que las ventas alcanzaron los 88.8 millones de unidades. Entre 2005 y 2015 las ventas del sector crecieron 34.5%, mientras que la producción creció 36%, lo que refleja la expansión del sector en ese período (AEI, 2016).

Los vehículos mueven muchos millones alrededor del mundo, los países más industrializados saben de su importancia y promueven su comercio con acuerdos comerciales y tratados preferenciales en temas de impuestos. Cada día se fabrican alrededor del mundo millones de vehículos que son distribuidos en diferentes países con muchos fines: crecimiento económico de las industrias

automotrices, dinamización de las industrias complementarias del sector y creación de muchos empleos en su fabricación, ensamblaje y comercialización.

Es importante tener presente que aunque factores como la tasa de cambio y los impuestos afecten esta industria, este mercado es muy dinámico y ha sido capaz de adaptarse al entorno en el que se desarrolla, aplicando nuevas tecnologías, minimizando costos de producción y desarrollando productos para cada necesidad.

3.1.2. Sector automotor en Colombia

El sector automotor en Colombia impacta positivamente a la economía del país, generando valor agregado en la industria, en el comercio y en los bienes complementarios. La venta de vehículos en Colombia ha tenido una evolución positiva en los últimos años pero siempre se ha caracterizado por su volatilidad, gracias a factores externos que afectan este mercado como el cambio de la divisa.

El comportamiento de las ventas de vehículos entre los años 2003 y 2007 creció de forma estable pasando de 94 mil vehículos hasta alcanzar 254 mil unidades. Esto cambió radicalmente en el 2009 cuando las ventas cayeron a 185 mil. Las categorías de automóviles, camperos y camionetas particulares fueron las más afectadas probablemente por la desaceleración de la economía del mundo. Hecho que afectó notablemente a la economía Colombiana. Luego de esta crisis y a partir del 2011, las ventas crecieron a 325 mil alcanzando su máximo histórico en el 2014 con 326 mil vehículos, cuando nuevamente la curva de crecimiento empezó a descolgarse para caer a 250 mil que es lo que se espera en el 2016.

En Colombia hay 8 ensambladoras con una capacidad instalada de 320.000 vehículos, y 179 autopartistas que representan el 4,0% del PIB industrial. La industria contribuye con más de 24.783 puestos de trabajo directo (y casi 50.000 indirectos), 3,16% del empleo industrial, 3,26 de participación en el total de remuneraciones y con el 3,5 del total de las prestaciones sociales pagadas por la industria. Así mismo contribuye con el 2,85 del total del valor agregado industrial, según las últimas cifras oficiales de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE (Andi, s.f.).

El sector Automotor en Colombia es muy importante, su aporte en diferentes niveles de la economía y la industria, el desarrollo tecnológico que implementa en todos sus procesos y el desarrollo social que provee con la generación de empleos, hacen que se constituya en uno de los sectores económicos más importantes del país.

Es relevante resaltar que este sector no solo ha contribuido con la economía a nivel interno (impulsando diferentes industrias y generando miles de empleos en las diferentes ciudades) sino también a nivel externo: estimulando nuestro mercado en otros países, logrando alcanzar varios miles de millones anualmente al exportar vehículos ensamblados y con gran cantidad de autopartes producidas en Colombia a algunos países como: México, Perú, Venezuela, Chile, Argentina, entre otros.

3.1.3. Tendencias de compra sector automotor en Colombia- Antioquia

En los últimos años la demanda de vehículos ha decrecido según investigadores de la BBVA Research quienes afirman que desde el mes de septiembre de 2014 las ventas anuales cayeron en un promedio del 19%, viéndose afectado el mercado de vehículos nacionales pero en más medida el de importados.

Las ventas internas, las importaciones y la producción que abastece el mercado interno cayeron a ritmos acelerados desde finales de 2014. La desaceleración de las ventas internas entre ese año, se explica por una caída generalizada en las ventas de todos los tipos de vehículos. Sin embargo, los que más aportaron a esta reducción fueron los vehículos particulares y los utilitarios. Es de mencionar que los autos particulares son bienes de consumo, pues su destino final son los hogares. En ese sentido, la confianza de los hogares y el consumo privado son determinantes en el consumo de este tipo de bienes (BBVA, 2016).

En 2015, 3 marcas se posicionaron en el mercado doméstico colombiano: Chevrolet, Renault y Kia. Las cifras de ventas reportadas son las siguientes: Chevrolet (67.755 unidades), Renault (48.870) y KIA (con 28.386). Otras marcas que tuvieron cifras representativas ese año fueron: Nissan, Hyundai y Ford. Estas 5 marcas son las encargadas de abastecer más del 65% del mercado en el país. En cuanto a ventas, Bogotá es la ciudad en donde más registros se presentan (un promedio de 94 mil unidades en el año 2015), lo sigue Antioquia con 41 mil vehículos y Valle con 33 mil unidades y aunque el número de vehículos vendidos ha decrecido en los últimos años, estas cifras nos muestra un mercado muy poderoso. El presente año según cifras del DANE, las ensambladoras e importadoras han presentado un incremento en ventas, recuperando el segmento de particulares.

Las tendencias de compra en el sector Automotor del país se han caracterizado por estar llenas de altibajos, esto puede acotarse a 2 factores importantes que han afectado la confianza para invertir por parte de los colombianos: la inestabilidad del sector financiero (con tasas de interés altas) y la subida del dólar. Esto sin duda ha desmotivado la compra de vehículos

nuevos, pero aunque estas cifras han bajado, este es un mercado que maneja grandes cantidades de dinero año tras año.

En Colombia podemos destacar algunas marcas líderes que se resaltan por su participación en el mercado representada en la cantidad de vehículos que logran vender. Chevrolet, Renault y Kia son sin duda las marcas más asediadas por los colombianos y esto puede darse gracias a que son marcas accesibles, ya que estas marcas cuentan con un amplio portafolio con gamas básicas (de precios bajos) y lujosa (con vehículos de alta gama). Esto brinda una información muy valiosa y es que la mayoría de colombianos acceden a vehículos de gama media y baja, representadas en estas marcas, seguidas por otras de un nivel más alto como Ford y Toyota.

3.1.4. Mercado de vehículos usados en Colombia

Según la revista Dinero el mercado de los vehículos usados aunque es menos dinámico, cada día adquiere un mayor nivel de importancia. “Mientras en enero de este año se registraron 1,9 traspasos por cada unidad nueva vendida, en mayo la relación iba en 3,4 veces, de acuerdo con cifras del gremio de ensambladoras Andemos” (Revista Dinero, 2016).

Ilustración 7. Relación traspasos vs nuevos o acumulados



Fuente: AEI, 2016.

Según cifras de la Asociación de Colombiana de vehículos Automotores (andemos) ese año se podrían alcanzar cifras cercanas a las 260.000 unidades un 8,2% menos que el año pasado. Fenómeno que podríamos asociar con la disminución de ventas de vehículos nuevos de los últimos años.

“Según el RUNT, el presente año se han presentado 187.443 traspasos de autos marca Chevrolet, 89.760 unidades Renault, 58.119 Mazda, Hyundai 39.137, y por último Toyota, con 29.604 vehículos. (El Espectador, 2013). La mayoría de esas ventas se registró en Bogotá, Antioquia y el Valle del Cauca.

El Mercado de vehículos usados en Colombia ha crecido de manera considerable, cada día más personas optan por comprar vehículos usados en lugar de nuevos por varias condiciones: valores más accesibles, con el dinero que se compra un vehículo Nuevo de gama baja, se puede acceder a uno de gama media o alta usado y los seguros y el papeleo son menos costosos.

La posibilidad de adquirir vehículo propio se multiplica al contemplar la posibilidad de acceder a un usado, muchas familias en Colombia adquieren

este bien (considerado en algunos estratos como de lujo) con gran esfuerzo para satisfacer sus necesidades de movilidad. Es importante tener presente que la mayoría de personas en el país hacen parte de la clase baja y media trabajadora y son las personas ubicadas en estos niveles socioeconómicos los que buscan con más frecuencia un medio de transporte barato y entre esas opciones se encuentra el vehículo usado gama baja.

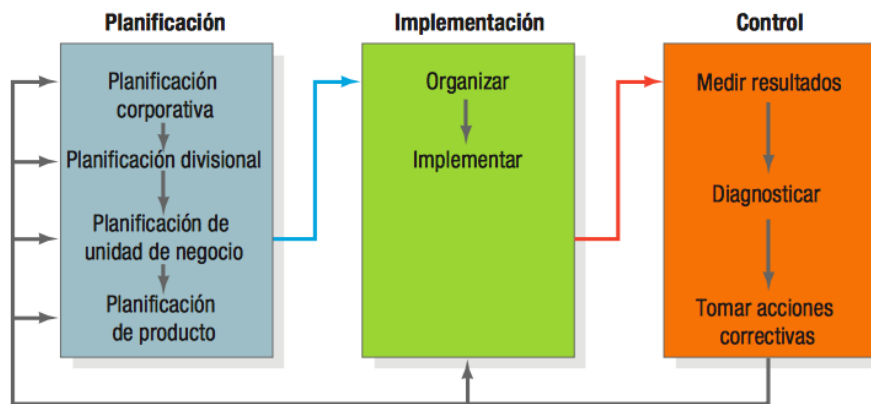
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

3.2.1. Plan estratégico de mercadeo

El plan de marketing según Kotler es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de mercadeo dentro de una compañía y este opera en 2 niveles básicos. El estratégico y el táctico. El plan de marketing estratégico hace referencia a la determinación de los mercados meta y la oferta de valor a ofrecer, haciendo un análisis previo de las oportunidades del mercado. El plan táctico por su parte se refiere a las acciones concretas que se ponen en práctica, por ejemplo: las características del producto, la promoción, la comercialización, los precios y los canales de distribución.

En la actualidad, los equipos que desarrollan los planes de marketing cuentan con las aportaciones y con el visto bueno de cada una de las funciones principales. Luego, los niveles correspondientes de la organización se encargan de ejecutar el plan. Posteriormente, se realiza un seguimiento de los resultados del plan y, cuando es necesario, se aplican medidas correctivas (Kotler, 2001, p. 36).

Ilustración 8. Ciclo total de planeación, ejecución y seguimiento o control de un plan



Fuente: Kotler, 2001, p. 37

Para Stanton (2004), el plan de marketing hace parte de un proceso de administración del marketing en donde se planea un programa de marketing, luego ponerlo en marcha y por último hacer una evaluación de su rendimiento.

La etapa de planeación comprende el establecimiento de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implementación consiste en diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de periodos futuros (Stanton, 2004, p. 596).

Es de vital importancia en la actualidad tener un plan de marketing que guíe, oriente y supervise las acciones comerciales y de mercadeo que se

empresarios para dinamizar a las compañías en un entorno que cada vez está más lleno de competidores, quienes a su vez tienen más y diferentes ofertas de valor, que dificultan la decisión de compra de los clientes potenciales de las compañías, al contar más opciones para elegir.

Hacer un plan de mercadeo que se enfoque en la estrategia y en la táctica: haciendo una investigación rigurosa del mercado y las posibilidades que ofrece, determinando el público objetivo al que se quiere llegar, los canales más adecuados para hacerlo y el valor agregado que se ofrecerá, sin duda será la manera más exitosa de perdurar en el mercado de una manera rentable y sostenible. Este debiera ser un instrumento utilizado por todos los gerentes, para así poder garantizar el éxito de las compañías, para perdurar en el tiempo y porque no, conquistar nuevos mercados.

3.2.2. Etapas o pasos en el plan de mercadeo

Cohen (2001), enseña que para preparar un buen plan de marketing es necesario reunir gran cantidad de información de distintas fuentes con la cual elaborar estrategias y tácticas de marketing que permitan alcanzar un conjunto de metas y objetivos concretos. Se debe entonces organizar las principales secciones del plan; así se obtiene una visión general del proceso de elaboración del plan y se sabe quién se encarga de cada tarea y cuando debe finalizarla. Todo plan de marketing debe contar con una estructura que impida la omisión de información importante y asegure que la información se expone de manera lógica.

Esquema del plan de marketing según Cohen:

1. Resumen ejecutivo: Resumen o sinopsis de la totalidad del plan. Incluye: definición del producto, ventaja diferencial, inversión requerida y resultados previstos.

2. Índice del contenido: contenido del plan, es necesario e imprescindible debido a un factor psicológico que influye en los que evalúan el plan.

3. Introducción: Se explican las características del proyecto.

4. Análisis de la situación: información y evaluación de la situación actual. Se divide en cuatro partes: Condiciones generales, condiciones neutras, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa.

5. El mercado objetivo: Debe describir público objetivo (qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, cuánto y con qué frecuencia compran)

6. Problemas y oportunidades: Se deben reformular explícitamente y enumerarlos, agrupando por un lado las oportunidades y por el otro los problemas. Como sacar provecho de lo bueno y superar lo malo

7. Objetivos y metas de marketing: Son los que se propone alcanzar

8. La estrategia de marketing: En esta sección se describe lo que debe hacerse para lograr las metas y objetivos propuestos.

9. Las tácticas de marketing: Las tácticas enseñan el modo de ejecutar la estrategia.

10. Ejecución y control: Se analiza el punto de equilibrio y la información que sirva para controlar el proyecto.

11. Resumen: En el resumen se apuntan de nuevo las ventajas, costes y beneficios y se hace constar con toda claridad la ventaja diferencial.

3.2.3. Mercadeo en el sector Automotor

Reconocidas marcas líderes en el sector automotriz han implementados dentro de su estrategia, esfuerzos de marketing para fortalecer sus productos y conquistar su público objetivo. Algunas marcas reconocidas que lo han implementado son Peugeot y Ford.

El marketing que se realiza usando eventos como estrategia, pretende destacar la experiencia se le puede generar a un consumidor alrededor de un producto o servicio. Mientras que el marketing tradicional se preocupa por destacar beneficios y características. Las marcas que aplican el marketing experiencial controlan el entorno en el que desarrolla la experiencia, pero, es el consumidor quien toma sus propias decisiones influenciado por el momento que vive con el producto o servicio (Sánchez, 2015).

Caso Ford: Ford, se ideó una excelente campaña incentivando la creatividad de los jóvenes estadounidenses, retándolos a subir a la red un video que se pondría a votación abierta en una competencia sin precedentes. Amy Green (Encargada de mercadotecnia en Ford) aseguró que la idea principal, se centraba en mostrar las ventajas tecnológicas que tenían los Ford con los videos producidos por los estudiantes participantes del concurso. "Se les prestaron vehículos a los estudiantes para que probaran sus ventajas tecnológicas, estos a su vez los exhibían en el campus universitario ante miles

de estudiantes y logrando posteriormente una activación de las redes sociales con los videos producidos en el concurso” (Sánchez, 2015). Una excelente forma de hacer marketing experiencial.

Caso Peugeot: Peugeot realizó en la Argentina una serie de acciones de para dar a conocer la marca en el país y activar las ventas “en un período de incertidumbre en el que la venta de autos nuevos estaba retraída” (Petovel, 2014).

Las actividades fueron:

- **Circuito Peugeot.** El evento central: “La Legión, el regreso de los mejores tenistas argentinos”. Cuatro series de partidos de exhibición patrocinados por la marca
- **Redes sociales.** Durante los partidos, se generó la cuenta oficial en Twitter @PeugeotArg y se difundió el hasthag #LaLegiónByPeugeot.
- **Summer by Peugeot.** En las ciudades de la Costa Atlántica, se llevaron a cabo múltiples acciones, como el Blue Bar, test drive de todos los vehículos, el 208 Move y un parador exclusivo en la playa. (El 208 Move es una flota con un conductor que lleva a recorrer diferentes lugares de Pinamar, con un circuito diurno y uno nocturno)

Generar experiencias alrededor de un producto o servicio, se ha transformado en una de las estrategias más utilizadas por las compañías, ahora es más importante que el posible comprador tenga un contacto directo con la marca, viva una experiencia con él y grabe en su memoria un momento agradable usándolo. Así las casas fabricantes y los concesionarios de vehículos invierten grandes cantidades de dinero para hacer que su público objetivo

tenga una experiencia cercana con sus carros haciendo actividades como: exhibiciones (en lugares que estos frecuenten), test drive (para que prueben el vehículo), club 4x4 (para enseñar el uso de las funcionalidades) y muchas más actividades en las que las personas puedan, ver, probar y sentir las características del vehículo.

Ahora es mucho más importante la inversión en este tipo de actividades que en la publicidad convencional (medios masivos), porque es una experiencia personalizada que hace sentir importante al consumidor.

3.3. Investigación de mercados

3.3.1. Definición de la investigación de mercados

Malhotra (2008), define la investigación de mercados como “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p. 8).

Varios aspectos de esta definición son de interés. Primero, la investigación de mercados es sistemática: todas las etapas del proceso de investigación de mercados requieren planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas. La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración.

3.3.2. Fases de la investigación de mercados

Del Castillo Puente (2008), plantea que una investigación de mercados es un proceso lógico que se compone de 5 etapas:

Ilustración 9. Etapas de la investigación de mercados



Fuente: Del Castillo Puente, 2008, p. 21.

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación: La finalidad perseguida en esta primera fase es que el investigador capte lo que se pretende conocer y, de esta manera, pueda elaborar un planteamiento acorde con el tema objeto de investigación.

2. Desarrollo del plan de investigación: Determinar qué información resulta necesaria obtener y de qué fuentes puede obtenerse.

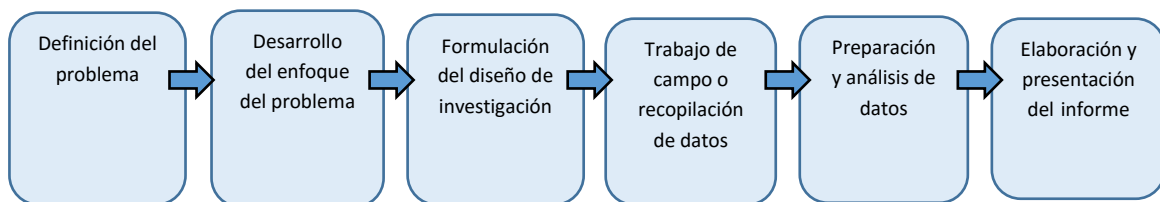
3. Recogida de información: Se llama también trabajo de campo. La información debe ser actual, disponible, suficiente y relevante.

4. Análisis y procesamiento de datos: En esta fase se convertirá la información obtenida en información utilizable, usando el tratamiento estadístico que proceda.

5. Presentación de datos: Los destinatarios del informe son los directivos de la empresa.

Adicionalmente, Malhotra (2008), propone que la investigación de mercados se conforma por un conjunto de seis pasos que define las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados.

Ilustración 10. Pasos de la investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia.

1. Definición del problema: El investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo.

2. Desarrollo del enfoque del problema: Incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

3. Formulación del diseño de investigación: Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de

mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión.

4. Trabajo de campo o recopilación de datos: La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, desde una oficina, por teléfono, por correo o electrónicamente.

5. Preparación y análisis de datos: La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación.

6. Elaboración y presentación del informe: Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados.

Tabla 2. Fases de la investigación de mercados

Fases de la investigación de mercados	
Según Malothra	Según Del Castillo
Definición del problema	Definir el problema y los objetivos de la investigación
Desarrollo del enfoque del problema	Desarrollo del plan de investigación
Formulación del diseño de investigación	Recogida de información
Trabajo de campo o recopilación de datos	Análisis y procesamiento de datos
Preparación y análisis de datos	Presentación de datos
Elaboración y presentación del informe	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Tipos de investigación de mercados

Zikmund y Babin (2009), plantean que:

La investigación de mercados se clasifica con base en técnicas o propósitos. Los experimentos, encuestas y estudios de observación son algunas técnicas de investigación. Clasificarla por sus propósitos muestra la forma en que la naturaleza de una situación influye en la metodología de la investigación. Existen tres tipos de investigación de mercados:

- Exploratoria.
- Descriptiva.
- Causal (p. 86).

Es importante acoplar la situación particular con el tipo correcto de investigación para que ésta obtenga resultados útiles”.

La investigación exploratoria: Se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales para oportunidades de negocios. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. En este sentido, no es un fin en sí misma. Por lo general, se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes. Algunas veces, el uso de la investigación exploratoria también significa la diferencia para determinar la utilidad de otra investigación.

La investigación descriptiva: El propósito principal de **la investigación descriptiva**, como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación. Es frecuente que los gerentes de marketing necesiten 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*.

Investigación Causal: Si quien toma las decisiones conoce la causa de resultados importantes, como las ventas y la satisfacción del personal, entonces tomará resoluciones firmes y positivas. Las inferencias causales son muy poderosas porque llevan a un mayor control. La investigación causal permite que se hagan inferencias causales, identifica las relaciones entre causa y efecto. Cuando algo causa un efecto, significa que lo genera o hace que suceda. El efecto es el resultado. La lluvia provoca que la hierba se moje. La lluvia es la causa, y la hierba mojada es el efecto (Zikmund y Babin, 2009).

Ilustración 11. Tipos de investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Para que una compañía sea exitosa en el mercado es esencial que identifique y comprenda cuáles son aquellas funciones claves que debe realizar para lograr los objetivos propuestos. Es por esto que es de vital importancia determinar los factores críticos de éxito, entendidos como aquellas actividades que le permiten a la organización sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.

En la siguiente tabla, se determinan los factores críticos de éxito para Automax:

Tabla 3. FCE Automax

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Subtotal
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	5%	4	0,2
	Innovación	7%	3	0,21
	Tecnología de proceso	6%	3	0,18
	Flujo de fondos	18%	5	0,9
	Comunicación	14%	4	0,56
Hacia el mercado de la organización	Imagen positiva	5%	3	0,15
	Flexibilidad	5%	4	0,2
	Branding	5%	2	0,1
	Costumer Intimacy	10%	5	0,5
	Logística y trámites	15%	3	0,45
	Mercadeo	10%	4	0,4
TOTAL (calificación empresa en los F.C.E.)				3,85

Fuente: Elaboración propia.

Los FCC los definen para el sector de compraventa, no de vehículos, recomendó el que está llamado como ejecución, por: logística y trámites, es clave en ese sector, dentro de los externos.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Si bien es de vital importancia tener la claridad de los factores internos de la organización que son claves para tener éxito en la ejecución del presente plan estratégico de mercadeo, así mismo, es esencial conocer los factores del entorno que dinamizan el mercado en el cual se pretende operar.

Para este fin se analizan a continuación 6 factores críticos del entorno externo:

4.2.1. Aspectos socio-culturales y demográficos

De acuerdo con un estudio realizado por la Revista Dinero, tener carro es un sueño de los colombianos, y no es solamente un mecanismo de movilidad, sino un elemento de identidad, seguridad, comodidad, éxito e incluso de atractivo sexual, y por eso, la gente busca tener este bien, haciendo que a su vez sea su primer activo y esto lo incluye más fácilmente en el sistema crediticio, cada vez que se vende un vehículo nuevo, alguien se deshace de un usado.

La dinámica de hoy en día para el mercado de los carros usados es muy buena y presenta un potencial bastante atractivo, esto se debe en gran parte a la transformación que ha tenido el mercado de vehículos en los últimos años en Colombia:

Si antes una persona promedio tenía el mismo carro por un periodo de 10 años, hoy lo tiene por un periodo de 5 o 3 años antes de cambiarlo por otro. Hay muchos vehículos de 5 o 3 años que son relativamente nuevos y con poco kilometraje (Revista Dinero, 2015).

En Antioquia los consumidores del sector tienen algunas particularidades gracias a su idiosincrasia y su cultura pueden describirse así: “Chicaneros” (les gusta aparentar, verse bien y mostrar sus alcances económicos); son “regateros”, buenos negociadores, no se “dejan tumbar” pelean precios hasta quedar totalmente satisfechos. Estas características muestran un perfil de consumidor que busca cambiar constantemente de vehículo, lo que activa la rotación del parque automotor; pero además buscan beneficios monetarios a la hora de comprar, sobretodo artículos de valor comercial alto, lo que advierte de un segmento difícil de convencer y que probablemente se niegue a la compra por el valor.

4.2.2. Aspectos tecnológicos

- El consumidor de carros usados, así como el consumidor de muchos otros sectores, tiene un acceso fácil y rápido a la información, siendo el internet el principal canal de búsqueda de información acerca de las características de los vehículos, rango de precios, promociones vigentes, formas de pago e incluso la venta a través del mismo canal.
- Consumidores cada vez más informados y proactivos con los medios: opinan participan en blogs, recomiendan, comentan y comparten la información que les interesa.

- Búsqueda continúa de elementos tecnológicos a la moda, vehículos muy equipados y accesorizados. Cada vez hay una demanda más exigente en cuanto a producto y servicio.
- Desactualización temprana del software de los vehículos o facelift
- Cambio de modelos, obsolescencia de su tecnología o ausencia absoluta de la misma.
- Cercanía a públicos nuevos gracias a las nuevas TICS y el auge que tienen actualmente.

4.2.3. Aspectos económicos

- La industria automotriz y junto con ella el mercado de carros usados en Colombia viene creciendo de manera importante. Un estudio realizado por Econometría Consultores para la ANDI, revela que “la tasa de reposición vehicular actual es del 12,94%, que cada 8,3 años, en promedio, se reponen los vehículos” (Revista Dinero, 2015).
- Los consumidores que buscan adquirir vehículos usados generalmente pertenece a un nivel socioeconómico medio y medio alto; así pues, el poder adquisitivo juega un papel muy importante en la dinámica del sector.
- La inversión monetaria para la compra de un vehículo usado es mucho menor que en la que se debe hacer para adquirir un vehículo nuevo.
- El mercado de usados dinamiza la economía de la región, procurando la rotación del dinero al generar compras y ventas

- **Alza en el dólar:** lo que frena la venta de vehículos nuevos, esto puede afectar y beneficiar al mercado de usados al mismo tiempo.
- **Beneficio:** al desincentivarse la compra de vehículos nuevos, los compradores pueden inclinarse por adquirir un vehículo usado en buen estado.

Por el contrario este mercado puede verse afectado así: menos carros retomados, significa menos vehículos para ser comprados por parte de Automax. Menos productos para vender.

4.2.4. Aspectos políticos fiscales

- **Reforma tributaria:** según la revista motor en el 2017 el sector automotor se verá altamente afectado por los nuevos gravámenes estipulados en la legislación que empezó a estar vigente desde el 1 de enero de 2017 que aumentará el IVA en un 19% afectando la compra de vehículos nuevos, repuestos y accesorios; esto disminuirá el parque automotor de usados y también desincentivará la compra de los repuestos necesarios para el mantenimiento de los vehículos usados que hoy circulan en la ciudad.
- **Impuesto al carbono:** Es el monto que se le incrementará a los combustibles que sería en un promedio de \$135 pesos el galón de gasolina y de \$152 el ACPM. Esto genera un encarecimiento de la manutención de los automotores, ahora la clase media y baja son los que más se verán afectados con estos impuestos, conductores, taxistas y empleados que usen el vehículo como medio de trabajo dejaran de percibir ganancias al tener que invertir más gastando más.

- **Impuesto sobre circulación de vehículo:** este impuesto es de pago anual y es obligatorio para vehículos se abona por el titular del vehículo el 1 de enero de cada año. Esto implica que si se compra un vehículo usado a un particular, es quien compra el que debe aportar al pago de este impuesto, si el vehículo es nuevo lo asume el nuevo propietario.
- **Semaforización:** creado para equilibrar la movilidad, accesibilidad y seguridad de los vehículos en las calles, regula el derecho de paso por una red de semáforos para que haya una circulación eficiente.

4.2.5. Aspectos internacionales

El modelo de negocio de Automax es usado en el mundo por múltiples compañías que pretenden manejar de una manera ágil y eficaz el mercado de usados, el cual pretende manejar variables como: grandes exhibiciones, negociaciones abiertas y ventas en volúmenes.

Autocosmos, Mundo Maipu y Carmax son algunos de los ejemplos que se han tenido en cuenta para definir las características de Automax. Ahora, constituida como el único concesionario formal de Colombia Automax empieza a posicionarse corriendo algunos riesgos:

- Posibilidad de copia del negocio.
- Formalización de la venta de usados en los concesionarios de nuevos; lo que sería una desventaja para Automax ya que estos sitios cuentan con gran trayectoria en el sector automotriz y son reconocidos en la ciudad como establecimientos serios y confiables.

- Llegada de una de estas multinacionales al país a desarrollar el mismo tipo de servicio: con esto lograría desplazar a Automax por contar con tan bajito reconocimiento. Su capacidad de pago en dólares, harían que los proveedores se aprovecharan de la situación para adquirir más vehículos y dinamizar su proceso de compra y venta.

4.2.6. Aspectos medioambientales

- Regulación de emisión de gases en la ciudad: el incremento de contaminantes en Medellín ha activado algunas normas y decretos que regulan el uso de los vehículos particulares algunos días del año, si los niveles de contaminantes siguen aumentando probablemente las restricciones pasen a ser de 1 día completo. Lo que desmotiva la compra, porque una de las razones de comprar un usado es tener otra opción para evitar el pico y placa.
- Ajustes técnicos que se debe de hacer a los vehículos gracias a las reglamentaciones ambientales y de seguridad de del país, en los que los costos de producción se incrementan dados los aditamentos que se les deben de añadir y por consiguiente los márgenes de utilidad tienden a disminuir dramáticamente. (Exigencias de vehículos con tecnología de regulación de emisiones Euro IV o Euro V).

La contaminación es una problemática que cada vez involucra más a los actores de la sociedad, ahora hay más conciencia del desgaste medioambiental, del calentamiento global, del agotamiento de los recursos naturales y demás elementos que están afectando el funcionamiento natural del mundo. La generación actual se preocupa más por cuidar los recursos, por contaminar menos y por usar elementos alternativos que contribuyan con esta problemática. Así se despertó una

onda más sana en donde las alternativas de movilidad aparecen, el uso de bicicletas, patines y caminar se ha convertido en la mejor opción para ir de un lugar a otro sin afectar el medio ambiente. Es así como en la generación modera se está dejando de lado la idea de comprar vehículo, lo que se transforma en una gran amenaza para el sector.

4.3. Análisis DOFA

Tabla 4. Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Amplio inventario de un parque automotor que otorga variedad	Equipo comercial poco comprometido
Atención y asesoría personalizada	Deficiencias en el uso de la información obtenida de los clientes para generar acciones puntuales hacia ellos
Garantías extendidas para los vehículos a vender	Deficiente servicio postventa
Vehículos de demostración para probar el carro deseado antes de la compra	El concesionario no se ha dado a conocer lo suficiente, generando falta de posicionamiento
Excelentes instalaciones físicas y personal suficiente para un excelente servicio	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Análisis del entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
Servicios relacionados con el core de negocios que podrían ser ofertados, como: taller de mantenimiento, rotación de llantas, cambio de aceite, alquiler de vehículos a particulares, etc.	Alzas en el dólar que frenan la industria automotriz y hacen que se disminuya el parque automotor de Automax
Captar mercados nuevos por la accesibilidad	Formalización del negocio de usados en los concesionarios de nuevos
Abrir nuevas sedes en otros lugares del país	Experiencias negativas dentro del ccesionario que generen un mal voz a voz y deterioren la imagen del negocio
Compradores desenfocados con vehículos de baja rotación	

Proceso de innovación en la industria automotriz acelerados que generan disponibilidad de vehículos para cambios más rápidos.	Políticas gubernamentales como los pico y placa que desestimulan la compra de vehículos
Ferias del sector y eventos de ciudad para activar la marca	Precio de la gasolina: Si sube mucho puede frenar la compra de vehículos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Cruces

El análisis FODA tiene un mayor alcance en la medida que permite generar estrategias que respondan a las situaciones internas y externas que se detectan.

Siendo así, se presenta a continuación el cruce de las variables en cuatro segmentos:

- FO: Estrategia ofensiva: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- DO: Estrategia de reorientación: Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- FA: Estrategia defensiva: Usar las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas.
- DA: Estrategia de supervivencia: Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 6. Cruces Matriz FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Disponer una sección del parque automotor propio para destinarla a la prestación de servicios conexos a la materia prima. De esta manera se aprovecha el espacio y se expande el soporte en servicios.</p> <p>Capturar clientes potenciales a través de ferias automovilísticas, ofreciéndoles “rituales de inicio” mediante el uso de los vehículos de demostración.</p>	<p>Crear campañas comunicacionales para fortalecer la marca a nivel local y luego hacia otras zonas del país precediendo a una futura estrategia de expansión a través de la apertura de nuevas sedes.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Educar al consumidor acerca de los beneficios de la tienda especializada en vehículos usados, donde encontrará servicios que le ayudarán a una mejor decisión de compra que si comprara en una agencia mixta. La idea es atraer al consumidor a través de los servicios conexos, la disposición de vehículos de prueba y las instalaciones.</p>	<p>Implementar un nuevo sistema de incentivos para la fuerza comercial, a fin de despertar en este un mayor grado de compromiso en todas las fases de la venta.</p> <p>Destinar esfuerzos que se focalicen al servicio post-venta y el manejo estratégico de la información, entendiendo que es la post-venta el Pareto de la comercialización de vehículos.</p> <p>Implementar un programa de experiencia del cliente, que permita integrar una experiencia positiva durante su proceso de compra y visita de las instalaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis al interior del sector industrial

De acuerdo con la revista Portafolio, para el año 2014 “las ventas de autos alcanzaron las 328.500 unidades y el 1,6 por ciento del PIB (12,4 billones de pesos)” (Revista Portafolio, 2015). Este sector es reconocido como “punta de lanza” por el desarrollo que aporta en sentido económico y social; y por sus efectos de arrastre en muchos campos de la actividad industrial, la innovación y la tecnología (Andi, 2015).

La cadena productiva del sector automotriz comprende diferentes actividades que fomentan el crecimiento en otros sectores económicos, tales como el ensamble de los vehículos, la fabricación de partes y piezas utilizadas

para el ensamble y repuestos. Siendo así, la industria interactúa con proveedores de insumos de otros sectores tales como el metalmecánico, petroquímico (plásticos y cauchos) y textiles para el tema de silletería. De otra mano, también se ven beneficiados otros sectores que si bien no forman un papel directo en su cadena productiva, hacen parte de la dinámica comercial del sector, tal es el caso de las aseguradoras, las ventas de combustibles y autopartes, los usuarios de escuelas de conducción, el recaudo de impuestos e ingresos por matrículas, los peajes y la demanda de parqueaderos. A ello se suma el negocio de la venta de accesorios para la personalización de los vehículos, pues cada comprador de un auto le agrega elementos acorde con sus necesidades y gustos (Quiroga Porras, Munar Guerrero y Peña Mayorga, 2012).

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Según el análisis de las variables y los hallazgos puede concluirse que Automax compete en un sector en el cual la estructura de mercado es de **Competencia monopolística.**

Para establecer la estructura de mercado, se establecen los siguientes factores:

Características	Calificación
# De competidores	Muchos
Tipo de producto	Diferenciado
Control P(x)	En F(x) de la diferenciación
Extra precio	En F(x) de la diferenciación
Barreras de ingreso	Altas
Variables principales	Precio y value for money, distribución (Cross chanel) y Trade marketing.

- El número de competidores: Está compuesto por aquellos competidores que tienen una estructura similar y aquellos que se mueven bajo la informalidad; dando como resultado un número de competidores alto.
- El tipo de producto: Diferenciado. Porque aunque la competencia vende el mismo tipo de vehículos (de segunda, multi-marca), el tema del servicio y la asesoría personalizada cambia radicalmente, haciendo que el mismo vehículo usado tenga un valor agregado.
- Control de precio: Si existe, el mercado de vehículos con la variación del dólar (importante en el tema de importados), FASECOLDA (federación de aseguradoras de Colombia) es el ente que se encarga de regular precios de usados con sus tarifas públicas.
- El precio se determina en función de la diferenciación
- Posibilidad de extra precio: La posibilidad de agregar un extra precio existe, pero dicha opción es directamente proporcional a las características de los productos y el valor agregado que se le esté asignando (accesorios, seguros, garantías extendidas, etc).
- Barreras ingreso al sector: Las barreras de ingreso al sector son altas. Los grupos empresariales de la Región son los que determinan esto, así se puede mencionar por ejemplo al Grupo Caribe, Grupo Agenciauto, etc.
- Variables de mercadeo principales dentro del marketing mix: Precio y value for money, distribución (Cross channel) y Trade marketing.

4.4.2. Análisis de los competidores

4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

Conformados por concesionarios de vehículos nuevos que venden las retomas que adquieren en el proceso de venta de un vehículo nuevo como forma de pago. Entre esos en Antioquia se encuentran: Caribe motor, Ayurá motor, Autolarte, Automotores de la Sierra, Usados Casa Británica, Usados Automontaña y Andar.

Caribe Motor y Casa Británica (Autoventas): quienes hacen parte de los tres concesionarios Renault en Antioquia junto con Agenciaauto. Desde el año 2016 Renault decide reorganizar el negocio de usados y crea la línea de negocio “Renault selection”, modelo implementado por Renault en otras partes del mundo y que hoy en día se encarga por completo de los vehículos de segunda que llegan a los distribuidores de la marca.

Su promesa de venta está enfocada a la compra con tranquilidad y hace algunas promesas de venta que son importantes resaltar: pruebas de ruta. Asistencia del vehículo, oferta de financiación y seguro, garantía de 1 año o 20km, vehículos que no tengan más de 10 años.

Con más de 12 salas de ventas en el área metropolitana, se puede afirmar que tienen una amplia capacidad de penetración de zonas, con la limitante de contar con vehículos marca Renault en su mayoría, por ser una línea de negocio de concesionarios que distribuyen esa marca. Además de ser un proyecto muy nuevo que en el momento se está terminando de estabilizar.



Automontaña Usados: es la línea de vehículos de segunda de uno de los concesionarios Mazda del departamento. Tienen a la venta vehículos que entran a su inventario bajo la modalidad de retoma y en el último año ha tomado relevancia para sus entes administrativos, lo que ha generado una re potencialización de su inventario de usados multimarca.



Automontaña

Ayurá Motor, Automotores de la sierra Autolarte y Andar: concesionarios Chevrolet, la marca que según la revista motor es la más vendida en Antioquia, por lo que tiene captada una gran parte del mercado vehicular de la región gracias a su variedad de modelos (amplio portafolio) en vehículos gama básica y media. Su especialidad es la venta de vehículos nuevos, por lo que el negocio de usados está subestimado en estas compañías. (Revista Motor, 2015).

Estos concesionarios a pesar de ser reconocidos en la ciudad y tener un gran respaldo por el nombre y las marcas que venden, son concesionarios especializados en nuevos, por lo tanto el segmento de usados pasa a ser un complemento que no tiene la suficiente atención en algunas cosas importantes como: difusión en medios, comunicación de beneficios para el consumidor final, facilidades en la negociación, amplias exhibiciones, garantías, vehículos impecables y alistados).



4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

Centro Automotriz: agrupación de locales comerciales que exhiben carros usados de terceros bajo la modalidad de comisión por venta, los vendedores de estos establecimientos tienen consignados unos algunos vehículos muchas veces sin saber su procedencia, tienen la autonomía de negociar el precio con el comprador (muchas veces generando sobre costo) y no ofrecen ningún tipo de garantía luego de realizar la transacción. Además el dueño del vehículo deberá dejar su bien en este lugar por un tiempo indefinido, expuesto a las condiciones de exhibición y deberá esperar a que su carro “se venda” para recibir su dinero.

Se puede afirmar por conocimiento popular, que es el sitio de referencia de los vehículos usados de la ciudad. En su mayoría, las personas que desean adquirir un vehículo de segunda asisten a este lugar a tomar teléfonos o a establecer contacto con los compra-venteros. En estos locales comerciales se pueden encontrar vehículos de todas las gamas, modelos y estado, no se encuentran bien exhibidos ni alistados y muchas veces el precio varía según el cliente que se encuentre interesado.

Compra-ventas informales: ubicadas cerca de la calle San Juan con La 70, más de 20 locales dedicados a la compra y venta de vehículos usados de todas las características. Es un sector tradicional en la ciudad para esta actividad, porque lleva muchos años habitado por los comerciantes informales de vehículos de Antioquia. Las transacciones no son tan confiables y las negociaciones no se hacen directamente con el dueño del carro, sino con un intermediario

Páginas web: *Demotores, Carroya, mercado libre y Tucarro* son algunas de las páginas que ofrecen vehículos en la web. Muchos de estos vehículos son los mismos que podemos encontrar en el centro Automotriz y se venden bajo las mismas condiciones, teniendo presente otra muy importante: la impersonalidad, el comprador deberá buscar sin ninguna asesoría el carro que puede o quiere comprar, deberá entender por sí solo sus características y atributos y deberá concertar la cita con una persona que no conoce. Esto convierte esta transacción en un modelo inseguro e informal.

Estos medios están altamente posicionados en la ciudad en el mercado por diferentes elementos que los hacen atractivos para el público, por ejemplo en el caso de las páginas web es barato tener vehículos exhibidos en el sitio, llega con gran facilidad a todos los que usen el buscador y tengan etiquetas o tags relacionados con el vehículo en cuestión; no solo es “exhibido” en la ciudad, también pueden verlo personas de otros lugares que puedan tener acceso a internet y si solo se está vendiendo el vehículo por ese canal, podrá estar en su posesión hasta el momento en que el vendedor cierre el negocio.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

- **Impacto del poder de negociación de los clientes y su evolución:** El consumidor actual ha adquirido mayor poder de negociación desde que el acceso a la información está al alcance de un clic. La era digital y la capacidad de comparar entre los diferentes oferentes que hay en el mercado han creado a un consumidor con más criterio de compra y por ende más exigente.

Adicionalmente, aquel consumidor que va a adquirir un automóvil, es consciente de la importancia de su inversión en términos monetarios,

tiempo y apuesta de valor en su estilo de vida. Siendo así, el consumidor es demandante y su decisión final siempre será por el mejor postor.

- **Impacto del poder de negociación de los proveedores y su evolución:**

Los proveedores de Automax son los propietarios de los vehículos que la compañía quiere comprar para su parque automotor y pueden clasificarse así:

1. Concesionarios de vehículos nuevos: los vehículos usados son recibidos en los concesionarios como parte de pago de un vehículo nuevo (en la modalidad de retoma). Los principales proveedores de Automax en este nivel son: Autoamérica, Automax y Agenciauto, considerados aliados estratégicos. Su nivel de negociación es bajo, porque por políticas de su grupo empresarial están obligados a venderle sus usados a Automax

2. Personas naturales propietarias de vehículos usados: Con un alto poder de negociación, las personas naturales se convierten quizás en el proveedor más importante para Automax. Son ellos quienes determinan los valores de su vehículo y los que deciden si quieren o no vender su vehículo.

3. Compraventeros informales: Este segmento de los proveedores tiene un alto poder de negociación, su conocimiento del mercado, de las condiciones económicas de las negociaciones de ese tipo y del valor comercial de los vehículos los transforma en el proveedor más difícil de tratar y convencer para alcanzar un trato.

- **Presión de sustitutos que existen en el mercado:** En términos de movilidad existe una amplia gama de productos sustitutos que compiten de forma directa e indirecta con el automóvil. No obstante quien compra un

carro usado lo mueve el deseo de tener un vehículo propio al que pueda acceder con un nivel de ingresos medio. Siendo así, la motocicleta es el producto sustituto por excelencia, cumpliendo con suplir la necesidad de movilidad, a un costo medio/bajo y con la ventaja que ofrece ante los temas de congestión vehicular.

Aun así no pueden dejarse de lado otras opciones de movilidad, que en los últimos años están tomando más fuerza gracias a la conciencia ambiental de las personas y de las administraciones regionales. La bicicleta se ha transformado en un elemento muy utilizado para transportarse gracias a sus amplios beneficios: no contamina, no se ve afectada por los tacos y contribuye con la salud gracias al ejercicio. Hoy cada vez más personas dejan sus vehículos en sus casas y se van a trabajar o a estudiar en sus bicicletas.

Uber es otro sustituto que está cogiendo mucha fuerza por sus comodidades: es un carro particular, sus propietarios son amables y respetuosos, no hay necesidad de desgastar el carro propio en recorridos por que sus tarifas son muy buenas y accesibles.

- **Amenaza de nuevos ingresos al sector:** Los nuevos ingresos al sector no son una amenaza crítica puesto que las barreras de entrada a la industria son altas y en efecto existen grupos empresariales en la región que regulan el acceso al mercado.
- **Grado de agresividad y rivalidad al interior de la industria:** El sector automotor se caracteriza por tener un nivel de rivalidad alto, en el tema de vehículos nuevos, las marcas se esfuerzan por diferenciarse no solo con servicios, sino con ofertas llamativas, combos especiales, precios especiales, y ediciones limitadas para sobresalir en medio de sus

competidores. En el tema de usados cambia un poco, aunque hay mucha competencia y temas como el regateo y la guerra de precios se ven mucho, hay unos puntos especiales en el que el consumidor de ahora (siendo mucho más proactivos) se fijan más y es el servicio, la asesoría y las posibilidades de financiación.

Estas que antes eran unas barreras de entrada para el negocio de usados, hoy son usadas por Automax como una ventaja competitiva que le brinda un servicio diferenciador a sus clientes. Con esto la marca no solo está logrando cerrar cada vez más negocios, sino que está cambiando de manera visible la manera de negociar vehículos usados en la ciudad.

No obstante es importante resaltar que este nuevo modelo de negocio puede enfrentarse a algunas barreras de entrada que son complicadas de manejar:

Percepción equivocada de los consumidores: como son bienes de segunda, los clientes que buscan usados creen que pueden imponer sus condiciones en la negociación; así factores determinantes como el precio pretenden ser modificados sin escrúpulos.

El valor de los vehículos usados, vendidos a través de un concesionario son más costosos: solo el hecho de tener un lugar fijo donde ubicar el vehículo, los costos de inspección y alistamiento y sobre todo el tema de garantía, incrementa el valor base del vehículo, pero lo que se debe tener presente es el valor agregado que esto constituye.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 7. Estructura comercial y de mercadeo

	Automax	Autoventas (usados Casa Britanica)	Centro Automotriz
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.)	<p>Automax tiene varias líneas de negocio que oferta en diferentes medios. Pero las ventas de usados se desarrollan a través del canal web y la vitrina comercial.</p> <p>Dónde vende? En el área metropolitana de Medellín y sus municipios aledaños. Su vitrina ubicada en la Aguacatala, con mas de 150 vehículos en exhibición muestra su amplio portafolio y le permite captar públicos objetivos muy diversos : Desde estratos 3 que quieren comprar un vehículo básico; hasta estratos 5 y 6 que buscan un auto de gama alta.</p> <p>Cómo vende? Automax desarrolla diversas estrategias de mercadeo y comunicaciones para ofertar sus productos y servicios: desarrollo de publicidad en medios masivos, pauta en buscadores reconocidos del sector, pauta digital con addwords, remarketing y presencia en redes sociales; este mix de medios ha permitido a la compañía darse a conocer un poco en la ciudad. Una de las estrategias más importantes son las alianzas con los concesionarios del grupo Agenciauto en donde tiene compradores para las retomas y quienes les suministran información importante para hacer campañas de mailing.</p> <p>En las comunicaciones Automax siempre aclara y avala las condiciones de la negociación, la legalidad, las garantías que ofrece y la procedencia de todos los vehículos que tienen</p> <p>Proceso de venta: se contacta el comprador o vendedor de el vehículo usado, cuando tiene algún contacto con el concesionario los asesores comerciales les brindan una información personalizada y ajustada a sus necesidades; se le muestran opciones de portafolio adecuadas a su perfil, se le ofrece financiación, se cierra negociación (siendo Automax el encargado de todo el papeleo) y posteriormente se hace un acompañamiento posventa y un seguimiento a la compra con estrategias de fidelización.</p>	<p>Autoventas sale al mercado en los primeros meses del año 2017. Su estrategia de difusión se ha enfocado convertirse en una marca apadrinada de grandes concesionarios de la ciudad como Casa Británica, Autozen y Yokomotor.</p> <p>Dónde venden? Están ubicados cerca a la Avenida industriales en la zona de vitrinas vehiculares de la entrada al sur de la ciudad. Por ahora su portafolio es limitado y no tienen mucha variedad de marcas. Por su ubicación se aprecia una intensión de perfil de cliente estrato alto.</p> <p>Cómo venden? En su lanzamiento están siendo parte de la marca sombrilla Casa Británica, apareciendo en las paginas web de los concesionarios de su grupo, además están haciendo activaciones BTL en las zonas aledañas al sector. La pagina web no es un canal formal de ventas, no tienen cotizador ni simuladores de financiación; Su inventario es muy limitado.</p> <p>Proceso de venta: Se hace directamente en la vitrina, la fuerza comercial se nota algo desconfiada y no se evidencia un proceso formal de compra. Al llegar a la vitrina preguntan la necesidad y muestran el producto solicitado, si no lo hay no hay un proceso de asesoría</p>	<p>El Centro Automotriz es una agrupación de locales comerciales independientes que compran y venden carros bajo la modalidad de consignación.</p> <p>Dónde venden? Están ubicados cerca al barrio poblado en zonas aledañas a manila. Es un centro comercial con muchos locales que dejan exhibidos sus vehículos en los parqueaderos de mall. Hay gran variedad de precios y marcas; pero las negociaciones se tornan informales por que no hay un respaldo de una marca reconocida que pueda brindar una garantía posterior. Tienen vehículos para públicos en estratos 2 al 5.</p> <p>Cómo venden? las condiciones de las negociaciones suelen variar dependiendo del local y del interesado; algunos vehículos están bajo la modalidad de consignación entonces el cierre del negocio ni siquiera se da con el dueño real del carro, es bajo comisiones y el papeleo y tramites corren por cuenta del dueño real y el comprador. no hay garantías, no hay devoluciones.</p> <p>Proceso de venta: Se visita el mall, el cliente ubica el carro que quiere, si es un día comercial hay una persona que lo atiende y le cuenta las cualidades del carro, si hay interés se pactan las condiciones de la negociación (muchas veces no de manera clara o por escrito), si el cliente quiere paga una inspección para el vehículo para asegurarse de su estado, si no se establecen las condiciones de pago por medio de una compraventa. No hay asesoría ni servicio posventa.</p>
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	<p>El área comercial esta conformada dos 2 directivos: un director comercial y un coordinador de compras.</p> <p>El director comercial tiene a su cargo 12 asesores comerciales, 1 coordinador de operaciones, 1 gestor de transito, una anfitriona y un coordinadores web (quien a su vez tiene a su cargo 5 asesores web).</p> <p>El coordinador de compras se encarga de todo el procesos de adquisición de vehículos y su equipo esta conformado por 4 compradores y un asistente de compras.</p> <p>Por otra parte el área de mercadeo esta conformada por la directora de mercadeo, una auxiliar, y el equipo de mercadeo de Autoamérica le brinda apoyo en diferentes temas de logística y diseño de estrategia con sus 2 analistas y un coordinador</p>	<p>Área comercial: director comercial y 8 asesores comerciales: este equipo se encarga directamente de las negociaciones y la atención al cliente.</p> <p>En la sala no se evidenció presencia de un área de mercado., por lo que se intuye que debe ser manejado directamente desde alguno de los concesionarios que lo apadrina; por lo que puede haber agencia de publicidad y un planner encargado de la etapa de lanzamiento y posicionamiento del concesionario.</p>	<p>No existe un área comercial o de Mercadeo en el lugar. No se hace publicidad.</p> <p>El sitio simplemente está posicionado como un referente para la compra y venta de carros en la ciudad. Cada local tiene vendedores o su propio dueño atiende a la gente que visita el sitio.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Mapa de productos y precios

Tabla 8. Mapa de productos y precios

Producto	Variables	AUTOMAX	Autoventas / CASA BRI TANI CA	Centro Automotriz
Renault Sandero (producto)	PRESENTACIÓN	2017 Sandero 35km	Sandero 2017 0km	Sandero 2017 10.00km
	TIPO DE EMPAQUE	Vehículo certificado por Reanult selection, perfectamente exhibido con portaprecio y ficha técnica.	Vehículo certificado por Reanult selection sin alistar	Vehículo sucio, sin alistar, rayado con el precio y modelo pintados en el vidrio frontal
	PRECIO	45.000.000	54.920.000	43.000.000
	OBSERVACIÓN	El vehículo es exhibido en la gama de sus similares mostrándole más opciones al cliente, esta limpio y son claras sus especificaciones técnicas y su valor	El vehículo esta bien exhibido, sus especificaciones no son claras. Es un vehículo nuevo o km , por eso su valor es más elevado. Aunque deberían resaltar su condición de nuevo de alguna manera y que el precio con respecto al del nuevo de vitrina fuera mas diferenciado	El vehículo esta en regulares condiciones de exhibición, aun que son del mismo modelo se ve mas envejecido por su aspecto
Toyota Prado (producto)	PRESENTACIÓN	PRADO TXL 84MIL KM / 2011	PRADO TX 95MIL KM / 2012	PRADO TX 2012 3.000 CC 95MIL KM/ 2012
	TIPO DE EMPAQUE	Vehículo en muy buenas condiciones físicas, único dueño, no tiene choques ni reparaciones graves. Pintura impecable. Muy bien exhibido y alistado, con precio y ficha técnica visible	El vehículo esta en muy buenas condiciones, en cuanto a kilometraje está bien. La exhibición en el concesionario se ve bien,, aun que faltan especificaciones de la ficha técnica.	Este vehículo aparentemente está en buen estado, en la exhibición es poco clara la información de su estado mecánico y sus atributos, solo informan el kilometraje, el cilindraje y el modelo. El vendedor no tiene información de sus antecedentes y hace de intermediario entre el verdadero dueño y el posible comprador.
	PRECIO	112.000.000	92.000.000	111.500.000
	OBSERVACIÓN	El vehículo es exhibido en la gama de sus similares mostrándole más opciones al cliente, esta limpio y son claras sus especificaciones técnicas y su valor. Es importante resaltar que el vehículo esta ubicado con carros de precios y características similares , lo que da la posibilidad de comparar fichas técnicas a los visitantes. los asesores se preocupan por brindarle a los clientes potenciales una gama amplia de posibilidades para que encuentren el producto ideal para satisfacer sus necesidades. luego ofrecen la financiación y los accesorios que aplican al modelo.	Las personas que trabajan en el lugar se muestran serviciales, aun así solo indagan acerca del vehículo de interés, no presentan más opciones . No ofrecen servicios adicionales al de la compra del vehículo y no ofrecen garantía	El servicio del centro automotriz es totalmente impersonal, no hay asesoría de la compra: solo información. Para este vehículo fue evidente el desconocimiento del vendedor de las capacidades y atributos del carro. Aun que estaba limpio su estado en el interior era regular. Al preguntar por la procedencia no hubo información. Esto puede significar 2 cosas: desinformación o que el vendedor está ocultando algo.

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 9. Análisis del cliente y del consumidor

ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR						
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Consumidor final género masculino	Racional: La decisión de compra se apoya en las características funcionales del producto: Precio, espacio, la potencia del motor, consumo de combustible, confiabilidad del auto, para qué se va a usar (Trayectos largos o cortos)	Extensiva: Se debe satisfacer la necesidad que se busca, entregando un soporte de servicio y un producto de buena calidad.	Medio	*Nivel de servicio: Asesoría preventiva y soporte post venta *Funcionalidad *Calidad	*Medios masivos *Mailing	*Fuerza de ventas *Página web *Redes sociales
Consumidor final género femenino	Emocional: La decisión de compra está influenciada por las características visuales del producto: El diseño, la marca, el color, a moda y los accesorios. Las características funcionales del producto son evaluadas en un segundo plano, siendo el precio el principal elemento racional a considerar.	Extensiva: Se debe satisfacer la necesidad que se busca, entregando un soporte de servicio y un producto de buena calidad.	Medio	*Diseño *Calidad *Nivel de servicio: Asesoría preventiva y soporte post venta	*Medios masivos *Mailing	*Fuerza de ventas *Página web *Redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados

EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	AUTOMAX CONCESIONARIO DE USADOS
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Identificar qué motiva a las personas a adquirir vehículos usados, cómo es su comportamiento de compra durante el proceso de búsqueda del producto en Automax y cual sería el mejor canal de comunicación para posicionar la marca.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta mixta: Personal y virtual
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 8 preguntas
ELEMENTO MUESTRAL:	Clientes actuales del concesionario
ALCANCE:	Medellín
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	30 personas
	Para encontrar diferencias significativas se aplicó un cruce de variables por rangos de edad, así:
	Menos de 30
	Entre 31 y 50
	Más de 51 años
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 19 de marzo al 7 de abril de 2017

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

La investigación de mercados desarrollada tiene como objetivo determinar los factores claves que mueven a las personas durante el proceso de compra de vehículos usados en el concesionario, además determinar los medios más eficientes para comunicar la marca a los públicos de interés con el fin último de generar un mejor posicionamiento de marca.

Los tres hallazgos más importantes obtenidos mediante la aplicación de la investigación son: La asesoría es un elemento fundamental para el tipo de misión de compra que lleva a cabo el cliente, no es una “decisión” que de quieran tomar solos. En segunda instancia el canal virtual es percibido como la mejor alternativa en términos de medios para conocer la variedad de ofertas que puede ofrecer el concesionario y la variable precio no recibió una calificación alta como factor que moviliza la compra entre los encuestados, como podría pensarse tratándose de vehículos usados, en su lugar la seguridad del vehículo y los modelos son cualidades muy apreciadas en esta clase de producto.

Como principales conclusiones a partir de esta investigación, se encuentra que la estrategia comunicacional a implementar con miras hacia el posicionamiento de marca debe tener una alta participación de medios virtuales, por otra parte, Automax es percibido como un concesionario con un nivel de servicio y asesoría muy bueno, este factor se debe explotar entendiendo que es un insight importante durante la misión de compra.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se recomienda dirigir la estrategia de posicionamiento de marca combinando medios virtuales con un alto nivel de promoción de la asesoría, vehículos seguros y de modelos atractivos.

5.3. Definición del problema/oportunidad

¿Qué motiva a las personas a adquirir vehículos usados, cómo es su comportamiento de compra durante el proceso de búsqueda del producto con Automax y cuál sería el mejor canal de comunicación para posicionar la marca?

5.4. Objetivos de la investigación de mercado

- Entender el comportamiento y las expectativas de los clientes actuales de Automax
- Obtener información que facilite direccionar de manera contundente y efectiva los esfuerzos comerciales, de mercadeo y comunicación de la marca.
- Identificar las acciones que permitan la elaboración de un plan de medios efectivo para posicionar la marca Automax en el mercado de usados en la ciudad de Medellín.
- Conocer qué elementos movilizan el tráfico de la sala y los perfiles de los visitantes actuales de Automax.
- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de Automax para determinar debilidades y fortalezas del concesionario.

5.5. Metodología aplicada

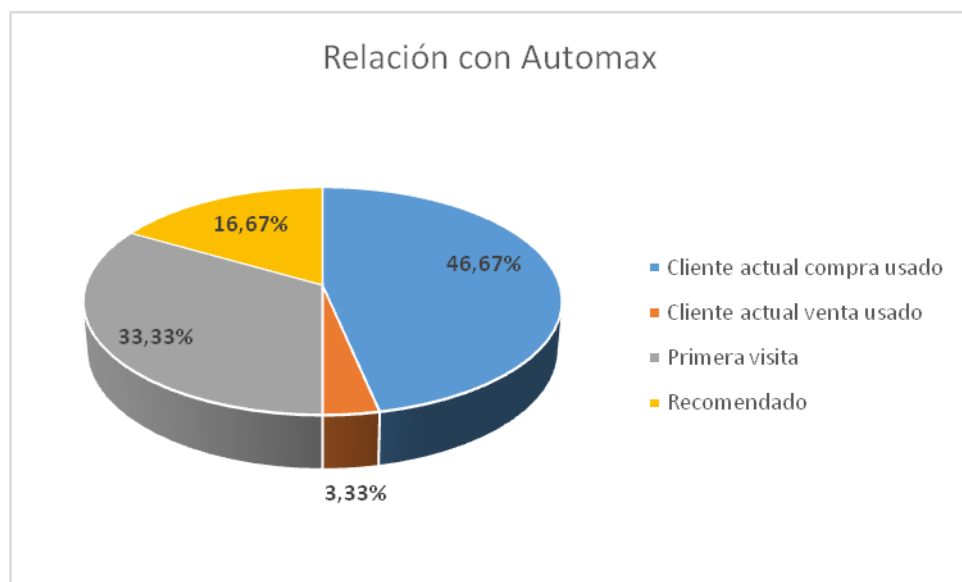
El tipo de investigación aplicada es cuantitativa bajo la técnica de encuesta, no concluyente, buscando facilitar la toma de decisiones al identificar los factores a evaluar. La información se recopiló mediante la técnica de encuesta mixta (personal y virtual).

La muestra tomada para la investigación no es representativa, por tanto se considera un sondeo.

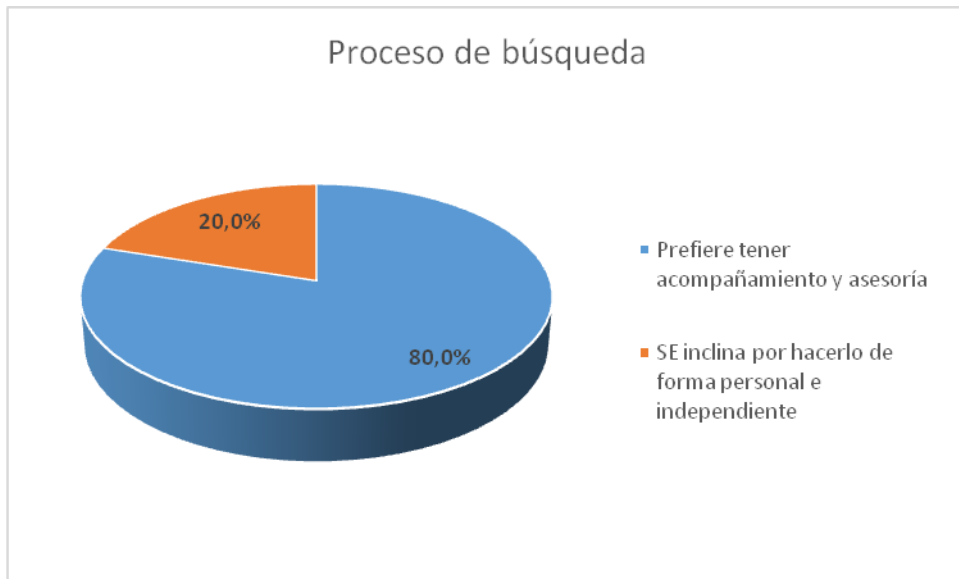
5.6. Limitaciones

La investigación se realizó de forma tranquila y fluida en términos de tiempo, en cuanto a los participantes de la encuesta fue un poco difícil abordarlos ya que muchos se reusaban a participar por falta de tiempo. En la aplicación virtual fue más difícil controlar cada una de las respuestas, por lo que resultaron algunas preguntas sin contestar. Sobre todo la pregunta abierta.

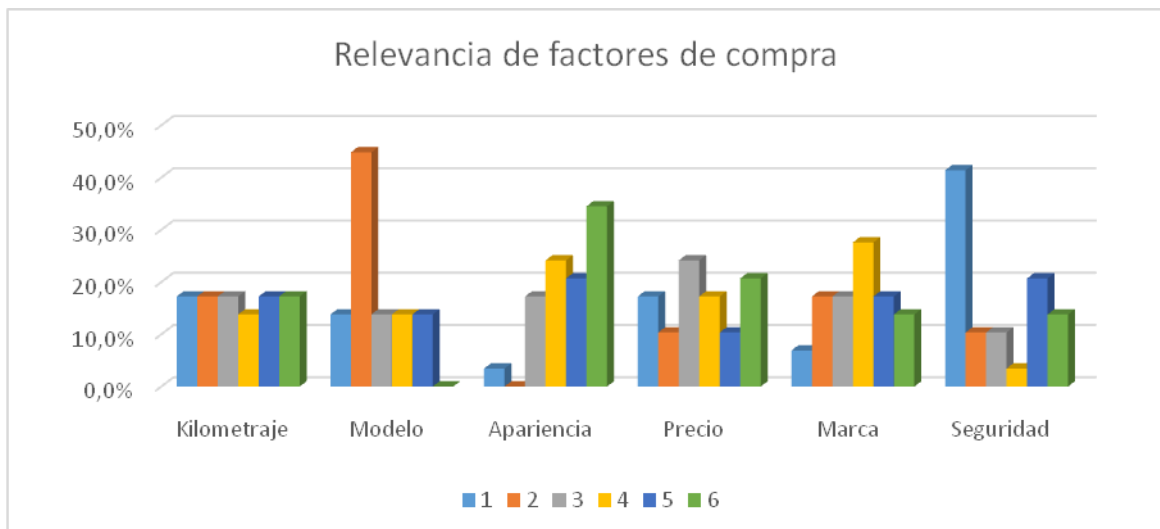
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación



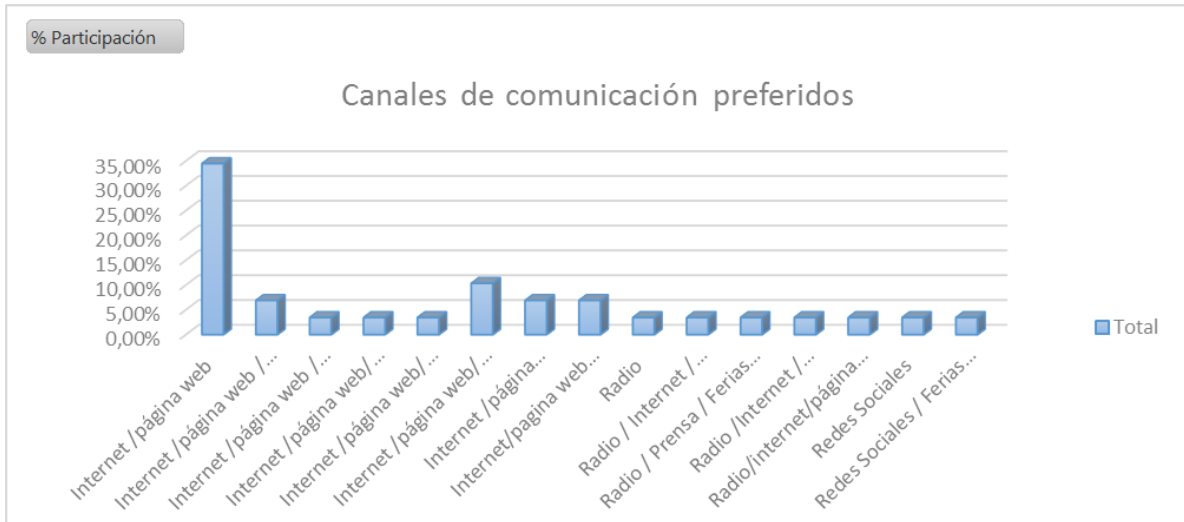
Pregunta No. 1 En el proceso de búsqueda de un auto usted: Prefiere tener acompañamiento y asesoría ó Se inclina por hacerlo de forma personal e independiente



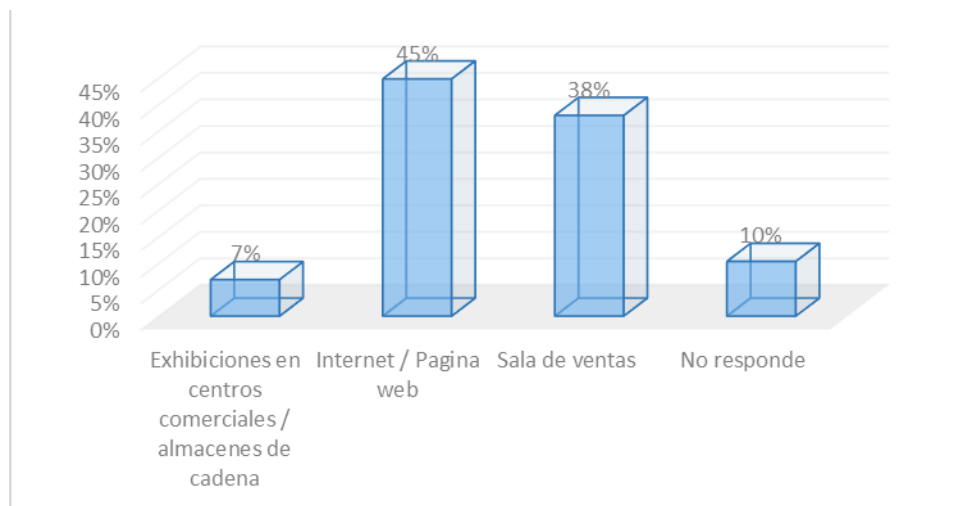
Pregunta No. 2: En orden de importancia, cuáles de los siguientes aspectos son los que usted más considera o les da mayor valor a la hora de comprar un usado: Ordenar del 1 al 6. Kilometraje, Modelo, Apariencia, Precio, Marca, Seguridad.



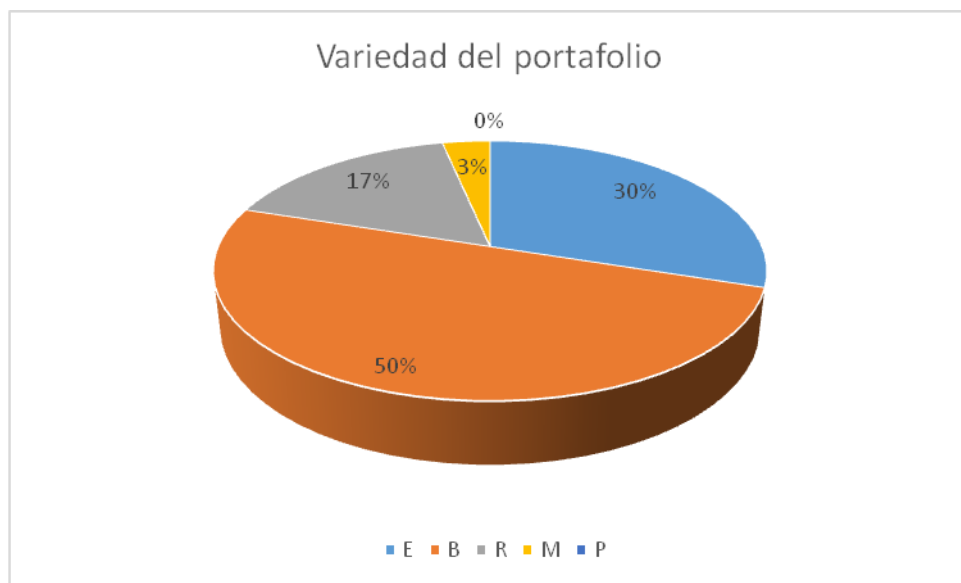
Pregunta No. 3: Buscando ser más efectivos en nuestras estrategias comunicacionales, usted prefería que les diéramos conocer nuestra oferta de productos a través de cuáles medios: (puede seleccionar varias opciones)



Pregunta No. 4: ¿A través de qué canales prefería conocer el portafolio de usos de Automax? Señale la opción que más le guste.

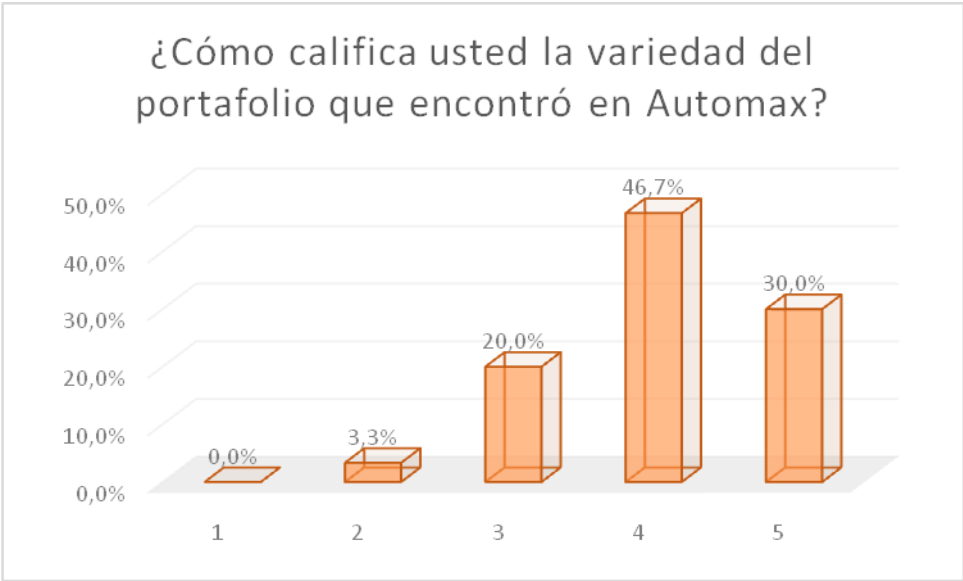


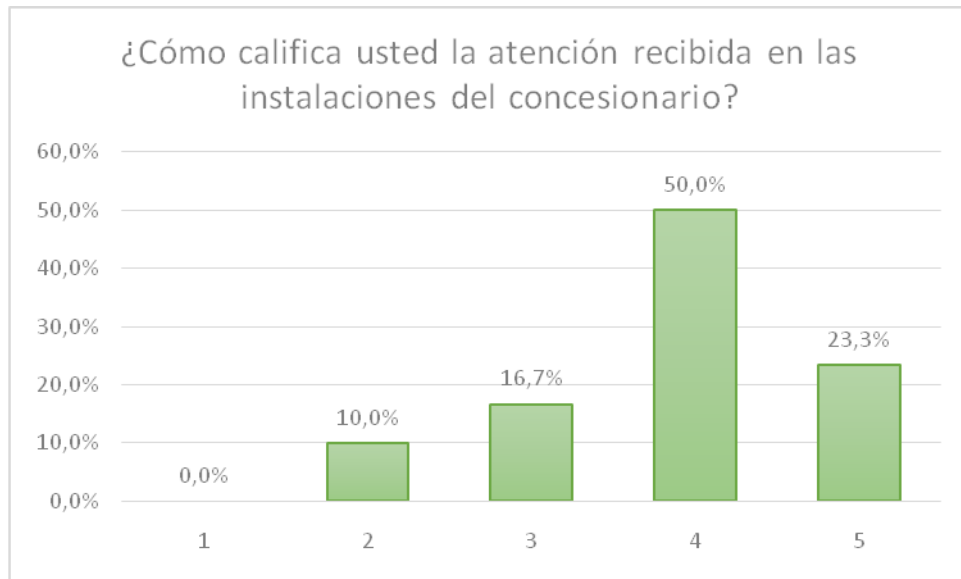
Pregunta No. 5: ¿Cómo percibe los concesionarios en su papel de intermediarios para la compra y venta de vehículos usados? (Excelente, Bueno, Regular, Malo y Pésimo): Tienen variedad de portafolio, brindan respaldo y asesoría, calidad de los productos.



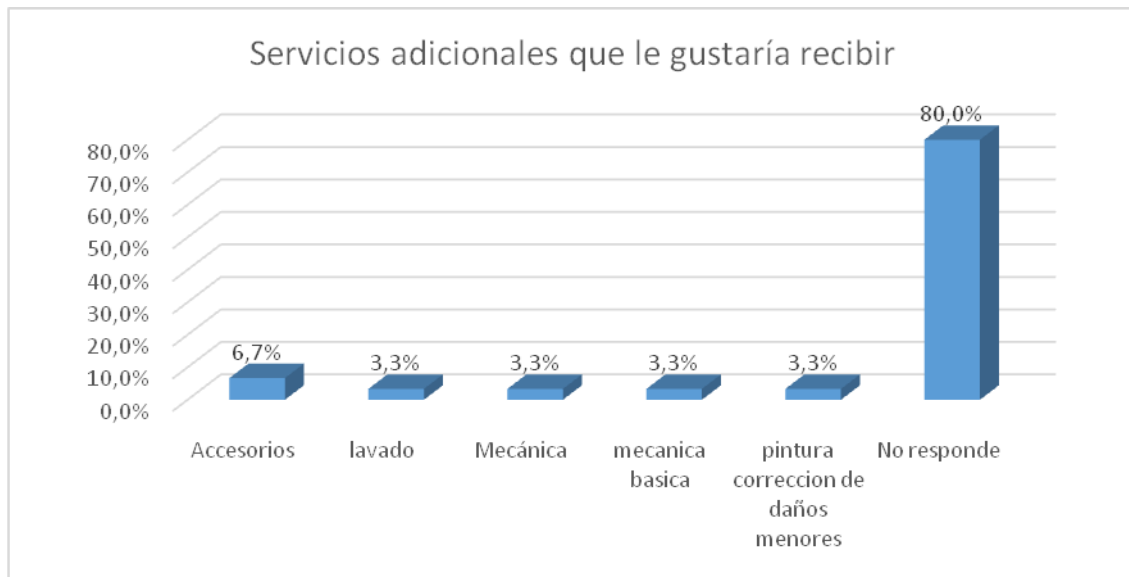


Pregunta No. 6: Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor. Marque con X:
 ¿Cómo califica usted la variedad del portafolio que encontró en Automax?
 ¿Cómo califica usted la atención recibida en las instalaciones del concesionario?

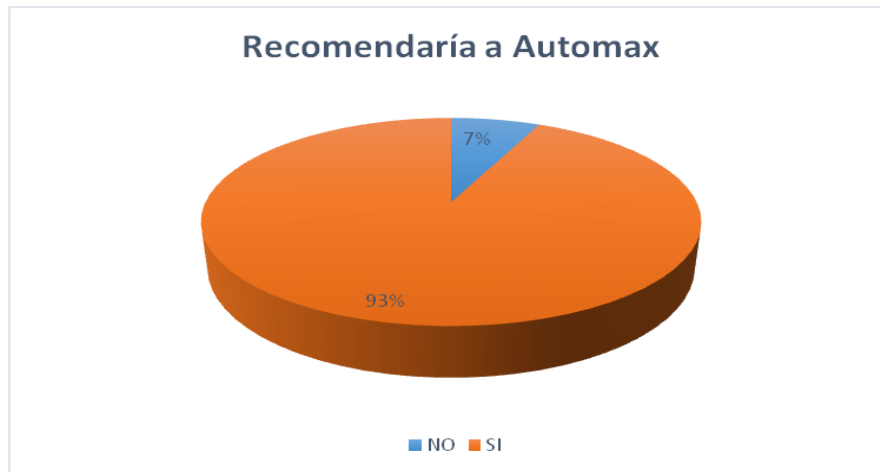




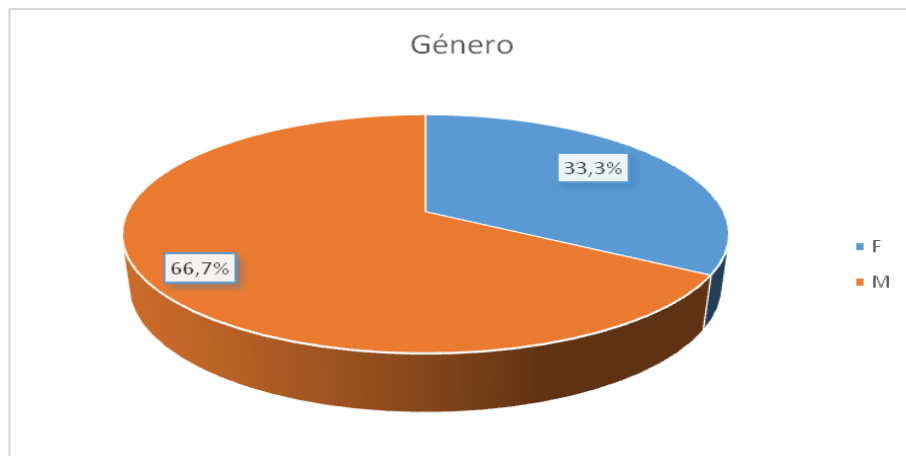
Pregunta No. 7 ¿Qué otro servicio le gustaría recibir en Automax?

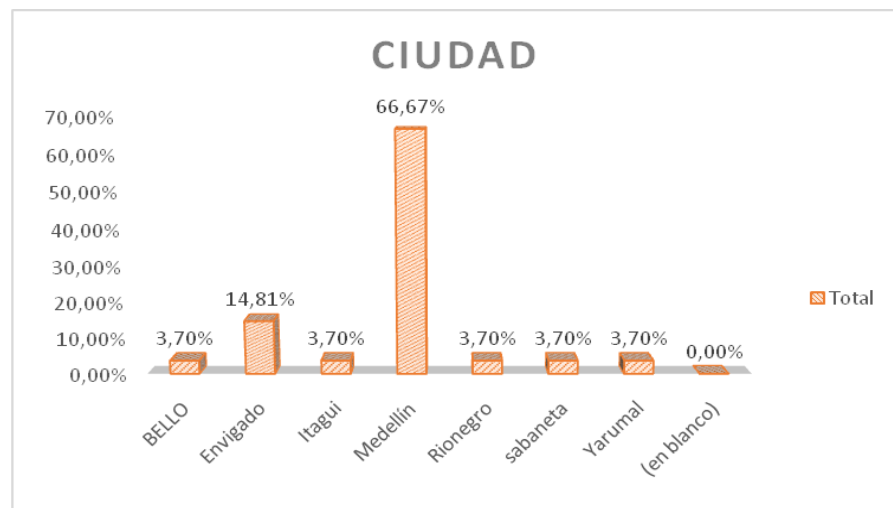
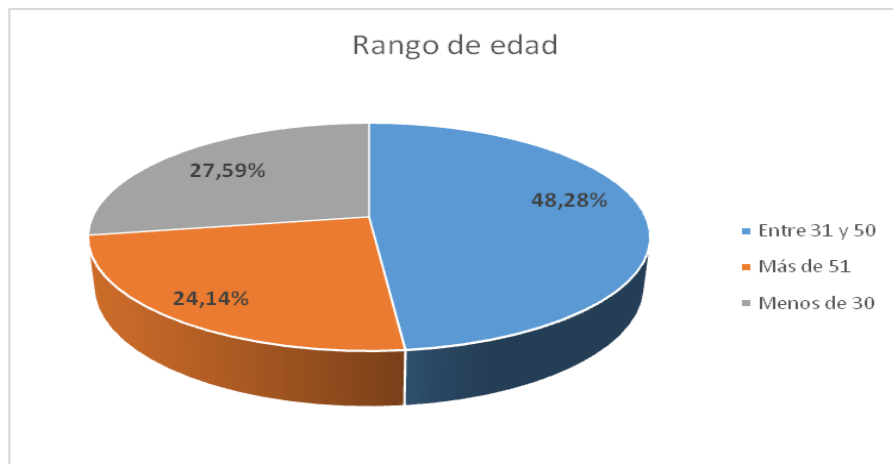


Pregunta No. 8 ¿Recomendaría a amigos y familiares a Automax concesionario de usados?



5.7.1. Información de clasificación





5.7.2. Resultados generales

La información obtenida tras la aplicación de la investigación, responde a los objetivos como se describe a continuación:

Obj 1. Entender el comportamiento y las expectativas de los clientes actuales de Automax:

- ✓ La investigación permite identificar qué factores son los factores que el consumidor considera e influyen en su proceso de compra: Quedo

evidenciado que la asesoría, el kilometraje y los modelos de los vehículos, son los más representativos.

Obj 2. Obtener información que facilite direccionar de manera contundente y efectiva los esfuerzos comerciales, de mercadeo y comunicación de la marca.

- ✓ De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, la comunicación debe enfocarse en desarrollar contenidos virtuales efectivos y mantener sus esfuerzos en cuanto a merchandising en la sala de ventas.

Obj 3. Identificar las acciones que permitan la elaboración de un plan de medios efectivo para posicionar la marca Automax en el mercado de usados en la ciudad de Medellín.

- ✓ Quedaron evidenciados los medios que se consideran “más oportunos por parte de los cliente para dar a conocer el negocio, siendo los más importantes los BTL: (página web, Búsquedas internet, redes sociales y eventos) el medio convencional más tenido en cuenta por este público fue la radio. Por eso es indispensable desarrollar un plan de medios agresivo que use estos canales de alto impacto para el público objetivo.

Obj 4. Entender qué elementos movilizan el tráfico de la sala y los perfiles de los visitantes actuales de Automax.

- ✓ La investigación permite identificar que los factores que atraen el público al concesionario (a partir de las calificaciones favorables) son:

Nivel de servicio, respaldo y asesoría

Calidad de los productos

Variedad del portafolio

Atención del personal

Con respecto a los perfiles, la población masculina visita en mayor proporción el concesionario, prevaleciendo las personas en un rango de edad entre 31 y 50 años.

Obj 5. Analizar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de Automax para determinar debilidades y fortalezas del concesionario.

- ✓ El 73 % de los encuestados manifiesta que el nivel de servicio de Automax cumple con sus expectativas, también se encuentra un peso favorable con respecto al portafolio, la calidad y el nivel de servicio. Finalmente el 93% recomendaría a Automax, lo que es un buen indicador en cuanto a satisfacción.

Es importante resaltar que a modo de “comentario” muchos entrevistados recalcaron que hay un vacío en el servicio al no encontrar atención inmediata al ingresar al concesionario.

5.7.3. Comentarios puntuales

En el proceso investigativo salieron a relucir algunas apreciaciones de los clientes de Automax y las expresaron en el momento de la entrevista personal:

“Sería muy bueno que todos los tiempos que prometen cuando se empieza la negociación sean cumplidos, siempre hay retrasos”.

“Los asesores son buena gente pero son muy demorados para responder inquietudes”.

“Deberían tener un taller acá para que cuando uno traiga el carro de uno a que se lo compren le puedan reparar los daños o hacerle un diagnóstico”.

“Sería bueno poner algo más atractivo sobre la avenida para que uno pueda ver más fácil el concesionario desde afuera”.

“Tienen que hacer más publicidad, la verdad son muy desconocidos: hagan vallas, propagandas, radio, pongan carteles por todas partes”.

“No sabía que acá ofrecían planes de financiación, háganle bulla a eso es una buena diferencia”.

“Qué bueno tener un lugar confiable para comprar un carro usado, normalmente es muy inseguro le toca a uno comprar en la calle”.

“No sabía que vender carros acá fuera tan fácil, aunque castigan el precio, es mejor que dejarlo por ahí en la calle expuesto a todos los peligros”.

“Da una buena sensación cuando uno está adentro de la empresa, pero me parece que es muy desconocido”.

“La primera vez que vine no me gusto, nadie me paró bolas, no me sentí atendida”.

“Parecieran que están muy ocupados, la primera vez que vine nadie me prestó atención, yo fui sola a ver todos los carros, me toco venir a mí a buscar alguien que me ayudara, les falta mucho todavía”.

5.8. Conclusiones de la investigación

La información que arroja esta investigación puede considerarse como confiable y acertada para generar acciones concluyentes en el proceso de posicionamiento de la marca, ya que el 100% de los encuestados han tenido contacto con el concesionario. Ya sea porque son clientes antiguos, recomendados o clientes nuevos.

Las personas que buscan vehículos usados prefieren buscar asesoría y tener un acompañamiento en el proceso de compra, esto se consolida como una ventaja competitiva de Automax si fortalece su estrategia comercial con una fuerza de ventas enfocada en “generar experiencias de compra memorables”

El modelo del vehículo y la seguridad en la transacción son los más valorados por los compradores de usados, por eso es indispensable resaltar en las comunicaciones estos 2 atributos o factores.

Para alcanzar mayor efectividad en las comunicaciones de la compañía es indispensable enfocar esfuerzos en los medios digitales, (sobre todo en búsquedas de internet y pagina web) por lo que se hace indispensable generar un plan de medios digitales y una inversión fuerte en pauta web para generar más visibilidad del negocio en ese canal.

La sala de ventas y la página web son los canales por los que los usuarios esperan y desean tener un contacto con el producto ofertado, por eso es indispensable garantizar factores como: cargas rápidas, actualizadas y variadas de inventario; información clara, sintetizada y real acerca de los vehículos disponibles y los demás servicios. Ademán en la sala de ventas se

debe garantizar el adecuado estado de la exhibición y una correcta señalización para facilitarle al visitante la visualización de los vehículos.

El inventario de Automax es muy bueno, puede inferirse que el mayor inconveniente de este es que no ha sido correctamente publicitado.

Los clientes de Automax sienten que Automax cuenta con productos y servicios de alta calidad y que además cuentan con un buen respaldo al negociar con el concesionario.

Algunos de los servicios que quisieran recibir los clientes de Automax son: Accesorios, lavado, mecánica básica y corrección de pinturas y daños leves

Automax es un negocio que se puede recomendar y es necesario desarrollar una estrategia como un plan de referidos para generar voz a voz y posteriormente más negocios.

Los hombres entre 30 y 50 años son los más interesados por buscar vehículos usados en el mercado, ese es el público al que se deben enfocar gran parte de los esfuerzos publicitarios.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Teniendo presentes los resultados de la investigación se recomienda:

Revisar el tema de servicio con el personal implicado, aunque las cifras los favorecen muchos de los encuestados expresaron alguna inconformidad en el tema. Sienten que no se aprecia su presencia en el concesionario. **Una**

campana de endomarketing sería ideal para fortalecer el servicio y la fuerza comercial.

Un **relanzamiento** del concesionario sería oportuno, **la implementación de un plan de medios** más agresivo garantizaría que el negocio fuera más conocido.

La marca **no se encuentra posicionada** en el mercado, aunque el servicio y los atributos del negocio fueron calificados positivamente. La falta de publicidad o los medios usados actualmente no son lo suficientemente eficaces como para alcanzar un lugar en la mente de los compradores del mercado de usados.

El rango de edad más representativo para Automax según el estudio es de 31 a 50 años. Es importante realizar acciones puntuales para este segmento, investigar sus hábitos de consumo de medios, hacer pauta, desarrollar estrategias y garantizar un impacto positivo en el punto de venta. **Inclusive podría evaluarse desarrollar puntos de venta y asesoría satélites** para llegar a más personas.

Automax deberá mostrar más claramente sus factores diferenciadores o atributos, debe realizar una **campana agresiva en medios digitales**, ya que este fue el medio con mejor acogida entre los entrevistados. La página web es el medio más importante por eso se debe garantizar múltiples estrategias que dinamicen el número de visitas y que la hagan más visibles en sitios de búsqueda.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1. Objetivos de ventas

Ventas

Alcanzar un crecimiento del 25% en las ventas mensuales para el año 2018; lo que equivale a un volumen de ventas promedio de 125 vehículos por mes.

Participación

Obtener una participación en el mercado de compra y venta de vehículos usados a nivel regional del 15% para el año 2018.

Margen utilidad

Alcanzar para el año 2018 un margen bruto del 12% en el desarrollo de la operación.

6.1.2. Objetivos de servicio

Quejas/reclamos

Minimizar para el año 2018 en un 10% el número de quejas y reclamos presentados en Automax por medio de su contact center, realizando un plan de

seguimiento posventa que garantice la satisfacción y atención temprana de los clientes.

Devoluciones

Lograr que el nivel de reclamos por garantías en vehículos vendidos en Automax, no supere el 5% de las ventas trimestrales.

6.1.3. Objetivos de mercadeo

Clientes

Obtener una conversión de clientes potenciales a clientes reales del 7% mensual, teniendo presente que el tráfico mensual en sala oscila entre 500 y 800 personas.

Posicionamiento

- Lograr un posicionamiento del 15% de la marca Automax dentro del segmento del mercado de usados en el municipio de Antioquia y sus municipios aledaños.
- Alcanzar un nivel de posicionamiento orgánico alto (primeros 3 puestos en google) en medios digitales y buscadores online.
- Posicionar la marca Automax, utilizando como principal herramienta la experticie de los concesionarios de su grupo y su reconocimiento. Aumentando su popularidad en la región en un 5%.

- Lograr estar en dentro del top of mind del 15% de los clientes actuales a nivel regional

Producto

- Fortalecer la oferta de servicios conexos en el concesionario.
- Incrementar la variedad del portafolio teniendo presente el ticket promedio, para tener un producto más acorde al mercado objetivo.
- Aumentar la percepción positiva en un 15% del servicio y la asesoría dentro del concesionario.

6.2. Formulación de las macro-estrategias

Tabla 11. Macroestrategias

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Desarrollar un nuevo portafolio, focalizándose en la compra y venta de vehículos de 28 a 40 millones de pesos
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Ofrecer un precio justo acorde al segmento objetivo.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Diversificar la atención a públicos potenciales con nuevos canales de distribución
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Realizar un re lanzamiento del concesionario con un agresivo plan de medios, buscando posicionarlo
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Realizar una campaña de endomarketing con el fin de fortalecer y dotar a la fuerza comercial hacia el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Formulación estrategias

Tabla 12. Estrategias

MACROESTRATEGIA
Desarrollar un nuevo portafolio , focalizándose en la compra y venta de vehículos de 28 a 40 millones de pesos
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
1.1. Orientación a los compradores para que adquieran los vehículos que más demanda el mercado y en las mejores condiciones
1.2. Innovación en la forma de promoción del portafolio del concesionario
1.3. Creación de una experiencia de compra diferenciada ofreciendo vehículos garantizados
MACROESTRATEGIA
Ofrecer un precio justo acorde al segmento objetivo
ESTRATEGIAS DE PRECIO
2.1. Implementación de promociones aspiracionales que generen flujo de caja con incremento en las ventas
2.2. Promoción de la línea de financiación como plus diferencial en el segmento de usados
2.3. Implementación de una política de precios acorde a la presente en el mercado, para evitar apreciaciones de sobre costo
2.4. Implementación de promociones y bonos para clientes frecuentes , referidos y recomendados
MACROESTRATEGIA
Diversificar la atención a públicos potenciales con nuevos canales de distribución
ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS
3.1. Ampliación de la zona de contacto con los clientes potenciales para estimular el posicionamiento e incrementar las ventas
3.2. Implementación del modelo de franquicias para la compañía en otras ciudades
3.3. Desarrollo de una estrategia de venta y experiencia de compra, que transforme el contacto del usuario con la compañía en algo memorable
MACROESTRATEGIA
Realizar un lanzamiento del concesionario con un agresivo plan de medios, buscando posicionarlo
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN
4.1. Realización de tomas en universidades, súpermercados y unidades residenciales
4.2. Desarrollo de un plan de comunicaciones integradas para la marca enfocado en mostrar la ventaja competitiva del negocio
4.3. Promoción de vehículos de demostración, planes financieros y garantías con un plan de medios ATL y BTL
MACROESTRATEGIA
Realizar una campaña de endomarketing con el fin de fortalecer y dotar a la fuerza comercial hacia el servicio al cliente
ESTRATEGIAS DE SERVICIO
5.1. Mejoramiento de los niveles de respuesta del contact center
5.2. Control de servicio al cliente por parte de la fuerza comercial, buscando la satisfacción del consumidor final
5.3. Desarrollo de campaña interna de fortalecimiento y desarrollo de clientes felices y promotores de la marca

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Formulación del plan táctico

Tabla 13. Plan táctico variable producto

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Desarrollar un nuevo portafolio , focalizándose en la compra y venta de vehículos de 28 a 40 millones de pesos

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.1 Orientación a los compradores para que adquieran los vehículos que más demanda el mercado y en las mejores condiciones

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de un programa de incentivos (comisión por vehículo) que motive a los compradores de Automax a adquirir los carros que se encuentran en el rango de precios entre 28 y 40 millones, para tener un portafolio más afín con el target.	Dirección Comercial y fuerza de ventas	Octubre - Diciembre de 2017 (90 días)	2.500.000

DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS
Talleres de formación y capacitación en compras
Análisis de bases de datos de clientes potenciales
Telemercadeo a clientes potenciales
Adaptación de más vehículos de demostración

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.2 Innovación en la forma de promoción del portafolio del concesionario

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Explotar los formatos digitales para promocionar el portafolio de la compañía, usando herramientas publicitarias que activen los canales digitales: página web, redes sociales y aplicaciones móviles	Dirección de mercadeo y Dirección comercial	Enero - Junio de 2018 (180 días)	3.500.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Desarrollo de aplicación web con todos los productos y descripción de cada vehículo de forma amena
Optimización del portafolio digital
Pauta paga en facebook, instagram, remarketing y google adwords
Documentación del proceso

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.3 Creación de una experiencia de compra diferenciada ofreciendo vehículos garantizados

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Transformación del concesionario en un espacio destinado a fomentar la experiencia del cliente con la marca y el producto, con una participación importante de la tecnología para ayudar al cliente a entender las características del producto.	Gerencia	Enero - Octubre 2018 (300 días)	5.500.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Redistribución y adecuación del espacio, para darle mayor protagonismo a la interacción con el producto
Inclusión de herramientas tecnológicas (Aplicaciones) para interactuar con las características del productos
Capacitación de la fuerza de venta en creación de experiencias desde las relaciones / desarrollo plan de entrenamiento
Logística plan de entrenamiento principal
Prueba de ruta en el vehículo de interés , en una ruta previamente asignada y con la compañía decada asesor
Refuerzo semestral de entrenamiento

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
11.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Plan táctico variable precio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Ofrecer un precio justo acorde al segmento objetivo

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.1. Implementación de promocionales aspiracionales que generen flujo de caja con incremento en las ventas

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Lanzamiento de 2 temporadas de promociones: eventos para activar las ventas en las épocas frías del año y que ayude al concesionario a salir de inventario quedado.	Dirección de mercadeo - Dirección comercial	Enero - Diciembre de 2018 (360 días)	8.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Definición del público objetivo de las promociones
Establecer temporada de lanzamiento de campañas, éstas se aplicarán en temporadas de medio y bajo tráfico comercial con el fin e impulsar la venta (desarrollo de concepto gráfico y plan de medios de cada evento)
Compra del material publicitario (pop) para obsequiar en las "ferias de usados"
Establecimiento de precios a aplicar durante la vigencia de las promociones

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.2 Promoción de la línea de financiación como plus diferencial en el segmento de usados

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Impulsar la línea de financiación directa como un plus diferencial de Automax. Resaltando en la promesa de ventas diferenciales del concesionario: precios, variedad y financiación directa (sin intermediarios)	Dirección de mercadeo - Dirección comercial - Dirección contable	Octubre 2017 - Marzo 2018 (180 días)	2.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Plan táctico variable plaza – ventas

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS			
Diversificar la atención a públicos potenciales con nuevos canales de distribución			
Alianzas con financieras para desarrollar combos y planes de financiación atractivos			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Ampliación de la zona de contacto con los clientes potenciales para estimular el posicionamiento e incrementar las ventas			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Bajo la premisa: Buscar al cliente; se desarrollará una estrategia que impulse al equipo comercial a salir del concesionario en búsqueda del cliente, así Automax tendría puntos de compra y venta satélites: en centros comerciales y centros de negocios	Gerencia - Dirección comercial - Dirección de mercadeo	Enero - junio de 2018 (180 días)	6.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Realizar alianzas con centro comerciales y centros de negocios para conseguir los permisos adecuados para sacar las playas de ventas			
Asignar la misión a un equipo de ventas "itinerante" quienes desarrollarán sus puestos de trabajo en la calle			
Diseño de stand móvil y el material publicitario necesario			
Inversión en pauta en cada punto satélite			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Implementación del modelo de franquicias para la compañía en otras ciudades			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Expandir la operación de Automax a nivel nacional a través de un modelo de franquicias	Gerencia - Dirección comercial - Dirección de	Enero - Diciembre de 2018 (360 días)	1.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Establecer los términos legales, plasmarlos y oficializarlos			
Establecer valor comercial de las franquicias			
Ofertar la franquicia con inversores potenciales de otras ciudades			
Creación de cargo: gestor de satisfacción, quien será el encargado de velar por el cumplimiento del programa, la balanza de premios y el seguimiento e indicadores			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.3 Desarrollo de una estrategia de venta y experiencia de compra que transforme el contacto del usuario con la compañía en algo memorable			
			MARGINAL
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementar un programa de servicio que impulse el canal de venta y la fidelización de clientes desde lo experiencial.	Gerencia - Dirección comercial - Dirección de mercadeo - Fuerza comercial	Enero - marzo de 2018 (90 días)	12.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Diseño de programa "la compra perfecta" Allí deberán parametrizarse los momentos de verdad (contacto con el cliente, para que quede estandarizado que debe suceder en cada momento para garantizar una buena experiencia
Desarrollo de campaña de sencibilización con el personal para que acoja lo estructurado en el programa
Diseño de la entrega perfecta: montar un plan de entrega que incluye una "ceremonia con cada cliente" allí el carro será exhibido como si fuera nuevo, se diseñara un zona de entrega, se entregara un kit de entrega con: carpeta de papeles, porta documentos, trapo, tarjeta de cliente fiel, cuponera con bonos y un termo) esto para marcar la diferencia en el momento de la entrega.

SUBTOTAL PPTO.
MARGINAL
19.000.000

Fuente: Elaboración propia.

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Realizar lanzamiento del concesionario con un agresivo plan de medios, buscando posicionarlo

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
4.1. Realización de tomas en universidades, supermercados y unidades residenciales

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se harán tomas en las universidades más prestigiosas de la ciudad y en centros de negocios para acercar la marca a clientes potenciales	Dirección de mercadeo - Dirección comercial	Enero - Diciembre de 2018 (360 días)	3.800.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Alianzas con centros comerciales y universidades para conseguir permisos pertinentes a cambio de precios especiales o alguna bonificación en el concesionario
Disposición de fuerza comercial y merchandising para la activación de marca
Medición de la efectividad de cada evento para corregir errores y potencializar fortalezas

Tabla 16. Plan táctico variable promoción

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**4.2. Desarrollo de un plan de comunicaciones integradas para la marca enfocado en mostrar la ventaja competitiva del negocio**

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Establecer un plan donde se especifiquen medios, cronogramas y presupuestos para posicionar la marca en el mediano y largo plazo	Dirección de mercadeo	Enero - Marzo de 2018 (180 días)	10.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Desarrollo gráfico de campaña de re - lanzamiento de la marca
Desarrollo de plan de medios especificando: medios a pautar, periodicidad y objetivo
Negociar con proveedores de medios
Hacer seguimiento y control a la efectividad del plan de medios

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**4.3. Promoción de vehículos de demostración, planes financieros y garantías con un plan de medios**

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Potencializar los atributos del concesionario con el desarrollo de una campaña enfocada en evidenciar los atributos diferenciales de la marca	Dirección de mercadeo	Enero - Marzo de 2018 (180 días)	3.500.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Diseño de vehículos de demostración
Desarrollo de planes financieros y promoción en medios digitales con calculadora de credito y simulaciones
Campaña garantías extendidas: conceptualización, diseño y divulgación en pagina web, google adds y redes
Hacer seguimiento a medios digitales para medir su efectividad

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
17.300.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Plan táctico variable servicio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Realizar un re-lanzamiento del concesionario con un agresivo plan de medios, buscando posicionarlo			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Mejoramiento de los niveles de respuesta del contac center			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Creación de tablero de control para niveles de respuesta. Cada asesor del contact deberá reportar la cantidad de llamadas recibidas, el tiempo de recepción y solución de problemas.	Dirección de mercadeo - Dirección comercial	Enero - Diciembre de 2018 (360 días)	2.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Lineamientos de plan de acción para ejecución y atención de PQR			
Plan de incentivos para asesores por efectividad			
Monitoreo de llamadas y tipos de contacto			
Encuestas de satisfacción a los clientes			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Control de servicio al cliente por parte de la fuerza comercial, buscando la satisfacción del consumidor final			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
El área comercial deberá seguir al pie de la letra lo estipulado en el plan de servicio al cliente para garantizar total satisfacción del usuario final.	Dirección comercial		1.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Plan de seguimiento de tráfico de la sala. La web y canales internos : para monitorear gestión y seguimiento de asesores			
Informe mensual de efectividad de visitas, tasa de tráfico, tasa de efectividad y de recompra			
Desarrollo de manual de atención al cliente. Parámetros claros de protocolos			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.3. Desarrollo de campaña interna de fortalecimiento y desarrollo de clientes felices y promotores de la			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desde gestión humana y con el apoyo de la dirección comercial, se deberá gestar un programa interno de atención al cliente y experiencias memorables	Dirección comercial- Dirección Gestión humana		6.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Capacitación a la fuerza de ventas
Adecuación de las instalaciones de Automax en pro de una mejor atención: creacion puesto anfitriona, tecnificacion del recibo del tráfico con una tablet y asignación de tareas con copia al jefe inmediato desde el ERP
Desarrollo de aplicativo de seguimiento y respuesta inmediata para atender solicitudes digitales las 24 horas /asesor 24/7

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
9.000.000

Fuente: Elaboración propia

6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: INNOVACIÓN	
SUBTOTAL	11.500.000
PARTICIPACIÓN	17%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: VALUE FOR MONEY	
SUBTOTAL	9.500.000
PARTICIPACIÓN	14%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: DISTRIBUCIÓN	
SUBTOTAL	19.000.000
PARTICIPACIÓN	29%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: BRANDING	
SUBTOTAL	17.300.000
PARTICIPACIÓN	26%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO Y SERVUCIÓN	
SUBTOTAL	9.000.000
PARTICIPACIÓN	14%
<u>GRAN TOTAL \$</u>	<u>66.300.000</u>
<u>GRAN TOTAL %</u>	<u>100%</u>

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

Fórmula

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	66.300.000 0,1	\$ 663.000.000
	Margen Bruto		

Automax debe generar unas ventas por valor de \$663.000.000 para subsidiar la inversión requerida para la implementación del plan de marketing; así el plan será auto-sostenible y no requeriría la inyección de recursos adicionales.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

Para la ejecución y control del plan estratégico de mercadeo, es necesario contar con los recursos que se describen a continuación.

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1. A nivel de estructura

- Adecuación del concesionario para que se transforme en un centro experiencial.
- Creación de cargo: Gestor de satisfacción.
- Creación de cargo: Anfitriona.
- Creación de equipo de ventas itinerante.

7.1.2. A nivel de recursos

- \$66.300.000 presupuestados para la implementación del plan
- Adquisición de aplicación para que el público potencial interactúe con las características del producto y aplicación de seguimiento y respuesta inmediata para atender solicitudes digitales las 24 horas /asesor 24/7
- Desarrollo de software para mantener trazabilidad del programa de fidelización

- Vehículos de demostración.
- Tablet para sistematizar flujo de tráfico.
- Creación de stand móvil.

7.1.3. A nivel de cultura organizacional

- Capacitar a la fuerza de ventas en los diferentes frentes planteados en el plan: Experiencia desde las relaciones, atención al cliente y sensibilización para acoger la estructura del programa “la compra perfecta”.
- Capacitar al cliente interno con el propósito de minimizar y volver más eficientes los procesos (desde la compra, inspección y alistamiento).
- Capacitar al contact para potencializar su agilidad y calidad de atención a PQR.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 18. Indicadores de gestión

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Alcanzar un crecimiento del 25% en las ventas mensuales	Crecimiento en ventas	%	$(\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior}) / \text{Ventas mes anterior}$	25%	Mensual	Director comercial Director mercadeo
Obtener una participación en el mercado de compra y venta de vehículos usados a nivel regional del 15%	Cuota del mercado	%	$\text{Ventas Automax a nivel regional} / \text{Ventas totales del sector en la región}$	15%	Anual	Director mercadeo
Alcanzar un margen bruto del 12%	Margen bruto	%	$\text{Ventas netas} / \text{Costo producto vendido}$	12%	Mensual	Director comercial
Minimizar en un 10% el número de quejas y reclamos	Quejas y reclamos	%	$\# \text{ de Quejas y reclamos periodo actual} / \# \text{ de Quejas y reclamos periodo anterior}$	10%	Mensual	Director Mercadeo
Nivel de reclamos por garantías en vehículos vendidos en Automax, < = 5% de las ventas trimestrales	Indice de Reclamos por garantía	%	$\# \text{ de Quejas y reclamos por garantías} / \text{Ventas en unidades del trimestre}$	5%	Trimestral	Director Comercial
Obtener una conversión de clientes potenciales a clientes reales del 7% mensual	Conversión a clientes	%	$\# \text{ de clientes nuevos en el mes} / \# \text{ De clientes potenciales en el mes}$	7%	Mensual	Director mercadeo
Lograr un posicionamiento del 15% de la marca Automax	Posicionamiento de marca	%	$\# \text{ personas que recuerdan la marca Automax de forma positiva} / \text{Total de personas participantes en encuesta de satisfacción}$	15%	Anual	Director mercadeo
Aumentar la percepción positiva en un 15% del servicio y la asesoría dentro del concesionario.	Percepción de servicio y asesoría	%	$\text{Ventas trimestrales} / \# \text{ de personas satisfechas con el servicio recibido}$	15%	Trimestral	Director Comercial
Incrementar en un 30% la efectividad de las acciones del área de mercadeo para dinamizar las ventas	Eficiencia de publicidad	%	$\text{Ventas} / \text{costo de la publicidad}$	30%	Mensual	Director mercadeo
Incrementar en un 10% las ventas totales usando este nuevo canal	Participación de canales intinerante	%	$\text{Ventas del canal mes} / \text{ventas totales mes}$	10%	mensual	Director Comercial
Desarrollar el 100% de las actividades planteadas en el plan de mercadeo	actividades realizadas	%	$\# \text{ de actividades del plan realizadas en el periodo} / \text{total de actividades planeadas} \times 100$	100%	semestral	Director mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Automax se encuentra actualmente inmerso en una dinámica de mercado en crecimiento, lo cual representa para la compañía un escenario de oportunidad. Para sacar el mejor partido de la situación actual del mercado, es esencial que la compañía sea dirigida hacia una estrategia de posicionamiento de marca, iniciando en Medellín y sus municipios aledaños.

Uno de los principales retos que asume Automax desde su modelo de negocio, es contribuir con que el mercado de vehículos usados tenga una transformación de lo informal a lo formal, donde la competencia tenga como ejes principales la calidad y el respaldo.

A partir de la investigación realizada, se pudo identificar que el público objetivo de Automax percibe la asesoría personalizada como el principal factor diferenciador del negocio y que los medios de comunicación más efectivos para promocionar este tipo de servicio son los digitales.

De acuerdo a lo evidenciado en este plan, podemos inferir que Automax es un negocio prometedor, que tiene un gran diferencial y un gran potencial que no se ha sabido explotar, pero que con el uso adecuado de las estrategias del marketing mix, puede generar una respuesta positiva y de recordación entre sus grupos de interés.

La estructura del plan de mercadeo desarrollado en este trabajo de grado, cumple con los fundamentales de un Plan Estratégico de mercadeo, por

eso se define que es un buen instrumento para la compañía y sus metas comerciales y de mercadeo y que de la misma manera podría ser usado por empresas de otros sectores o categorías.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa Automax realizar la implementación de este plan, para generar posibilidades cercanas de incrementar la cuota del mercado que hoy posee, las ventas y el posicionamiento en la mente y en el corazón de sus clientes potenciales, mejorando su Brand equity.

Es necesario profundizar en el resultado de la investigación de mercados realizada, entrevistando o encuestando a una muestra más amplia, para tener una información más concluyente, acerca de la imagen y la percepción de los consumidores. Así, seguramente se tendrá una información más precisa para la toma de decisiones.

Buscando fortalecer lazos y vínculos con los clientes reales y potenciales, Automax debe trabajar en pro de generar experiencias memorables en los puntos de verdad con sus clientes. Así generando un espacio ameno, agradable, capacitando constantemente a su fuerza de ventas y esforzándose por generar una trazabilidad de acciones que logren generar identificación y fidelidad con la marca.

La evaluación constante de los clientes que compran en el concesionario, ayudarán a Automax a conocer más a fondo las características que pueden transformarse en el insumo de ventas y posibles acciones de fidelización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEI, E. (noviembre de 2016). *Andemos*. Recuperado de <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2016/11/Econcept-Estudio.pdf>

Alcaldía de Bogotá D.C. (2009). Proyecto de Acuerdo 64 de 2009 Concejo de Bogotá. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34837>

ANDI. (2015). *Documento de caracterización Industria de vehículos*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>

ANDI. (s.f.). *Nuestro sector. La industria automotriz*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/cinau>

Arrubla, J. A. (2005). *Contratos mercantiles. Tomo II*. Bogotá: Biblioteca Jurídica Diké.

Autoamérica. (2015). *Informe de gestión Toyota*. Medellín: Autoamérica.

BBVA. (abril de 2016). *Tendencias recientes de los vehículos*. Recuperado de <http://www.bbvaesearch.com/wp-content-upload/2016/04/03.-Tendencias-recientes-vehiculos.pdf>

Cohen, W. A. (2001). *El plan de marketing: Procedimiento, formulario, estrategia y técnica*. Bilbao: Deusto.

Colombia, A. d. (2015). *Invierta en Colombia*. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Presentaci%C3%B3n_Colombia_-_Espa%C3%B1ol_Diciembre_2015.pdf

Del Castillo Puente, A. M. (2008). *18 Axiomas fundamentales de la investigación de mercados*. La Coruña: Netbiblo.

ANDI. (2012). *Industria de vehículos*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterización%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>

ANDI. (2016). *Estrategia y planeación táctica*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/Default.aspx>

Domínguez, P. R. (s.f.). *Motivación del comprador*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/506/Motivacion%20del%20Comprador.htm>

El Espectador. (15 de febrero de 2013). *Los usados más vendidos*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/vivir/autos/los-usados-mas-vendidos-articulo-405170>

Estadísticas RUNT. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de http://www.runt.com.co/portel/libreria/php/p_estadisticas.php. Bogotá

- Fenalco. (2016). *Informe del sector automotor a julio de 2016 /traspasos de la asociación colombiana de vehículos Automotores*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/INFORME%20DEL%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20JULIO%202016.pdf>.
- Kotler, P. (2001). *Plan de marketing*. Mexico: Prentice.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados, 5a. ed.* (Salinas, M. E. Trad). México: Pearson.
- Méndez, J. L. (2007). Mercadeo en estos tiempos. *Debates IESA*, 12(1), 18-22.
- Petovel, P. (18 de 03 de 2014). *Merca2.0. El plan de marketing para vender una marca de autos*. Recuperado de <http://www.merca20.com/el-plan-de-marketing-para-vender-una-marca-de-autos/>.
- Presidencia de la República. (31 de julio de 2015). *Decreto 1567 de 31 de julio de 2015*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <http://www.acolfa.org.co/index.php/legislacion/decretos/28-decreto-1567/file>
- Quiroga Porras, J. P., Munar Guerrero, L. C. y Peña Mayorga, M. F. (2012). *Análisis estratégico del sector automotriz en Colombia*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3955/1020727693-2012.pdf>
- Revista Dinero. (16 de 2 de 2015). *Los carros usados le ganan a los nuevos*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-usados-colombia/205819>

Revista Dinero. (11 de agosto de 2016). *Estos son los modelos de autos usados más populares en Colombia*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/venta-de-carros-usados-crece-pese-a-economia-mas-debil/225387>

Revista Motor. (29 de 07 de 2015). *El top 10 de los vehículos más vendidos en Colombia*. Recuperado de <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/top-10-carros-vendidos-colombia/23049>

Revista Portafolio. (28 de 09 de 2015). *El sector automotor, más de una década en aceleración*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-automotor-decada-aceleracion-39140>

Sánchez, J. P. (21 de Septiembre de 2015). *Event marketing. Cómo Ford conquista a los milleniums con el marketing de eventos*. Recuperado de <https://blog.asmalljob.com/event-marketing/c%C3%B3mo-ford-esta-llegando-a-los-milleniums-con-el-marketing-de-eventos>

Stanton, W. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: Mc.Graw Hill.

Web y Empresas. (s.f.). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Recuperado <https://www.webyempresas.com/>

Zikmund, W. y Babin, B. (2009). *Investigación de mercados*, 9a. ed. (Quiñones, G. M. Trad.) Mexico: Cengage Learning.

ANEXO 1. CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Encuesta No. _____

INVESTIGACIÓN AUTOMAX CONCESIONARIO DE USADOS

Para AUTOMAX S.A. es fundamental evaluar su nivel de satisfacción con los productos y el servicio que usted ha recibido en el concesionario durante su visita. Podría por favor responder preguntas que encontrará a continuación (tiempo estimado 5 minutos).

Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda; le informamos que de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial solamente para propósitos de este estudio. Queremos informarle que – eventualmente– Usted podría volver a ser contactado, para propósitos de la ejecución del control de calidad de este estudio.

1. En el proceso de búsqueda de un auto usted:

- 1.1. Prefiere tener acompañamiento y asesoría ____
 1.2. Se inclina por hacerlo de forma personal e independiente ____

2. En orden de importancia, cuáles de los siguientes aspectos son los que usted más considera o les da mayor valor a la hora de comprar un usado: Ordenar del 1 al 6

- 2.1. Kilometraje ____ 2.2. Modelo ____ 2.3. Apariencia ____ 2.4. Precio ____ 2.5. Marca ____ 2.6. Seguridad ____

3. Buscando ser más efectivos en nuestras estrategias comunicacionales, usted prefería que les diéramos conocer nuestra oferta de productos a través de cuáles medios: (Puede seleccionar varias opciones)

3.1. Radio	3.2. Prensa
3.3. Revistas especializadas	3.4. Redes Sociales
3.5. Internet / página web	3.6. ferias del Sector

4. ¿A través de qué canales prefería conocer el portafolio de usados de Automax?. Señale la opción que más le guste.

- 4.1. Sala de ventas ____
 4.2. Internet / Pagina web ____
 4.3. Exhibiciones en centros comerciales / almacenes de cadena ____

5. ¿Cómo percibe los concesionarios en su papel de intermediarios para la compra y venta de vehículos usados? (Excelente, Bueno, Regular, Malo y Pésimo):

5.1 Tienen variedad de portafolio	E	B	R	M	P
5.2 Brindan respaldo y asesoría	E	B	R	M	P
5.3 Calidad de los productos	E	B	R	M	P

6. Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor. Marque con X

¿Cómo califica usted la variedad del portafolio que encontró en Automax?	1	2	3	4	5
¿Cómo califica usted la atención recibida en las instalaciones del concesionario?	1	2	3	4	5

7. ¿Qué otro servicio le gustaría recibir en Automax? _____

8. ¿Recomendaría a amigos y familiares a Automax concesionario de usados? 10.1. Si ____ 10.2. No ____

Le haremos ahora unas preguntas para clasificarlo dentro del estudio:

Ciudad: _____	Sexo: M: ____ F: ____
Rango de edad: Menos de 30: ____ Entre 31-50: ____ Más de 51: ____	
Relación con el concesionario:	
Cliente actual compra usado: ____ Cliente actual venta usado: ____ Primer visita: ____ Recomendado: ____	

Encuestado: _____ Teléfono _____ e-mail _____ Firma: _____

¡Gracias por su ayuda!

ANEXO 2. CUESTIONARIO DILIGENCIADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

INVESTIGACIÓN AUTOMAX CONCESIONARIO DE USADOS

Para AUTOMAX S.A. es fundamental evaluar su nivel de satisfacción con los productos y el servicio que usted ha recibido en el concesionario durante su visita. Por lo que le solicitamos responder preguntas que involucran a concesionarios (tiempo estimado 5 minutos). Agradecemos la puntualidad y exactitud que nos brinde la información que de conformidad con la Ley 581 de 2011 y el Decreto 1877 de 2011, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial únicamente para propósitos de este estudio. Queremos informarle que -eventualmente- usted podría volver a ser contactado, para propósitos de la ejecución del control de calidad de este estudio.

1. En el proceso de búsqueda de un auto usted:

1.1. Prefiere tener asesoramiento y asesoría SI NO
 1.2. Se inclina por hacerlo de forma personal e independiente

2. En orden de importancia, cuáles de los siguientes aspectos son los que usted más considera o les da mayor valor a la hora de tomar un usado:
 Ordenar del 1 al 6
 2.1. Eficiencia 6 2.2. Motor 5 2.3. Apariencia 4 2.4. Precio 1 2.5. Marca 2 2.6. Seguridad 3

3. Buscaría ser más efectiva en canales estratégicos o convencionales, usted prefiere que los déctamos: mostrar nuestra oferta de productos, y través de otras vías: (Puede seleccionar varias opciones)

3.1. Radio	3.7. Prensa
3.2. Revistas especializadas	3.8. Redes Sociales
3.3. Internet / página web <u>X</u>	3.9. Foros de Internet

4. ¿A través de qué canales prefiere conocer el portafolio de usados de Automax? (Seleccione la opción que más le guste)

4.1. Sala de ventas _____
 4.2. Internet / Página web _____
 4.3. Embajadas en centros comerciales / alrededores de centros _____

5. ¿Cómo percibe las concesionarios en su papel de intermediarios para la compra y venta de vehículos usados? (Deficiente, Bueno, Regular, Malo y Excelente)

5.1. Tienen variedad de portafolio	E	<u>X</u>	B	M	P
5.2. Brindan respaldo y asesoría	E	<u>X</u>	B	M	P
5.3. Calidad de los productos	E	<u>X</u>	B	M	P

6. Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor. Marque con X

¿Cómo califica usted la variedad del portafolio que encontró en Automax? 1 2 3 4 5
X

¿Cómo califica usted la atención recibida en las instalaciones del concesionario? 1 2 3 4 5
X

7. ¿Qué otro servicio le gustaría recibir en Automax? _____

8. ¿Recomendaría a amigos y familiares a Automax concesionario de usados? 8.1. X 8.2. No _____

Le tenemos otras preguntas para clasificarlo dentro del estudio:

Clase: <u>profesional</u>	Sexo: <u>M</u>
Rango de edad: Menos de 30: _____ Entre 31-50: _____ Más de 51: <u>X</u>	
Relación con el concesionario:	
¿Cómo actual compra usado? <u>X</u>	¿Cómo actual vende usado? _____
Primer visita: _____	Recomendado: _____

Encuestado: Orlando Teléfono: 3196889746 Fecha: _____
 (Gracias por su ayuda!)

Realizado por: _____	Hora: _____ Día: _____ Mes: _____
Supervisado por: _____	Hora: _____ Día: _____ Mes: _____