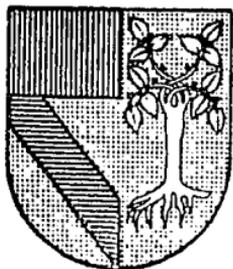


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

20
203

**Estrategias de Mercado para un Taller
Automotriz Empresarial**

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ANUAR SALUM ESPER
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: LIC. LUIS BONNER DE LA MORA

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción.....	I
CAPITULO 1	
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Algunas definiciones y conceptos.....	1
1.2 Situación Actual.....	22
1.2.1 Generalidades.....	22
1.2.2 Organigrama.....	26
1.2.3 Funciones Departamentales.....	27
1.2.4 Planeación y Elaboración de Estrategias.....	29
Citas bibliográficas capítulo 1.....	31
CAPITULO 2	
2.1 Análisis de la competencia.....	33
2.1.1 Importancia y factores relevantes para el análisis de la competencia.....	33
2.1.1.1 Tipos de competencia.....	34
2.1.1.2 Estructuras competitivas en el mercado.....	35
2.1.1.3 Identificación de los competidores.....	37
2.1.1.4 Localización por zonas de los competidores.....	38
2.1.1.5 Estudio y conocimiento del competidor.....	41
2.1.1.6 Autoanálisis y comparación.....	46
2.1.1.6.1 Análisis comparativo.....	53
2.2 Industria Automotriz y la Importancia de los Servicios Automotrices.....	59
Citas bibliográficas capítulo 2.....	73

CAPITULO 3

3. Analizando Nuestros Competidores.....	75
3.1 Agencias Automotrices.....	76
3.1.1 Generalidades.....	76
3.1.2 Producto.....	78
3.1.3 Precio.....	81
3.1.4 Promociones.....	85
3.1.5 Distribución.....	86
3.1.6 Servicio al cliente.....	86
3.2 Talleres Generales.....	89
3.2.1 Generalidades.....	89
3.2.2 Producto.....	90
3.2.3 Precio.....	94
3.2.4 Promociones.....	98
3.2.5 Servicio al cliente.....	100
3.3 Talleres especialistas.....	102
3.3.1 Generalidades.....	102
3.3.2 Ventajas y Desventajas.....	103
3.3.2.1 Ventajas.....	103
3.3.2.2 Desventajas.....	104
3.4 Talleres Propios de Empresas.....	105
3.4.1 Generalidades.....	105
3.4.2 Ventajas y Desventajas.....	106
3.4.2.1 Ventajas.....	106
3.4.2.2 Desventajas.....	107

3.5 Cuadro Comparativo.....	108
Citas bibliográficas capítulo 3.....	110

SEGUNDA PARTE: ESTRATEGIAS

CAPITULO 4

4. Estrategias Ligadas al Servicio.....	112
4.1 Estrategia de Fuerza de Ventas.....	114
4.1.1 Manejo de equipo de vendedores.....	115
4.2 Servicio Integral.....	118
4.2.1 Verificación.....	119
4.3 Estrategias Tecnológicas.....	121
4.3.1 Equipo y herramienta adecuada.....	121
4.3.1.1 Capacitación de los empleados.....	123
4.3.2 Proveedores adecuados.....	124
4.4 Estrategias de Operación.....	126
4.4.1 Integración de funciones.....	126
4.4.2 Recurso de maquila.....	129
4.5 Estrategias de Satisfacción del Cliente.....	132
4.5.1 Recolección y entrega de vehículos.....	132
4.5.2 Reportes de condiciones vehiculares.....	134
4.5.3 Manejo de cuadros de tiempo.....	135
4.6 Estrategias de Información.....	137
4.6.1 Mercadotecnia de base de datos.....	137
4.6.1.1 Agrupación de empresas.....	138
4.6.1.2 Registro y archivo de vehículos por empresa.....	138

Citas Bibliográficas Capítulo 4.....	140
CAPITULO 5 PROMOCIONES Y PUBLICIDAD	
5.1 Precios.....	141
5.1.1 Estimación del Precio Justo en Función a la Calidad y Servicio.....	141
5.1.2 Comparación con la Competencia.....	142
5.2 Descuentos y Promociones.....	144
5.2.1 A nivel empresa.....	144
5.2.1.1 Manejo de paquetes.....	145
5.2.2 A nivel particular.....	147
5.2.2.1 Cliente distinguido.....	147
5.2.3 Servicios gratis o cortesías.....	149
5.2.4 Regalos.....	150
5.3 Publicidad a Nivel Departamental.....	152
5.3.1 Métodos publicitarios.....	152
5.3.1.1 Stands en la empresas.....	153
5.3.1.2 Curriculumums.....	154
5.3.1.3 Circulares y leyendas.....	154
5.4 Publicidad Externa.....	157
Citas Bibliográficas Capítulo 5.....	159
CONCLUSIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	165

INTRODUCCION

El mercado automotriz comprende una diversidad de ramas, las cuales a través del tiempo de existir los automóviles, han sido explotadas como negocio al máximo posible, o bien, a lo que piensan que es lo máximo posible.

La venta y fabricación de automóviles puede resultar el negocio más redituable dentro de un mercado automotriz. Además de resultar un buen negocio, pueden resultar escandalosos fracasos por parte de algunas compañías. Lo importante es que resulte o no negocio, permite expandir ramas dentro de un mercado automotriz, dichas ramas son: Venta de refacciones.

Arrendamientos automotrices.

Renta de automóviles por día o semana.

Servicios Automotrices.

Otras.

Los servicios automotrices es el tema que presento en este trabajo de tesis, los cuales considero como un excelente negocio de llevar a cabo, y en el cual se encuentra un considerable número de competidores. El tema que expongo es " ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ EMPRESARIAL ".

Habiendo tenido la oportunidad de colaborar y trabajar en un taller automotriz que es parte de la familia y poner en práctica mi carrera profesional, he pensado y propongo una serie de estra-

tegrías de mercado las cuales hacen posible el tener un grado alto de competitividad con otros talleres y con las mismas agencias automotrices.

El taller al que me refiero y en ocasiones me referiré a lo largo de la tesis lleva el nombre de " ESTETICA AUTOMOTRIZ ".

El primer capítulo lo divido en dos partes, en la primera muestro algunas definiciones que considero importantes para poder dar a entender conceptos utilizados en la elaboración de las estrategias y que a lo largo de la carrera profesional me han servido para crear mis propios criterios y desarrollar las estrategias que menciono. En la segunda parte doy a conocer la situación de ESTETICA AUTOMOTRIZ, como está conformada y la manera en que opera, mencionando como principal concepto y estrategia el servicio automotriz a empresas.

Como punto fundamental en esta tesis y que lo considero en cualquier actividad empresarial describo detenidamente el ANALISIS DE LA COMPETENCIA, primero en una forma teórica y profunda de los tipos de competidores o como llevar a cabo su análisis, esto correspondiente al segundo capítulo. En el tercer capítulo llevo a manera práctica el mismo análisis de los competidores a nivel de servicios automotrices. Aquí describo la forma de operar y ventajas y desventajas de los competidores en este caso para ESTETICA AUTOMOTRIZ.

Todo ésto permite formarse un concepto y una idea de los diferentes proveedores de servicios automotrices, analizando sus ventajas y desventajas y poder dar paso al establecimiento de las estrategias de mercado.

En la segunda parte de la tesis describo las estrategias que propongo y que algunas han sido implantadas con anterioridad en ESTETICA AUTOMOTRIZ. Primero empiezo con las estrategias de servicio, las cuales considero como las primordiales en cualquier negocio de servicios. Dentro de éstas se describe como poder lograr un servicio integral y lograr la mayor satisfacción posible por parte del cliente.

Por último concluyo con estrategias de promociones y publicidad, las cuales a nivel de servicios automotrices resultan interesantes.

Todas las estrategias están enfocadas desde el punto de vista de un taller automotriz con servicios en general y que van encaminadas a competir y tomar ventaja de talleres especializados, agencias automotrices y talleres con servicios reducidos.

El mito que se tiene de un mal servicio y calidad en todos los talleres automotrices con respecto a las agencias automotrices, se ve reducido o inválido ante las estrategias que considero importantes y efectivas en cualquier taller automotriz.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

En toda actividad en la que se trabaja, estudia, investiga, compete y se vive es importante el conocer de su alrededor, su marco de referencia y parte de su origen para saber en que ámbito estamos situados y que es lo que nos rodea en nuestra actividad.

Al hablar de un tema como el que expongo (estrategias de mercado) estaremos involucrados con una actividad empresarial, así como con el área de mercadotecnia, la cual es de relevante importancia definirla adecuadamente, así como también, todos los elementos que la integran y sus diferentes tipos de estrategia.

Así también, es importante definir lo que se entiende por administración y su importancia, así como la función del administrador.

Una estrategia de mercado debe estar basada en una planeación, políticas, objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, expectativas de mercadotecnia, posibilidades de la empresa, así como también, el ambiente externo.

Las estrategias comerciales y de mercado se van a dar de acuerdo al tipo de empresa de que se trate.

1.1.1 Empresa.

No resulta nada fácil definir el término de empresa, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

En término general de administración se entiende empresa por : la unidad mínima capaz de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los individuos.

Varios autores han definido a la empresa como lo siguiente:

Antony Jay: "Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados"(1)

Creo que el autor de esta definición tal vez pase por alto en su definición el bienestar del público o bien la satisfacción de sus necesidades, ya que una empresa a mi juicio el requisito fundamental para lograr la riqueza de los accionistas es el de satisfacer al público consumidor y hacer un bien a la sociedad, sin embargo estoy totalmente de acuerdo en que la empresa dé prosperidad y seguridad a sus empleados.

Isaac Guzmán Valdivia:"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa"(6)

Creo que es una definición bastante completa y en la que toda empresa puede basarse ya que se maneja el aspecto humano y además integra lo económico que es una razón importante de existencia de la empresa.

David R. Hapton: " Una empresa es una organización" (3)

"Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito."(4)

Esta definición integra el aspecto humano laboral y social con un determinado fin, ese fin es el propósito o bien los propósitos que busca la empresa al elaborar sus actividades.

En sí el término de empresa se entiende como un grupo social y económico en el que se conjuntan capital, trabajo y organización para el desempeño de una actividad con algún propósito para la gente que labora en la empresa y para la comunidad.

Se encuentran tres diferentes tipos de empresa de acuerdo a su actividad y son:

1) Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materia prima.

2) Comerciales. Son intermediarias entre producto y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados siendo éstas de tres diferentes tipos:

a) Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o al detalle. Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas. Venden mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3) Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en :

a) Servicios públicos.

b) Servicios privados. (Dentro de éstos se encuentra la empresa motivo de mi estudio)

1.1.2 Administración

Si bien, este punto no trata de hacer un estudio completo de lo que es y hace la administración, sí trata de dar una idea de lo que algunos autores entienden por administración y su relativa importancia dentro de una organización.

Se le define a la administración comúnmente como: "hacer algo a través de otros", "lograr lo más con lo menos", "es hacer hacer", etc.

Algunos autores la definen como:

David R. Hampton: "El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración"(5)

Esta definición incluye 4 pasos del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control y todos éstos van encaminados a cumplir con los objetivos de la manera más eficiente.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. "Es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas"(6)

Una definición bastante completa, habla de un grupo de personas lo que se refiere a un trabajo en grupo o colectivo, hacia la obtención de las metas propuestas por la empresa.

Isaac Guzmán Valdivia." Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados."(7)

Esta definición también habla de un trabajo en grupo hacia una meta mediante la dirección de alguien.

En sí la administración no es sino una técnica para coordinar diferentes actividades para lograr los objetivos y metas de la empresa con la mayor eficacia posible y de la manera más eficiente.

Así pues, creo que el administrador va a ser el encargado de la coordinación de todas esas actividades que necesita la empresa para lograr con sus objetivos en forma eficiente y estará involucrado en importantes tomas de decisiones, tales como podrían ser el elaboración de metas y objetivos y sus estrategias a utilizar, dentro de las cuales podrían estar las **estrategias de mercado**. estableciendo normas, reglas y políticas, ejerciendo liderazgo y todo lo que confiere al proceso administrativo.

Habiendo ya definido dos conceptos que en mi opinión son de vital importancia, siempre que se hable de cualquier actividad que esté relacionada con el ámbito empresarial (empresa y administración) me concentraré en el área que involucra de una manera amplia el tema de investigación "**estrategias de mercado** siendo esta área la **MERCADOTECNIA**.

1.1.3 Mercadotecnia

La mercadotecnia considero que es el área de mayor importancia en una empresa, sin quitarle importancia a las demás, ya que es una herramienta de apoyo para saber que es lo que debo ofrecer en cierto mercado y en determinado tiempo, es decir que espera o que requiere el mercado para yo satisfacerlo y hacerle llegar lo que espera mediante técnicas y estrategias.

Un buen sistema de mercadotecnia puede ser la base de la subsistencia de la empresa apoyada con una buena calidad en sus productos o servicios.

Algunos autores definen a la mercadotecnia como:

Philip Kotler: "Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio" (8)

La empresa que realmente identifique cuales son los deseos y necesidades del hombre en cierto mercado y cierto tiempo y los satisfaga estará sacando los mayores beneficios de un sistema de mercadotecnia.

William J. Stanton y Charles Futrell: "Es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas sus actividades deben tender a determinar esos deseos y luego a satisfacerlos, a la vez que se pretende obtener una utilidad a largo plazo" (9)

Al igual que la definición pasada se tiende a satisfacer deseos y necesidades y a su vez se pretende sacar una remuneración económica que en la definición de Kotler sería el intercambio del que nos habla.

Paul Converse y otros: "Es la actividad de vender, incluyendo en ello el caudal de mercancías y servicios que fluyen de productor a consumidor" (10)

Esta definición me parece concreta pero que contiene en sí la principal finalidad de una empresa al establecer un sistema de mercadotecnia, así como las diferentes estrategias; esa finalidad es la de "vender".

1.1.3.1 Origen del Mercado y la Mercadotecnia.

El origen del mercado se remonta al del comercio.

Establecer cual fue el origen del comercio es un problema por demás extenso y complicado. Existen diversas teorías entre las cuales unas afirman que el comercio proviene del robo; otros afirman que de los regalos, de la guerra, de la división del trabajo, y hasta se dice que del instinto propio del individuo.

Todas estas teorías tienen sus puntos débiles. La que más se adapta a la realidad es la que se basa en la evolución del hombre, y que afirma que la causa del comercio se encuentra en la naturaleza del individuo y en su necesidad de adaptarse y convivir con los demás. Esta teoría reafirma la valoración que el hombre hace de las cosas en función de la escasez de las mismas y el reconocimiento de la propiedad.

La primera manifestación del comercio se da en el trueque. Este se va complicando y multiplicando conforme se van formando núcleos de habitantes, los que, cuanto más grande son, mayor independencia tienen. Se llega a la creación de la moneda como factor de cambio de productos. Conforme avanza el hombre en sus descubrimientos, el comercio aumenta.

Surgen los mayoristas, se multiplican los gremios y las marcas, que dan al consumidor el artículo que desea, debido al estrecho contacto que se mantiene entre los productores y los consumidores.

Se nota un gran avance al concluir la Revolución Industrial, que se prolonga conforme mejoran las técnicas de producción, generación de energía, transporte, etc. Como consecuencia de esto se forman las capitales comerciales de los países, se inicia la producción en masa que satisface los centros de consumo que se empiezan a desarrollar, agudizándose más la interdependencia de los individuos y de los países.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo del comercio y del mercadeo se realiza en forma acelerada; se logran avances en la automatización de la producción, surgen nuevos materiales y técnicas que permiten la producción de grandes volúmenes de mercancías. Sumado a lo anterior crecen los centros de población, propiciando el desarrollo de grandes centros comerciales, hasta llegar a los complejos comerciales que hoy conocemos.

En síntesis, desde un enfoque de mercadeo, la evolución en el sistema de libre comercio (régimen capitalista) fue la siguiente:

- 1er. Período. Escasez de bienes, abundancia de consumidores.
- 2do. Período. División del trabajo. Se nivela la relación bienes-consumidores.

3er. Período. Adecuación de bienes producidos a bienes requeridos con una gran variedad de productos.

4to. Período. Exceso de bienes producidos y falta de mercado con poder adquisitivo para absorber estos bienes. Esta es la época actual.

En cuanto a prioridad y satisfacción entre productor y consumidor, estos cuatro períodos se clasifican de la siguiente forma:

1. El hombre se sujeta a lo que cambia o vende con una jerarquía del producto sobre el consumidor.

2. Se sujeta la producción a las exigencias del consumidor y se produce para vender lo que él pide. El consumo tiene prioridad sobre la producción.

3. Al ampliarse la producción y crecer la población se produce para vender, perdiéndose el enfoque que se tenía en el segundo período.

4. El enfoque actual. Se trata, por medio del mercadeo, de producir de acuerdo con las exigencias y necesidades del consumidor en orden de prioridad.

Primero está la venta y luego la producción, que se debe adecuar al consumidor, o sea que éste rige la producción.

Por lo tanto, como producto de la evolución del mercado y del comercio, surge la necesidad de coordinar las diferentes actividades de la empresa con objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual genera una nueva función dentro de la

mercadotecnia.

De acuerdo a ésto, la mercadotecnia, para su desarrollo, requiere de antecedentes como el conocer las necesidades del vendedor, así como los deseos del comprador. Esta actividad es tan extensa que influye a todas las empresas y concierne a gran parte del personal de las mismas por lo que su importancia es vital.

1.1.3.2 Importancia de la mercadotecnia

Todos los países, así como las empresas empiezan a reconocer la importancia de la mercadotecnia debido a la gran actividad comercial en que se vive cada día.

En la actualidad el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo se basa fundamentalmente en su capacidad de idear buenos sistemas de distribución para manejar sus materias primas y su producción industrial. Aún los que tienen grandes industrias de propiedad estatal ven en los modernos métodos de la mercadotecnia un medio de mejorar su economía. Y los países comunistas se sirven de las actividades de publicidad, fijación de precios y otras para mejorar sus sistemas de distribución y competir más eficazmente en el comercio internacional.

1.1.3.2.1 Importancia para la Sociedad

Una de las razones de mayor peso para establecer esta importancia es el hecho de que la mercadotecnia se le ha encomendado la tarea de suministrar el nivel de vida exigido por la gente; en otras palabras, el consumidor tiene multitud de necesi-

dades y deseos que quiere satisfacer, y proporcionárselos es el papel de la mercadotecnia.

La mercadotecnia promueve la ocupación, pues si una empresa fuese capaz de vender lo que produce no podría, lógicamente, dar trabajo a sus numerosos obreros y empleados; por el contrario si el departamento de mercadotecnia labora en forma eficiente provocará aumentos en la producción y por lo tanto nuevos empleos.

Además, la mercadotecnia auxilia al consumidor en el conocimiento de los productos que tal vez éste no conozca o esté comprando la marca o el producto que realmente no satisface sus necesidades.

1.1.3.2.2 Importancia para la empresa.

Una empresa puede tener el mejor producto del mercado, pero si su departamento de mercadotecnia no tiene la suficiente habilidad para que el producto se haga llegar al consumidor, así como ayudar al departamento de ventas en su función, este producto no se venderá por sí solo, ya que creo que no hay producto o servicio que se venda solo. Una empresa en el momento que no pueda vender lo que produce se verá en peligro de desaparecer, o bien no podrá sobrevivir y en esto la mercadotecnia sirve como un gran apoyo.

Así pues, la mercadotecnia tiene importancia en diferentes departamentos de la empresa como son los siguientes:

1) Departamento de ventas. Es indispensable que los Gerentes de Marca hayan recibido un buen entrenamiento, así como los agentes de ventas y gente encargada de ventas para ver en que mercados, zonas, áreas y puntos de venta en los que hubo un previo estudio, se puede vender o son los más apropiados para el tipo de producto o servicio de que se trate.

2) Departamento de finanzas. Cualquier recomendación, propuesta o estrategia comercial es importante que se consulte con el departamento de finanzas para ver si es factible de acuerdo a los recursos con los que se cuenta para ponerlo en marcha.

3) Departamento de producción. Para el correcto funcionamiento de este departamento se requiere conocer las cantidades estimadas de venta en mercancía que el departamento de ventas espera para planear su producción y si es factible para la empresa esas cantidades.

1.1.3.3 Mercadotecnia de Servicios

Prácticamente, la definición de la mercadotecnia de servicios sería la misma que la de mercadotecnia, solamente que se enfoca hacia un servicio, es decir un producto intangible.

La empresa de mi estudio es una empresa de servicios por lo que todas las estrategias que se verán están basadas en una mercadotecnia de servicios.

1.1.3.3.1 Servicios

" Los servicios son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio." (11)

Ya que los servicios son servicios intangibles ocasiona más problemas para los vendedores de servicios que para los de productos.

Yo creo que la mercadotecnia de servicios puede llegar a ser más creativa que la de productos, ya que un servicio no se conoce su calidad y garantía en un principio y requiere mayor labor de venta y por lo tanto estrategias más creativas e interesantes.

1.1.4 Precio

Es el valor expresado en términos monetarios como un medio de intercambio. (12)

El precio es simplemente lo que se paga por el producto o servicio que obtenemos, el cual el proveedor estima su valor contemplando su costo, más su utilidad.

Se puede decir entonces que: $\text{utilidad} + \text{valor} = \text{precio}$

1.1.5 Producto

" Es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable." (13)

La calidad e imagen que se tenga de un producto o servicio determinará el precio de éste o bien el consumidor determinará si el producto o servicio realmente tiene ese valor.

En el caso de que se trate de un servicio serán los atributos intangibles.

1.1.6 Plaza o Distribución

Es simplemente hacer llegar el producto al consumidor en el lugar y momento adecuado. Esta incluye factores como: canales de distribución, sistemas de distribución, fuerza de ventas, planeación, relación con distribuidores, selección de puntos de venta, etc.

1.1.7 Promoción

" Es el elemento de la mezcla de la mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios"(14)

Creo que la promoción es la estrategia de mercadotecnia más importante para una empresa, ya que ésta incluye la publicidad de un producto y las decisiones de descuentos y manejo de puntos de venta adecuados; además es la estrategia que nos va a dar a conocer nuestro producto y va a reforzar la fuerza de ventas mediante diferentes estrategias; así pues, si una compañía tiene bien definido sus canales de distribución, precio del producto o servicio y una buena calidad tendrá que hacer llegar al consumidor esa imagen de su producto de la manera más eficaz, teniendo diferentes estrategias y medios de publicidad.

En los servicios la promoción juega un papel importante, al igual que en cualquier producto, hay que lograr que el consumidor

o usuario de los servicios se queden con el nuestro, de alguna u otra manera hacerles atractivo y confiable nuestro servicio.

1.1.8 Mercado meta

El mercado meta simplemente lo defino como el grupo de consumidores potenciales o expuestos al producto o servicio, hacia el cual quiero llegar.

1.1.9 Posicionamiento

Es la imagen que el cliente tiene del producto, es decir lo que quiero que el cliente piense del producto o bien, como quiero que lo catalogue.

"Es la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario." (15)

1.1.10 Segmentación de mercado

" Es el proceso de dividir el mercado heterogéneo total de un producto en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes".(16) Simplemente es dividir el mercado y seleccionar el tipo del mismo en el que mi producto o servicio va a ser enfocado. Creo que la decisión más importante en mercadotecnia es el seleccionar en que mercado voy a competir y ésto es analizando mis fuerzas y debilidades, así como las de la competencia y luego decidir.

1.1.11 Estrategia

Defino una estrategia como la selección y organización de tácticas, planes y actividades futuras que de acuerdo a los

recursos con los que se dispone se coordinan para la consecución de los objetivos deseados.

1.1.11.1 Estrategia de mercadotecnia

"Una estrategia de mercadotecnia es un conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles, a través de los cuales una compañía espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades, en un medio ambiente competitivo particular" (17)

" Selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos para cada producto, optimizar el uso de los recursos en el proceso de logro de los mismos." (18)

Una estrategia de mercadotecnia debe tomar en cuenta factores diversos de los cuales considero los de mayor importancia:

1) Entorno de la empresa, así como su tamaño competitivo en el mercado.

2) Situación de la empresa(recursos, políticas y objetivos).

3) Evaluación de estrategias actuales, así como también, las estrategias de los competidores.

4) Comportamiento y motivos de compra del mercado meta.

Se van a encontrar diferentes estrategias de mercado, es decir para diferentes ramos en los que queramos competir como pueden ser: estrategias de precios, de segmentación, de producto, de distribución, de costos, de mejores servicios, etc., las cuales

mencionaré y explicaré en el momento que mencione las estrategias a utilizar en la empresa de mi estudio.

1.1.12 Puntos Estratégicos Críticos (PEC)

Considero de vital importancia el conocimiento de estos puntos antes de cualquier implantación de una estrategia.

" Son los cambios, modificaciones o adiciones de importancia que afectan a la estructura y sistemas de la empresa, a sus capacidades y recursos, a sus necesidades de información y administración y que resultan de la formulación de la estrategia."

(19)

El análisis de los PEC durante el proceso de desarrollo de la estrategia permite prevenir la aparición de éstos y, al mismo tiempo, si se estima su posible ocurrencia, establecer los mecanismos que permitan su solución.

Al diseñar una estrategia competitiva existen tres opciones:

1.1.13 Estrategia con la competencia

Es ir a la par con la competencia, la empresa reacciona con rapidez y eficacia a los movimientos estratégicos de la competencia.

Creo que esta estrategia no es tan conveniente como las dos siguientes, ya que sería dejar a la competencia actuar primero y para mi gusto, " el que pega primero pega dos veces". En ocasiones no se tienen los elementos o recursos suficientes para con-

trarrestar un buen movimiento de la competencia, lo que hay que tratar es ir por delante de la competencia.

1.1.14 Estrategia por delante de la competencia

La empresa mantiene una actitud de liderazgo en el mercado manteniéndose en todo momento por delante de la competencia.

Esta es una buena estrategia, el ir por delante de la competencia es pegar siempre primero aunque se corre el riesgo de tener una debilidad en mi fuerza, es decir, en lo que más habilidad tengo o más fuerte estoy y que sea bien aprovechado por la competencia, y por el contrario si estoy en la posición contraria tratar de identificar una debilidad en la fuerza del líder y atacar ahí.

1.1.14 Estrategia al margen de la competencia

Aquí, la empresa toma un curso de acción por sí sola, sin tomar en consideración las directrices que marca la competencia, para introducirse en nuevas áreas o segmentos del mercado con nuevas ofertas.

Aquí, requeriríamos de encontrar un nicho en el mercado, el cual tengamos fuerzas y habilidades para competir en él o innovar en él.

De acuerdo a estas tres estrategias básicas surgen las demás dentro de las que competimos, teniendo en este trabajo una mezcla de puntos que constituyen una estrategia de mercado global los cuales se verán en su caso.

1.1.15 Sistemas de Información de Mercados (SIM)

En toda empresa es necesario estar al tanto de lo que ocurre en el mercado y que puede afectar al decidir y diseñar una estrategia de mercado. Con el SIM la empresa y los ejecutivos estarán informados de lo que ocurre en el medio ambiente y que planes y acciones se realizarán.

Considero tres sistemas de mayor importancia dentro de los existentes:

1.1.15.1 Sistema de contabilidad Interno

Se refiere al sistema que dá a conocer órdenes, ventas, niveles de inventario, cuentas por cobrar, por pagar etc.: A través de ésto se puede localizar oportunidades y problemas y es posible comparar los niveles de desempeño actual y esperado.

1.1.15.2 Sistema de Inteligencia de Mercadotecnia

Por éste los ejecutivos se mantienen informados de las condiciones cambiantes del mercado y del medio ambiente de trabajo.

1.1.15.3 Sistema de Investigación de Mercados

"La investigación de mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia"(20)

Este es el sistema de información más completo e importante, ya que estamos en contacto con el mercado consumidor, conociendo sus deseos y necesidades.

Cuando no se conoce con exactitud que es lo que desea, prefiere o necesita el consumidor recurrimos a una investigación de

mercado y a partir de ésta y del análisis de los datos obtenidos se pueden elaborar las estrategias de mercado que queramos implantar.

1.2 SITUACION ACTUAL

1.2.1 Generalidades

Los talleres automotrices han sido y son un apoyo para usuarios que no tienen los recursos suficientes o bien, no gustan de llevar sus autos a las agencias de la marca de que se trate por diferentes motivos, por los que se podrían citar:

- 1) Precios.
- 2) No existen contratos adecuados de mantenimiento a parque vehicular de empresas.
- 3) Tiempos de entrega: A veces una agencia puede tardar el doble de tiempo que un taller en entregar algún automóvil, por sobrecupo de autos en reparación,teniéndose que manejar prioridades.
- 4) Falta de tiempo del cliente para llevar y recoger su auto. (este factor no sólo existe en agencias sino también en otros talleres automotrices)
- 5) etc.

El taller automotriz del que trataré en este trabajo, cuenta hasta el momento con dos establecimientos, uno la sucursal y el otro una extensión del mismo como apoyo.

El nombre del taller es " ESTETICA AUTOMOTRIZ".

¿ Porqué "ESTETICA AUTOMOTRIZ"?

Todo producto o servicio de que se trate debe llevar a mi gusto en su nombre los beneficios que éste otorgue, si bien, no una

descripción de todo el servicio, sí un nombre que indique de que se trata. Por " ESTETICA AUTOMOTRIZ " se trata de dar a entender todo el mantenimiento para el auto, es decir, todo lo que una estética de un auto requiere como lo es: pintura, hojalatería, vestiduras, motor, caja, eléctrico, requerimientos legales para el ambiente como la verificación vehicular para protección del medio ambiente etc. y todos estos servicios en un solo taller sin tener la necesidad de ir a varios lugares para la estética de un auto.

ESTETICA AUTOMOTRIZ trabaja para empresas, en la mayoría de los casos, da un mantenimiento vehicular a los automóviles de cada empresa, ya sea a base de contrato por definido tiempo, o bien, sin contrato solamente ir cubriendo las necesidades en cuanto se presenten, así pues nuestro mercado meta es:

1.2.1.1 Mercado Meta

El mercado meta lo constituyen las empresas que cuenten con un parque vehicular sin restricción de número de unidades.

Dentro de nuestro mercado meta que son las empresas se encuentran dos tipos de usuarios que es importante separarlos para la aplicación de estrategias y son:

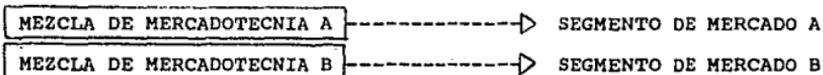
- 1) Usuarios cuyo automóvil pertenece a la empresa y por lo tanto ésta financia la reparación del automóvil.
- 2) Usuarios dentro de la empresa que cuentan con automóvil propio y la empresa no les financia la reparación.

Se encuentra otro tipo de cliente que es aquel particular que no pertenece a empresa o bien que su empresa no se encuentra dentro de la lista de empresas existentes a las que ESTETICA AUTOMOTRIZ les trabaja, a éste le llamamos "particular de la calle". Este tipo de clientes constituye una minoría en relación a los demás. Así pues, nuestra segmentación de mercado va a ser una segmentación múltiple.

1.2.1.2 Segmentación

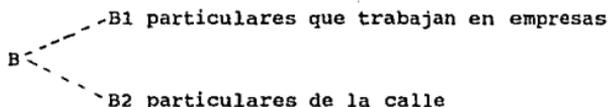
La segmentación de mercado es de segmentos múltiples, es decir, dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos del mercado meta.

SEGMENTACION MULTIPLE:



A automóviles financiados por la empresa

B automóviles financiados por particulares



ESTETICA AUTOMOTRIZ trabaja todo tipo de autos: de motor normal (con carburador), fuel injection, transmisiones automáticas y standards, turbo, camiones hasta de 3 toneladas, camiones de carga.

Excepciones: No se trabaja camiones que utilizan combustible diesel, así como tampoco ni un tipo de tractor.

La sucursal de ESTETICA AUTOMOTRIZ se encarga de los trabajos de fuel injection y turbo exclusivamente.

Se cuenta con ejecutivos comerciales encargados de contactar compañías que requieran de nuestros servicios.

Hasta el momento ESTETICA AUTOMOTRIZ trabaja para 20 compañías y algunas de ellas de gran prestigio como lo son:

TELEVISA

COCA COLA

PEPSI COLA

ICI DE MEXICO

SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

CANAL 11

DROGUEROS

LOREAL Y COSBEL DE MEXICO

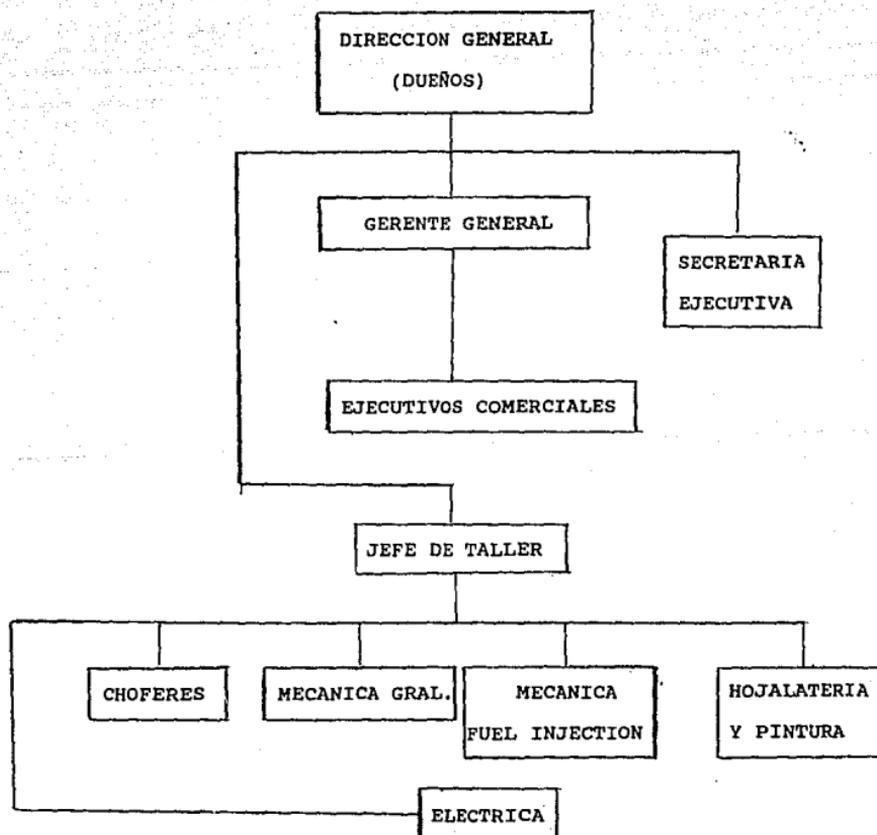
QUIMICA HOECHST

CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA

OTRAS

1.2.2. Organigrama

ESTETICA AUTOMOTRIZ se integra de la siguiente manera:



1.2.3 Funciones departamentales

Todos los puestos y funciones en ESTETICA AUTOMOTRIZ tienen significativa importancia ya que todos importan y son tomados en cuenta para alguna toma de decisión o una estrategia.

* Dirección General: Está integrada por los dueños y ellos mismos integran la dirección del taller, éstos a su vez tienen a un representante que es el director general, ya sea de la matriz o sucursal de ESTETICA AUTOMOTRIZ, el cual se encarga de las siguientes funciones:

- Revisión y aprobación de programas de trabajo
- Pláticas y negociaciones finales con el responsable de cada empresa nueva que se le proporcionará los servicios de ESTETICA AUTOMOTRIZ.

- Aprobación de presupuestos diarios, semanales o mensuales según se requiera.

- Asignación de sueldos.

- Compra de equipo nuevo de alta tecnología.

- Remodelación del taller. (asigna presupuesto)

- Negociaciones de crédito y descuentos con empresas.

- Contratación final del personal.

- Elaboración de estrategias.

- etc.

* Gerente General

Tiene mucha relación y dependencia con el director general para establecer juntos ciertas funciones como son:

- Establecer estrategias.
- Coordinación de actividades de trabajo.
- Coordinar tiempos.
- Búsqueda de proveedores de apoyo.
- Relación y estimado de ventas.
- Asignar prioridades.
- Dar información que requiera el cliente respecto a su vehículo.
- Programación de la cobranza.
- Selección y reclutamiento de personal.

*** Jefe de Taller**

- Establecer tiempos de trabajo para cada vehículo.
- Revisar que se cumplan estos tiempos.
- Asignar el mejor proveedor de acuerdo a las necesidades del taller, en cuanto a refacciones.
- Compra de refacciones, que no surte determinado proveedor.
- Comparar precios en refacciones.
- Asignar trabajos a determinado operario.
- Establecer tiempos de entrega de vehículos.
- Manejo de pequeños inventarios.

*** Ejecutivos Comerciales:**

Son la parte de insumo de dinero al taller, debido a que se encargan de contactar a las empresas para trabajar con ellas, así como de dar una constante atención a sus clientes y llevar una buena relación con ellos.

*** Secretaria Ejecutiva:**

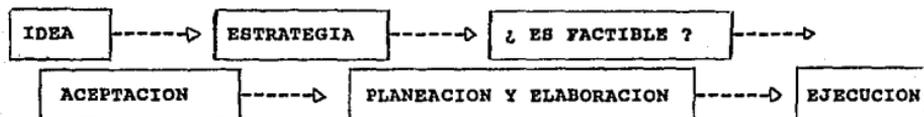
- Capturación y archivo de datos
- Facturación
- Relación de cobranza y crédito
- Capturación de ventas mensuales
- Directorio de clientes
- Horarios de pago y cobranza

1.2.4 Planeación y elaboración de estrategias.

Una estrategia puede surgir de una idea basada en las necesidades de los clientes de cada ejecutivo comercial, de las necesidades del taller o bien de las necesidades de los clientes en general, ya sea para apagar algún movimiento de competencia o para estar más avanzados que la competencia.

Las estrategias las elabora cualquier miembro del taller y su aplicación va a depender de una decisión grupal a nivel departamental y que sea factible de ser cumplida.

El proceso de elaboración de una estrategia es el siguiente:



También se tienen estrategias para cubrir con necesidades del taller como se verán algunas, pero lo cierto es que en toda estrategia que se planea intervienen dos o más personas para su aceptación, es decir se vende la idea a la gente que la va a llevar a cabo o la que tiene que autorizar.

Así pues, todas las estrategias que hasta la fecha operan en ESTETICA AUTOMOTRIZ han estado perfectamente elaboradas y planeadas y en casi toda su mayoría han funcionado a sus expectativas, otras empiezan a funcionar y otras están en desarrollo las cuales se describirán en esta tesis.

CITAS CAPITULO 1

- (1) cfr. Munch Galindo y García Martínez
Fundamentos de administración, pág.41
- (2) ibidem, pág.42
- (3) Hamptom R. David
Administración contemporánea, pág.8
- (4) ibidem
- (5) ibidem
- (6) Koontz y O'Donell
Curso de administración moderna, pág.6
- (7) Galindo, op. cit.,pág. 23
- (8) Philip Kotler
Fundamentos de mercadotecnia, pág.3
- (9) William J. Stanton, Charles Futrell
Fundamentos de mercadotecnia, pág.11
- (10) Converse D. Paul, Huegy M., Harvey Mitchel, Robert V.
Elementos de mercadotecnia, pág.5
- (11) Stanton, Futrell op. cit., pág.546
- (12) ibidem, pág.288
- (13) ibidem, pág.207
- (14) ibidem, pág.462
- (15) Biblioteca de manuales prácticos de mercadotecnia
La estrategia básica de marketing, pág.81

(16) Stanton, Futrell, op. cit, pág.172

(17) Philip Kotler

Dirección de mercadotecnia, pág.333

(18) Biblioteca de manuales..... op. cit, pág.7

(19) cfr. Biblioteca de manuales prácticos de mercadotecnia

La estrategia básica de marketing pág.89

(20) Philip Kotler

Principios de mercadotecnia pág.139

CAPITULO 2

2.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.1.1. Importancia y factores relevantes para el análisis de la competencia.

"Conoce a tu enemigo y concóctete a tí mismo y podrás librar cien batallas sin conocer la derrota" Mao Tse Tung(1)

Dentro del macroambiente externo de la mercadotecnia, existen seis factores macroambientales que ejercen un fuerte efecto sobre el sistema de mercadotecnia de una empresa y son los siguientes:

- Demografía
- Factores sociales y culturales
- Condiciones económicas
- Factores políticos y legales
- Competencia
- Tecnología

Dentro de éstos se encuentra la competencia, por lo que resulta de vital importancia el estudio de la misma, así como su análisis siempre que se quiera emprender cualquier estrategia de mercado y para otras distintas características que ya analizaremos.

El ambiente competitivo de una compañía es un factor muy importante de analizar y que influye en el sistema de mercadotecnia de la compañía, así pues todo ejecutivo, mercadólogo o innovador deberá vigilar todo lo referente a su competidor más cercano, como son aspectos de precio, promociones, distribución, productos o sea todo lo concerniente a las 4 p's de la mercadotecnia.

Se distinguen tres tipos de competencia de las cuales cada una tiene su relativa importancia como son:

2.1.1.1 Tipos de competencia

1) Competencia Directa: En ésta se tienen productos o servicios directamente semejantes a los de la otra compañía. En este caso se pueden citar por ejemplo las diferentes compañías de computadoras, así como también, las compañías de automóviles en sus diferentes estilos y modelos.

Por ejemplo, enfocándonos en la industria automotriz, que es nuestro caso, se tendría la siguiente competencia:

Un automóvil corvette de la General Motors competiría con un 350zx de la Nissan y con cualquier otro automóvil deportivo que esté en el mercado.

En lo referente a servicios se tendría la siguiente competencia:

Funerarias Gayosso estaría compitiendo con funerarias Alcazar. Este es el tipo de competencia en la cual una empresa debe enfocar su mayor esfuerzo de mercadotecnia y crear las estrategias básicas para estar siempre por delante del competidor, aumentar nuestra participación en el mercado o simplemente cumplir con los objetivos que la empresa se proponga.

2) El segundo tipo de competencia que se tiene es el de: productos sustitutos en el mercado. En ésta se compete, por un lado, con nuestra competencia directa y a la vez con la de productos sustitutos, que en breve porcentaje puede afectarnos como lo son los siguientes casos:

El café de grano compite con otro café de grano de distinta marca y a su vez estaría compitiendo con los cafés solubles, que indirectamente le podrían quitar participación en el mercado.

3) El tercer tipo de competencia es aquella en la cual las compañías compiten por el escaso poder adquisitivo del público. Entonces, una compañía de productos deportivos podría tener como competencia la de una compañía de herramienta de jardín, artículos para el hogar etc. En el caso de servicios, se podría tener el caso de una agencia de viajes compitiendo con un taller automotriz o con otra de pintura y mantenimiento de casas etc.

2.1.1.2 Estructuras competitivas en el mercado

Existen cuatro tipos de estructuras competitivas:

1) Competencia pura: Tiene las siguientes características:

- Muchísimos competidores, pero su tamaño es pequeño.
- El producto es homogéneo y no existe ningún control sobre el precio del producto por parte de los vendedores.
- Resulta muy fácil entrar y abandonar este tipo de mercado.

2) Competencia monopolística:

- Muchos compradores y vendedores, pero no con mucha información del mercado, el tamaño de los competidores es pequeño y buscan una diferencia en el producto, marca, distribución, que les pueda

dar una pequeña diferenciación sobre los demás.

- Hay más control sobre el producto y su precio.
- Resulta fácil el ingreso y abandono de este mercado.
- Mucha distribución de productos y servicios.

3) Oligopolio:

- Existen pocos competidores, es decir poca gente que comercializa esos productos o servicios y su tamaño es grande.

- Su producto es diferenciado u homogéneo, poco control sobre el mismo.
- Resulta difícil el ingreso a este tipo de mercado ya que la competencia es fuerte y no permite tan fácilmente el ingreso.

4) Monopolio:

- Sólo existe un competidor y no hay productos sustitutos semejantes, por lo cual tienen total control del producto como del precio.

- El ingreso a este tipo de mercado es casi imposible.

Después de analizar los diferentes tipos de competencia, así como los diferentes tipos de estructuras competitivas, resulta indispensable para una compañía elaborar un análisis, primero del tipo de competencia al que se va a enfrentar y después sus fuerzas y debilidades de esa competencia con la que se está compitiendo.

2.1.1.3 Identificación de los competidores.

Muchas veces el identificar a un competidor real no resulta tan fácil como pensamos, sino al contrario, trae muchas dificultades saber exactamente cuál es nuestro competidor directo o real. Muchas empresas piensan que aquellas compañías con más ventas dentro del mismo mercado que el suyo son sus más fuertes competidores, o aquellas que dan muchas ofertas y que el público habla de ellas mucho, también se llega a creer que el único competidor y el más fuerte es el que tiene una marca muy prestigiada o el sólo nombre de la compañía nos asusta, éstos si son competidores fuertes, pero no son los únicos a los que debemos prestar atención, existen otros por muy pequeños que sean en diferentes factores como: Tiempo en el mercado, tamaño de sus instalaciones, variedad de marcas o servicios, pero estaríamos olvidando que estos pequeños competidores podrían en algún momento dado utilizar un factor muy importante en el ámbito de la mercadotecnia y desarrollo de una compañía que es que se esté beneficiando de dos aspectos:

- 1) Innovación: No tomamos en cuenta que pueda innovar por lo pequeño que éste pueda ser, y lo descuidamos por atender a los grandes competidores y después vienen las consecuencias de tener que retomar participación, pérdida o bien estar en segundo plano, es decir "tratar de pegarle al que primero pegó".

2) Aprovechar un nicho de mercado: Un competidor por más pequeño que sea, si sabemos que tiene una adecuada tecnología, así como, capacidad en su gente, no se le puede dar una importancia pequeña y caer en la "soberbia" porque un error nuestro y ese pequeño competidor bien lo podría aprovechar, quitándonos lo que en un principio era nuestro, o bien enfocarse a otro campo no descubierto o explotado por nosotros, al darle una mínima importancia.

Como ejemplo está el caso de la Kodak con fuji(2)

En este caso la película para fotografía corriente, se podía considerar como pan comido para Kodak, pero Kodak se dejó ganar por fuji, que llevó al mercado la película ASA 400, seis meses antes de que la compañía norteamericana llevara su propia versión al mercado. Fuji sigue siendo la única compañía que hace película de alta velocidad ASA 16,000. En este caso, se minimiza la importancia de un competidor extranjero debido a una soberbia por parte de Kodak al pensar que los demás competidores eran pequeños en el mercado de película de alta velocidad, y más aún que se minimizó a un competidor "japonés"

2.1.1.4 Localización por zonas de los competidores.

El conocimiento de la situación geográfica de los competidores, resulta esencial para la comprensión de su funcionamiento. El conocer su funcionamiento nos permitirá detectar ventajas y desventajas de los mismos, entre éstas se podrían incluir:

distancias, zonas comerciales en las que se estaría rodeado de competidores directos, zonas en las que los precios sean bajos o altos etc., en sí, cualquier característica que nos ayude ya sea a detectar cuales son las principales ventajas del competidor por estar ubicado en determinada zona, o bien, cuales sus desventajas y que yo podría aprovechar implantando estrategias.

El autor Daniel Piestrak define diferentes tipos de zona a estudiar para un análisis de la competencia:

a) Zonas naturales de influencia.

" Son aquellas que en términos generales, se encuentran en las proximidades de los hipermercados, las grandes superficies o los centros comerciales; o aquellas zonas a partir de las cuales es fácil acceder a ellos."(3)

Pongamos el caso de los talleres automotrices, será muy importante saber los competidores y el tamaño de ellos que se encuentran en la misma zona que nosotros estamos ubicados, así como también saber las zonas en las que se encuentran talleres de fuerte competencia para nosotros que puedan ofrecer los mismos servicios y calidad que nosotros; en este caso se analizarían ventajas o desventajas de ubicación, tiempos de recorrido de un lugar a otro, cercanía de proveedores eficientes, etc.

Indudablemente que si nos encontramos en una zona del mismo tipo de negocios con un parecido o igual servicio o productos, la

competencia nos exigirá un desarrollo mayor de nuestro negocio, y mayor control en cuanto a precios, servicio y el mayor desarrollo de estrategias de venta.

b) Diferentes zonas de tipos de clientes.

Aquí el autor distingue cuatro diferentes zonas de clientes:

" a) Zonas cronográficas (evaluación de las zonas en función del tiempo de acceso)

b) Zonas por repartición o distribución de las cifras de negocio (se obtienen zonas por categorías o familias de productos: zona alimentaria, zona de equipos personales, etc)

c) Zonas de participación de mercado

d) Zonas de flujos." (4)

Aquí se lleva una información amplia de la ubicación por tipo de producto o servicio por parte del competidor pudiendo analizar perfectamente algunas debilidades o fortalezas de los competidores, y permitiéndonos crear defensas y ofensivas efectivas.

En muchos casos, la identificación de nuestros competidores, se establecerá en función de los productos o servicios y su situación en el mercado; es decir, el lugar de su comercialización final (en el nicho de la clientela): se requiere pues, para combatir a la competencia conocer de niveles de penetración de mercados, fuerza de ventas, red de ventas, cobertura regional o geográfica de mercado etc.

2.1.1.5 Estudio y conocimiento del competidor

Una vez analizado e identificado el competidor, volvemos a la parte de encontrar y aprovechar oportunidades, ya que es el principal objetivo del análisis de la competencia. Si se tiene bien estudiado al competidor y se es capaz de poder predecir sino con exactitud, sí una idea de como podrá reaccionar ante cualquier estrategia que se implante, se tendrá ganada gran parte de una batalla en un determinado campo, es decir, estaremos adelante de nuestro competidor. Para esto, se debe tener un estudio bien identificado de las diferentes estrategias que han llevado a la competencia a dar grandes pasos como: ganar puntos de mercado, tener gran aceptación por parte del público de su producto o servicio o bien, dejar plasmada en la mente del consumidor la idea que se quería implantar, en el momento en que se lanzó cierta estrategia de mercado para algún servicio o producto.

Tanto más información tengamos de la competencia, mejor preparados estaremos para combatirla. Esta información deberá ser la que la empresa considere necesaria para poder combatir a la competencia. Es importante que esta información sea analizada por nosotros y creo que una comparación de esta información con los puntos y características que deseamos saber comparada con la nuestra nos va a llevar a desarrollar estrategias necesarias para pegarle a la competencia una vez, analizando sus fuerzas y debilidades en comparación con las nuestras.

Creo que no existe una regla de oro que nos diga que datos debemos de analizar y registrar de la competencia, es decir, va a depender del giro de la empresa y de los objetivos que se tenga en nuestra compañía. Sí considero algunos datos de importancia que se deben de saber en cualquier caso como lo son:

1) Datos generales del competidor: Incluyen dirección, ubicación, teléfono, productos o servicios de mayor éxito que sean de nuestro giro.

2) Ultimas estrategias de productos o servicios, así como también cuales han tenido éxito y tienen arraigo en el público consumidor.

3) Sistemas de ventas, canales de distribución, promociones, precios, descuentos.

4) Zonas de clientes que abarca.

5) Un análisis de toda la publicidad que pueda tener, y que haya tenido en los últimos tiempos.

6) Exitos y fracasos en los últimos tiempos.

7) El más importante de todos es el saber las fuerzas y debilidades de la compañía competidora. Es decir, en que aspectos es más fuerte el competidor y que le ha servido de mayor fortaleza a lo largo de su historial, así como en que aspectos es débil la competencia y que le ha costado fracasos.

Creo que estos puntos son los más importantes de saber al competir con alguna compañía y desde luego, habrá otros que no

sean de importancia para todas las compañías y los analizarán de acuerdo al giro de cada compañía, pero estos siete puntos me parecen los más esenciales a saber de cada competidor.

De acuerdo a esto, se pueden identificar diferentes oportunidades de mercado que tenemos sobre el competidor, a partir de aquí se podrá crear aquellas estrategias de mercado que nos den la ventaja que deseamos sobre el competidor.

Daniel Piestrak habla sobre el "planteamiento estratégico de los competidores"(5) y diseña la siguiente gráfica (fig.1) en la cual analiza las fuerzas y debilidades de los competidores, así como sus estrategias actuales, teniendo como resultado el poder identificar problemas y oportunidades. También menciona el análisis del sistema de "valores de referencia"(6) y nos dice que es el punto más delicado a analizar de cada empresa debido a lo siguiente:

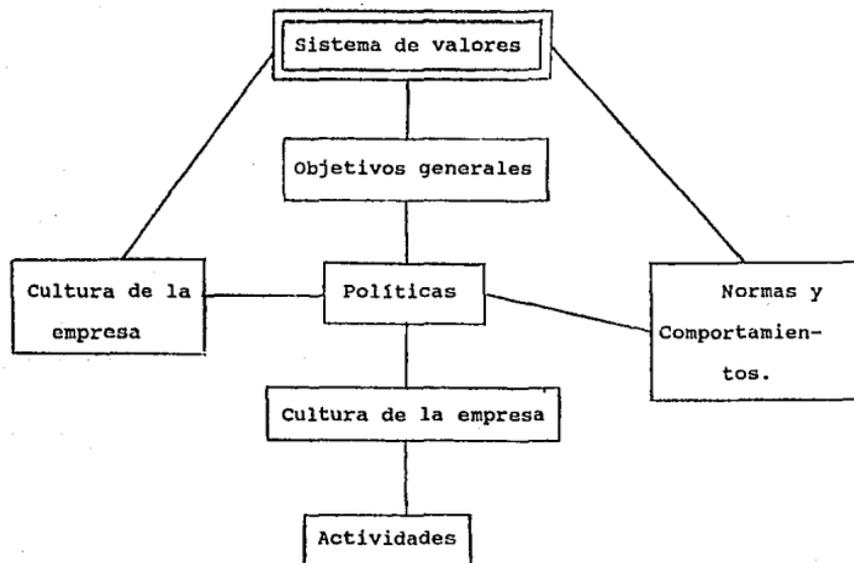
Dice que los valores de referencia constituyen la piedra angular del planteamiento estratégico. Es en función de ellos que los directivos de las empresas toman sus decisiones. Los valores de referencia determinan lo que los directivos harán o no harán al actuar en función de sus principios fundamentales.

Actuar con el sistema de valores equivale a actuar sobre el conjunto de estrategias de la empresa. Es en este nivel donde se toman las denominadas "decisiones de principio"; es decir, en ese

nivel radican los valores que conforman la ética de la empresa.

Comprender el funcionamiento de este sistema permite anticipar, con mayores posibilidades de éxito, las acciones estratégicas de los competidores.

Así pues, el sistema de valores sobre las actividades va a estar influenciado por:



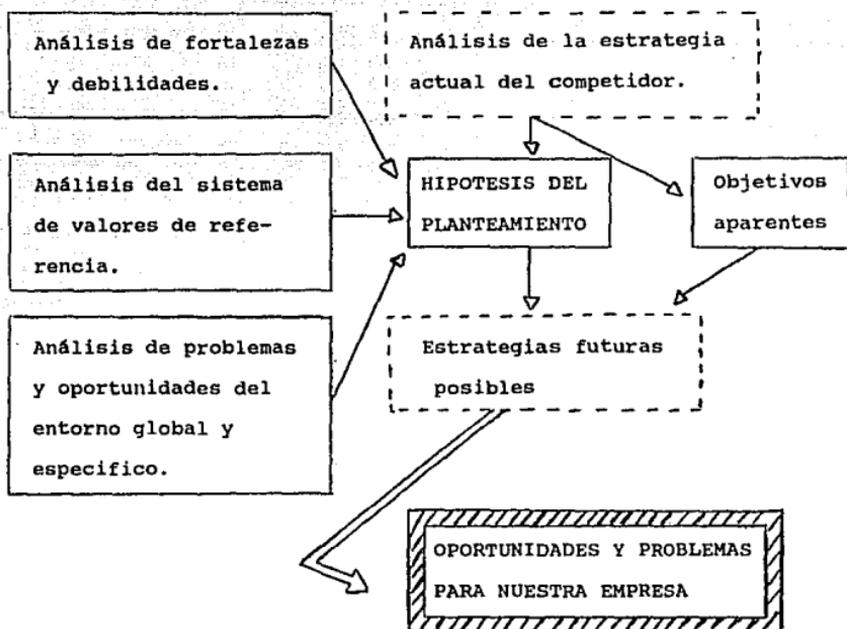


Fig. 1 Análisis del planteamiento estratégico de los competidores (7)

Para el estudio e identificación de los sistemas de valores se realizan mediante criterios de evaluación, que se basan en ideas, representaciones mentales que los directivos se hacen respecto a los principios que deben guiar sus actos. (a)

2.1.1.6 Autoanálisis y comparación

Si bien, es de vital importancia el análisis de los competidores y su pleno conocimiento, también lo es el que sepamos con exactitud nuestra posición en relación al competidor, es decir; ya que analizamos sus fuerzas y sus debilidades generales habrá que ver en que puntos somos fuertes para poder aprovechar sus debilidades y en cuales somos débiles que los puntos fuertes del competidor sean una amenaza para mí.

Considero dos fases de autoanálisis para estar listos y seguros de la creación y lanzamiento de las diferentes estrategias de mercado y competitivas, el primero es un análisis posterior a estudiar a los competidores, el cual consiste en lo siguiente:

1) Analizar cuáles son los puntos fuertes de nuestra compañía: En que aspectos se trabaja mejor o se facilitan para la empresa; es decir, todos aquellos aspectos importantes de operación misma de la empresa que se le facilitan a la empresa llevarlos a cabo, ya sea porque se cuente con los medios apropiados, gente experta y que son actividades que de alguna u otra forma representan un punto muy importante para cualquier compañía, tales aspectos pueden ser distribución, fuerza de ventas, precios bajos con los que se consiguen los materiales necesarios de operación etc.

2) Analizar la organización de la empresa, ver la eficacia de la gente con que se cuenta, si existe un número alto de problemas dentro de la compañía en relación con la gente que labora ahí

(relaciones laborales), saber o imaginarse como reaccionaría la gente de nuestra empresa si aplicáramos determinada estrategia, que gente estaría dispuesta a colaborar con los planes y procedimientos para la implantación de alguna estrategia.

3) Antecedentes. Es importante analizar los últimos sucesos en la compañía como podrían ser los siguientes:

- Ventas en los últimos períodos.
- Últimas estrategias implantadas.
- Logros con las últimas estrategias implantadas, así como los fracasos de las mismas.
- Problemas de tipo laboral, así como de tipo legal suscitados con anterioridad.

4) Relaciones. Es un punto sumamente importante de analizar debido a que podemos identificar todas las relaciones con que cuenta la empresa y en un momento dado puedan ser importantes o necesarias para llevar a cabo determinada estrategia. Estas relaciones pueden ser de diferentes tipos:

a) Relaciones con ejecutivos y directores de empresa para adquirir cualquier información que sea necesaria para nuestros planes y estos puedan proporcionárnolas.

b) Relaciones con proveedores, las cuales pueden ser de gran utilidad para la implantación de estrategias como pueden ser estrategias de precios y descuentos, de tiempos de entrega,

además se pueden tener prioridades de pedidos e innovaciones, en fin, es importante estar enterado de cual es la relación que se tiene con los proveedores y como se pueden mejorar.

c) Relaciones con clientes. ¿Cómo es nuestra relación con nuestros clientes?. Es importante conocer si existe comunicación con nuestros clientes, así como confianza con ellos y poder conocer cuales podrían ser algunas expectativas por parte de la empresa en la que laboran, cuales podrían ser sus nuevas necesidades o que está buscando en el mercado, o bien conocer como es su relación con los otros proveedores (la competencia) en que les han fallado, en que puntos son más fuertes que nosotros y otras cosas que nos puedan ayudar a conocer a nuestro proveedor y lo más importante el servicio que éste le da a mi cliente, ¿mejor o peor que el mío?.

d) Relaciones gubernamentales. Es importante conocer si se tiene algún tipo de relación con las autoridades legales, como lo pueden ser autoridades de comercio, de comunicaciones, aquellas que tienen control de publicidad, entre otras, y ver la manera de aprovecharlas.

5) Situación de la empresa. El conocer como está la empresa en diferentes aspectos nos va a dar una idea de que estrategias podemos implantar y cuales no, de acuerdo a la siguiente información que analizemos:

- Presupuestos con los que se cuente.
- Ventas actuales.
- Estrategias actuales con las que la empresa esté operando.
- Políticas de la empresa. Podrían ser políticas de alguna índole que nos impidan implantar alguna estrategia como políticas deprecios, de descuentos, de ventas, etc.
- Sistema de valores. Creencias, actitudes e imagen de los directores.
- Filosofía de la empresa.

Esta primera parte del autoanálisis es importante, ya que una vez concluido tendremos una clara idea de la situación actual de la empresa y así un conocimiento de que estrategias estamos en posibilidad de aplicar, como de su alcance.

La segunda fase del autoanálisis, es aquella que se lleva a cabo una vez concluido el análisis de nuestros competidores. Más que un autoanálisis es una comparación de nuestras fuerzas y debilidades con las del competidor, así como de que posibilidades tenemos de tomar ventaja en algún aspecto, ya sea, descuidado por él y de esa manera implantar nuestras diferentes estrategias, o bien detectar alguna oportunidad.

Esta fase la considero como la más importante de las tres mencionadas en el análisis de los competidores, ya que estaremos con un amplio conocimiento respecto al competidor, sus puntos fuertes que pueden afectarme, así como de sus puntos débiles que

puedo aprovechar, por lo tanto tendremos que comparar los siguientes aspectos:

1) Aspectos en los cuales el competidor tenga sus mejores habilidades y que lo constituyan como su principal ventaja; A partir de ésto analizar como estoy en comparación con esos aspectos y que medidas puedo tomar ya sean de defensa o de ataque.

2) Analizar sus aspectos en los que en comparación con los nuestros se encuentre en desventaja y que podamos aprovechar, o bien, aspectos que él no los tenga bien desarrollados ni formen parte de una habilidad y que nosotros podamos desarrollarlos para atacarlo. " Atácale donde no esté preparado; haz una salida por donde no lo espere: " (8)

3) Analizar en que aspectos estoy débil y que el competidor tiene las armas para atacarme y a partir de estos crear mecanismos de defensa para evitarlo.

4) No sólo se le puede pegar al competidor analizando sus puntos débiles, sino haciendo caso a un principio de la guerra de la mercadotecnia, a la ofensiva hay que encontrar una debilidad en la fuerza del líder y golpear ahí; es, decir analizar la principal

fuerza del líder de nuestro competidor, una vez analizada descubrir o detectar alguna debilidad en esa fuerza y golpear o atacar ahí.

5) Detectar oportunidades. Este punto va ligado a los demás, así en todos los anteriores se están buscando oportunidades para

atacar sobre todo en el punto cuatro, pero veamos el porque de la importancia de detectar oportunidades:

El mejor ejemplo que tenemos de la importancia de detectar alguna oportunidad de mercado en relación a nuestros competidores, es el éxito japonés que hoy en día los tiene situados donde están. Si bien hace tres a cuatro décadas los productos japoneses no eran de la mejor calidad para situarlos en un mercado competitivo, como lo eran los productos norteamericanos. Lo que los llevó al éxito fueron sus estrategias de mercadotecnia bien pensadas y planeadas, cosa que las compañías americanas no desarrollaron tan bien como las de los japoneses.

Lo primero que planteaban en su estrategia los japoneses era buscar y encontrar atractivas oportunidades que les diera la posibilidad de entrar a un mercado competitivo. Después de esto, desarrollarán productos que representaban un valor para los consumidores. No sólo analizaban los errores y habilidades de los competidores que en ese entonces eran los líderes del mercado, sino se dedicaron a identificar mercados en los que podían entrar y que no estaban desarrollados por los competidores. (Tal es el caso de los WALKMAN grabadora con audífonos portátil)

Prácticamente sí identificación de oportunidades se llevó en dos niveles:

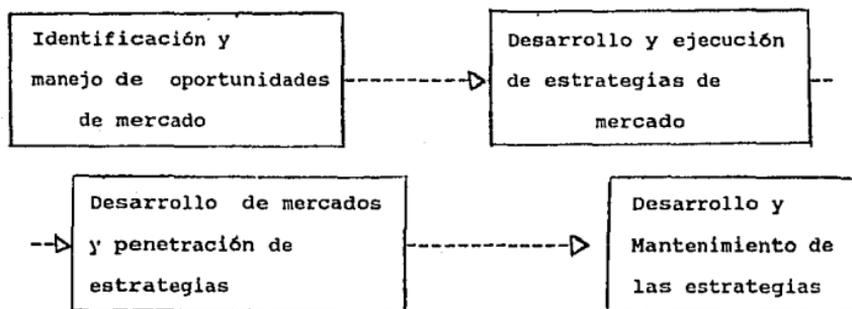
1) Identificación y manejo de oportunidades de industria:
Selección de aquellas industrias que constituían una oportunidad

para los japoneses y que podían desarrollar, pensando que podían realizar una ventaja competitiva en el mercado.

2) Identificación y manejo de oportunidades de mercado: Selección e identificación de oportunidades de mercado en las cuales podían desarrollar aquellos productos que necesitaba el mercado y que los ponía en un mercado competitivo y una ventaja sobre los demás.

Posteriormente no sólo se dedicaron a evaluar oportunidades de mercado para desarrollar productos sino también en identificar aspectos débiles de los competidores para mejorarlos y ganar una ventaja competitiva.

En la figura dos observamos la estrategia japonesa que utilizaron. Fig. 2 Estrategia japonesa:Proceso de mercadotecnia (9)



Como se observa, es de vital importancia saber en que ámbito se mueven los competidores, que sectores dejan descuidados, o bien en cuales no los están aprovechando bien y que me puedan representar una oportunidad de ataque. Esto a manera práctica se pueda identificar con varias maneras, ya sea a base de cuadros de nuestras fuerzas y debilidades, gráficas de comparación entre nosotros y los competidores y así poder observar las oportunidades que se nos presenten y en que sector debo atacar. Esto nos lleva a un análisis comparativo.

2.1.1.6.1 Análisis Comparativo

El análisis comparativo no es más sino que la simple comparación entre nuestra compañía y los competidores de los puntos importante para competir en cierto sector y que fueron estudiados con anterioridad. Después de este análisis se estará en la posibilidad de definir a que competidores atacaremos principalmente y de cuales tendremos que defendernos y contraatacar porque representen una posible amenaza en ese criterio de comparación.

Para crear una tabla de comparación se pueden definir muchas, no existe una en especial, se pueden crear tantas como uno lo desee y crea la más conveniente, lo importante es que nos muestre la situación de nuestra empresa con la de los competidores, en la que se gire alrededor de puntos de comparación que nosotros establezcamos.

Como mencioné antes, los puntos de comparación debieron haber sido estudiados con anterioridad para determinar cuales son los de mayor importancia en determinado sector que estemos compitiendo. Por ejemplo, una empresa puede determinar sus puntos de comparación importantes de análisis los siguientes: servicio, tiempos de entrega, precios, reclamaciones, distribución, presentación de los repartidores, etc.

A partir de la comparación de estos puntos, ya se pueden definir las diferentes estrategias a utilizar una vez definidos los puntos en los que vamos a atacar.

Es muy importante que todos los puntos que se definan sean medibles, haya información y que se pueda conseguir por parte de la empresa, y que sean importantes de medir, por ejemplo, sería un tanto complicado poner un punto de comparación ¿cuántos empleados de un departamento estratégico de cierta compañía, tienen pensado renunciar en los próximos seis meses?. Aunque esto nos pudiera dar una idea de en que departamento podría estar cierta empresa débil y que problemas podría tener en un futuro, sería complicado saber esos datos con exactitud, así como a la vez compararlos con la misma información nuestra.

La figura 3 muestra una tabla de comparación de puntos de la empresa con la competencia:

Puntos de Comparación	Análisis Comparativo									
	Nuestra Empresa			Competidores						
				1		2		3 ..		
	MB	B	M	MB	B	M	MB	B	M	..

Fig. 3 Análisis Comparativo (10)

1 = Competidor "x"

2 = Competidor "y"

3 = Competidor "z"

MB Muy bien cubierto el punto

B Bien cubierto el punto

M Mal cubierto el punto

Esta gráfica de análisis comparativo tomada del autor Daniel Plestrak me parece una excelente manera de comparación con nuestros competidores y sobretodo muy práctica y fácil de interpretar, así como de elaborar. Aunque la he modificado en lo que se refiere a la evaluación de los puntos de comparación creo que permite ver de manera global a la competencia punto por punto se utiliza como sigue:

Los puntos de comparación se refieren a los puntos explicados con anterioridad que ya debieron ser definidos por parte de la empresa, se pueden meter tantos puntos como se desee teniendo que ser entendibles y revisados por aquellos que serán responsables de llevar a cabo las estrategias.

Los criterios de evaluación los marco con tres posibles calificaciones que son: Muy bien, Bien y Mal. Se refieren a como es cumplido ese punto por parte de nuestra empresa y por la competencia, de acuerdo a información obtenida por los encargados de evaluar esos puntos, por un sistema de información de mercado, fuentes externas como revistas, periódicos, asociaciones etc., o bien por la experiencia que se tenga en ese ramo de acuerdo a las observaciones realizadas durante ese tiempo recorrido en ese sector del mercado y de la competencia; es decir, no sólo se tienen datos de libros ni de voces externas sino pueden ser evaluados esos puntos de acuerdo a la experiencia que se tenga por parte del que los evalúa. Esos puntos son comparados con los

de nuestra empresa y se marca la posible calificación de nuestra empresa y de la competencia en donde corresponda con una "x".

A partir de ahí se define el problema o la ventaja para nuestra empresa y se procede a preparar la estrategia de ataque o de defensa. Como ejemplo tendríamos el siguiente caso:

Una pizzería califica los tiempos de entrega de pizzas a domicilio:

Punto de Comparación	Nuestra			Competidores					
	Empresa (pizzería)			1			2		
	MB	B	M	MB	B	M	MB	B	M
Tiempos de entrega		x					x	x	

Aquí los tiempos de entrega de nuestra pizzería son cumplidos bien, el competidor uno cumple mal el punto, pero el dos lo cumple muy bien por lo que nos representaría una desventaja para nosotros.

Después el o los puntos elegidos para evaluación se separan y se estudian con detenimiento, para ver como se puede atacar o defender de acuerdo al criterio y valores de la empresa. Siguiendo con el caso de la pizzería, ésta podría estudiar al competidor dos y evaluar sus tiempos de entrega, que tanto son mejores que los de ella. Una vez obtenido su estudio ya se harán propuestas de diferentes estrategias a utilizar para contrarrestar esa desventaja, ya sea atacando por otro lado o una estrategia interna para igualar o superar esos tiempos de entrega.

También ese punto se puede estudiar su fuerza de los tiempos de entrega y tratar de observar una debilidad que tenga y ahí contrarrestar, aunque aquí se tendría que estudiar muy bien ese punto de comparación.

Como se observa, el análisis de la competencia no sólo nos va a indicar nuestras debilidades, así como nuestras fuerzas, sino también nos puede dar una idea de como atacar al competidor, que puntos merecen más estudio y que áreas débiles del competidor me podrían ser favorables; es por eso que el análisis de la competencia, si bien no es una estrategia de mercado en sí, si lo es el principio de una estrategia de mercado o la parte delicada de una estrategia de mercado, es así que defino el análisis de la competencia como: **1 Una herramienta para crear una o más estrategias de mercado.**

2.2 Industria Automotriz y la Importancia de los Servicios Automotrices.

En México, la industria automotriz es de gran importancia, se tiene una tendencia de crecimiento en esta industria que cada vez es mayor, de ahí que surge la importancia de los servicios automotrices.

Como en todo el ramo en el que existe un productor de algún producto, se encuentra también, aquél que da mantenimiento y cuidado a dicho producto, éste puede ser un servicio de gran importancia, o bien de poca, eso depende en la rama en la que nos estemos refiriendo. La rama automotriz en México constituye una parte importante del producto interno bruto. Cada vez se tienen mayor número de ventas de automóviles, así como también cada vez tanto su costo como su mantenimiento es más elevado.

Los servicios automotrices representan todo el cuidado de un automóvil, desde mecánico hasta estético y dado el elevado costo de un automóvil en estos tiempos resulta de suma importancia el requerir de los servicios automotrices de buena calidad y confiables.

Para hablar de la importancia de los servicios automotrices es importante darnos cuenta de como está la industria automotriz en México si es o no grande, quienes son los principales productores y vendedores, así como que marcas de automóviles son las de mayor participación de mercado en México.

La tabla 1 nos muestra la participación de la industria automotriz en el producto interno bruto nacional y de la industria manufacturera de los períodos comprendidos entre 1985 y 1989 que es el último dato proporcionado por el INEGI.

TABLA 1

PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL Y DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA 1985-1989 (11)

(Millones de pesos corrientes)

PERIODO	TOTAL	IND.	IND.	PARTICIPACION(%)	
	NACIONAL	MANUF.	AUTOMOTRIZ	(1)	(2)
	1	2	3		
1985	47,391,702	11,068,634	812,678	1.7	7.3
1986	79,535,605	19,645,676	1,249,924	1.6	6.4
1987	193,701,408	50,122,694	3,590,100	1.9	7.2
1988	392,714,902	106,741,058	7,689,023	2.0	7.2
1989	511,537,470	125,874,877	9,830,504	1.9	7.8

continua..

tabla 1 continuación (millones de pesos)

PERIODO	AUTOMOVILES	PARTICIPACION(%)		CARROCERIAS, MOTORES, PARTES Y ACCESORIOS AUTOM.
		(2)	(3)	
1985	439,826	4.0	54.1	372,852
1986	659,287	3.4	52.7	590,637
1987	2,073,161	4.1	57.7	1,516,939
1988	4,138,068	3.9	53.8	3,550,955
1989	5,082,360	4.0	51.7	4,748,144

PARTICIPACION(%)

(2)	(3)
3.4	45.9
3.0	47.3
3.0	42.3
3.3	46.2
3.8	48.3

La industria automotriz tuvo en promedio de 1985 a 1989 una participación del 1.8% con relación al producto interno bruto de la nación, así como también cerró su participación en 1989 con respecto a la industria manufacturera con 7.8%.

Actualmente la industria automotriz está creciendo, y se puede esperar un aumento considerable en la participación con respecto al PIB para finales de siglo.

Para 1989 se contaban con 9,202,891 automotores en la República Mexicana, habiendo crecido en un 19% de automotores desde 1985.

Dentro de estos automotores se encuentran automóviles, camiones para pasajeros, camiones de carga y motocicletas.

La tabla 2 muestra los vehículos automotores registrados en la República Mexicana, así como su crecimiento de 1985 a 1989.

TABLA 2 VEHICULOS AUTOMOTORES REGISTRADOS EN LA REPUBLICA MEXICANA SEGUN CLASE Y USO (12)

AUTOMOVILES				
	Oficiales	De alquiler	Particulares	Total
1985	21,905	157,870	5,102,434	5,282,209
1986	23,528	178,686	5,000,708	5,202,922
1987	23,786	194,746	5,117,696	5,336,984
1988	23,513	214,349	5,569,122	5,806,984
1989	26,811	239,896	5,934,311	6,201,018

CAMIONES PARA PASAJEROS				
	Oficiales	De Alquiler	Particulares	Total
1985	1,151	67,095	10,290	79,096
1986	1,788	71,360	10,255	83,373
1987	1,820	72,255	10,289	84,364
1988	1,867	73,967	10,732	86,566
1989	2,312	77,815	11,140	91,267

CAMIONES PARA CARGA				
	Oficiales	De Alquiler	Particulares	Total
1985	9,397	72,287	2,033,476	2,115,160
1986	10,058	81,903	2,121,064	2,213,025
1987	10,288	83,960	2,197,830	2,292,078
1988	10,580	86,928	2,338,444	2,435,952
1989	12,897	94,033	2,578,291	2,685,291

continua....

MOTOCICLETAS

	Oficiales	De Alquiler	Particulares	Total
1985	817	623	248,941	250,381
1986	831	621	231,240	232,692
1987	819	593	219,647	221,059
1988	791	577	216,839	218,207
1989	851	631	223,921	225,403

La tabla anterior nos muestra como están distribuidos los 9,202,891 automotores en la República Mexicana registrados hasta 1989. Nos muestra también que hay una tendencia de crecimiento en automotores en general, aunque en lo que se refiere a motocicletas ha habido disminuciones. Por otra parte, se observa que el sector más grande en la industria automotriz es el de los automóviles, siendo el que mayor unidades producidas ha representado desde 1985 a la fecha, por lo que su importancia de fijarse en ese sector para el mantenimiento de sus unidades es relevante.

Es también importante considerar el número de unidades de automotores que se encuentran en el Distrito Federal, debido a que el taller automotriz que trato en este trabajo está ubicado dentro de esta gran ciudad.

En el Distrito Federal se tienen a 1989: 1,941,284 unidades de automotores registrados distribuidos de la siguiente manera:

VEHICULOS AUTOMOTORES REGISTRADOS A 1989 EN EL DISTRITO
FEDERAL (13)

AUTOMOVILES	
Oficiales	4,647
De Alquiler	93,941
Particulares	1,655,177
CAMIONES PARA PASAJEROS	
Oficiales	-
De Alquiler	9,051
Particulares	3,289
CAMIONES PARA CARGA	
Oficiales	-
De Alquiler	16,827
Particulares	142,251
MOTOCICLETAS	
Oficiales	-
De Alquiler	-
Particulares	16,101

Los automóviles representan el mayor número de vehículos automotores en la República Mexicana, así como también en el Distrito Federal. La producción de automóviles ha crecido en los últimos años, así como también se observa un crecimiento en la venta de automóviles.

La tabla 3 muestra como se ha comportado la producción de automóviles por distintas compañías y sus marcas respectivas desde 1987 a 1990

TABLA 3 VOLUMEN DE PRODUCCION DE AUTOMOVILES, SEGUN EMPRESA Y CATEGORIA 1987-1990. (UNIDADES) (14)

	1987	1988	1989	1990
Chrysler de México	23,174	48,800	57,058	52,472
Compactos	16,170	42,630	51,602	47,572
De lujo	6,300	5,351	5,456	4,900
Deportivos	704	819	-	-
Ford Motor Company	15,805	32,454	47,580	45,987
Compactos	10,011	19,512	33,467	32,334
De lujo	3,885	9,893	10,419	9,149
Deportivos	1,909	3,049	3,694	4,504
General Motors	11,518	15,089	22,839	32,782
Compactos	9,799	13,073	18,795	28,700
De lujo	1,719	2,016	4,044	4,082
Nissan Mexicana	48,286	60,076	70,005	79,953
Populares	48,286	60,076	70,005	79,953
Volkswagen de México	43,653	52,362	76,256	134,357
Populares	37,609	49,267	76,256	134,357
Compactos	6,044	3,095	-	-

NOTA: La compañía RENAULT de México dejó de producir en 1986.

La tabla 4 nos muestra como se han comportado las ventas de automóviles desde 1987 a 1990, por diferentes empresas y marcas.

TABLA 4 VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES, SEGUN EMPRESA Y CATEGORIA. 1987-1990. (UNIDADES) (15)

	1987	1988	1989	1990
Chrysler de México	23,464	48,732	56,952	52,580
Compactos	6,215	42,570	51,493	47,644
De lujo	6,848	5,343	5,459	4,859
Deportivos	765	819	-	-
Importados*	-	-	-	77
Ford Motor Company	16,524	32,001	47,801	52,352
Compactos	10,589	19,116	33,714	35,355
De lujo	3,954	9,816	10,431	10,626
Deportivos	1,981	3,069	3,656	5,431
Importados*	-	-	-	-
General Motors	14,444	15,284	22,876	32,351
Compactos	11,652	13,234	18,830	27,165
De lujo	2,792	2,050	4,046	4,084
Importados*	-	-	-	1,102
Nissan Mexicana	49,064	60,247	69,855	80,502
Populares	49,064	60,247	69,855	79,945
Importados*	-	-	-	557

continúa...

continuación tabla 4

	1987	1988	1989	1990
Volkswagen	50,631	53,802	77,021	134,823
Populares	43,850	49,806	76,736	133,645
Compactos	6,781	3,996	285	49
Importados*	-	-	-	1,129
Renault de México+	25	-	-	-
Populares	25	-	-	-

* Automóviles importados a partir del mes de noviembre.

+ Cerró sus operaciones en 1986

Como total de unidades vendidas según clase tendríamos el siguiente comportamiento:

	1987	1988	1989	1990
Total	154,152	210,066	274,505	352,608
Populares	92,939	110,053	146,591	213,590
Compactos	45,237	78,916	104,322	110,213
De lujo	13,230	17,209	19,936	19,569
Deportivos	2,746	3,888	3,656	5,431
Importados	-	-	-	3,805

La venta de automóviles en todas las diferentes categorías fueron aumentando año con año, en 1990 se empezó a vender los automóviles importados en México y se estima que seguirá creciendo conforme los años.

El aumento en las ventas año con año constituye un reto para los servicios automotrices, debido a que cada vez se encuentran automóviles con mayor tecnología y requieren de un taller automotriz con la estructura necesaria, así como la tecnología adecuada para un buen mantenimiento del automóvil.

La entrada de automóviles importados obliga a tener un conocimiento tecnológico en cuanto a reparación de éstos se refiere, asimismo que reduce el número de talleres automotrices capaces de su mantenimiento y para aquellos que cuentan con la tecnología y calidad apropiada para competir que los obliga a crear estrategias de mercado que más se acomoden para estar por encima de la competencia. Esto también sucede con los automóviles de años recientes por la tecnología que implica su reparación.

El observar que la venta y producción de automóviles está creciendo año con año, implica reconocer la existencia de una necesidad de un apropiado mantenimiento para éstos, así como de estar conscientes del aumento de demanda que los servicios automotrices tendrán, de ahí que se requiera trabajar con calidad y eficacia para poder sobrevivir en mercados que sólo el que tenga la mejor...

calidad, servicio y estrategias tanto de mercado como de trabajo podrá salir adelante.

Estando instalados en la ciudad más grande de la República Mexicana y teniendo el mayor número de automóviles vendidos, así como la mayor concentración de servicios automotrices es importante observar el comportamiento de las ventas de automóviles en esta ciudad.

La tabla 5 muestra las ventas de automóviles y su comportamiento desde 1987 a 1990 en el Distrito Federal

TABLA 5 VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES POR CATEGORIA EN EL DISTRITO FEDERAL. (16)

	1987	1988	1989	1990
Total	63,313	79,704	103,552	132,283
Populares	39,453	42,632	57,348	78,907
Compactos	17,594	28,890	37,578	42,290
De lujo	5,135	6,750	7,445	7,455
Deportivos	1,131	1,432	1,181	1,829
Importados*	-	-	-	1,802

* Automóviles importados a partir del mes de noviembre

El Distrito Federal cuenta con un gran número de automóviles vendidos desde 1987 a 1990, a éstos se le acumulan los vendidos en años posteriores y los vendidos recientemente, es decir 1991 a 1992. Se calcula que existen alrededor de 3,000,000 de automóviles en el Distrito Federal actualmente.

El siguiente y último dato corresponde a el número de distribuidoras de vehículos automotrices registradas hasta 1990 en la República Mexicana y en el Distrito Federal.

TABLA 6 DISTRIBUIDORAS DE VEHICULOS AUTOMOTRICES, SEGUN MARCA.
1990 (UNIDADES) (17)

	REPUBLICA MEXICANA	DISTRITO FEDERAL
	1990	1990
Total	893	144
Chrysler	143	23
Dina	65	14
Fansa	52	3
Ford	124	17
General Motors	133	21
Nissan	162	25
Volkswagen	214	41

Una vez obtenidos los datos de la industria automotriz en México, nos permite darnos cuenta de la importancia que representa este sector en la industria y el porque se necesita de buenos servicios automotrices, que sean de la calidad, tecnología y servicio adecuado para la satisfacción del cliente y para lograr una permanencia en el mercado de los servicios automotrices.

Si bien es cierto que la demanda de servicios automotrices es grande en México y sobretodo en el Distrito Federal, también es cierto que no todos cumplen con la eficiencia y tecnología adecuada para llevarlos a cabo. Así pues se requiere de una estrategia competitiva que incluya lo mencionado anteriormente y estrategias que nos permitan acaparar gran parte del pastel.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 2

(1) Mao Tse Tun

Obras escogidas l.pág. 187

(2) Caso Kodak, Conferencia de Mercadotecnia 9o. semestre de Administración.

(3) Daniel Piestrak

Los 7 factores del marketing estratégico. pág. 4

(4) Ibidem, pág. 5

(5) Ibidem, pág. 30

(6) Ibidem, pág. 31

(7) Ibidem, pág. 30

(8) Sun Tzu

El arte de la guerra. pág. 53

(9) Kotler, Fahey, Jatusripitak

The new competition. pág. 62

(10) Piestak, op.cit, pág. 69

(11) Última publicación de la industria automotriz.

La industria automotriz en México, edición 1991. INEGI

págs. 7, 8

(12) Ibidem, pág. 19

(13) Ibidem, pág. 24

(14) Ibidem, pág. 43

- (15) Ibidem, pág. 45
- (16) Ibidem, págs. 69, 70
- (17) Ibidem, págs. 74, 77

CAPITULO 3

3. ANALIZANDO A NUESTROS COMPETIDORES

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el análisis de la competencia representa el principio de toda estrategia de mercado, y a partir de aquí identificaremos oportunidades, así como la implantación de las estrategias más adecuadas.

Definiré prácticamente 4 tipos de competidores, de los cuales dos los considero como competidores directos, en el caso de AGENCIAS Y TALLERES GENERALES y los otros dos competidores indirectos como lo son los TALLERES ESPECIALIZADOS (especialistas) y los TALLERES PROPIOS DE EMPRESAS.

El análisis se basa principalmente en el comportamiento observado de los competidores, así como de diferentes factores como lo son las opiniones recibidas por diferentes usuarios de estos servicios y como observación particular de la manera en que se ofrecen estos servicios, así como de la forma en que operan y laboran los competidores.

Así pues, después de conocer como laboran los competidores y cuales son las opiniones generales y particulares de los usuarios, a continuación analizo los cuatro tipos de competencia a la que evaluo y posteriormente se elaboran las estrategias.

3.1 AGENCIAS AUTOMOTRICES

3.1.1 Generalidades.

Al hablar de agencia la primera idea que tiene el usuario es la de lo original y calidad. Esta idea que ha obtenido la agencia es el resultado de una serie de estrategias no tanto de mercado, pero si de publicidad, que las diferentes agencias han llevado a cabo.

El lograr que el usuario tenga esa imagen de la agencia ha llevado a ésta misma a obtener una gran demanda por parte de los mismos. A la vez, habría que sumarle las estrategias de mercado que utiliza la agencia, ya no tanto para atraer usuarios sino para retenerlos desde el momento en que adquieren un automóvil nuevo.

Se puede observar que son constantes los anuncios de publicidad que se escuchan por parte de las agencias y en los cuales lo primordial que mencionan es el de mantener su automóvil con refacciones originales y el cuidado original que el automóvil merece. Por ejemplo, tenemos el caso de NISSAN que constantemente nos dice que el cuidado que el automóvil merece es el de sus distribuidores y ni uno más.

Las agencias han logrado posicionarse eficazmente en el usuario en lo que a prestigio se refiere, pero para mi gusto han descui-

dado una parte importante que hoy en día se debe de tener dentro de los objetivos y sistemas de valores en toda empresa y más adelante lo mencionaré.

Si estudiáramos algunos de los principales valores que podrían tener los directores de las agencias, de acuerdo a su imagen, publicidad y servicio que ofrecen destacarían el de la calidad total basada en refacciones nuevas y originales de la marca del automóvil. Al hablar de refacción original estamos hablando de refacción de marca de las distribuidora, por ejemplo, la NISSAN maneja los amortiguadores marca "NISSAN" una vez que el automóvil sale nuevo de agencia.

Sin duda alguna que el posicionamiento que ha logrado crear la agencia en sus clientes se encuentra como una ventaja que resulta difícil de quitar.

Analizando las 4 p's de mercadotecnia , considero que las agencias han logrado desarrollar dos de una manera adecuada y muy competitiva, éstas son las referentes al producto (entendiendo como producto en este caso la calidad con la que ofrecen los servicios) y la de distribución o plaza, de otra forma creo que han descuidado dos que son las de promoción y la de precio, así como un aspecto que considero dentro del producto y lo llamo servicio al cliente. Así pues, analizo las ventajas y desventajas de estas 4 p's y que nichos de mercado encontramos al ser descuidados algunos aspectos por parte de las agencias.

3.1.2 Producto

En lo que se refiere a servicios automotrices al hablar de producto nos referimos precisamente al servicio que se ofrece y a la calidad con que se ofrece ese servicio.

En general, podemos afirmar que las agencias trabajan con una calidad adecuada y en el mayor de los casos esta calidad implica un agrado en el cliente a pesar de la suma enorme de dinero que desembolsa por esta calidad. Digo en la mayoría de los casos que se observa calidad porque como en todo siempre aparece el error o el trabajo no tan bien realizado, lo cual genera un descontento grande en el cliente debido a la fuerte suma que pagó.

¿ A qué se debe el que la agencia alcance la calidad que tiene?

Las agencias no se molestan en escatimar ni un peso en lo que a tecnología se refiere, además cuentan un calificado equipo no solo material y tecnológico, sino que también humano. Su reclutamiento y selección es de mucho cuidado y cuenta con cursos de capacitación y desarrollo. En este aspecto la agencia utiliza una estrategia muy buena y muy importante que no sólo es estrategia de producción e inversión, sino que ésto implica una estrategia de mercado para mi gusto al tratar de adelantarse a la tecnología en aparatos para servicios automotrices. Las agencias están a la vanguardia de la tecnología y tratan de diferenciarse en este aspecto. Porter menciona como guía de exclusividad al diferenciarse una empresa el factor tiempo y dice:

" El ser el primero en adoptar una imagen del producto puede evitar que otros lo hagan y hacer única a la empresa" o bien " En otros sectores industriales, el moverse tarde puede permitir a una empresa el emplear la tecnología más moderna y de ahí diferenciarse. (1) En este aspecto le estaría representando a las agencias una ventaja de ir a la vanguardia tecnológica y a la vez permitir nichos para la competencia al poder imitar la tecnología y poder diferenciarse aunque resulta un poco difícil. Las agencias se mueven hacia una de las dos estrategias competitivas que menciona Porter que son: la de costos y la de diferenciación, en este caso las agencias buscan la de diferenciación mediante la calidad e imagen de sus servicios.

La calidad que maneja la agencia la divido en tres aspectos que los considero como importantes y básicos para lograr su calidad e imagen y son:

- 1) Tecnología adecuada. Esta implica los aparatos con los que cuentan, así como también los cursos de capacitación a empleados que van a la vanguardia tecnológica.
- 2) Políticas de refacciones. Las agencias manejan la política del cambio de refacciones, es decir no manejan la posibilidad en la mayoría de los casos de la reparación de algunas refacciones que no se encuentran en un total mal estado y por lo tanto siempre la refacción será nueva y la imagen de calidad que se llevan los clientes. ¿ pero será bueno el estar cambiando las refacciones

SECRETARIA DE ECONOMIA
SECRETARIA DE LA INDUSTRIA

sólo por política de la empresa ? ¿ No afectará la economía del cliente en un largo plazo ?

3) Manejo de marcas propias. Este punto repercute no tanto en la calidad del servicio, pero sí en la imagen de calidad que tiene la empresa. Las agencias comercializan marcas en su mayoría de calidad de diferentes proveedores de refacciones conocidos en el mercado, en lo que sería un trabajo de maquila y posteriormente establecerle la marca de la distribuidora- o marca de la línea de automóvil al que se refiera. Si mencionáramos a manera de ejemplo los amortiguadores, lo que la agencia maneja son proveedores conocidos como maquila y les asignan la marca de la distribuidora de automóviles.

En general se puede hablar de una buena calidad que manejan las agencias en sus trabajos, pero existen siempre descontentos en trabajos mal hechos observados por experiencia que difícilmente las agencias pueden volver a solucionar metiéndose en un problema del servicio al cliente que posteriormente se analizará.

Las agencias manejan una estrategia muy interesante de la cual se van a desprender las ventajas y desventajas para la misma agencia al competir en los servicios automotrices. Esta estrategia es la de la garantía del automóvil al ser comprado, consiste en la responsabilidad total de la agencia del cambio de automóvil por uno NUEVO si en los 20,000 kilómetros o dos años posteriores a la compra, el automóvil resulta defectuoso del

motor, caja, diferencial etc., es decir, de cualquier desperfecto que haya sufrido en la producción ese automóvil. Esta garantía maneja sólo una condición y que es la principal para el desarrollo de las ventajas y desventajas, esta condición es la de que el automóvil se le deben realizar TODOS sus servicios automotrices en la agencia en el tiempo que estipula la garantía. Si el automóvil se le realiza algún servicio fuera de la agencia, la garantía se pierde. Por lo tanto no se está hablando de una garantía incondicional. Nada más imaginemos que cantidad de mercado tienen asegurado las agencias en los próximos dos años en que venden un automóvil y así posteriormente.

De esta estrategia mencionaré las repercusiones para el cliente en las otras p's de mercadotecnia que menciono.

3.1.3' Precio

Hablar del factor precio en los servicios automotrices resulta de gran importancia debido a los tiempos en que vivimos y el costo de los servicios de un automóvil resultan muy elevados más si tomamos en cuenta que los automóviles que actualmente se están lanzando al mercado implican una gran tecnología en su mantenimiento y sobre todo costosa.

Este factor sin lugar a duda representa una gran desventaja para las agencias por lo que se han tenido que valer de diferentes estrategias para no perder su gran demanda que tienen.

Resulta ciertas veces inconcebible el aceptar el precio por una reparación automotriz que las agencias estipulan en los mismos.

En realidad son varias las razones que orillan a una agencia el determinar sus precios tan elevados y que a la vez no siempre es creíble el realizar una comparación precio-calidad, es decir el precio tan alto va de acuerdo a la calidad que la agencia ofrece. (Imaginemos que diferencia habría en un servicio sencillo como lo es la afinación menor para un automóvil, realizada por la agencia y por un taller automotriz de calidad aceptable, ¿ será mucha la diferencia de calidad para que cueste en la agencia dos veces más que un taller" ? ¿ El cliente percibe en realidad esta diferencia de calidad ?, si en verdad existe tan ampliamente)

Dentro de estas razones las que más afectan directamente a establecer un precio tan elevado se encuentran las siguientes:

1) Altos costos de instalaciones y tecnología.

Las agencias cuentan con instalaciones realmente de primera y ésto repercute directamente en sus altos costos de mantenimiento de las mismas. La vanguardia tecnológica que manejan es demasiado costosa al igual que los cursos de capacitación que se aplican a sus empleados, lo cual repercute directamente en sus costos y por lo mismo en sus precios.

2) Altos costos en publicidad.

Aunque estas dos razones tal vez deberían verse no tanto como costos o gastos, si se puede llamar así, se podrían ver como una inversión sin que realmente lleguen a afectar tanto los precios de los servicios por un largo plazo, lo que sucede es que en las agencias se toman aparte de estas razones otras consideraciones para elevar el precio para el cliente, entonces tendríamos el ¿por qué? a un cliente se le eleva demasiado el precio final, de aquí sacaríamos tres razones de relativa importancia:

1) Política de refacciones.

La misma política que señale con anterioridad de cambiar refacciones en el estado en que se encuentren elevan de una manera directa el precio final al cliente, y como no habrían de hacerlo si el negocio de las agencias no es tanto los servicios automotrices sino la "venta de refacciones". Un automóvil al entrar a un servicio no especializado, sino aquel como frenos, afinación, suspensión, o algo parecido, inmediatamente se le da el presupuesto al cliente y esto implica una sola observación al vehículo en algunas veces y en otros ya se tienen precios establecidos, es decir, no se revisa si alguna pieza está o no bien, solamente se sabe que se tiene que cambiar.

2) Altos precios en las refacciones. Las refacciones tienen un precio excesivamente elevado en comparación con los que se pueden encontrar en cualquier refaccionaria a veces siendo la misma refacción y en otras ocasiones por ser llamadas "originales" y

aún así las originales se pueden encontrar hasta la mitad del valor más barato en algunas refaccionarias. (casos excepcionales)

¿ Se podrá reducir el valor que un cliente le tiene a una refacción original de la distribuidora de su automóvil a una marca de reconocido prestigio en el mercado ? Tal vez en razones económicas se puede.

3) Política de sueldos

La mayoría de las agencias trabaja con la política de dar comisiones sobre el trabajo realizado por el operador o mecánico que interviene en el automóvil y quien finalmente decide que es conveniente hacer y cambiar en determinado automóvil. Pongamos el ejemplo muy sencillo de unos frenos: ¿ qué será más recomendable por parte del mecanico hacia la agencia, el cambiar los frenos o solamente una limpieza y ajuste ? Estamos hablando de un porcentaje sobre el precio de mano de obra.

La estrategia de la garantía empleada por las distribuidoras de automóviles permite a las agencias el tener una seguridad del 80-85% de que los clientes sean cautivos por lo menos en los dos años siguientes a la compra del vehículo o bien durante sus primeros 20,000 kilómetros sin importar a que precio se atengan a pagar durante esos primeros servicios que son los siguientes: 5,000, 10,000, 15,000 y 20,000 sin que antes ocurra algún desperfecto en el vehículo.

Creo que resulta difícil para las agencias establecer una estrategia que reduzca el precio final de sus servicios por lo que se abre un nicho para cualquier empresa que se dedique a los servicios automotrices.

Un dato importante en señalar es el de que cada día son más el número de clientes que rompen con la garantía antes de que transcurra el tiempo de vencimiento, es decir, acuden a otros talleres a realizar sus servicios de mantenimiento a sus vehículos. Si la imagen de calidad y originalidad de la empresa es superior al precio de estos servicios, se puede decir que empieza a ser cada vez un poco menos grande.

3.1.4 Promociones

Prácticamente este concepto las agencias lo tienen en un renglón muy olvidado. Son realmente pocas o nulas las promociones que una agencia pueda sacar en lo que a servicios automotrices, ya sean de descuentos o reducción de precios o bien algún tipo de crédito.

Se puede decir que la palabra crédito no existe en los servicios automotrices en agencias, sin importar que el cliente sea de empresa, particular o de gobierno y esto abre dos caminos: el primero una gran liquidez para las agencias y el poder operar con mayor tranquilidad en cuanto a la falta de liquidez, otro estaríamos habiendo de otra oportunidad de golpear en un nicho que se nos presenta como es el crédito o las promociones.

Cabe mencionar que en las agencias es en el único lugar en que se paga por un servicio automotriz antes de tan siquiera ver el automóvil.

3.1.5 Plaza o Distribución

En lo que a este concepto se refiere, las agencias tienen una ventaja muy por encima de las demás compañías de servicios automotrices. Cuentan con una red enorme de cadenas, prácticamente se pueden encontrar en los puntos estratégicos de la ciudad y con cierta cercanía agencias de la misma distribución de un automóvil.

Esto lleva un poco de lo que sería servicio al cliente, debido a la comodidad que representa el tener un taller (agencia) cercano en muchos casos. Es una ventaja muy grande que tienen las agencias, pero no inigualable como lo mencionaré en las estrategias propuestas.

3.1.6 Servicio al cliente

Tal vez sea el aspecto más importante para cualquier empresa en general de acuerdo al tiempo en que vivimos y que las empresas requieren de un servicio extra para la satisfacción entera al cliente.

Todo servicio al cliente entra dentro de lo que es el producto, yo lo separo debido a que su análisis es de suma importancia en mi opinión.

Las agencias no cumplen en su totalidad lo que un buen servicio al cliente se refiere. Generalmente encontramos los mismos problemas en diferentes agencias, así como quejas generalizadas de ex-clientes o clientes de agencias. Estos problemas y quejas se pueden clasificar entre las más comunes como las siguientes:

1) Tiempos de entrega

Una gran queja se observa por parte de los clientes respecto al tiempo de entrega de sus vehículos, por otro lado se encuentra gente satisfecha por los tiempos, pero no en mayoría como la que se queja.

Este problema es debido principalmente a la gran demanda que tienen las agencias y al verse repletas de trabajo que sus sistemas de operar no son tan adecuados para poder trabajar y darle pronta salida a un vehículo. Prácticamente su capacidad la tienen al 90-100% en tiempos de gran demanda.

2) Incumplimiento de entrega de vehículos

Un problema que se ha venido dando en las agencias, es la falta de cumplimiento respecto a la entrega del vehículo en la fecha pactada con el cliente. Muchas veces se dan demasiadas vueltas a la agencia para poder recoger un vehículo, y ésto pasa aún teniendo la ventaja de contar con sus propias refacciones en el momento algunas de ellas.

3) Pérdida de tiempo en entregar un vehículo para que se repare. Con ésto me refiero a que no existe una ayuda al cliente de

poder pasar un presupuesto por otra vía que no sea estando él presente, lo cual ocasiona mucha pérdida de tiempo. Las agencias no cuentan con un sistema de información continua al cliente acerca de su vehículo, solamente estando en la agencia se le puede dar continuidad al vehículo por parte del cliente.

En general no existe un servicio extra por parte de las agencias hacia los clientes. No se encuentran sistemas de comodidad o satisfacción al cliente a excepción de las agencias NISSAN, con su programa de recepción de vehículos toda la noche en algunas de las agencias. Este sistema consiste en poder llevar el vehículo a cualquier hora de la noche en caso de una descompostura y dejar el vehículo ahí para que al otro día se dé un diagnóstico, pero eso sólo pasa en algunas de sus agencias.

El servicio al cliente debe constituir una actividad primordial de la empresa hoy en día. Ya analizadas las agencias se puede observar que las ventajas que le favorecen son las de la imagen de calidad que se tiene de ellas, su distribución regional con la que cuentan y su tecnología e instalaciones.

3.2 TALLERES GENERALES

3.2.1 Generalidades.

Al hablar de talleres generales se tienen que considerar como competidores directos, al igual que las agencias para el caso práctico al que me refiero.

Es importante señalar que dentro de la categoría de talleres generales se encuentran una gran variedad en lo que se refiere a calidad y formas de operar de estos talleres. Es decir, existen aquellos en los que solamente esperan trabajos que puedan llegar de la calle o bien de recomendaciones por parte de amigos o vecinos. A partir de este tipo de talleres se eleva cada vez más las categorías de los mismos hasta llegar a los reales competidores para nosotros como lo serían aquellos talleres con un servicio completo y una calidad aceptable, necesaria para competir.

Muchas o la mayoría de las veces, al hablar de un taller mecánico, la primera idea que la gente piensa es en el precio más bajo que ofrecen éstos a comparación de las agencias. Esta idea que se tiene algunas veces puede ser en sentido positivo y otras en sentido negativo. En sentido positivo porque se tiene la idea y se está consciente del ahorro que significa el tener su automóvil en un taller de confianza que en la agencia donde el precio suele ser mucho más elevado que en el taller. Por otro lado, en sentido negativo se llega a confundir esta idea de que por ser

más barato necesariamente la calidad es más baja que la que ofrece la agencia y muchas veces surge la desconfianza a creer en un buen trabajo realizado por los talleres. Estas ideas sin duda representan obstáculos que los directivos o dueños de talleres en primera instancia tienen que vencer y hacer creer de manera contraria a sus clientes.

Así pues, es importante analizar los puntos importantes como lo fueron los de las agencias en lo que a talleres generales se refiere.

3.2.2 Producto

Al hablar sobre el producto como ya mencioné antes, se refiere a la calidad con que se trabaja y se realizan los servicios.

La calidad en los talleres generales varía mucho, es decir es difícil saber en primera instancia que taller trabaja con buena calidad y que otro no. Debido a la gran cantidad de talleres que existen, no es posible detectar cual será el que más cumpla con las necesidades de calidad para un cliente en primera instancia, al contrario de las agencias que por el sólo hecho de ser agencia la imagen y calidad en la mente del consumidor puede ser mayor que un taller en primera instancia.

Existen talleres que realmente representan una fuerte competencia y trabajan con la calidad necesaria, así como con una gran tecnología. Estos son un sector importante que puede en algún momento ir a la par con las agencias en cuanto a tecnología y

calidad.

Son varios puntos los que hacen que este sector de talleres sea importante en cuanto a calidad de trabajos se refiere. Estos puntos resultan de suma importancia el analizarlos y observar que ventajas representan.

Los siguientes puntos son los que considero que pueden darle una ventaja a un taller automotriz en cuanto a calidad se refiere sobre muchos otros talleres y que a su vez compiten directamente con las agencias.

1) Técnicos concedores de distintas marcas de automóviles.

Los talleres mecánicos en calidad se caracterizan principalmente por el personal con el que cuentan que es aquel que maneja cualquier tipo de marca de vehículo, así como de tipo de vehículo. No son especialistas en sólo determinada marca sino que manejan y tienen conocimiento mecánico de cualquiera.

Si bien, no son especialistas en una sola marca, pueden trabajarles a cualquier cliente con necesidades de servicio de varias marcas, ya sea empresas o bien clientes con más de un automóvil y que no recurre a las agencias.

2) Maquiladores de agencias.

Muchos talleres automotrices sirven de gran apoyo en las necesidades de las agencias en cuanto a maquila de servicios automotrices. Es tanta la demanda de trabajo de algunas agencias que tienen que recurrir a apoyos externos como lo son éstos.

Debido a que algunos son maquiladores de agencias éstos tienen que cumplir con ciertos requisitos de calidad que las agencias estipulan. Es decir, no es fácil ser maquilador de agencias si no se tiene una calidad como la que la agencia maneja. Estos talleres tienen que pasar por un sistema de observación y aprobación por parte de las agencias para poder maquilarles, lo cual hace que tengan una calidad aceptable y que sean competibles contra otros talleres y contra las agencias mismas.

Una gran ventaja representa el ser maquiladores de agencias por la siguiente razón: Es más fácil para estos talleres que se dé la imitación de tecnología de las agencias que cualquier otro competidor. El poderle trabajar a las agencias permite el estar en cierto contacto con la calidad que manejan las agencias y poder aprovechar, aprender y estudiar la tecnología que las agencias manejan, tecnología tanto de aparatos como de sistemas. En cuanto a aprendizaje y desarrollo de calidad resulta conveniente el trabajar en parte para las agencias.

Es importante saber que estos talleres tienen sus propios clientes o empresas, en su caso, y que la agencia representa un cliente más, es decir, no trabajan sólo para las agencias. Los que lo hacen no entran como competidores en el caso de la investigación que aquí se analiza.

3) Manejo de tecnología

En muchos talleres (aunque no en la mayoría), se tiene un buen manejo de la tecnología, se cuenta con aparatos importantes para los servicios automotrices y poco a poco se va adquiriendo maquinaria importante como: laboratorios computarizados y el manejo de detección de problemas en los automóviles a través de computadoras.

Muchos talleres automotrices cuentan con buenas estructuras para el desarrollo de los servicios, así como algunas que ya cuentan con un sistema de computadoras que las agencias en tamaños mayores manejan.

En realidad, los talleres que cuentan con un completo laboratorio computarizado, así como los aparatos de avances tecnológicos a la vez son pocos. Existen muchos que se van adquiriendo, de estos poco a poco u otros que cuentan con computadoras esenciales pero aún queda mucho por completar en cada uno de estos talleres pensando en un desarrollo tecnológico a mediano plazo.

Así pues, se puede confiar muchas veces en la calidad de los talleres automotrices y borrar la idea que el público, en su mayoría, tiene por los talleres en general.

Como mencioné anteriormente existen una grandísima cantidad de talleres que no tienen ni un poco de calidad y que viven de amigos y recomendados, así como de gente que puedan captar de la calle. Estos últimos tienden a ser relegados y no constituyen una seria amenaza.

3.2.3 Precio

Analizando las agencias, observamos que pueden tener una gran desventaja en precios caso contrario con lo que pasa en los talleres generales que en 98% son más bajos que agencias.

Al compararlos con los precios de los competidores que no son agencias, se observa que los precios varían pudiendo ser altos en algunos talleres y en otros bajos.

Indudablemente la mayor demanda que los talleres tienen se puede atribuir en un principio a un ahorro con respecto de la agencia, o por ser los únicos alcanzables en cuanto a precio por parte de algunos consumidores.

Los diferentes mecanismos y políticas con que operen los talleres automotrices pueden influir directamente en el precio. Estos son algunos puntos importantes que hacen las diferencias en los precios en los diferentes talleres:

1) Política de compras de refacciones.

Generalmente, éste es un punto en donde suelen variar los precios de un taller a otro.

- Un punto importante es el elegir el proveedor que surte las refacciones, un taller se puede basar en aquel que tenga un buen servicio y variedad, en cambio otro taller preferirá aquel que dé más barato sus productos sin importarle tiempo de entrega ni servicio.

- La calidad y marca de las refacciones varía en los precios de éstas, aunque habrá algunas que no tengan variedad de marcas y

depende del proveedor que las surta el que determine su precio. El establecer con que marca de refacciones se trabajará influirá con el precio.

- Un taller puede tener la política de compra de refacciones solamente en agencia e indudablemente su precio influirá en forma mayor.

La selección de proveedores es de suma importancia en un taller automotriz y tal vez es la parte más sensible de éste. Así habrá aquellos que no les importe la garantía de alguna pieza y puedan comprarla en deshuesaderos o bien piezas sin garantía, pero a un costo muy por debajo de los normales. Otros preferirán conservar la calidad y garantía, de la pieza aunque sus costos se eleven.

Existen muchos casos de talleres que en la selección de proveedores buscan el mejor precio en una refacción de calidad no muy buena y por lo mismo el número de reclamaciones aumenta.

Los precios de los talleres de calidad en México generalmente no son bajos y están similares en los de sus competidores, manejando así una calidad adecuada. El precio se podría definir como alto en algunos y en otros razonable pero nunca bajo.

2) Estimación del precio de mano de obra.

El precio de mano de obra en un taller automotriz generalmente es competido en aquellos trabajos que no son especializados, es decir aquellos que cualquier técnico puede realizar y son trabajos rutinarios del mantenimiento de un automóvil como pueden ser:

afinaciones, frenos, amortiguadores, clutches, etc.

En realidad, donde la mayoría de los talleres automotrices en México pierden la línea, en cuanto a que los precios sean competitivos, son en los trabajos especializados como pueden ser ajustes de motor, empaques de cajas de transmisión, fugas, radiadores, problemas eléctricos en automóviles actualizados en tecnología, etc.

Las bases más comunes que muchos dueños o directores de talleres automotrices toman en cuenta para estimar sus precios de mano de obra son las siguientes:

1) Sueldos de sus especialistas.

La mayoría de los talleres automotrices toman en cuenta los diferentes sueldos que pagan a sus técnicos para estimar su precio de mano de obra. Muchos talleres cuentan con personal calificado que percibe sueldos mayores que el personal o técnico general dentro del taller, ésto influye en que un precio sea más elevado que en otro taller donde puede haber técnicos de la misma categoría y no importando quien realice el trabajo o cuanto perciba de sueldo para estimar el precio de mano de obra.

Lo ideal sería una comparación en base a los competidores que estiman su precio de mano de obra de acuerdo al tiempo en que pueda llevar realizar el trabajo y en cuanto es lo que el mercado considera un precio justo, claro que tomando en cuenta la calidad con que trabaje el taller.

2) ¿ Dependen de otro taller para realizar el trabajo ?

Al recurrir a otros talleres especialistas para relizar un trabajo, por parte de otro taller influye directamente en el precio al tener que revender el trabajo al cliente. Esto va relacionado al punto de contar con tecnología y personal calificado para la elaboración de trabajos especiales dentro de las instalaciones del taller sin tener que recurrir a otros talleres. Esto pasa mucho con talleres que no cuentan con el conocimiento para el servicio de automóviles de los últimos años, los cuales son FUEL INJECTION y TURBO teniéndose que manejar una tecnología más avanzada y completa. Al decir completa, se refiere a tener y conocer los instrumentos necesarios para un servicio de cualquier parte del automóvil de tecnología avanzada y no sólo tener uno o dos aparatos tecnológicos faltando tal vez aquellos para las partes eléctricas o de computadora de los atomóviles.

Los precios de mano de obra, aunados con los de refacciones (necesarios en la rama automotriz de separar), varían mucho de un taller a otro y por lo general los talleres no concuerdan en precios de trabajos especializados por lo que pueden sonar unos muy ilógicos, ya sea barato o caro, el precio por el que se paga determinado servicio.

3.2.4 Promociones

La mayoría de los talleres automotrices han contado alguna vez con promociones, ya sea para la captación de clientes o para defender un nuevo servicio ofrecido por éstos.

Generalmente, cuando en un taller automotriz se tienen ventas bajas se lanza alguna promoción, otros lanzan un nuevo servicio para el cliente que no lo ofrecían antes y al mismo tiempo lo lanzan con una promoción por cierto tiempo determinado.

Existen dos tipos de promociones que generalmente son usados en México para atraer al cliente:

1) Referentes al precio o a un ahorro determinado.

- Existe la promoción más utilizada que es la del "dos por uno".

Aquí los talleres suelen ofrecer dos servicios de la misma categoría por el precio de uno, por ejemplo afinaciones por el precio de una". Los servicios en promoción varían, pero muy raramente ofrecen una promoción de este tipo en servicios mayores o especializados o bien en automóviles cuyas reparaciones son de precio elevado como los FUEL INJECTION o TURBO

- Otra muy utilizada es la de un servicio extra en la compra de otro, por ejemplo: verificación de no contaminación gratis en el cambio de aceite y afinación de un automóvil o bien afinación gratis en un servicio mayor que incluye: Frenos generales, cambio de amortiguadores, cambio de aceite, afinación, servicio de lavado y engrasado.

- Otra utilizada por algunos talleres es la del servicio de grúa gratis si el trabajo se realiza en el taller mismo.

- Existen muchas otras más.

Este tipo de promoción usado generalmente no perduran o utilizan muchas condiciones, además no son muy atractivas para clientes cuyos automóviles representan un gasto alto dependiendo de la reparación que necesite.

Además, estas promociones no salen de los servicios generales de mantenimiento que los automóviles requieren, no existen promociones con automóviles de reparaciones tal vez no necesarias, sino de capricho o lujo por parte del cliente como adaptaciones al automóvil, pintura, etc.

2) Otro tipo de promociones es la más común que trata del volanteo (repartición de volantes) y de artículos promocionales (encendedores, calendarios, plumas, etc)

¿ Estas promociones pueden influir en la elección de un taller por parte de una empresa que lo requiera? ¿ Serán atractivas ?

Es cierto que las promociones deben ser temporales, pero también es cierto que deben dar un valor más para el cliente y no solo el ahorrarse un pequeño servicio, tal vez pueda esta garantía ser dispareja con aquellos dueños de automóviles que no entran en la garantía y que requieren de servicios caros y especializados y por lo mismo no entran en juego dentro de la garantía.

Crédito:

Estos talleres cuentan con el manejo de crédito pero no en general, es decir solamente a algunos clientes o bien a empresas que se los exigen. Debido a ésto llegan a tener un serio problema en la falta de liquidez, además la mayoría de estos talleres están acostumbrados a contar con dinero en efectivo para realizar los gastos indispensables en refacciones para los automóviles y así no detener un coche en lo que se refiere al tiempo de entrega, por esa razón su crédito es limitado y no llegan a captar muchas empresas para trabajarles.

3.2.5 Servicio al cliente

Ya se vió como el servicio al cliente en las agencias no es del todo bueno. En los talleres automotrices este servicio al cliente suele ser mucho mejor que en las agencias.

Los talleres automotrices que quedaron como lejanas amenazas como competidores suelen tener un servicio pésimo en diversos puntos como:

- 1) No existe una persona adecuada que reciba y atienda al cliente
- 2) Los tiempos de entrega de las unidades nunca son exactos y con mentiras y promesas.
- 3) Los precios nunca son exactos y se cambia un presupuesto dado en varias ocasiones.
- 4) etc.

Este tipo de taller ha quedado relegado como posible amenaza. Ahora analizaré los que constituyen una competencia.

En general, el servicio al cliente sí existe en los talleres automotrices de una manera adecuada, aunque no llegan a lo que se llama un servicio extra al cliente, es decir solamente cumplen con lo debido y una buena atención, pero pocos son los talleres que se preocupan en crear una estrategia y tal vez una ventaja en servicio, como un extra al cliente.

Dentro de los aspectos positivos que se pueden encontrar en los talleres generales en cuanto a servicio son los siguientes:

1) Generalmente existe un jefe de servicios o jefe de taller para atender al cliente, primero cuando llega el automóvil al taller se lo recibe adecuadamente y levanta una orden de reparación. Después tiene la información de como se está trabajando el automóvil, así como una fecha de entrega verdadera y existe la comunicación con el cliente acerca del estado de su automóvil.

2) Existe un reporte técnico o mecánico directamente con el cliente si éste los desea, aspecto que en otros talleres y agencias es raro que se dé.

3) Muchos talleres automotrices cuentan con un equipo tecnológico adecuado y está a la vista de cualquier cliente; es decir, el cliente puede disponer de un reporte técnico por medio de las computadoras ya sea observándolo directamente o bien, por escrito.

En general, se puede hablar de un mejor servicio al cliente por parte de los talleres que por parte de las agencias.

Se observa que la mayoría de los talleres no cuenta con un servicio extra hacia el cliente: Cumplen con el servicio adecuado pero no llegan más allá de lo que podría ser una estrategia de servicio. Se observan talleres que cuentan con servicios como el de grúas disponibles al cliente o revisiones a domicilio, pero nunca un servicio mayor a éstos o que no implique un mayor costo.

Sin duda alguna, un aspecto a mejorar para todos los talleres automotrices se refiere al servicio hacia el cliente, asimismo constituye una oportunidad de ventaja competitiva para cualquier taller que lo quiera intentar.

3.3 TALLERES ESPECIALISTAS

3.3.1 Generalidades

Estos talleres son conocidos como especialistas. Su función es la de los servicios automotrices especializados en un solo tipo de rama de servicios automotrices como: Especialistas en transmisiones automáticas, en clutch y frenos, en mofles, carburadores, manejan solo hojalatería y pintura, etc.

Este tipo de talleres no constituyen una competencia directa a lo que mi investigación se refiere, pero no deben ser olvidados ni dejar de tomarlos en cuenta.

Al no abarcar todo lo que un automóvil requiere en su manteni-

miento quedan relegados en reparaciones que no son de su especialidad y difícil de acaparar mercados grandes como las empresas, por eso mismo no constituyen una competencia directa.

Este tipo de talleres suelen trabajarle a clientes antiguos con ellos o bien suelen ser maquila de otros talleres o bien de agencias.

3.3.2 Ventajas y desventajas

3.3.2.1 Ventajas

Estos talleres aunque sus servicios que ofrecen no son extensos y se encuentran muy reducidos, suelen tener ventajas importante por la misma actividad que desempeñan.

De las ventajas que más destacan se encuentran las siguientes:

1) Cuentan con excelentes especialistas en su ramo. Su única actividad tiene que ser desarrollada por técnicos o especialistas de calidad bastante aceptable ya que es a lo que se dedican como exclusividad.

2) Logran acumular clientela cautiva debido a que la mayoría trabaja con calidad. Esta clientela puede incluir otros talleres que se apoyan en éstos como maquila y que difícilmente al no tener problemas de calidad cambian por otros proveedores.

3) Logran un manejo adecuado de la tecnología ya que al dedicarse solo a una rama de los servicios automotrices tienen mayor facilidad en lograr una tecnología adecuada en un servicio automotriz en particular.

4) La mayoría de estos talleres trabaja sin crédito, tienen ingresos en efectivo al entregar el trabajo, lo cual les permite una liquidez que muchos talleres desearían tener.

5) Estos talleres con clientes particulares pueden manejar un precio por encima de muchos talleres y obtener mayores ingresos. Esto se debe principalmente a la calidad con que trabajan y los especialistas con los que cuentan, lo cual les permite mayor imagen y calidad de trabajo y a su vez un precio mayor que otros talleres.

3.3.2.2 Desventajas

Se encuentran a la vez de algunas ventajas importantes, otras desventajas que también repercuten mucho en estos talleres y son las siguientes:

1) Pueden llegar a existir talleres que sean especialistas o se dediquen a un solo tipo de servicio automotriz por el hecho de no contar con las instalaciones adecuadas para un taller en forma, por no tener liquidez suficiente o bien por no contar con el personal necesario para consolidar un taller automotriz en general; y esto puede significar que su calidad sea muy reducida o bien no abarque todo el servicio que un taller especialista debe ofrecer. Muchas veces estos talleres son talleres que se utilizan para "salir del paso" y no ofrecen una calidad suficiente porque fueron creados como especialistas debido a los puntos que se mencionaron arriba.

2) Al ser maquileros de otros talleres o de agencias, estos talleres tienen que bajar su precio en forma significativa para poder retener los buenos talleres o agencias y su margen de utilidad, así como sus ingresos, disminuyen. Tiene que aprovechar el poder trabajarles a talleres importantes y por eso se ven obligados a sacrificar ingresos en sus bajas de precios. Esto para otros talleres puede significar una ventaja al tener poder de compra.

3) Al ser talleres especialistas reducen sus servicios automotrices y pueden no ser tan atractivos para clientes que necesiten más de un servicio automotriz a la vez que estos talleres no se los pueden ofrecer. En estos casos el cliente puede preferir encontrar un taller automotriz que le cubra todos los servicios necesarios en un mismo lugar.

Esta última es la desventaja más importante para estos talleres y los relega de poder competir con grandes talleres reduciendo su competencia sólo con los especialistas que pueda haber en el mercado y de su mismo ramo.

3.4 Talleres propios de empresas

3.4.1 Generalidades

Estos talleres prácticamente son los que representan las menores amenazas posibles para los talleres generales y asimismo no representan ni una fuente de posible relación de trabajo aunque su estudio y análisis no deja de ser relevante.

Estos talleres principalmente sirven para los funcionarios de las empresas que desean realizar los servicios de sus automóviles dentro de las instalaciones de la empresa y lo más importante es que se utilizan principalmente para la reparación de las unidades de las empresas como lo son: Camiones de reparto, camionetas de vendedores, camiones de carga y aquellos que su reparación resulta difícil en un taller general que no sea especializado en este tipo de unidades.

Muchas empresas tienen que contar con sus talleres de reparación porque cuentan con unidades que no son fáciles de reparar en otros talleres y tales unidades son del tipo de trailers, camiones diesel o camiones como refresqueros y de carga que sobrepasan de las 3 1/2 toneladas.

A la vez, estos talleres pueden estar abiertos para la reparación de los automóviles de los funcionarios de la empresa y para automóviles utilitarios que en algún momento pueden ser mercado para los talleres automotrices.

3.4.2 Ventajas y Desventajas

3.4.2.1 Ventajas

Se podrían citar algunas ventajas dentro de estos talleres refiriéndonos a los automóviles de funcionarios que pueden ser objeto de mercado automotriz:

1) Comodidad para el usuario de tener un taller cerca de donde se encuentra o sea su propia empresa.

2) El costo de los servicios automotrices generalmente es absorbido por la empresa al realizarse en sus instalaciones, aún cuando el automóvil no esté a nombre de la empresa y pertenezca a altos funcionarios.

3) En algunos casos puede reducirse el miedo del usuario a tener su automóvil en un taller automotriz o bien en una agencia. Esto puede producir confianza al saber que está en el taller de su empresa a la que pertenece.

3.4.2.2 Desventajas

1) Se trabaja con una calidad en la mayoría de estos talleres como deficiente a excepción de camiones de entrega y diesel que es lo que más conocimiento llegan a desarrollar estos talleres.

2) Muchas veces existen trabas dentro de estos talleres y se crean cadenas y grupos de corrupción dentro de estos talleres.

3) Es increíble el número de refacciones que llegan a desaparecer y a ser cambiadas dentro de estos talleres probocandose grandes pérdidas y robos de refacciones.

En sí, este tipo de talleres es poco favorable para los usuarios de los automóviles y aunque algunos llegan a sentir confianza a la larga llegan a perderla y a buscar otros talleres de apoyo.

3.5 CUADRO COMPARATIVO

Una vez estudiada la competencia reuno los puntos más importantes a saber para poder crear las estrategias necesarias contra la competencia. Asimismo, nos indican un panorama general de la competencia en cuanto a fuerzas y debilidades.

Así pues, volvemos al cuadro comparativo propuesto con anterioridad en el capítulo dos en el cual sólo incluyo a los competidores sin incluir al taller al que se hace referencia en este trabajo, con el fin de observar sólo a los competidores y crear estrategias que más convengan.

CUADRO COMPARATIVO DE COMPETIDORES EN SERVICIOS AUTOMOTRICES

<u>Puntos de comparación</u>	Competidor 1			Competidor 2		
	MB	B	M	MB	B	M
Calidad en los trabajos	x			x		
Tecnología y desarrollo	x			x		
Garantía incondicional			x			x
Servicio a clientes			x	x		
Calidad en trabajos con especialidad.		x				x
Precios			x	x		
Promociones			x	x		
Publicidad		x				x
Variedad en servicios	x			x		

Competidor 3			Competidor 4		
MB	B	M	MB	B	M
x					x
	x				x
x				x	
	x		x		
x					x
	x		x		
		x		x	
		x		x	
		x			x

Competidor 1: Agencias automotrices

Competidor 2: Talleres automotrices generales

Competidor 3: Talleres especialistas

Competidor 4: Talleres propios de empresas

A partir de este cuadro de comparación ya se tiene una idea y un concepto claro de las fuerzas y debilidades de los competidores. De aquí en adelante propongo las estrategias contra la competencia.

CITAS CAPITULO 3

1) Porter Michel

Ventaja Competitiva, Pág. 143

SEGUNDA PARTE

ESTRATEGIAS

CAPITULO 4

4. ESTRATEGIAS LIGADAS AL SERVICIO

" En un negocio orientado hacia el cliente o hacia el servicio, el cliente tiene que aparecer en alguna parte del organigrama" (1).

En esta época en la que la apertura comercial se está dando, es importante reconocer que aquellas empresas que quieran ser competentes no sólo tendrán que tener un servicio o producto necesario para los consumidores, sino que su enfoque y servicio hacia el cliente tiene que ser el adecuado, e incluso manejarlo como una prioridad. Por ejemplo, actualmente las compañías de teléfonos celulares ya no se basan solamente en el mejoramiento de la tecnología de su producto, sino que están compitiendo en base al servicio extra que puedan ofrecer sobre las demás. Así tenemos muchas otras compañías que se empiezan a dar cuenta de la importancia del mejoramiento en sus servicios, o bien un "servicio extra".

Al tratar el tema que expongo " SERVICIOS AUTOMOTRICES", el servicio extra al cliente toma forma de indispensable para poder salir adelante en una rama tan competida como lo es ésta. Ya no sólo es necesario el contar con una calidad adecuada en las reparaciones automotrices, sino que también el ofrecer un buen servicio al cliente es básico.

" El servicio es la más estratégica de nuestras armas de mercadotecnia; declara Louis V. Gerstner Jr., presidente y director general de Travel Related Services Co. "(2).

Al crear estrategias de servicios nos encontramos con dos características básicas de los servicios, las cuáles son: intangibilidad e indivisibilidad.

Los servicios son intangibles, no se pueden muestrear antes de ser lanzados, por lo tanto, se debe de ofrecer las ventajas que producirá el servicio que se está vendiendo.

Por otra parte, se habla de la indivisibilidad de los servicios, esto es que los servicios muchas veces van pegados junto con los vendedores y no es posible separarlos, el mismo que ofrece el servicio lo realiza pero veremos las excepciones.

A partir de esto, propongo estrategias de servicio tomando en cuenta estas características y siempre pensando en la ventaja que el cliente obtendrá con estas estrategias.

En este trabajo expongo los servicios extras a manera de estrategias y que considero que nos pueden dar una diferenciación total de nuestros competidores, además de que la captación de grandes clientes es muy posible que se dé como hasta el momento se ha observado.

Considero muy atractivas las estrategias que trato y como una ventaja sobre cualquier competidor que no esté relacionado con el manejo de un buen servicio hacia el cliente.

4.1. Estrategia de Fuerza de Ventas.

" Una excepción de la característica de la indivisibilidad es que el servicio puede ser vendido por un representante del creador-vendedor " (3).

Los talleres automotrices en su mayoría, así como las agencias, están acostumbrados a ofrecer sus servicios automotrices por medio de volantes o propagandas impresas repartidas por la calle o en establecimientos y en otros casos no se preocupan por salir a buscar al cliente, sino que sólo el tener abierto el taller y esperar a que los clientes o usuarios de vehículos lleguen por sí solos a sus establecimientos para cualquier reparación. Generalmente este punto de salir a buscar al cliente no sucede en los talleres automotrices y se conforman con el sólo hecho de esperar en sus establecimientos. En las agencias automotrices si se pueden dar ese lujo debido a que cuentan con una gran publicidad por televisión y su salida de dinero es impresionante en lo que se refiere a publicidad.

El concepto de fuerza de ventas es simplemente lo que muchas compañías lo llevan a cabo por la misma necesidad del ramo a que se dedican. El manejar vendedores para ofrecer los servicios que el negocio da es una gran fuente para aumentar ventas y atraer clientes que tal vez nunca llegarían por sí solos.

Esta estrategia no sólo es de ventas, sino que constituye una estrategia de servicio también. El hecho de que un usuario de su

automóvil sea visitado y que se le ofrezcan los servicios en un taller automotriz evita al usuario el buscar un taller de confianza y el no saber de precios ni de la manera de trabajar que pueda tener distinto taller.

Pero, ¿cómo funciona esta estrategia de fuerza de ventas?

Principalmente funciona de la siguiente manera:

4.1.1 Manejo de Equipo de Vendedores

Es tan simple como el hecho de manejar un determinado número de vendedores en la empresa, en este caso ESTETICA AUTOMOTRIZ.

Los vendedores operan en diferentes áreas, con una cartera de clientes que ellos mismos buscan y la crean, es decir, el salir a buscar al cliente y hacerlo cliente permanente de ESTETICA AUTOMOTRIZ..

El concepto y estrategia principal de ESTETICA AUTOMOTRIZ para la captación en gran número de clientes, es no sólo atender a usuarios de automóviles particulares de la ciudad o que puedan estar en la calle, sino las empresas, las cuales cuentan con un gran parque vehicular. En este sentido, los vendedores llevan su cartera de clientes por empresas y de los usuarios dentro de las empresas sin descartar clientes por fuera de las empresas.

Los mercados meta ya fueron definidos en el primer capítulo.

Uno de los problemas que las empresas pueden tener dentro de su mantenimiento vehicular es el de encontrar un taller que cubra

los requisitos y que dé un servicio adecuado. El visitar a estas empresas constituye una estrategia de servicio muy útil porque se evita a las empresas el tener que salir a buscar uno o varios talleres.

El vendedor ofrece las ventajas que le representará a la empresa el contar con un taller de apoyo y de contar con vendedor exclusivo para esa empresa, el cual le tiene informado de sus vehículos en reparación, así como visitas constantes a la empresa, como atención a ésta y al encargado del área de mantenimiento vehicular, es decir llevar una buena relación y comunicación constante entre el vendedor y el encargado del área.

* Ventajas que representa para la empresa:

- Contar con un taller exclusivo para el mantenimiento vehicular
- Contar con una atención de vendedores en todo momento, así como el estar constantemente informado de sus unidades.
- Lograr descuentos por trabajar con un taller exclusivo.
- Tener una atención completa por parte de un vendedor como puede ser en precios, tiempos de entrega y todo lo referente a sus unidades.

* Ventajas para el taller automotriz:

- Obtener un gran parque vehicular de la empresa.
- Negociar contratos de exclusividad con la empresa.
- Ventaja sobre los competidores al ofrecer un buen servicio y atención al cliente.

La atención que puede recibir el cliente de la empresa o cualquier otro cliente al contar con un vendedor por parte del taller automotriz nos da una gran ventaja sobre la competencia y una muy probable captación de clientes en gran número.

4.2 SERVICIO INTEGRAL

Creo que ésta es la estrategia que más puede repercutir en el servicio en un usuario de un taller automotriz y que pocos talleres lo ofrecen.

Por servicio integral me refiero al mantenimiento del automóvil en todos sus aspectos en un sólo taller automotriz

Es difícil para un usuario pensar en todos los servicios que necesita un automóvil para su mantenimiento en un sólo lugar, es decir, que estos servicios abarquen desde aspectos mecánicos, de hojalatería y pintura, rótulos, vestiduras, aires acondicionados, transmisiones automáticas y standard, fuel injection, turbo, mofles, direcciones, alineación y balanceo, servicio de lavado y engrasado, vidrios, neumáticos, verificaciones, etc. Para poder ofrecer todos estos servicios, lo primero que se llega a pensar es en una superestructura tamaño monstruoso y con mucho personal y mano de obra dentro de la estructura. Esto no ocurre así, es decir, se pueden ofrecer todos estos servicios sin llegar a tener dicha super estructura, para lo cual, menciono también más adelante las estrategias de operación que de alguna manera están ligadas con el servicio integral.

Resulta una gran comodidad y satisfacción para el cliente el poder contar con un taller automotriz en el cual se le ofrezcan todos los servicios para su automóvil, sin tener que buscar dos ó más talleres para un servicio completo.

Muy contados talleres automotrices pueden ofrecer un servicio integral debido a que no cuentan con la capacidad para llevarlos a cabo, o bien no pueden establecer las estrategias para poder ofrecerlos.

Dentro de un servicio integral existen aspectos importantísimos para la captación de clientes, así como de su entera comodidad, uno de ellos es la revisión de no contaminación, también llamada "verificación".

4.2.1 Verificación.

Resulta muy estratégico el poder ofrecer al cliente la revisión de no contaminación dentro del mismo taller. El sólo hecho de evitarse llevarlo a centros autorizados de verificación exclusivamente para la verificación y tener otro para su reparación automotriz, puede representar un poco de pérdida de tiempo.

Es importante hacer notar que un gran número de talleres automotrices cuentan con la licencia para poder ofrecer la verificación, pero esto ocurre sólo con los automóviles particulares, es decir, quedan excluidos los pertenecientes a las empresas.

Los MacroCentros son los únicos autorizados para llevar a cabo dicha revisión. Esto de acuerdo a la experiencia observada llega a quitar al usuario de 2 a 3 horas en tiempos normales y en tiempos de últimos días el número de horas excede considerablemente.

Dentro del servicio integral el hecho de ofrecer la verificación no sólo para vehículos particulares, sino también para aquellos de empresas permite la captación de éstos últimos en gran cantidad.

Para poder ofrecer esta verificación a vehículos de empresas no se necesita tener un macrocentro, simplemente se da el servicio completo que consiste en la reparación del vehículo para su revisión en el macrocentro y el taller llevar a cabo dicha verificación en el macrocentro, es decir, ahorrarle el tiempo al cliente de llevarlo él mismo y evitarle esa pérdida de tiempo llevándolo nosotros mismos.

El ofrecer un servicio de verificación completa no sólo nos permite la captación de gran número de clientes, sino que además nos permite elaborar nosotros mismos las reparaciones necesarias que en otro taller tendría que hacerlas y captar ahí mismo trabajos extras a la verificación.

Con el servicio integral como estrategia no sólo se ésta ofreciendo al cliente los beneficios de los servicios automotrices, sino que se está ofreciendo la comodidad como parte de la atención al cliente y que puede ser la diferencia entre un taller y otro.

4.3 ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIA

Al hablar de estrategias relacionadas al servicio que se ofrece y a la calidad con que se debe de trabajar es indispensable crear estrategias que nos permitan laborar con la tecnología adecuada para poder competir tanto con talleres de alta calidad, como con las propias agencias automotrices.

Considero dos aspectos importantes para manejar una tecnología adecuada en un taller automotriz y que apoyan a dar el servicio que se pretende ofrecer como anteriormente se vió.

Estos dos aspectos son:

4.3.1 Equipo y Herramienta adecuada.

Resulta indispensable contar con un equipo y herramienta de trabajo adecuados para que los servicios que se ofrecen no se vean opacados por la falta de tecnología y calidad. Por equipo adecuado se entiende como avanzado o lo que es lo mismo a la vanguardia en los servicios automotrices.

Los talleres especialistas en un servicio automotriz cuentan con ese equipo necesario para mantener su calidad en sus trabajos y así se pueden observar a las alineadoras con máquinas de alineación electrónica, a los talleres de transmisiones automáticas con dinamómetros y así muchos otros.

La estrategia tecnológica no es precisamente el ser innovador de equipos y herramientas, pero sí el ir a la vanguardia de estos equipos y herramientas y estar preparados a los cambios tecnoló-

gicos que se puedan dar, ya que eso nos puede dar un nivel de diferenciación a otros talleres.

En un taller de servicios automotrices en general se debe de contar con equipo especializado aunque ésto represente al principio un gasto fuerte, pero si no se cuenta con ésto se puede ver rebasado por cualquier competidor que sea un taller especialista. Si se van a ofrecer todos estos servicios en un solo taller, se debe de contar con un equipo avanzado y especializado.

Un ejemplo, que es de suma importancia en la actualidad de los servicios automotrices, es el de las verificaciones como servicio integral, es decir no sólo verificar si el automóvil pasa o no, sino que contar con el equipo adecuado de analizador de gases para poder predecir si el automóvil está en condiciones de pasar o no y en caso negativo proceder a sus ajustes necesarios para poder verificar ese automóvil. Parece cosa sencilla, pero muchos talleres no lo manejan así y sólo se dedican a dejar el automóvil rechazado y dar un presupuesto de cuanto saldría su reparación para poder verificarlo. Si se está hablando de un servicio completo, el automóvil se debe de checar antes de verificar y proceder a su reparación. Como este caso se pueden encontrar muchos más si no se cuenta con un equipo adecuado.

También los talleres pueden llegar a tener equipo obsoleto y por lo tanto deben de estar a la vanguardia de los equipos y herramientas automotrices. Resulta muy incómodo para un cliente la frase célebre de muchos talleres " Este trabajo necesita de una máquina especial que no la manejamos, váyase a la agencia, ahí se lo reparan "

Por ejemplo, en las afinaciones de FUEL INJECTION hoy en día es necesario contar con un laboratorio computarizado para realizarse como se debe una afinación. Muchos propietarios de talleres se asustan al oír laboratorio computarizado y se imaginan una inversión que nunca podrían conseguir y en realidad lo indispensable es un lavador de inyectores y una computadora analizadora de gases, equipo que se puede conseguir desde N\$ 45,000 dependiendo de la extensión de las funciones.

4.3.1.1 Capacitación de los empleados

Resultaría inútil tener un equipo adecuado sin que la mano de obra esté capacitada para poder usarlo. Es indispensable el capacitar a los trabajadores para poder eficientar los trabajos y manejar un equipo avanzado tecnológicamente.

Otra opción es la contratación de mano de obra especializada proveniente de talleres especializados o bien de agencias automotrices.

Así pues, es una gran ventaja contar con un equipo práctico y sencillo pero a la vez el adecuado tecnológicamente para realizar servicios automotrices y tener gran ventaja sobre aquellos compe

tidores que no lo hagan y que son bastantes.

4.3.2. Proveedores Adecuados.

Uno de los aspectos más delicados en los servicios automotrices es la obtención de refacciones, así como de servicios complementarios en la reparación de algún vehículo. Estos tienen que ser de la calidad adecuada y que vaya de acuerdo al servicio que se ofrece.

El que se obtengan refacciones y servicios de calidad va relacionado con una estrategia no sólo de calidad sino que además de servicio al evitar al cliente el cambio constante de piezas de segunda calidad y sobretodo reducir el número de reclamaciones ajenas a la mano de obra en un taller automotriz.

En los servicios automotrices existen los proveedores baratos, justos y caros. El que determina que calidad usar y que proveedor tener es el propietario o director del taller automotriz, en función de ésto está en juego la calidad y servicio del taller automotriz.

Si bien la agencia utiliza refacciones "originales", se puede acudir a aquel proveedor que maquila esas refacciones "originales" y manejar la misma calidad en refacciones que la agencia.

Considero aspectos fundamentales en la elección de proveedores que repercuten en el ofrecer un buen servicio al cliente, los cuales hay que tomar en cuenta y son:

- Tiempo de entrega de la refacción o del servicio.
- Garantía.
- Descuentos.
- Ubicación.
- Asesoría en refacciones y marcas.

El contar con proveedores de refacciones y servicios adecuados puede repercutir directamente para eficientar el servicio al cliente.

4.4 ESTRATEGIAS DE OPERACION

Principalmente estas estrategias que defino a continuación van relacionadas con el ofrecimiento de un servicio integral y el como poder ofrecerlo adecuadamente. Por otra parte, nos permiten el desarrollo de funciones internas que bien podrían ser realizadas externamente. Al ser realizadas dentro de las instalaciones, permite el ahorro que se pagaría por éstas y a la vez el sacar provecho a manera de negocio de estas mismas.

Por un lado está lo que es la integración de funciones y por otro lado lo que sería el recurso de maquila o bien la desintegración de funciones. Aunque las dos entran dentro del mismo concepto de estrategias de operación, se manejan las dos opciones al tener cada una su razón de ser.

4.4.1. Integración de Funciones.

" La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa, porque la empresa es capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades." (4)

Dentro de los servicios automotrices existen actividades que nos permiten cierto margen de utilidad al realizarlas nosotros mismos y por otra parte existe algo importante que es el poder tener un control de la calidad por nosotros mismos en actividades que resultan indispensables para la calidad del trabajo.

Aunque existen funciones que se recurre a otros proveedores de servicios como podrían ser las rectificaciones de piezas de motor o las mismas rectificaciones de frenos que para el taller no representa gran margen el realizarlas, debido a que el costo de inversión es alto y por otra parte se pueden cobrar a un precio que nos permita un margen de utilidad al conectar proveedores con grado de exclusividad.

Por ejemplo, en los trabajos de FUEL INJECTION existe dentro de las afinaciones el lavado de inyectores, el cual la calidad de éstos es importantísima. En un taller especializado de lavado de inyectores o en las mismas agencias el costo es alrededor de N\$ 200 a N\$ 300 dependiendo el lugar y refiriéndome a un lugar de calidad adecuada. El ahorro al realizarlo nosotros mismos es impresionante, una vez que se ha realizado la inversión inicial que consiste en un lavador de inyectores (Laboratorio de lavado de inyectores).

Muchas otras funciones que se pueden realizar dentro de las mismas instalaciones nos permiten el ofrecer un servicio integral y con nuestra propia calidad sin tener que recurrir a otros proveedores.

Además, esto nos da cierto grado de diferenciación con la competencia, que es un número mínimo los talleres que realizan funciones importantes dentro de sus mismas instalaciones.

Otro ejemplo es el de contar con la verificación en automóviles

particulares dentro de los talleres sin tener que recurrir a otros para realizarla. El grado de beneficio en utilidades es muy grande por los siguientes aspectos:

- Captar clientes ajenos a empresas.
- La misma utilidad en el precio de la verificación.
- Utilidad por la realización de trabajos para pasar la verificación.
- Utilidad por la captación de trabajos ajenos a la verificación.

A la vez, la integración nos puede permitir tener actividades de diferenciación con la competencia y así como los ejemplos anteriores existen muchas otras actividades en las que la integración resulta importante en tres aspectos: Diferenciación, Utilidad, Servicio.

Esta estrategia, aunque suene lógica y fácil de llevar a cabo, muchos talleres no la llevan a cabo por los costos de inversión y por no tener una adecuada capacitación en su mano de obra y lo cual produce que se llegue a perder cierto control en la calidad.

Otras actividades que se apègan a la integración podrían ser: rótulos, mofles, analizar gases contaminantes, etc.

El realizar algunas funciones indispensables como integración nos permite ser en cierta medida maquiladores de otros talleres.

4.4.2. Recurso de Maquila

Ya se vió la importancia de un servicio integral como estrategia y de los servicios que se pueden ofrecer. También se mencionó que no es necesario una superestructura para poder ofrecerlo y para eso existe el recurso de la maquila.

La maquila es algo ya muy conocido e incluso muy aplicado por varias empresas, los talleres automotrices no son la excepción.

Existen puntos claves para poder establecer un adecuado sistema de maquila, en el cual no se deja todo el trabajo a un tercero y se puede tener control sobre la calidad. Dentro de los servicios automotrices, estos puntos los considero básicos si se piensa en utilizar el recurso de la maquila:

- No mandar toda la parte del trabajo a maquilar sino sólo aquella parte del proceso que no esté a nuestro alcance.

- Proveedor o maquilador de prestigio y que sea especialista en su rama.

- Que nos permita un cierto margen de utilidad en los trabajos que realice.

- Ubicación. De esta manera se puede tener un mejor control de calidad sobre los trabajos que esté realizando.

De esta manera existen servicios que para un taller resultan imposibles realizarlos, pero que al contar con el recurso de maquila se pueden llevar a cabo, dichos trabajos podrían ser: aire acondicionado, servicios de lavado y engrasado, vestiduras, cajas de dirección, etc.

Una táctica importante es no caer en el engaño hacia el cliente, éste es, no dar precios exagerados al cliente cuando éste último pueda acudir directamente al taller maquilador y conseguir un precio muy por debajo. Tal vez éste sea un punto que no todos los talleres lo logren y por lo tanto no se pueda recurrir al recurso de maquila.

Dos son los aspectos que propongo en la estrategia de recurso de maquila como los principales a seguir:

- Lograr del maquilador un precio que nos deje cierto margen de utilidad y que el cliente al acudir con el maquilador encuentre el mismo precio que el del taller automotriz. Esto lo podemos lograr con cierto grado de exclusividad de trabajo con el maquilador y determinadas cantidades de compra semanal, mensual o como se estipule.

- Lograr una calidad del propio taller aunque sea en trabajos en maquila. Esto se puede dar no mandando todo el trabajo a maquilar, es decir, se puede desarmar y armar en el propio taller y sólo reparar en otros. Como ejemplo se da el caso de una caja de dirección en la que el taller la desarma, examina y manda la pieza afectada a reparar con un maquilador y una vez terminada el taller vuelve a armar bajo la inspección de la pieza reparada. Algunas otras veces se tendría que mandar todo el trabajo y sólo se controlaría la inspección de calidad, tal caso puede ser un trabajo de vestiduras.

El recurso de maquila es un elemento muy útil para un taller que quiere ofrecer un servicio integral como el caso de ESTETICA AUTOMOTRIZ y sabiendo negociar con los maquiladores y lograr una buena relación laboral se puede dar.

Las agencias automotrices es un típico caso del recurso de maquila ya que generalmente trabajos especializados no son reparados por éstas. A diferencia de un taller automotriz estas agencias dan precios estratosféricos y esto constituye una ventaja para el taller automotriz que trabaja con la calidad adecuada y precios por debajo de la agencia.

4.5 ESTRATEGIAS DE SATISFACCION AL CLIENTE

En cualquier tipo de empresa de cualquier giro, que tenga muchas veces la pequeña diferencia que da la primera gran ventaja llega a ser algo "extra". Este extra puede ser una promoción, una garantía, un regalo o bien un servicio.

Un servicio extra hacia el cliente puede constituir una gran diferencia de elección entre un taller u otro por parte de un cliente.

Las estrategias de satisfacción al cliente que propongo van aunadas con el servicio integral que se describió anteriormente, creando así un servicio totalmente completo, de satisfacción y comodidad hacia el cliente.

4.5.1 Recolección y Entrega de Vehículos.

Esta estrategia es sencilla pero, sin embargo, representa una entera comodidad hacia el cliente.

Es más aplicable a clientes o usuarios de vehículos de empresa aunque para los particulares también se puede aplicar.

Consiste en la recolección de los vehículos en el lugar de trabajo del cliente, en su domicilio particular o en el lugar en el que el vehículo se encuentre parado, en caso de una descompostura imprevista. Después de recoger el vehículo del cliente se lleva a las instalaciones del taller para su reparación y una vez terminado se procede a su entrega en cualquiera de los lugares descritos arriba.

El recogerle el vehículo al cliente y entregárselo en un lugar determinado le evita la pérdida de tiempo que representa llevarlo al taller y posteriormente recogerlo y más si hablamos de un cliente que se encuentra en su lugar de trabajo.

La comodidad y ventaja que representa este servicio es grande y puede influir en la elección del cliente hacia un taller u otro.

Este servicio es casi desconocido en cualquier taller automotriz y en las agencias automotrices sonaría como un chiste el dar este servicio.

Para dar este servicio se cuenta con un equipo de choferes que al reportarse cualquier recolección de un vehículo en determinada empresa acuden por el vehículo y posteriormente el vehículo es entregado personalmente por el chofer al usuario.

También es indispensable contar con un servicio de grúa, ya sea propio del taller o bien trabajar conjuntamente con talleres o prestadores de grúas para la recolección de vehículos averiados en el lugar donde se encuentren. Este servicio de grúa solamente lo tienen talleres especialistas en reparaciones de transmisiones automáticas, ya que es imposible recoger un vehículo averiado de la transmisión sin una grúa. Muy pocos talleres automotrices cuentan con un servicio de grúa.

Una cosa importante de señalar es que la recolección de los vehículos por parte de los choferes es sin ningún costo, es decir servicio gratis.

Dentro de este servicio también se da la reparación de vehículos en el lugar en el que se encuentren, si esto es posible. Muchas veces no existe la necesidad de llevar el vehículo a las instalaciones y se puede arrancar o reparar en el domicilio en el que se encuentre, como podría ser a manera de ejemplo: Cambio de platinos, cambio de mangueras, corriente de batería, etc. En estos casos se acude con un chofer y un mecánico y la reparación no tiene costo adicional por el servicio a domicilio.

Estos servicios, sin duda, constituyen al cliente la mayor de las comodidades y puede ser una estrategia de diferenciación en el servicio.

4.5.2. Reporte de Condiciones Vehiculares.

El reporte de condiciones vehiculares es un apoyo al cliente para que tenga conocimiento en que condiciones se encuentra su vehículo tanto las que entran en la reparación como aquellas que se encuentre ajenas a su reparación.

Al entregar un vehículo, el cliente ya tiene previo conocimiento de la situación de su vehículo como parte de atención por parte del taller automotriz.

Este reporte se lleva a cabo después de la recolección del vehículo y una vez analizado permite no sólo tener cierta cortesía con el cliente sino que también captar trabajos que no se esperaban por desconocimiento del cliente de las fallas de su vehículo. De esta manera el cliente queda totalmente enterado de

las fallas de su vehículo y puede autorizar su reparación mediante una circular en la que se mencionen dichas fallas y recomendaciones de reparación por parte del taller, captando éste último trabajos extras a los que el vehículo ingreso al taller.

4.5.3. Manejo de Cuadros de Tiempo.

Una de las ideas que pasa por cualquier usuario de un automóvil antes de mandarlo a cualquier reparación es: " ¿ cuánto tiempo me voy a quedar sin auto ? ".

Sucede en muchos talleres que al ingresar un automóvil no se sabe el tiempo en que pueda salir y el cliente pierde tiempo en dar vueltas al taller para revisar si su automóvil saldrá ese día o tendrá que esperar otro día más.

Existen trabajos en que su fecha de salida puede variar debido a refacciones difíciles de encontrar o por problemas que se desconozcan su origen. En estos casos la fecha de salida queda pendiente, pero existen otros en los que sí se puede estimar la fecha de salida y estos representan la mayoría.

La creación de cuadros de tiempos permite varios aspectos tanto para el taller como para el cliente y que resultan importantes:

- Permite al taller jugar con los tiempos y reducirlos al juntarse más de una reparación al automóvil.
- Permite al cliente planear su tiempo y saber con anticipación el tiempo que se llevará la reparación de su automóvil.

- Permite al taller establecer tiempos de entrega y prepararse para la recolección de nuevos automóviles.

El cuadro de tiempos se basa en conjuntar todas las reparaciones comunes y que su tiempo de reparación es posible determinar con anticipación. Además al conjuntar estas reparaciones se pueden reducir tiempos al elaborar dos o más reparaciones. Como un ejemplo sencillo se tendría lo siguiente:

Una afinación con cambio de aceite, así como su lavado y engrasado del automóvil lleva un día de trabajo, se recoge en la mañana y se entrega en la tarde. Por otro lado, unos frenos generales y cambio de amortiguadores con revisión de suspensión podría llevar dos días de trabajo. Si un automóvil llegara a todas las reparaciones mencionadas en una sola visita al taller el coche se podría entregar en dos días y normalmente este vehículo en visitas separadas tomaría tres días de reparación.

Como el ejemplo anterior se agrupan muchas otras reparaciones que su tiempo de reparación excede más que el ejemplo citado.

Este cuadro de tiempos es entregado al cliente por los vendedores antes de empezar a trabajar con el taller automotriz y va acompañado con una carta de presentación.

Esto representa una atención al cliente y al mismo tiempo una ventaja en el conocimiento y ahorro de tiempos por parte del cliente.

4.6 ESTRATEGIAS DE INFORMACION

Parte de un servicio completo hacia el cliente y que yo lo considero no tanto como atención sino como obligación, es el ofrecer toda la información completa de las operaciones que se realicen entre la empresa que ofrece y la que contrata, sea empresa o cliente particular.

Sucede en muchos talleres que el cliente llega a olvidar trabajos anteriores o fechas exactas de las últimas reparaciones a su automóvil y que es importante para próximas reparaciones. El poder contar con esta información y poder ofrecerla a los clientes da como resultado la satisfacción del cliente en cuanto a atención por parte del taller y seguridad y confianza entre taller y empresa o cliente.

La estrategia que propongo es una que nos da información completa anterior y actual de los clientes de ESTETICA AUTOMOTRIZ y que a la vez nos ayuda en las funciones de venta y captación de trabajos. A ésta la he nombrado Mercadotecnia de Base de Datos.

4.6.1 Mercadotecnia de Base de Datos.

Para la creación de esta fuente de información se puede utilizar el paquete de base de datos y abrir en el registros de clientes con sus respectivos trabajos y reparaciones anteriores y posteriores.

Esto es muy útil cuando se manejan varias empresas y al buscar información de éstas se puede encontrar muy fácilmente.

4.6.1.1. Agrupación de Empresas.

Se lleva a cabo dando de alta una empresa nueva para el taller ingresando todos sus datos, así como el nombre del responsable del área encargada del mantenimiento vehicular.

Esto permite llevar un control de todas las empresas que se manejan y los nombres de los responsables del área, dando un apoyo a los vendedores que visitan constantemente.

También permite sacar información de ventas o ingresos por empresa en determinado período de tiempo y así crear los precios por cliente constante y cliente especial.

4.6.1.2. Registro de Vehículos por empresa.

Cada empresa tiene su archivo; dentro de este archivo se ingresa cada vehículo que entra a reparación y que tipo de reparación se realizó.

El poder contar con esta información tiene dos objetivos primordiales:

- 1) Dar un informe al cliente acerca de los trabajos que se han realizado a determinado vehículo a través del tiempo en el taller, así como sus fechas exactas.
- 2) Saber fechas de próximas reparaciones a cada vehículo y así poder informarle al cliente en el momento de la fecha determinada.

El paquete se diseña ingresando el número de días en que una reparación debe de repetirse, obviamente esto ocurre en repara-

ciones en que se puede estimar su próxima reparación como pueden ser: frenos, afinaciones, cambios de aceite, revisión de ajustes de motor, amortiguadores, servicios de determinado kilometraje, etc.

En el momento en que la reparación de un vehículo se registra se le informa al cliente la próxima fecha de revisión o reparación según sea el caso. Esto permite captar trabajos posteriores mediante la visita o llamada al cliente para informarle su próxima reparación.

Considero que las estrategias de servicio que acabo de describir son importantes y fundamentales para lograr ser competitivos y romper con la imagen de la agencia, así como lograr una diferenciación con los demás talleres.

Este servicio tiene que ir necesariamente respaldado con una calidad adecuada, de lo contrario el servicio integral servirá sólo por poco tiempo.

CITAS CAPITULO 4

- (1) Eric De La Parra, Revista Excellentia, México ante el siglo XXI, No. 19, Volúmen 2, Diciembre 1992
Pág. 25.
- (2) Andrew M. Forman, David W. Cravens, Robert B. Woudruff.
Mercadotecnia en Acción, Pág.25
- (3) William J. Stanton, Charless Futrell.
Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 549
- (4) Porter Michel.
Ventaja Competitiva, Pág. 144.

CAPITULO 5

PRECIO, PROMOCION, DESCUENTOS Y PUBLICIDAD

5.1 PRECIOS

5.1.1. Estimación del Precio Justo en función a la calidad y servicio.

Al estimar los precios de un producto o servicio, es importante analizar el mercado en que nos encontramos, su oferta y su demanda, así como también influye el producto o servicio de que se trate.

En los servicios automotrices encontramos un mercado imperfecto, es decir aquel en que los precios no son uniformes ni existen precios únicos en los servicios.

Resultaría casi imposible encontrar por ejemplo un precio único en una afinación, ya que existen diferentes talleres que estiman su trabajo y sus precios de un modo diferente.

" En un mercado imperfecto, los precios no son uniformes; los compradores no siempre buscan la fuente de abastecimiento más barata." (1)

La estimación de un precio justo, es aquella que vaya de acuerdo con la calidad y servicio que ofrece el taller automotriz y que vaya de acuerdo al valor que éste le asigna a su trabajo.

" El precio debe relacionarse con el valor " (2)

En los talleres automotrices los precios llegan a variar mucho entre uno y otro taller, debido a la calidad con que se trabaja y a las sumas de inversión que se tengan en maquinaria y herramien-

ta, las cuales constituyen el grado de tecnología que tenga el taller. De esta manera, se pueden encontrar talleres muy baratos pero que no cuentan con la infraestructura de otros que tienen una calidad adecuada en sus servicios.

Cuatro son los puntos básicos que considero al estimar el precio justo y competitivo:

- Que vaya de acuerdo a los conocimientos y tecnología que tenga el taller automotriz.

- Que no sean exagerados y puedan echar abajo la imagen del taller de un precio justo.

- Trabajar conjuntamente con proveedores y maquiladores para la estimación del precio, de esta manera nos permitirá no estimar un precio que no sea competitivo y a la vez poder tener un margen de utilidad, que se pudiera omitir por desconocimiento en trabajos ajenos, como lo son los de maquila.

- Evitar guerra de precios por posibles competidores, que al tener menor infraestructura, les permita bajar su precio, a tal grado que al bajarlo nosotros se vea afectada nuestra calidad.

5.1.2. Comparación con la Competencia.

Los talleres especialistas, así como las agencias automotrices, generalmente tienen sus precios por encima de otros talleres automotrices, pero con una gran diferencia: Los talleres especialistas tienen la tecnología adecuada para poder ser maquiladores

de muchas agencias, por lo que las agencias al revender el trabajo y aumentar un margen en el precio por su " imagen " y políticas de precios quedan exageradamente por encima de cualquier otro taller.

El seguir los cuatro puntos de la fijación del precio y contando con la calidad adecuada para competir, permite al taller automotriz el establecer precios por debajo de las agencias automotrices y de muchos otros talleres automotrices.

Como se vió en la tabla de comparación de competidores (*), los talleres automotrices tienen un gran acceso al usuario mediante precios por debajo de las agencias y talleres especialistas.

5.2. DESCUENTOS Y PROMOCIONES.

Los descuentos y promociones en los servicios automotrices es algo muy útil dentro de este mercado. La diferencia entre un taller y otro es el grado de que tan atractivas sean estas promociones y descuentos. Por lo general, se aplica un porcentaje de descuento en los servicios o simplemente alguna rebaja en cualquier trabajo.

El ejemplo típico en estos tiempos es el de regalar el costo de la verificación, si el automóvil es afinado en ese mismo taller. ¿Qué tan atractivo es el regalar N\$ 40.00 por una afinación, la cual lógicamente el precio de la verificación la van a incluir estos talleres en la afinación ?

Si estamos estableciendo una fuerza de ventas, entonces las promociones y descuentos deben de ir enfocados a ayudar a los vendedores a la captación de más trabajos y nuevos clientes.

Estas promociones y descuentos se deben de manejar a dos niveles:

5.2.1. A nivel empresa

Ya que las empresas constituyen una gran fuente de captación de vehículos, es importante tener constantes promociones y descuentos hacia éstas. Los talleres que llegan a trabajar con algunas empresas lo más típico en sus descuentos son listas de precios baratas, creyendo que es lo más adecuado para captar trabajos y así sus pocas promociones se basan en listas de precios especia-

les. Algunos otros utilizan los descuentos en determinada cantidad o bien mediante un porcentaje.

Creo que la táctica de lista de precios especial no es la adecuada al trabajarle a una empresa. Es cierto que los precios no deben de ser elevados ya que se maneja un gran número de vehículos, pero hay dos aspectos que nos impiden el dar precios bajos:

1) El crédito generalmente es largo lo cual hace que precios bajos y largo crédito no resulta gran negocio.

2) Los gastos de las reparaciones corren a cuenta de la empresa, por lo que es difícil que los usuarios de los automóviles escatimen en sus reparaciones y ésto constituye una ventaja para el taller al poder captar más reparaciones.

Considero que los precios deben de ser los normales con los que trabaja el taller e incluir promociones y descuentos de acuerdo a la cantidad de vehículos que se maneje. A continuación describo el manejo de estos descuentos y promociones.

5.2.1.1 Manejo de Paquetes.

Cuando se maneja un gran parque vehicular de determinada empresa, se pueden manejar paquetes de descuentos conjuntos, o bien algunas promociones.

Dentro de los descuentos se pueden manejar mediante la facturación final, ya sea de un sólo automóvil, de varios, o bien la facturación en determinado tiempo, como puede ser semanal,

mensual, etc. Ese descuento que se hace se puede reducir de la factura, quedando un precio más bajo, o bien de otra manera ese descuento se puede abonar para poder adquirir otros servicios por esa cantidad.

Este último descuento es muy atractivo para usuarios que al saber que cierta cantidad de descuento les corresponde, es pagada por su empresa y esa misma cantidad la pueden utilizar en algún servicio extra que requiera, o abonarla en otro trabajo que exceda de esa cantidad.

El manejar este tipo de descuentos con abono y cualquier descuento sobre una cantidad, es más benéfico para el taller automotriz que el rebajar la lista de precios para todo tipo de trabajo, primero porque a la larga permite más margen de utilidad al dar un descuento no fijo, sino por determinada temporada y por otro lado la empresa al otorgarle un descuento se siente atendida y trata de aprovechar esos descuentos, no así con una lista de precios más bajos que los normales, que a la larga no hay descuento en esos precios y deja se sentirse atendida en relación a los precios.

Dentro del manejo de paquetes se pueden estipular promociones en las que al cumplir determinados trabajos se regale uno, por ejemplo, al realizar un cambio de frenos, amortiguadores y aceite se puede regalar la afinación. Otro podría ser en el servicio de determinado kilometraje regalar un servicio, ya sea afinación, frenos, reviciones gratis de cajas, suspensión, etc.

5.2.2. A nivel Particular.

Como ya se vió, existen clientes particulares dentro de la empresa (aquellos que sus reparaciones no las paga la empresa) y clientes particulares de fuera de las empresas.

Para este tipo de clientes, resulta a veces difícil pagar determinados cantidades por las reparaciones de sus automóviles y más si se trata de captar más reparaciones, después de la revisión del automóvil por parte del taller.

El cliente particular, a diferencia de las empresas, permite la captación de dinero en efectivo y por lo mismo, es importante crear promociones que nos permitan captar mayores reparaciones por parte de un cliente.

5.2.2.1 Cliente Distinguido.

Una promoción que considero muy efectiva, es la creación de una tarjeta particular de descuentos en las reparaciones. Dicha tarjeta incluye descuentos en forma ascendente por cada visita, hasta llegar a un último descuento muy atractivo. Estos descuentos se realizan en la mano de obra de cualquier reparación.

A manera gráfica la tarjeta quedaría de la siguiente forma:

Estética Automotriz

Alta Ingeniería

CLIENTE DISTINGUIDO

1	2	3	4	5	6
X	X	X	X	X	X
10%	15%	20%	25%	30%	35%

DESCUENTOS EN MANO DE OBRA

Los números superiores indican la visita, que va desde la primera hasta la sexta visita. Debajo se indica el porcentaje de descuento en cada visita, hasta llegar al 35% de descuento..

Esta tarjeta puede ser transferible a familiares y amigos para que puedan aprovechar los descuentos. Conforme a cada visita se va haciendo más atractivo el descuento próximo, hasta llegar al 35% que será muy bien aprovechado por el cliente en una reparación mayor a las demás.

Al finalizar el cliente sus seis visitas se le otorga una tarjeta permanente por un 20% de descuento en todas sus reparaciones.

El pago con esta tarjeta es exclusivamente en efectivo.

Esta tarjeta resulta muy atractiva para el cliente particular y además, permite la captación, tanto de clientes particulares que pagan en efectivo, como reparaciones mayores que implican cantidades mayores y buenos ingresos al taller.

Un grave problema en los talleres automotrices como en muchas pequeñas empresas es la falta de liquidez, con lo que esta tarjeta viene a solventar un poco la falta de liquidez.

Al dar una tarjeta casi nos asegura la visita del cliente seis veces y por otro lado, se puede lograr tener clientes permanentes al dar un 20% de descuento fijo en todas sus próximas visitas.

5.2.3. Servicios Gratis o Cortesías.

Al ofrecer un servicio integral y una buena atención al cliente es importante dar premios o servicios extras en forma gratuita como agradecimiento a un cliente por su preferencia.

Un servicio gratis que resulta importante en un taller automotriz y que da cierto grado de atención hacia el cliente, es el lavado de los automóviles posterior a una reparación. Este lavado es totalmente gratis. El entregar el automóvil limpio otorga buena imagen a un taller, sea cual fuera la reparación que se realizó.

El servicio de la verificación en el macrocentro totalmente gratis es una ventaja que muy pocos talleres pueden ofrecer a sus clientes de empresas. Aún cuando el automóvil llegara exclusivamente a verificación, sin ser necesaria alguna repara-

ción, el ofrecerlo gratis otorga al cliente la satisfacción de ser atendido correctamente y por parte del cliente lograr un buen agradecimiento.

Dentro de las cortesías que se pueden dar, están los servicios como afinaciones, servicios de lavado y engrasado, alineaciones, etc. y su finalidad es la de traerlos a que sean clientes del taller automotriz, o bien, si ya son clientes, como atención y agradecimiento por sus trabajos pasados, realizados en el taller.

5.2.4. Regalos.

El regalar algún artículo o servicio, ajeno a los mismos que ofrece una empresa, o bien taller automotriz, resulta muy atractivo para los clientes.

En este tiempo se está volviendo una moda el regalar teléfonos celulares, ya sea por las mismas compañías de teléfonos, o bien, por otro tipo de establecimientos y empresas. ESTETICA AUTOMOTRIZ no es la excepción. Logrando una relación laboral con la marca de los teléfonos celulares, se pueden dar gratis a distintos clientes.

Estos teléfonos se otorgan de la siguiente manera:

- En las empresas pueden otorgarse como entrada con algún encargado del área de mantenimiento o director de la misma, según sea el caso. El vendedor llega a ofrecer los servicios del taller y a la vez como cortesía, otorga un teléfono celular.

- A petición de ejecutivos de determinada empresa se les otorga su teléfono celular. Empresas de reconocido prestigio llegan a solicitarlo.

- A los clientes particulares se les ofrece mediante una promoción, la cual consiste en otorgar el teléfono celular después de determinada cantidad de dinero gastada en la reparación de su automóvil. Esto permite una captación en gran número de clientes ajenos a las empresas.

El otorgar descuentos y promociones atractivas constantemente, ayuda a mantener clientes permanentes y a captar clientes nuevos y posteriormente convertirlos en clientes permanentes del taller automotriz.

5.3. PUBLICIDAD A NIVEL DEPARTAMENTAL

La publicidad a nivel departamental difiere de la publicidad por medio de campañas en medios de comunicación o de aquella que maneja alguna agencia de publicidad. La publicidad a nivel departamental la defino como aquella que se realiza dentro de la empresa a la que queremos ofrecerle nuestros servicios.

Este tipo de publicidad tiene un principal objetivo, que es el apoyo a vendedores dentro de determinada empresa.

Existen empresas muy grandes en las que los proveedores de éstas son conocidos por los empleados, mediante una publicidad interna en la empresa.

El vendedor, una vez relacionado con el encargado del parque vehicular de la empresa, empieza a hacer visitas a éste y a llevar una buena relación de trabajo para seguir obteniendo vehículos por parte de la empresa. Pero dentro de la empresa como ya se vió, existen aquellos usuarios que sus reparaciones son de manera particular o, bien, la empresa les paga sus reparaciones en el taller que los usuarios elijan. Para este tipo de usuarios, es importante hacerles conocer los servicios y promociones que el taller automotriz les ofrece, ésto se puede realizar a través de un sistema de publicidad a nivel departamental o interno.

5.3.1. Métodos publicitarios internos.

Para el tipo de publicidad descrita anteriormente, propongo tres puntos que son sencillos, pero que pueden traer muchos beneficios

y son muy prácticos en su elaboración, además éstos constituyen un gran apoyo para la fuerza de ventas.

5.3.1.1. Stands en las empresas.

Generalmente en las empresas existe información acerca de eventos, proveedores y otras actividades. Algunas de estas empresas cuentan con cubículos de información de distintos tipos para los empleados.

El poder incluir información acerca del taller automotriz en estos cubículos (stand), informa a los posibles usuarios de las promociones y servicios que ofrece el taller automotriz. En estos cubículos se puede dar la información sobre reparaciones automotrices que el usuario pague estas reparaciones o bien informar en que taller la empresa está trabajando y autorizando las reparaciones.

En muchas empresas un sólo encargado manda los vehículos a reparar a su taller de preferencia, pero en otras, el usuario decide el taller y estos cubículos son de gran ayuda tanto para el taller, como para información del usuario.

Una estrategia publicitaria consiste en que, en tiempos en que se encuentren promociones en el taller automotriz, exista un representante del taller en los stands de sus principales empresas, ofreciendo las promociones y los servicios que ofrece el taller automotriz. Para ésto, se requiere estar en estos stands en horas claves que pueden ser horas de salida o de comida de los empleados.

El repartir en estos stands las tarjetas de descuento a los empleados de empresas que no les paguen las reparaciones, es un gancho de atracción muy efectivo.

En determinados días del año se puede lograr, en conjunto con el área encargada de los servicios automotrices, el hacer exclusivo del taller automotriz por uno o más días el stand y ahí ofrecer todas las promociones que el taller esté ofreciendo en ese momento.

5.3.1.2. Curriculum.

Es indispensable para poder ofrecer los servicios automotrices, contar con un curriculum que indique las empresas a las que el taller automotriz les trabaja, así como los servicios y promociones que ofrece.

Estos curriculums constituyen un gran apoyo para los vendedores al tratar de empezar a trabajar con determinada empresa. El hacer llegar estos curriculums con los encargados del parque vehicular de la empresa, permite informar del prestigio que pueda tener el taller al enseñar las empresas con las que trabaja.

5.3.1.3. Circulares y Leyendas.

Generalmente al trabajar con clientes particulares y del usuario en general, los talleres automotrices se basan en la repartición de volantes, calendarios, bolsas de basura, etc. para informar acerca de sus servicios que ofrecen. De igual forma, en las empresas se pueden repartir circulares por parte de la empresa a

los empleados de ésta, en los que se especifique los servicios que se ofrecen y las promociones del momento que se encuentren en determinado taller automotriz.

Algunas empresas manejan revistas internas, en las que se informan actividades sociales y deportivas dentro de la empresa e incluyen lista de posibles proveedores para uso de los empleados. Estas revistas pueden ser una fuente de captación de clientes particulares dentro de la empresa, publicando los servicios del taller automotriz y sus ventajas.

5.4. PUBLICIDAD EXTERNA

En los talleres automotrices, la palabra publicidad se reduce simplemente a repartir entre el público volantes ó artículos promocionales como: encendedores, bolsas de basura, plumas, llaveros, calendarios, etc. Sin embargo, la publicidad en los talleres automotrices puede ir más allá de ésto último, existen medios óptimos para dar a conocer y persuadir al cliente en el uso de determinado taller automotriz.

Al tener enfocado la fuerza de ventas en las empresas, es importante dar un apoyo externo a esta fuerza de ventas, es decir, no sólo a nivel interno en las empresas, sino que el vendedor llegue a la empresa con cierto respaldo publicitario anteriormente y sea más fácil su acceso a las empresas.

Dentro de los servicios automotrices, los que llevan una publicidad agresiva son las agencias automotrices, que se basan en la televisión como su principal medio de publicidad.

Debido a que la publicidad debe de ser constante, el fuerte gasto que representa la publicidad en televisión, resulta casi imposible para un taller automotriz el llevarlo acabo. En este sentido, las agencias cuentan con la gran ventaja de que la publicidad es pagada en forma conjunta por todas las agencias y ésto permite el poder sacar al aire demasiados anuncios y reducir los costos de publicidad por agencia. Además, la planta de determinada marca de automóviles contribuye con estos gastos.

De esta forma, se podría pensar en una publicidad conjunta entre varios talleres, pero no todos trabajan con empresas o, bien, no todos tienen la misma calidad ni servicio.

Los medios que considero atractivos económicamente y benéficos para un taller automotriz son los siguientes:

- La Sección Amarilla constituye un medio permanente de publicidad por su largo período de tiempo que representa y además permite el acceso a cualquier tipo de usuario de servicios automotrices. (de empresa o particular).

- El Radio es un medio muy eficaz dentro de la publicidad y creo que es un medio perfecto para anunciar los servicios automotrices. Dentro de éste existen programas de negocios, programas financieros que llegan a posibles ejecutivos de empresas y así poder conocer de los servicios automotrices que ofrece el taller.

Además, en la programación normal del radio, cualquier usuario se puede enterar de los servicios y puede resultar atractivo e interesante para éste el anuncio de los servicios automotrices.

- Las Revistas pueden constituir un medio eficaz, ya sea para los empresarios u otro tipo de usuario de servicios automotrices.

Estos tres métodos constituyen, en mi opinión, una ventaja competitiva y publicitaria para un taller automotriz que lo llevo a cabo, en este caso ESTETICA AUTOMOTRIZ.

Existe el medio de publicidad, ya sea dentro o fuera de las empresas, que es el de boca a boca y que resulta el más efectivo de todos los medios de publicidad. Para éste se requiere primero atraer a la mayor cantidad posible de clientes y hacerlos clientes permanentes, después la publicidad de boca en boca dentro y fuera de las empresas se irá dando paulatinamente.

La publicidad juega un papel importante dentro de los servicios automotrices y más si se considera que hoy en día se encuentran en el mercado demasiados talleres y agencias automotrices. No todos trabajan con la misma calidad y servicio, pero muchos son capaces de atraer clientes por precios relativamente bajos y con la calidad que no creo que es la adecuada, por lo cual el poder primero atraer a los clientes y después convertirlos en clientes permanentes mediante la demostración de una buena calidad y servicio.

De esta forma, concluyo con las estrategias que propongo para un taller automotriz empresarial, las cuales considero efectivas para el buen funcionamiento de un taller automotriz y que cumpliendo con la calidad adecuada y honestidad que requiere cualquier taller automotriz, son netamente competitivas en estos tiempos.

CITAS CAPITULO 5

(1) E.T. Martin, Msc, Dms, MBIM Wilfred R. Vanhonacker.

Mercadeo, Pág. 78.

(2) Ibidem.

COCLUSIONES

Todo lo que se ha visto en esta tesis, no es más que la aplicación de los elementos más importantes de la mercadotecnia, como son las estrategias contra los competidores y el acaparar el mayor número de clientes potenciales, además, que utilizando elementos de la administración para poder crear estas estrategias resultaron muy importantes en la elaboración de las mismas.

Partiendo de un repaso de lo que se entiende por administración, empresa, mercado, mercado meta y todo un concepto de mercadotecnia, como sistemas de investigación de mercados, estrategias, las cuatro p's de la mercadotecnia, importancia de la mercadotecnia y la mercadotecnia de servicios, que es la que se refiere al tema que elaboro, es posible, después de entender estos conceptos, crear ciertas estrategias de mercado aplicadas a un taller automotriz empresarial.

Así también, se observó el organigrama de ESTETICA AUTOMOTRIZ y se vio como las estrategias son planeadas y creadas en conjunto con responsables directos en la captación de clientes dentro del taller.

Es importante el reconocer la importancia de los servicios automotrices hoy en día, ya que como se vió en la segunda parte del capítulo dos, la industria automotriz ha ido creciendo en una forma considerable y por lo tanto, el ofrecer servicios automotrices puede resultar un negocio muy redituable.

Una estrategia y sobretodo una necesidad, es el llevar a cabo un eficiente análisis de la competencia, no sólo dentro de la rama de servicios automotrices, sino también en toda actividad empresarial y de negocios.

Como se vió, la rama de los servicios automotrices es muy competida en México, pero no todos llegan a tener la eficacia que se desea al tratar con los servicios automotrices.

Al analizar a las agencias automotrices, talleres automotrices generales, talleres especializados y talleres propios de empresas, se pudo observar, no sólo sus ventajas, sino que también; las deficiencias con las que cuentan y que repercuten directamente en los clientes, estas desventajas pueden ser muy bien aprovechadas para crear estrategias que nos permitan la mayor captación de clientes y mayor participación en el mercado. De ahí se deriva la importancia de hacer que la necesidad de un análisis de los competidores se deba de realizar y el cual puede resultar estratégico.

En este análisis de la competencia se observa que un gran problema de los proveedores de servicios automotrices es la falta de un servicio eficaz hacia el cliente. El estar en el negocio de los servicios es indispensable el ofrecer el mejor servicio posible que ofrezca más que los demás competidores. Dentro de los servicios automotrices, el servicio puede ser un punto decisivo en la elección del cliente entre un proveedor y otro.

Todas las estrategias de servicio que se propusieron; van encaminadas hacia la satisfacción total del cliente, o bien, un servicio integral en el que el más mínimo detalle sea cubierto.

Se observó que desde crear un equipo de vendedores, hasta un servicio de información computarizado están relacionados para crear toda la satisfacción posible del cliente.

Una parte indispensable dentro de los servicios automotrices, como lo es la calidad y tecnología, se manejó dentro de las estrategias de servicio, considerando la tecnología avanzada y calidad como factores importantes en tiempo y dinero para el cliente, y que, al tener una tecnología vanguardista, nos permita el poder ofrecer un servicio de satisfacción total al cliente y que pueda cubrir todas las necesidades de servicios automotrices dentro de un sólo taller. Las estrategias de operación hacen posible cumplir con lo anterior y tener una gran ventaja contra los demás talleres.

Manejando este nivel de estrategias de servicio se puede llegar a empezar a obtener clientes que operaban con las agencias automotrices e, incluso, que su primera decisión sea la de acudir al taller automotriz, en este caso, ESTETICA AUTOMOTRIZ.

El mismo hecho de trabajar con parques vehiculares de las empresas a un nivel de varias empresas constituye una estrategia de mercado bien manejada por un cuerpo de vendedores, aspecto que resulta difícil encontrar en otros talleres automotrices y menos en las agencias automotrices.

Otros aspectos importantes y que resultan estratégicos en los servicios automotrices es el proporcionar promociones y créditos fuera de lo común como los manejan los demás talleres.

Las estrategias de precios y promociones que se manejaron pueden resultar muy atractivas para los clientes y algunos casos muy novedosas en la rama de los servicios automotrices.

Dentro de las estrategias de publicidad se vió que no sólo la radio y la televisión son medios necesarios para la publicidad. Mucho menos lo es el clásico "volanteo" que manejan muchos talleres automotrices como medio preferido en su publicidad.

El manejar una publicidad a nivel interno dentro de una empresa y utilizar la publicidad en revistas y catálogos puede resultar económica y muy eficiente para ofrecer los servicios automotrices.

En mi opinión, el recurrir a las agencias automotrices, como se ha hecho durante mucho tiempo, empieza a ser cuestionado por los clientes, debido al alto precio de éstas y a la falta de un buen servicio al cliente. Las estrategias mencionadas pueden resultar de mucha ayuda para un taller automotriz contra lo anterior y son básicas para poder diferenciarse de los muchos talleres automotrices que existen.

La calidad y servicio juegan un papel indispensable al hablar de los servicios automotrices. Un taller que no considere estos dos aspectos, no dudo ni un momento que tiende a desaparecer,

así como las agencias automotrices que se puedan ver disminuidas en la participación del mercado de servicios automotrices.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Koont'z y O'donnel.
Curso de Administración Moderna
Ed. Prentnce Hall.
- 2) David Hampton R.
Administración Contemporánea
Ed. Mc Graw Hill.
- 3) Munch Galindo, García Martínez.
Fundamentos de Administración 4ta Edición.
Ed. Trillas.
- 4) Tregue, Benjamin, Zimmerman y Johan W.
Top Management Strategy
Ed. Simon and Shuter. Inc.1980
- 5) Agustín Reyes Ponce y Colaboradores.
El Administrador de Empresas. ¿Qué Hace?.
Ed. Alhambe Mexicana, 1986.
- 6) Sun Tzu.
El Arte de la Guerra
Ed. Colofón, 1991.
- 7) E.T.Marti, Wilfred R. Vanhonacker.
Mercadeo
Ed. Norma, 1990.

- 8) Philip Kotler.
Fundamentos de Mercadotecnia
Prentice Hall. Hispanoamericana, 1988.
- 9) Philip Kotler.
Dirección de Mercadotecnia. 4ta. edición.
Ed. Diana Técnico.
- 10) William J. Stanton, Charles Futrell.
Fundamentos de Mercadotecnia. 8va. edición.
Ed. Mc. Graw Hill.
- 11) Kotler, Fahey, Jatusripitak.
The New Competition
Prentice Hall, 1985.
- 12) Biblioteca de Manuales Prácticos de Mercadotecnia.
La Estrategia Básica de Mercadotecnia
Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990.
- 13) William J. Stanton.
Mercadotecnia
Ed. Mc Graw Hill.
- 14) Bell Martin L.
Mercadotecnia. Conceptos y Estrategias
Ed. C.E.C.S.A., 1982.
- 15) Holtje.
Mercadotecnia
Ed. Mc Graw Hill., 1991.

- 16) Andrew Forman, David W. Cravens, Robert B. Woodruff.
Mercadotecnia en Acción
Ed. Adison- Wesley Iberoamericana, 1986.
- 17) Daniel Piestrak.
Los 7 Factores Claves del Marketing Estratégico
Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990.
- 18) Ronald M. Weiers.
Investigación de Mercados
Ed. Prentice Hall, 1986.
- 19) Michel E. Porter
Ventaja Competitiva
Ed. C.E.C.S.A., 1987.
- 20) I.N.E.G.I. La Industria Automotriz en México
Edición 1991.
- 21) Periódico Alianza Automotriz
Año 8, México D.F., 1ra quincena de Febrero 1993, No.144.
- 22) Revista EMPRENDEDORES
Volumen VII, No 20, Marzo-Abril 1993.
- 23) Revista EXELLENTIA
Volumen 11, No. 19, Diciembre 1992.
- 24) Laurence Pepping.
Apuntes Inéditos. Comercialización 1
- 25) Roberto Garza.
Apuntes Inéditos. Comercialización 11

26) Alfredo Nicolai.

Apuntes Inéditos Optativa I. Mercadotecnia

27) Alfredo Nicolai.

Apuntes Inéditos Optativa II. Mercadotecnia