

## FICHA TÉCNICA

**TÍTULO** : Pérdidas Incalculables.

**ESPECIALIZACIÓN:** Mercadeo

**PROMOCIÓN** : XXIV

**PALABRAS CLAVES:** Resistencia, Desmotivación, Confianza, Cambio, Pérdidas

**TEMAS CUBIERTOS:** Gerencia estratégica, Canales Distribución, Producto, Servicio al cliente.

### RESUMEN DEL CASO

En el año 2004 la empresa IMPORMOTOS comienza a tener cambios, desde su direccionamiento hasta el sistema de información, el cual había sido una pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, que llevaba más de 20 años en el mercado Colombiano generando empleo y a su vez satisfaciendo las necesidades de movilidad a la población Colombiana.

Por decisiones del nuevo Presidente, se realiza el cambio en el sistema de información, pasando de un programa Atlantis a un Oasis. Para la implementación de este último, se conformaron equipos interdisciplinarios por cada área.

Oasis genero durante el estudio, ejecución e implementación del programa desmotivación del personal por sus altas jornadas de trabajo, re procesos en las diferentes áreas de la compañía, doble facturación de los productos a sus clientes, despachos dobles en las diferentes líneas de comercialización sin afectar el inventario a su red de distribución en motos y repuestos sin que estos los hallan pedido, contabilidad no real (saldos de cartera no reales), trauma en el relacionamiento del canal de distribución entre otros. Adicionalmente esta situación origino perdida de participación en el mercado de las motocicletas durante el año 2004 y 2005, teniendo en cuenta que no se lograron los ajustes necesarios entre producción , ventas y mercadeo.

### **Especialización en Mercadeo**

Al cabo de ocho meses este programa entra en funcionamiento tanto en su sede principal como en cada uno de los puntos directos que tiene a nivel nacional. Tal fue el resultado de la poca confiabilidad y que no se ajustaba a las necesidades de la empresa, que se estudia y se realiza el cambio a un nuevo programa que si cumplía con las necesidades de la organización.

<b>AUTORES</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>E-MAIL</b>
Luis F. Ordoñez	3212107931	Lfordone@hotmail.com

## **Pérdidas Incalculables**

El 01 de Enero del año 2.004 la empresa Motox S.A. filial de la marca Fénix con sede en Medellín, cuyo objeto social es la producción, comercialización y distribución de la marca en Colombia la cual posee dentro de su portafolio diferentes estilos de motocicletas para hombres y mujeres, desde un cilindraje de 80 centímetros cúbicos hasta 200 centímetros cúbicos, motores de 4 tiempos, algunas tienen como características realizar los cambios por medio de embrague y otras son automáticas. Estas motocicletas fueron catalogadas en diferentes categorías de acuerdo al diseño de las mismas como:

- a. Scooter: Son aquellas que no utilizan embrague para realizar cambios, adicionalmente tienen un piso grande para comodidad del conductor.
- b. Srteet: Son motocicletas de Calle, cuya característica principal es que su llanta delantera tiene un espacio mínimo con el guardafango y sus llantas son delgadas.
- c. Underbone: Son motocicletas semiautomáticas, es decir que son de cambios pero que no se realizan por medio de embrague, además su motor esta debajo del chasis.
- d. On Off: Son motocicletas enduro o todo terreno, se caracterizan por tener llantas gruesas con gran agarre y su guardafango delantero lleva una gran distancia con la llanta.

1

Esta empresa comenzó el año con un nuevo direccionamiento desde Presidencia; esta acababa de enfrentar ya un gran cambio, dado que el anterior presidente y fundador se había retirado de las labores con esta empresa por razones de salud y en su reemplazo fue nombrado el Sr Arturo Martínez; quien dentro de su hoja de vida presentaba la experiencia de cargos presidenciales en empresas de la

---

Caso de grado realizado por Luis Felipe Ordoñez Mossos para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

**Tutor: Sory Torres** Especialización del Tutor. Santiago de Cali – Colombia. Febrero 15 del 2013

### **Especialización en Mercadeo**

industria Textil, Farmacéutica y adicionalmente, hacia parte de Juntas Directivas en importantes empresas ubicadas en las ciudades de Cali, Bogotá y Medellín. Su hoja de vida mostraba una gran experiencia y logros sobresalientes en cargos similares. El Señor Arturo mide aproximadamente 1.86 metros, su peso es de 95 kilogramos, con canas en su cabello, utiliza gafas permanentemente, de piel trigueña, ojos claros, nariz respingada. Como persona se caracteriza por ser amable, sencilla, directa, analítica, responsable, honesta, seria.

Para ese entonces, la empresa fue recibida por el, con unos muy buenos indicadores de rentabilidad, cartera, clima laboral y con una participación en el mercado colombiano del 32.5%, con un crecimiento frente al año anterior del 43%, donde esta marca de motocicletas mantenía su liderazgo desde el año de 1.999, por encima de marcas reconocidas como Samurái, HBC, KTM entre otras. (Ver anexo 1). Adicional a esto, la empresa contaba con 15 Puntos Directos de Venta y 112 Tiendas de Distribuidores a nivel nacional, 600 puntos de venta de repuestos y 115 talleres autorizados de la marca. A nivel de empleados contaba con 450 personas directamente contratadas.

Esta empresa tenía las siguientes unidades de negocios más conocidas como 3 S:

- ✓ Venta de Motocicletas.
- ✓ Venta de Repuestos.
- ✓ Venta de Servicio Técnico.

El nuevo presidente, se apoyo mucho de la persona de mayor experiencia y conocimiento de esta industria, quien desempeñaba el cargo de Vicepresidente Comercial, el Sr Javier Becerra, quien llevaba en la empresa más de 10 años y antes de ser el Vicepresidente Comercial de la compañía, estuvo en cargos dentro de la misma empresa como Gerente Nacional de Ventas, Coordinador de los Puntos Directos de Venta y Jefe Nacional del producto desengrasante Grenn.

### **Especialización en Mercadeo**

Teniendo en cuenta que su desempeño en cada unos de los puestos fue sobresaliente fue poco a poco creciendo dentro de la organización Motox, además ya como Vicepresidente Comercial había desarrollado excelentes planes estratégicos en cada una de los segmentos del mercado de motos, los cuales recibieron el apoyo del anterior Presidente, llevando a la compañía a obtener los resultados sobresalientes, anteriormente informados. Javier es una persona abierta, humana, sencilla, dinámica, directa, responsable, honesta y muy preocupado por su equipo de trabajo. Esta persona físicamente mide 1,90 metros, piel blanca, cabello canoso, ojos verdes, con un peso aproximado de 80 kilogramos.

Los planes estratégicos implementado por el Sr Becerra fueron entre otros:

- ✓ Desarrollo de nuevos modelos enfocados al mercado Street económico.
- ✓ Apertura de nuevos puntos directos en ciudades intermedias como Espinal, Girardot, Santa Marta, entre otros.
- ✓ Desarrollo de ediciones especiales en algunos modelos por un precio mayor.
- ✓ Creación del Instituto Técnico Fenix.
- ✓ Plan de Calificación de las tiendas por su imagen, ventas y capacitaciones.
- ✓ Apertura de nuevas tiendas por medio de distribuidores, logrando así mayor cobertura a nivel nacional.

Poco a poco las directrices de la Organización fueron dando un vuelco importante desde la parte conceptual y visual de lo que se quería hacia 5 años ( visión) de la compañía, la cual estaba enfocada a seguir mejorando la rentabilidad de la empresa para sus accionistas como el desarrollo de nuevos sistemas ,procesos de información, indicadores de gestión (Balance Score Card),nuevos modelos de motocicletas, apertura para lograr tener mayor acceso y adherencia hacia la marca

### **Especialización en Mercadeo**

logrando así ser más eficientes, eficaces, para todo el entorno que esta industria tenía a su alrededor.

La visión de la compañía Motox fue en ese momento: “Motox será una compañía excepcional, y una de las empresas más rentables y de mayor crecimiento en Colombia y dentro del Grupo FENIX. Entregando siempre a sus clientes valor que permanece en el tiempo, con una excelente gestión de sus recursos y administración de calidad cumpliendo con sus responsabilidades sociales empresariales y con ética.”

El primer paso que se dio, fue el de contratar una empresa asesora externa llamada Bussines, ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual era manejada por el Señor Eduardo Salazar, persona joven de 28 años con una amplia experiencia en asesoría de empresas de grandes tallas, donde había logrado en cada una de estas empresas, obtener resultados sobresalientes en rentabilidad por medio de estrategias de precios, indicadores y cambio en los sistemas de información.

Adicionalmente Bussines, ya había trabajado con el actual Presidente de Motox en dos empresas cuando este era presidente de ellas, esto generó una mayor confianza en la implementación de las nuevas líneas para la compañía de motocicletas. Los resultados obtenidos se habían dado en el mediano y largo plazo, estas se habían caracterizado por tener unos sistemas que no estaban acordes a los nuevos modelos de la industria Colombiana en su momento. Dentro de los programas que estaban un poco ya obsoletos en aquellas empresas era el Atlantis entre otros.

El Señor Eduardo Salazar optó por tener en sus manos toda la información actualizada de Motox y del mercado de esta en Colombia, procedió a realizar un análisis de la industria, encontrando, según sus estudios, que Motox tenía un potencial grande de desarrollo en la Industria Automotriz de Motocicletas.

### **Especialización en Mercadeo**

El potencial encontrado por esta persona estaba en:

- ✓ Crecimiento constante del mercado de motos en Colombia.
- ✓ Crecimiento permanente de la marca Fenix en Colombia.
- ✓ Posicionamiento en la mente de los consumidores “ Top of Mind”
- ✓ Valor de la marca dada por el consumidor.
- ✓ Cobertura en tiendas a nivel nacional.
- ✓ Ciudades y municipios con un alto crecimiento de su ingreso per cápita.
- ✓ Posicionamiento y reconocimiento de la línea de repuestos de la marca Fenix.

Luego de este primer paso, el asesor tuvo su primera reunión con el Comité de Presidencia de la compañía, con el objetivo de conocer cada área y a su vez tener una percepción de sus integrantes, quienes serian pieza fundamental en el caso de entrar a trabajar en la asesoría de la empresa. Adicionalmente, encontró que dentro del Comité, no se encontraba nadie del área de sistemas, por consiguiente solicito que siempre debería estar la persona del área de sistemas en las reuniones que él tendría con el Comité, dado que ellos serian un pilar importante en este proceso.

Antes de tener el primer contacto con el Comité Comercial de la compañía, se realizo una reunión privada entre la empresa asesora, el Presidente de Motox y su mano derecha el Vicepresidente Comercial, con el objetivo de que este se convenciera de la importancia de respaldar estos cambios, teniendo en cuenta que él era una persona a la que el comité comercial y la Junta Directiva escuchaban y apoyaban en todo los proyectos que implementaba en la empresa. Al finalizar la reunión, ya solos el Dr. Martinez le dijo al Dr. Becerra: “Bueno Becerra, por su experiencia, trayectoria y la credibilidad que tienen en usted, necesito todo el apoyo en este cambio que deseo realizar para la compañía, esto será un hit para mostrar a futuro a los accionistas colombianos y extranjeros, de

### **Especialización en Mercadeo**

lo que fuimos capaces de implementar, además podrá ser el puente para que usted sea mi reemplazo al yo cumplir los 50 años de edad. Como usted sabe nuestros accionistas extranjeros no admiten tener como presidente en sus filiales personas mayores a esa edad. Para terminar le dice: ¡¡Yo veré Becerra!!

Retomando el primer acercamiento con el comité comercial y las palabras del asesor respecto a la importancia de contar siempre con la persona líder del área de sistemas, este por obvias razones fue participe en todas las reuniones y actividades que se realizaban con la empresa asesora. Este departamento de sistemas era manejado por el Sr Santiago Cabal con 10 años de experiencia en la compañía, el cual tenía a su cargo 4 personas.

El Vicepresidente Comercial, inicialmente realizo comentarios a sus dos personas más cercanas, al Gerente Nacional de Ventas y al Gerente de Postventa, “Esta persona tan joven, que va poder cambiar la estructura que tiene la compañía, además es una persona sin experiencia en la rama automotriz, no le auguro buenos vientos a esto, pero de todos modos por ser cabeza de la organización debemos estar presentes en este nuevo proceso y apoyarlo en lo que se pueda. Además como será la plática que irá a cobrar, pero bueno eso es problema de la organización”.

Seguidamente, el Presidente de la compañía, procedió a generar acercamientos de Bussines con la Junta Directiva de la empresa, quienes eran las personas que por el monto de inversión que se debía realizar, serian quienes debían de autorizar todo el proceso de cambio. Inicialmente dos personas de la Junta (accionistas) cuestionaron el proyecto y dijeron:

“¿Cómo es posible que esta empresa que ha venido trabajando con lo que tiene y ha obtenido los mejores resultados, venga ahora a presentar disque una asesoría ¿para cambiar lo que se construyo en más de 15 años? ¿Que es esto?



### **Especialización en Mercadeo**

Adicionalmente la persona que maneja esa compañía es muy joven, sin trayectoria en empresas familiares y de la rama de motocicletas.....

No fue fácil, para el nuevo Presidente y para su mano derecha en ese momento el Sr Becerra, convencer y mostrar lo que podría ser Motox dentro de 5 años con lo que proponía la empresa externa asesora, dado que el mercado estaba llevando a que todos realizaran cambios en pro del crecimiento automotor, las necesidades del cliente final estaban creciendo y la industria necesitaba cambios importantes para ser más competitivos frente a las marcas chinas que entrarían fuertemente en Colombia.

Este proceso de convencimiento hacia los integrantes de la Junta Directiva fue de un mes largo, donde el Presidente y el Vicepresidente Comercial, realizaron varias reuniones a puerta cerrada con cada una de las áreas con el objetivo de desarrollar los planes para convencer a todos los miembros de la Junta Directiva que lo que se estaba presentando daría los mejores resultados para la compañía, en esta mostraron los costos beneficios del proyecto para cada una de las áreas, adicionalmente, se apoyaron en los resultados obtenidos por las empresas con la cuales había trabajado en su momentos la empresa Bussines.

El día 15 de Febrero del 2004, día en que se realizo la reunión del mes para definir la propuesta presentada por el Presidente de la Compañía y el Vicepresidente Comercial del giro que se realizaría con el proyecto de cambio en los sistemas de información, implementación de indicadores, cambio en las políticas de precios de la empresa entre otros, se logro convencer a todos los miembros de esta Junta y se aprobó la inversión del proyecto con la empresa Bussines, pero quedo estipulado por parte de estos miembros que el proyecto debería estar implementado en su totalidad el 01 de Agosto del presente año.

### **Especialización en Mercadeo**

Antes de finalizar, la Dra. Luz Stella miembro de la Junta realizo el siguiente comentario: **“Señores, lograron convencer a todos los miembros de esta Junta, espero Dr. Martinez y Dr. Becerra que esta gran inversión que se va a realizar, la cual esta por encima de los 600 millones de pesos, se vea reflejada en el crecimiento de las utilidades de la compañía y en los dividendos que recibimos nosotros como socios de esta empresa. Ahh y espero que sigamos siendo la empresa a nivel laboral más humana de esta Región, nada de despidos del personal antiguo, porque mi esposo (anterior presidente) construyo esta empresa siempre con el valor de ser un hogar mas para los empleados”**.

Para terminar, la Junta Directiva solicito que todos los meses se debían presentar los avances del proyecto por parte del Presidente y Vicepresidente de la compañía y cada dos meses debía estar en esas reuniones el Gerente de la empresa Bussines para mostrar los resultados obtenidos y el avance en el proyecto.

Al día siguiente de la reunión con la Junta Directiva, se realizo la reunión entre el Dr. Martinez, el Dr. Becerra y el Sr Salazar con el objetivo de establecer el plan de acción desde ese momento, dada la meta establecida por la Junta Directiva para el proyecto.

El tiempo de ambientación con la Presidencia, la Junta Directiva y el Comité de Presidencia de la empresa, duro cerca de un mes, tiempo durante el cual las reuniones se programaron y se dieron fuera de la empresa, en jornadas de dos veces por semana durante todo el día, logrando así, una mayor penetración con la nueva visión de Motox y consiguiendo tener los grupos compenetrados con lo que se iba a implementar.

### **Especialización en Mercadeo**

El nuevo sistema de información que sería implementado en esa empresa es el conocido como “Oasis”, el cual ya había sido instalado en otras compañías de diferentes industrias obteniendo buenos resultados en su implementación.

Al principio no fue fácil la aceptación de este asesor dada su juventud en todas las áreas, pero su conocimiento y destreza llevo a ganarse el respeto de cada uno de los integrantes de la Junta Directiva, Comité de Presidencia y compañía.

En ese entonces el comité de presidencia lo conformaban las siguientes Vicepresidencias: Vicepresidencia Comercial en Cabeza de Javier Becerra con su equipo, los cuales eran: el Gerente Nacional de Ventas Diego Restrepo, el Gerente de Mercadeo Diego Rodriguez y el Gerente de Postventa Juan Arango; Vicepresidencia de Operaciones por Alejandro Ortiz, con su Gerente de Producción Ivan Serna ,la Gerente de Calidad Gloria Prati y el Gerente de Pintura Cesar Muñoz; La Gerencia de Recursos Humanos por Juliana Martinez , la Gerencia Financiera con Margarita Orrego y la Contraloría con Beatriz Mejia.

Luego de finalizar las labores con estos y los cargos directivos de la empresa, el Sr. Salazar, procedió a solicitarle a cada uno de los miembros del Comité de Presidencia que debían de conformar equipos interdisciplinarios para cada área, para lo cual se estipulo que el perfil de esas personas debería ser de alto desempeño en la organización, que contaran con buena actitud, dinámicos y con disponibilidad del 100% del tiempo, es decir, se requería de los mejores, en estos equipos, dado que los cambios propuestos tendrían que estar antes de finalizar el primer semestre del año 2.004.

Cada grupo fue conformado por 4 personas y estas personas fueron separadas de los cargos que tenían en ese entonces, y llevadas a otras instalaciones donde

### **Especialización en Mercadeo**

estarían concentrados trabajando en el proceso del nuevo sistema de información.

Inicialmente cada área de trabajo realizo la trazabilidad de sus procesos para así poder visualizar las necesidades de cada una de estas para obtener lo mejor del sistema Oasis. Las jornadas de trabajo eran muy pesadas, teniendo en cuenta que se debía levantar cada proceso de la compañía (compras de materia prima, los pedidos a las diferentes filiales, producción, venta, cartera, contabilidad, entre otros) todo esto en sus tres unidades de Negocio. Estos grupos fueron teniendo tropiezos en el día a día, teniendo en cuenta, que ciertos procesos no se habían tenido en cuenta, generando así extensión en el tiempo de desarrollo del cronograma de implementación de “Oasis”.

Por otro lado la empresa asesora en cabeza de su Gerente continuaba trabajando con la persona de comunicaciones y de recursos humanos para ir gestionando la respectiva comunicación a todo el grupo de trabajo de Motox como a sus clientes (distribuidores). Esta pequeña demora de comunicación genero incertidumbre en todos los funcionarios de la empresa presentándose comentarios de pasillo donde se rumoraba que se harían despidos de personas del área administrativa, llevando así a empezar a crearse un mal ambiente de trabajo y rechazo a estos cambios que se venían venir en el corto plazo.

El Vicepresidente Comercial, al notar lo que estaba sucediendo con los comentarios de pasillo, solicito a cada jefe de área que realizara una reunión de equipo primario con todo el personal de su área, y era obligatorio contar de una manera detallada todo lo que se estaba realizando con estos cambios y lo más importante darle un parte de tranquilidad al personal, dado que esto podría llegar a oídos de los accionistas y se generarían problemas para él y el Dr. Martinez. Estos

### **Especialización en Mercadeo**

equipos primarios lograron bajar un poco la tensión que se había originado por la falta de información con este nuevo sistema.

El primer proceso que fue estudiado por el Sr Salazar fue el de cómo se estaban estableciendo los precios de cada uno de los productos que se tenían en las tres unidades de negocio, encontrando según lo analizado por el asesor que se podría realizar un ajuste de los precios hacia arriba, dado que el valor que el cliente percibía por la marca era alto y esto se debía de aprovechar al máximo. Dio como ejemplo lo que actualmente realizaban las aerolíneas con los tiquetes, donde se cobraba de acuerdo al tiempo de consecución de los tiquetes (es jugar con la necesidad del cliente).

En esta reunión se dio una discusión muy fuerte entre el área comercial y el Sr Salazar, dado que subir los precios como él lo estaba planteando generaría que la marca se volviera costosa y se verían afectadas las ventas y a su vez se le daría cabida a la competencia para ganar más participación en cada uno de los segmentos y como lo dijo el Vicepresidente Comercial “Puede ser que en los tiquetes aéreos esto se de, pero el mercado de motos es muy diferente, teniendo en cuenta que más del 40% de las motos vendidas se dan en el segmento económico, donde la gente se gana un salario mínimo legal vigente, si hacemos el cambio, perderemos lo ganado años atrás.” (Ver anexo 2)

Esta intervención fuerte por parte del Dr. Becerra, genero inmediatamente la intervención del Dr. Martinez quien de una manera muy displicente le solicito a Becerra que no ajustara la propuesta presentada por el Sr Salazar.

A pesar de la intervención por parte del Presidente, los dos Gerentes (Ventas motos y Repuestos) apoyaron el comentario del Dr. Becerra, especialmente el de Repuestos, quien le manifestó a todos los participantes que este mercado era muy

### **Especialización en Mercadeo**

sensible a los cambios en precios, adicionalmente que no se olvidaran la competencia que existía, especialmente por parte del contrabando, los repuestos Chinos y genéricos, los cuales estaban empezando a tener participación importante en las compras de los Repuesteros, que antes de esto, sería importante analizar la posibilidad de tener en el portafolio una línea de repuestos de buena calidad pero de bajo precio, es decir económicos para los clientes de la marca y de otras marcas, teniendo en cuenta que algunos repuestos de Fénix servían para otros modelos de la competencia.

Esta apreciación dada por Juan Arango, genero un cambio en la reunión, donde el Sr Salazar vio como oportunidad lo dicho por Arango y encamino el trabajo de ese día a estudiar y analizar la línea de repuestos de bajo precio. Le dejo como tarea a Arango, que revisara a nivel mundial con cada una de las filiales si tenían repuestos económicos que sirvieran para los modelos que se tenían en Colombia y así se ganaría mayor participación en el mercado y los clientes de la marca tendrían un mayor acceso a los productos de la marca. A pesar que con esta intervención los ánimos bajaron un poco, se dejaron las tareas a cada área para que analizaran los precios de sus líneas.

Teniendo en cuenta esto, cada Gerencia encargada de Motos, Repuestos y Servicio entraron a realizar un análisis en cada uno de sus Ítems para poner en práctica lo aconsejado en su momento por la empresa Bussines. La línea de motos, realizo un análisis de sus productos vs los de la competencia y encontró que algunos modelos especialmente los de Valor, eran aptos para tener un incremento del precio de acuerdo a la conclusión llegada entre su grupo de trabajo. Este grupo de trabajo estaba conformado por el Gerente Nacional de Ventas, El Gerente de Mercado y el Vicepresidente Comercial. Ellos se apoyaron mucho realizando simulaciones económicas con el área financiera de la compañía.

### **Especialización en Mercadeo**

La parte de Repuestos en cabeza de su Gerente encontró en otro país la posibilidad de tener en su portafolio la línea genérica denominada YTK, la cual estaba en el mercado indio y los resultados eran muy buenos.

Por último, la parte de servicio técnico se apoyo mucho en la experiencia que tenía el Gerente de Repuestos, dado que este había manejado tiempo atrás esta área y Conocía muy bien el mercado. Se ajustaron algunos Ítems de mano de obra especialmente en las ciudades de ingreso altos como Bogotá, Medellín, Cali, dejando las otras ciudades los precios como se tenían. Debemos recordar que esta marca tenia puntos directos de venta a nivel nacional.

En el mes Abril después de varios análisis finalmente se realizo el ajuste de precios de la marca Fénix en dos de sus unidades de negocio, motos y servicio técnico en algunos ítems a nivel nacional, logrando incrementar la rentabilidad de cada unidad de negocio y por ende el de Motox. La parte de repuestos realizo el ajuste especialmente en los ítems de baja rotación y en algunos de alta rotación donde el impacto para el cliente final no era tan fuerte, eso si en ese mismo mes se gestiono ante el proveedor de la India el pedido inicial de los repuestos YTK para cada uno de los modelos actuales que se tenían en Colombia, este pedido estuvo por el valor de \$300.000.000 y su tiempo de llegada seria en 4 meses.

El entender un poco la nueva propuesta de valor de la empresa no fue fácil de asimilar, tanto para la parte de los trabajadores antiguos, como para la red de distribuidores, especialmente aquellos que llevaban más de 20 años como representantes de la marca, especialmente en los ajustes de los precios en la división de Motos y Repuestos que eran los que directamente afectaban al distribuidor, porque la parte de Servicio Técnico se manejaba de acuerdo al mercado en cada plaza. Esta alza de precios llevo a que los productos quedaran por encima y en algunos casos muy distantes de la competencia, teniendo

### **Especialización en Mercadeo**

percepciones negativas por parte de los clientes (distribuidores) al ser una marca cara en Colombia.

A raíz del malestar que se escuchaba en la Red de distribuidores, la empresa realizo actividades de reuniones zonales en las principales ciudades como en Bogotá, Medellín, Cali, Ibagué, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Pereira, para presentar tanto a funcionarios como a distribuidores de la marca, la nueva visión de la compañía, el cambio de precios y todo lo que se iba a generar con el cambio del sistema de información. Como complemento las directivas de la compañía Motox quisieron aprovechar el último dato de estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco, donde el Top Of Mind que tenía la marca Fénix era del 70%, un dato importante para ser utilizado dentro de la estrategia de la empresa.

Adicionalmente la compañía quiso aprovechar como soporte de estos cambios la trayectoria que se tenía de la marca a nivel mundial y a su posicionamiento en el mercado Colombiano el cual se encontraba en el 32.5%. Este fue un pilar importante para Motox, al momento de comunicar su nueva visión hacia los distribuidores, quienes fueron encantados con toda la información a su favor que se tenía de la marca.

Algunos distribuidores no quedaron contentos con los cambios presentados en cada una de las convenciones zonales, especialmente los que en su momento habían trabajado para la marca Fénix, por consiguiente procedieron a conformar un grupo de representantes para que ejercieran una reunión con las Directivas de Motox para tratar en lo posible de cambiar la posición tomada de crecer la rentabilidad incrementando los precios de los modelos, situación que estaba llevando a disminuir las ventas y a perder participación en el mercado en cada una de las plazas donde ellos tenían presencia. Esta solicitud fue escuchada por las



### **Especialización en Mercadeo**

Directivas, pero de una manera muy inteligente supieron manejar la situación y no paso a mayores esta reunión.

Poco a poco se fueron realizando las adecuaciones de los procesos en cada una de las áreas de la compañía con el nuevo sistema, pero se volvió a presentar una situación de clima laboral fuerte especialmente con Cartera y Contabilidad, dado que por fallas en la comunicación interna, la gente empezó nuevamente a especular que algunos cargos serian suprimidos y esto llevo a una desmotivación del personal, especialmente de las personas más antiguas de la compañía. En esta empresa era común encontrar empleados con más de 12 años de dedicación a la compañía, lo cual daba una percepción de estabilidad laboral para los funcionarios que ahí laboraban.

Adicionalmente se fueron presentando comentarios de pasillo respecto a que la empresa que se encontraba realizando la asesoría no era la adecuada y no tenía el conocimiento de las necesidades de Fenix, adicionalmente sus costos de asesoría eran altos y eran pagados en moneda extranjera.

La gente no veía el beneficio de estas estrategias y del nuevo sistema, dado que encontraron poco acompañamiento en el desarrollo del programa por parte de las personas asignadas a cada grupo interdisciplinario. Además el cambio que se había realizado en precios hace poco, había generado un leve estancamiento de las ventas que fueron afectando la participación mensual que tenia la compañía en el mercado de motos y su línea de repuestos. Este último dio paso al ingreso de marcas genéricas y no originales que penetraron en el mercado de los repuestos.

A pesar de los tropiezos generados por el ajuste en precios y a los corrillos que se estaban generando, las Directivas de la empresa continuaron con el apoyo a la empresa asesora y para contra restar un poco esta situación procedieron a

### **Especialización en Mercadeo**

realizar reuniones con todo el personal de la compañía en cada área y se creó una actividad llamada “Charlas con el Presidente”, donde todos los Lunes a primera hora se reunían grupos de 10 personas de las diferentes áreas con él , para escuchar las inquietudes que se presentaban por los cambios que se estaban generando al interior de la compañía. Este fue un espacio que ayudo mucho a mejorar el clima laboral y a bajar un poco las malas percepciones que se tenían al respecto.

Algo que tenia preocupado al Vicepresidente Comercial eran las ventas en unidades, las cuales habían tenido un leve decrecimiento especialmente en los modelos para el segmento económico el cual se vio afectado por el alza en precios, pero no sucedió lo mismo con los modelos para el segmento de valor, los cuales mantenían su crecimiento normal y fueron los que absorbieron esa disminución en unidades y contribuyeron al crecimiento de la rentabilidad en la empresa, la cual creció de una manera importante respecto a meses anteriores. Inmediatamente el Dr. Becerra procedió a hablar al respecto del segmento económico con el Dr. Martinez, donde este último mantenía su posición de mantener la estrategia de precios en los modelos para el segmento económico.

Cada vez que podía el Dr. Becerra lanzaba sus dardos respecto al alza de precios equivocada en los modelos económicos en las reuniones de Ventas o en el Comité de Presidencia, reafirmando que esa decisión estaba llevando mes a mes una perdida en la participación en el mercado y que otras marcas se estaban viendo beneficiadas de esta situación. Esta fue una discusión durante tres meses por el área comercial con el Presidente cuando se hablaban de ese segmento del mercado colombiano. Esta puja llevo a que la Junta Directiva cuestionara los resultados presentados en dicho segmento y por orden de ellos se solicito re acomodar los precios de este segmento lo más pronto posible. Esta batalla genero un sin sabor del presidente hacia el Vicepresidente Comercial.

### **Especialización en Mercadeo**

El equipo interdisciplinario conformado por más de 30 personas fueron organizando poco a poco los procesos para lograr tener la implementación total del nuevo sistema lo más pronto posible, teniendo en cuenta el cronograma establecido ante la Junta Directiva de la empresa y a las expectativas generadas a sus clientes internos y externos. Se realizaron pruebas durante una semana, las cuales fueron óptimas, por consiguiente se dio el Aval para empezar el proceso respectivo de implementación.

Paso a seguir, luego de corroborar que se podía empezar a trabajar , se procedió a dejar de trabajar con el antiguo sistema y mientras se enlazaban los dos programas todo empezó a gestionarse manualmente, es decir los puntos de venta directos a facturar todo manual ( tanto venta de motos, repuestos y servicio técnico) a los consumidores y para la red de distribuidores todo era manual ( despachos y facturación en las dos líneas) , todo esto llevo a que se tuviera una logística impecable para no generar traumas en el proceso del día en su red y en la compañía.

Este proceso manual se estimaba que se realizaría por quince (15) días, pero no fue así, durante dos meses la compañía estuvo expuesta a realizar todo manualmente, generando así trauma a su interior, especialmente en áreas como la financiera, comercial y de producción, porque no se tenían datos al día y así se tuvieron para la parte comercial las ventas, producción no tenía los datos acertados en ventas por modelo y color. Todo esto genero que se presentara escasez en algunos modelos o excesos en otros, por falta de información actualizada, generando programaciones innecesarias de los productos. A raíz de esto, el área de producción genero una voz de protesta ante el Presidente como, al área comercial, situación que estaba llevando a que se estuviera produciendo lo que no se necesitaba, altos inventarios en planta y en algunos casos a generar

### **Especialización en Mercadeo**

horas extras de trabajo de la planta por malas programaciones, basadas en la información dada por comercial.

De la reunión sostenida entre las áreas afectadas especialmente producción, se decidió realizar un plan de contingencia, realizando la producción de acuerdo a lo planificado antes de entrar en vigencia el sistema de información nuevo, esto llevo a lograr de alguna manera el tener los inventarios disponibles necesarios para suplir la demanda de los distribuidores y puntos directos de venta.

Además de esto, se presentaron las siguientes situaciones específicas en las dos unidades de Negocio:

- ✓ Despacho de motos o repuestos no solicitados.
- ✓ Despacho de un modelo pero en el color no solicitado.
- ✓ Despachos de motos o repuestos dobles.
- ✓ No despacho de motos o repuestos.

Para la Unidad de Negocios de Motos, esto fue traumático, las quejas por parte de los distribuidores y de los Puntos Directos de Ventas eran el pan de cada día, pérdida de clientes por no tener su moto solicitada, sobrecosto en los despachos, dado que la empresa debió asumir los fletes de esas motos despachadas de mas o motos despachadas del color que no se había solicitado. El promedio de flete de una moto en ese momento era de \$70.000. Solo en un mes, se calculo más de \$7.000.000 pagados sin necesidad, los cuales fueron cargados al centro de costo del proyecto.

En cuanto a la Unidad de Negocios de Repuestos, fue mucho más complejo, porque acá se manejan desde repuestos pequeños de un costo promedio de \$5.000 como repuestos de alto costo con valores de \$2.500.000 y volúmenes grandes, por consiguiente se puede decir, que esta área fue la más golpeada por

### **Especialización en Mercadeo**

perdida de repuestos, pago de fletes, reposición de mercancía. En cuanto a la mercancía perdida solo se podría cuantificar al momento de realizar el inventario anual para esta área.

A raíz de estas situaciones presentadas, se realizaron reuniones extensas todos los días entre la compañía y la empresa asesora, teniendo en cuenta los problemas presentados y que no se tenían en el plano que podrían suceder, generando así un descontento por parte de las Directivas de Motox y poniendo un ultimátum a Bussines para solucionar las situaciones presentadas.

Esta estrategia de trabajar manualmente, genero que las diferentes áreas en la parte de logista (despachos de motos y de repuestos) el personal laborara jornadas extensas todos los días y fines de semana, tratando de cuadrar los inventarios de las diferentes líneas, teniendo en cuenta que se había dado una alerta por lo presentado solo en 20 días. Poco a poco se fue ajustando esta labor hasta que se logro tener todo cuadrado y con cumplimiento de los pedidos, de acuerdo a lo que solicitaban las tiendas.

Era común en el día a día por parte del Jefe de Venta de cada zona o del Coordinador de repuestos, encontrar tres o cuatro llamadas diarias de un distribuidor o repuestero informando que su motocicleta o repuestos no había llegado o que había llegado de un color diferente, o el pedido estaba doble.

Así mismo, se vio reflejado el bajo desempeño en ventas y en participación de la compañía mes a mes, cuando se consolidaban las ventas se encontraba que la marca estaba perdiendo participación en el mercado a medida que se iba implementando el nuevo sistema y visión de la compañía, todo porque no se establecieron bien los procesos con OASIS (Nuevo Sistema).

### **Especialización en Mercadeo**

Con esta situación presentada, las directivas de la compañía presionaron al proveedor para que realizara los respectivos ajustes con el objetivo de salir en vivo lo más pronto posible, teniendo en cuenta que ya se había pasado la fecha límite para empezar con Oasis, ya se encontraban en el mes de Septiembre y no se veía un futuro claro al respecto. Todo esto llevo a que los equipos interdisciplinarios dedicaran fines de semana a realizar los arreglos de los procesos para poder salir lo más pronto posible llevando a pagos de horas extras, cansancio de la gente participante, desconfianza de todo el equipo de la compañía en este sistema de información.

El día 01 de octubre entra en vivo Oasis, el cual genero trabajo arduo durante los primeros quince (15) días para poder desatrazar la información manual de toda la operación de la empresa en cada una de las áreas y así mismo a trabajar en línea con cada proceso.

Adicionalmente, se fue realizando el proceso de capacitación a cada área y al personal involucrado en la operación e igualmente se realizo una correría a nivel nacional en los puntos de venta directos en donde se estuvo una semana completa por punto de venta actualizando la información manual y realizando la capacitación en cada uno de los módulos que se deberían de manejar.

Con la entrada de Oasis, durante todo el mes de Octubre y Diciembre se realizaron ajustes a los procesos en cada uno de los módulos como cartera, producción, ventas, repuestos, inventarios, entre otros, pero así y todo se seguían presentando las mismas situaciones de cuando se empezó a trabajar manualmente, ocasionado inconformidad y pérdida de credibilidad hacia la compañía, por el incumplimiento de lo trazado inicialmente, esto genero una reacción inmediata de la terminación del contrato con la empresa asesora y para realizar los ajustes pertinentes el equipo que venía trabajo durante casi un año en

### **Especialización en Mercadeo**

esta implementación se encargó de realizar los correctivos del caso. Ya era común encontrar comentarios como “Este sistema no es Oasis sino Onasis”

Algo insólito fue la no aceptación por parte de la empresa que realiza la revisoría anual la no firma de los balances, dado que se estaban presentando cuentas y saldos de cartera que no eran ciertos. Estos saldos de cartera habían sido identificados por el departamento en su momento, pero el grupo asesor siempre les decía que eso se cuadraría finalizando el año, situación que no fue así. Los saldos de cartera de la compañía estuvieron por encima de los \$600 millones de pesos cifra, no vista en la compañía Motox. Esta situación presentada, manejo un perfil muy bajo por parte del área financiera y Presidencia hacia los empleados y miembros de la Junta Directiva, para no generar situaciones que podrían llevar a despidos.

Todo esto generó un trauma al interior de la organización, llevando así a todo el personal tanto de cartera, contabilidad, sistemas y comercial a trabajar para tener los saldos de cartera de los clientes saneados. Eso si desde cada Jefe de Área se solicitó mucha prudencia en la situación para no generar un caos dentro de la organización y la red.

Se procedió por el área comercial a solicitarle a cada distribuidor que de acuerdo a la contabilidad que ellos llevaban en su negocio, certificaran su estado de cartera al día 31 de Agosto, 30 de Septiembre y 31 de Octubre con los respectivos soportes necesarios como número de facturas. Esto llevó a que cada Jefe de Ventas realizara el proceso de acompañamiento y seguimiento con cada uno de los distribuidores, con los cuales se habían presentado las diferencias de saldos.

El comentario del Vicepresidente Comercial a sus Jefes de Ventas fue: **“Señores, hagan esto lo más pronto posible, si tienen que parar las correrías para dar**

**Especialización en Mercadeo**

**solución a esto háganlo, de este trabajo dependemos muchas personas si queremos seguir teniendo trabajo acá “.**

Gracias al trabajo en equipo de las dos áreas se logro que en los primeros días del mes de Enero del año 2.005 se firmara el balance por parte de la empresa auditora.

Pero todo no acaba allí, el 15 de enero del año 2.005 al consolidar las ventas de motocicletas en el mercado Colombiano, las directivas se encuentran con una sorpresa y fue la perdida de la participación llegando al 21.9%, siendo sobrepasada por la marca Samurái. Esto no dejo contento a los miembros de la Junta Directiva y accionistas, situación por la cual solicitaron una revisión de los procesos y de quien o quienes eran los responsables de lo sucedido.

El Presidente de la compañía Dr. Martinez, solicito al Vicepresidente Comercial Dr. Becerra que reuniera a todo su grupo de trabajo. El Dr. Becerra procedió a citar a todo su grupo de trabajo, para tener las razones de esa perdida de participación. Los Jefes de Ventas que se encontraban en otras ciudades fueron reunidos en la ciudad donde la empresa Motox tenía su sede. Eso sí, el Dr. Becerra preparo a su equipo para que estuvieran alineados y tuvieran las respuestas a las preguntas que el Dr. Martinez les hiciera.

En esta reunión contaron con la participación de la Gerencia de Mercadeo, la Gerencia de post- Venta y la Presidencia. El saludo del Presidente fue “Acá tenemos a los que no hacen nada, miren haber si tienen la explicación por la pérdida de participación que se dio el año pasado”.

El primero en tomar vocería fue el Jefe de Ventas de la Zona Sur occidente, quien era la persona más antigua entre sus compañeros y además había manejado



### **Especialización en Mercadeo**

diferentes zonas del país. Por lo tanto, le manifestó a todos y al presidente los motivos por los cuales su zona había perdido participación:

-Dr. Martinez “la zona que manejo, como usted conoce, depende de los modelos de motocicletas económicos. Mirando las estadísticas de ventas, la zona empezó a decrecer desde el momento en que se subieron los precios de los modelos económicos, y en los de valor se sostuvo las ventas. Como usted bien sabe, esa fue la política tomada por la compañía, que de alguna manera afecta a las zonas que dependen de estos. Recuerde que las personas que adquieren estas motocicletas, perciben un salario mínimo legal vigente y adicionalmente adquieren la moto como medio de transporte para su trabajo; Este es un mercado sensible. Comparando las ventas de la competencia en estas zonas, notamos un crecimiento en los modelos street económico y es allí donde perdemos como compañía.

A continuación le mostrare el ultimo estudio realizado por el departamento de mercadeo, respecto al perfil del usuario de una motocicleta”. (Ver anexo 3). Inmediatamente la respuesta por parte del Presidente fue:

-Mire, **“acá no estamos para cuestionar las decisiones que se toman. Bajo esas condiciones se debe trabajar y son ustedes los responsables y encargados de buscar estrategias comerciales para recuperar lo perdido.”**

Realmente la reunión no fue nada fructífera para el grupo de trabajo del Vicepresidente Comercial, pero este le dio un espaldarazo de apoyo a su grupo al finalizar la reunión diciendo: **“Muchachos, todo esto se veía venir, la perdida de la participación, todos sabemos que es por la decisión de afectar el precio de los modelos económicos, el parece que no conoce el mercado. Siempre la cuerda floja será con ustedes. “**

Todo esto genero una preocupación en la compañía, pero no cambio su visión a 5 años, la cual era muy clara y dentro de esta estaba el tener un sistema de

### **Especialización en Mercadeo**

información a la vanguardia del mercado y de la industria. Las pérdidas económicas no fueron nunca cuantificadas pero se especula que estuvieron por encima de los mil millones de pesos colombianos.

Teniendo en cuenta lo sucedido, Motox opto por realizar una encuesta de satisfacción entre sus distribuidores luego de ser implementado el sistema Oasis, y el 60% de los clientes percibieron que la compañía retrocedió 5 años y perdió mucho terreno ganado, todo por la falta de estudio y planeación al momento de entrar con el sistema Oasis. Dentro de las observaciones dadas por los distribuidores la gran mayoría coincidió que Motox se equivoco de empresa asesora para este proceso de cambio en búsqueda de mejorar sus sistemas de información y cambios de estrategias para el largo plazo.

Luego de pasar la tormenta, en la primera reunión del trimestre para presentar los datos consolidados del año 2004 a los accionistas de la compañía, las Directivas presentaron el plan de acción para recuperar lo perdido durante el proceso de implementación del nuevo sistema, situación que llevo a replantear un poco lo realizado con la empresa asesora Bussines.

Este sistema de información se mantuvo por tres años más en la compañía. Dado que no se pudo suplir la necesidad que tenia Motox, tomaron la decisión de cambiarlo y buscar un sistema que estuviera a la vanguardia y fuera compatible con las filiales de la marca Fénix; siendo así se opta por un nuevo sistema el cual había sido desarrollado por una de las filiales de esta marca en conjunto con Microsoft y estaba siendo implementado en cada uno de los países donde se tenía presencia de plantas de producción de la marca Fénix generando muy buenos resultados al momento de implementarlo.

## Especialización en Mercadeo

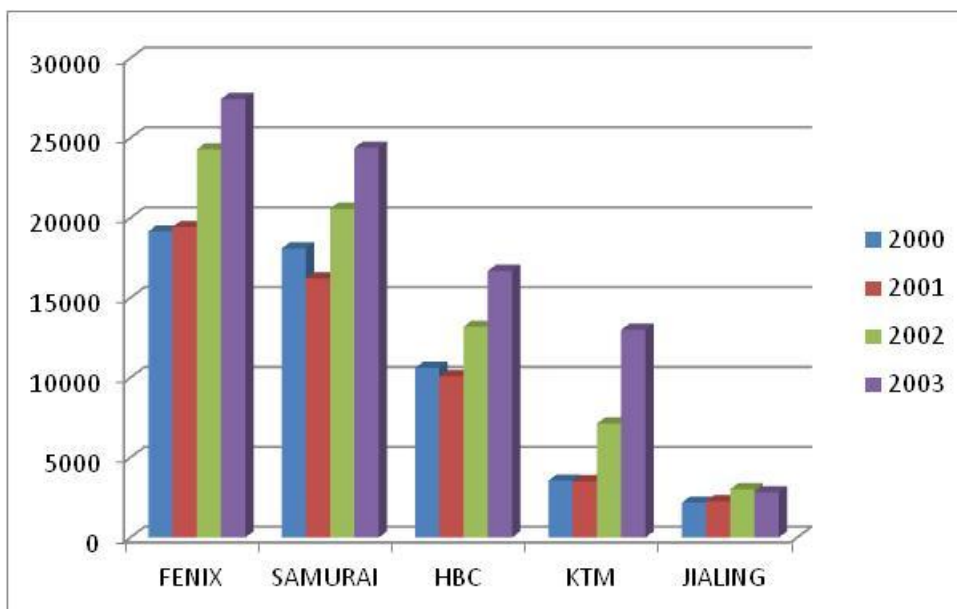
### Anexo 1

	2000	2001	2002	2003
FENIX	35,7%	37,7%	35,6%	32,5%
SAMURAI	33,7%	31,5%	30,2%	28,9%
HBC	19,8%	19,6%	19,3%	19,8%
KTM	7%	7%	10%	15%
JIALING	4%	4%	4%	3%

### VENTAS EN UNIDADES

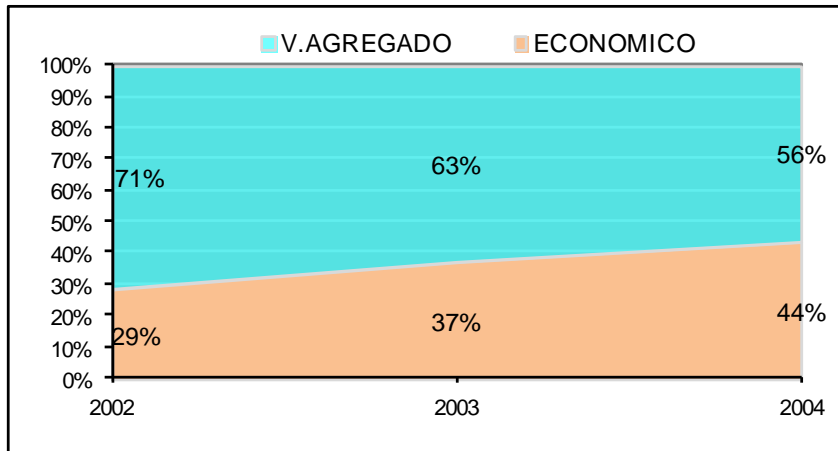
	2000	2001	2002	2003
FENIX	19168	19441	24303	27457
SAMURAI	18103	16226	20590	24410
HBC	10623	10091	13198	16698
KTM	3569	3521	7143	13010
JIALING	2181	2272	3028	2842
TOTAL	53644	51551	68262	84417

Fuente: Departamento de Mercadeo Motox – Marca Fenix



## Especialización en Mercadeo

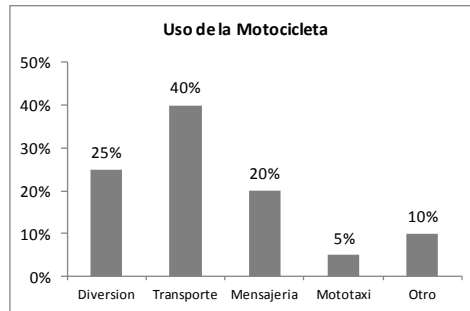
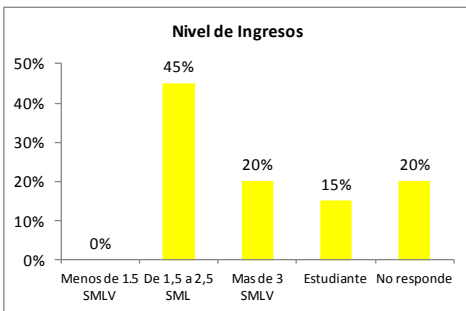
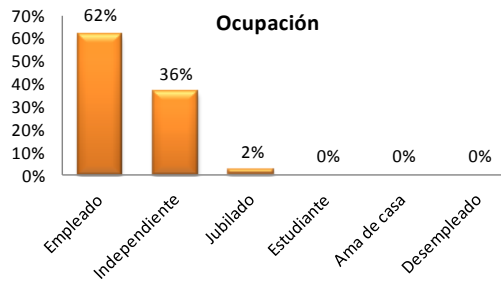
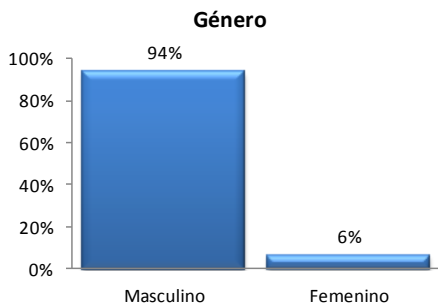
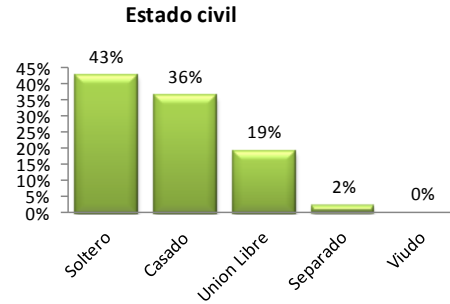
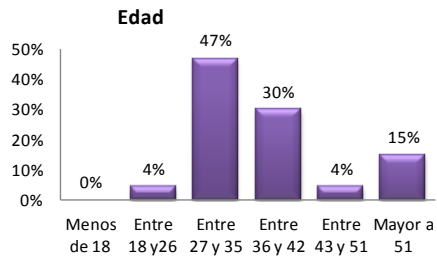
### Anexo 2



Fuente: Mercadeo Motox – Marca Fénix

## Especialización en Mercadeo

### Anexo 3



Fuente: Estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco a la marca Fénix.

## **Bibliografía**

Documentos extraídos de archivos del área de mercadeo de la empresa Motox.