

1

**REMONTANDO LA CARRERA: UN ESTUDIO SOBRE LAS CAUSAS QUE
CONTRIBUYERON A QUE AUTOGERMANA S.A.S PERDIERA SU
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO COLOMBIANO**

Diana Paulina Londoño Arenas

Yasmin Suarez Cárdenas

María Lucía Mier Goyes

Cristhian Camilo Giraldo

Alberto Samudio Alcalá

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Universidad EAN

Máster en Administración de Empresas – MBA

Seminario de Investigación – Plan E+

Edgar Felipe Afanador Cortes

30 de marzo 2023

Resumen

Este documento contiene los resultados de la investigación cualitativa de tipo exploratorio, dando un panorama general desde el macro y microentorno para conocer cómo se ha comportado el sector automotriz en los últimos años y cómo se ha visto afectada la cadena de suministros de esta industria a causa de la pandemia del Covid-19, el alza del dólar y hasta la guerra Rusia-Ucrania, ocasionando que se disminuyan las ventas de vehículos en Colombia, especialmente en la categoría premium, impactando de manera directa a todo el país, ya que este sector es importante para el desarrollo y crecimiento de la economía nacional.

Así mismo, se presentan los antecedentes y resultados obtenidos a través de la revisión de la literatura, la recopilación de datos y las entrevistas con expertos de la industria, los cuales permitieron identificar los factores externos e internos claves que contribuyeron a que la empresa Autogermana S.A.S, única importadora de vehículos BMW y MINI en Colombia, perdiera su posicionamiento en el mercado y redujera su porcentaje de ventas en un 20,1% para el 2022 en comparación de su principal competidor, con el objeto de proponer estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo sostenible de esta empresa en el futuro, implementando acciones con resultados a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: Posicionamiento en el mercado, cadena de suministro, industria automotriz, vehículos de gama alta, investigación cualitativa.

1. Introducción

En el mundo empresarial tener una posición sólida en el mercado es esencial para el éxito y supervivencia dentro de la industria, sin embargo, en ocasiones, por diferentes factores internos o externos, una empresa puede llegar a perder su posicionamiento en el mercado y sufrir una disminución en las ventas de sus productos o servicios. En el mercado altamente competitivo de la industria automotriz, las empresas están constantemente luchando por mantener su liderazgo y relevancia, por lo que una caída en la posición de mercado puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa, especialmente, en el segmento de vehículos de gama alta, donde las expectativas de los clientes son elevadas y la competencia es intensa.

En el presente trabajo de investigación, se hace un análisis del mercado automotriz en Colombia, identificando los factores que afectaron este sector, causando que la empresa Autogermana S.A.S, líder en importaciones de vehículos de la marca BMW, perdiera su posicionamiento en el mercado, con el objetivo de conocer y explorar las acciones que le pueden ayudar a esta empresa a recuperar su posicionamiento en el mercado, para lo cual se analizan los factores que afectaron la cadena de suministros de vehículos en la industria y se estudian las estrategias que utilizó Mercedes-Benz, principal competidor de la empresa objeto de estudio, para enfrentar una situación similar, con el propósito de definir recomendaciones que le permitan a los directivos de Autogermana S.A.S tomar decisiones informadas e implementar acciones efectivas para recuperar su posicionamiento en el mercado de vehículos de gama alta en Colombia.

2. Antecedentes

2.1 Sector Automotriz en Colombia – Macroentorno

El sector automotriz en Colombia es uno de los más importantes en la economía del país, ya que según el informe Renting Colombia (2022), este sector aportó el 1.7% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional del país, el 48% del PIB comercial y el 6.6% del PIB industrial. Así mismo, el sector automotriz generó 45 mil empleos directos y 330 empleos indirectos en el año 2022.

Sin embargo, en los últimos años, este sector ha tenido un comportamiento variable en términos de ventas. Según cifras de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en conjunto con Fenalco, en el año 2018 se registró un aumento del 23.8% en la venta de vehículos en Colombia en comparación con el año inmediatamente anterior, tendencia que continuó para el año 2019 en el cual el aumento en las ventas de vehículos fue del 37.1%. Sin embargo, en el año 2020 debido a la pandemia del COVID-19 las ventas de vehículos disminuyeron un 39.9% y para el 2021 aumentaron un 28.6% en comparación con el año anterior.

En el mismo orden de ideas, se sabe que por diferentes factores el sector automotriz ha sido inestable y la venta total de vehículos para el 2022 en comparación con el 2021 tuvo una variación de -13.6%, siendo los automóviles el tipo de vehículo más afectado con una disminución negativa del -27.6% (ANDI y FENALCO, 2022).

Tabla 1. Registros por tipo de Vehículo en unidades

TIPO DE VEHÍCULO	ACUMULADO 2022	ACUMULADO 2021	VARIACIÓN % AÑOS	DICIEMBRE 2022	DICIEMBRE 2021	VARIACIÓN % MES
Automóviles	105.678	101.754	3,9%	7.152	9.881	-27,6%
Utilitarios	100.364	98.769	1,6%	9.082	10.382	-12,5%
Pick Ups	18.804	18.270	2,9%	2.212	1.780	24,3%
Taxis	6.001	4.536	32,3%	559	493	13,4%
Comerciales Carga	16.815	14.416	16,6%	1.370	1.502	-8,8%
Camionetas	10.199	9.364	8,9%	869	892	-2,6%
Comerciales Pasajeros	3.404	2.141	59,0%	505	273	85,0%
Vans	782	736	6,3%	119	76	56,6%
Cuadriciclos	291	286	1,7%	12	33	-63,6%
TOTAL MATRÍCULAS	262.338	250.272	4,80%	21.880	25.312	-13,6%

Fuente: Datos RUNT, elaboración ANDI-FENALCO, 2022

De acuerdo con la información del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), en el mes de diciembre de 2022 se matricularon 21.880 vehículos nuevos a nivel nacional, lo que representan una disminución del 13,6% respecto a diciembre del 2021 y del 28,6% respecto a diciembre del 2019.

Tabla 2. Histórico de ventas de vehículos en Colombia 2012 - 2022

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL DE VEHÍCULOS VENDIDOS	310.464	294.362	326.023	283.267	253.395	237.957	256.052	263.320	188.391	250.272	262.338

Fuente: Datos RUNT, elaboración ANDI-FENALCO, 2022

Del mismo modo, se sabe que la caída en ventas de vehículos se dio por diferentes condiciones como la pandemia, confinamientos, restricciones de oferta y demanda simultáneos, el alza del dólar, cierres sectoriales, alteraciones del orden público, protestas sociales, restricciones

a la movilidad, entre otros (BBVA Research, 2022). Por lo cual, durante los años 2020 y 2022, la venta de vehículos presentó fuertes caídas, especialmente en abril del 2020, donde debido a los cierres sectoriales en el país el porcentaje de ventas fue del 0,2%, porcentaje que se ha recuperado progresivamente, pero que no ha tenido una mejora constante, sino que por el contrario ha tenido diferentes altas y bajas dentro de la industria en el país.

Finalmente, en los últimos años la venta de vehículos híbridos y eléctricos ha estado en constante crecimiento (Anexo 1), especialmente en el año 2022, en el cual se vendieron 24.556 vehículos híbridos, con un crecimiento del 50% con respecto al 2021 y 3.218 vehículos eléctricos, con un crecimiento del 146,7% (ANDI y FENALCO, 2022). Sin embargo, en Colombia estos vehículos aún no representan una gran parte del mercado automotriz en comparación con los vehículos convencionales.

2.2 Vehículos de gama alta en Colombia – Microentorno

Los vehículos de gama o premium son aquellos que ofrecen una experiencia de lujo, calidad y alto rendimiento, los cuales están diseñados con materiales de alta calidad y tecnología avanzada, ofreciendo una amplia gama de características de lujo, como interiores de cuero, tecnología de asistencia al conductor, sistemas de navegación avanzados, entre otros. Las marcas más destacadas en Colombia son BMW, Mercedes-Benz, Audi y Volvo, reconocidas por su elegancia, seguridad, alto rendimiento y calidad.

Tanto la pandemia como el alza del dólar generaron una incidencia negativa sobre los costos de vehículos de gama alta en el país, lo que llevó a un incremento en el precio de autos nuevos, afectando la comercialización de vehículos como BMW, Volvo, Audi, Mercedes-Benz, entre otros, generado una disminución en la importación, disponibilidad y ventas de estos vehículos.

Durante el 2021, las marcas de vehículos premium tuvieron una contracción del -15.9%, con 7.620 vehículos matriculados, entre los que se encuentra Mercedes-Benz con 2.835 registros, seguido por BMW con 3.299, Audi con 1.486, Volvo con 1156 y MINI con 506 (Revista Motor, 2021).

De acuerdo con el informe del sector automotriz de BBVA Research (2022) la caída en las ventas de automóviles fue más marcada en el caso de los vehículos de marcas premium, de 41% frente al 20% del total de automóviles.

Finalmente, según cifras de la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (Andemos), la venta de vehículos nuevos en Colombia cayó un 28,6% en 2020 en comparación con el año anterior. Así mismo, y a causa de los pocos autos disponibles el segmento de gama alta en Colombia presentó en el 2022 una caída del 8,4%, lo que quiere decir que este segmento sigue sin recuperarse de los diversos factores internos y externos que las afectaron y aún hay marcas que presentan una variación porcentual negativa en ventas para el 2022 en comparación con el año anterior (Restrepo, 2023).

Tabla 3. Top 10 de las marcas premium más vendidas en Colombia 2022

POSICIÓN	MARCA	MATRÍCULAS	VARIACIÓN %
1	Mercedes-Benz	3.097	12,0%
2	BMW	2.638	-20,1%
3	Audi	1.421	-4,4%
4	Volvo	898	-14,5%
5	MINI	465	-8,1%
6	DS	115	26,4%
7	Porsche	102	3,0%
8	Land Rover	92	-67,3%
9	Lexus	40	-42,0%
10	Jaguar	19	-59,6%

Fuente: Revista El Carro Colombiano, 2023

2.3 Autogermana S.A.S

Autogermana S.A.S es una empresa automotriz colombiana dedicada a la importación, distribución y comercialización de vehículos de las marcas BMW, MINI y BMW MOTORRAD en el país con más de 40 años de experiencia en el mercado. Esta compañía fue fundada en 1982 cuando la marca alemana de automóviles, motocicletas y motores BMW, reconocida a nivel mundial, decide establecer presencia en el mercado colombiano, lo que permitió que Autogermana iniciara operaciones importando los primeros vehículos BMW Serie 3 y posteriormente los Serie 5 en la ciudad de Bogotá.

En el año 2010 esta compañía fue elegida como una de las tres mejores empresas importadores de BMW a nivel mundial, a través del concurso BMW Excellence in Sales y en el 2011 inaugura The BMW Store, el primer concesionario certificado de BMW de la serie M en

Latinoamérica. Actualmente, las marcas de BMW Group, tienen presencia en varias ciudades del país como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín y Pereira, a través de Autogermana y su red de concesionarios, siendo esta una empresa exitosa que ha logrado consolidarse como uno de los principales distribuidores de automóviles de lujo en Colombia.

En los últimos años esta empresa ha perdido posicionamiento en el mercado colombiano, ya que al cierre del año 2021 la marca BMW presentó una caída en la venta de sus vehículos del -48,4%, mientras que MINI tuvo una caída del -61,8%. Esta caída continuó en el año 2022, en el cual dichas marcas presentaron una disminución del porcentaje total de sus ventas en comparación con el año inmediatamente anterior del -20.1% y -8.1%, respectivamente (Restrepo, 2023), lo cual fue ocasionado por diferentes factores externos e internos, como estrés en la cadena de suministros, escasas en la disponibilidad de vehículos para atender la demanda, entre muchos otros.

3. Marco Teórico

3.1 Concepto de la cadena de suministro

Una cadena de suministro es el conjunto de actividades y procesos involucrados en la producción y entrega de un producto o servicio, la cual involucra a diversas empresas y organizaciones para trabajar de manera conjunta en cumplir con la demanda específica del mercado en el que se encuentren, por lo que la gestión efectiva de esta es esencial para el éxito de cualquier empresa que desea tener una ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado (Chopra & Meindl, 2021).

Ilustración 1. Cadena de suministro



Fuente: Sintec, 2012

Una cadena de suministros efectiva consta de tres partes importantes: *i*) suministro, encargado de las materias primas para la fabricación, *ii*) fabricación, convierte dicha materia prima en productos terminados y *iii*) distribución, se encarga de hacer llegar el producto final al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes, entre otros, dependiendo del tipo de producto que se este comercializando y el mercado en el que se encuentre ubicado (Sintec, 2012). Así mismo, una cadena de suministros adecuada promueve un correcto servicio al cliente o consumidor final, entregando productos en tiempo, forma y calidad, debido a que dicha cadena en cualquier industria es un proceso estratégico y crítico para el éxito de una empresa, ya que permite mejorar la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente, al mismo tiempo que se reducen los riesgos asociados con la fabricación y transporte de los productos finales (Gómez & Vinicio, 2018).

3.2 Cadena de suministro industria automotriz - nivel mundial

La industria automotriz es considerada como una de las industrias más grandes, fuertes y desarrolladas a nivel global, ya que cuenta con una gran variedad de empresas y países involucrados en su producción y distribución, además de contar con un alto grado de innovación y avances tecnológicos en los productos y procesos (Ocampo & Prada, 2016). Es por ello que, esta industria es un sector clave de la economía a nivel mundial, que experimenta constantes cambios debido a las tendencias tecnológicas, la preocupación por el medioambiente, entre otros.

De acuerdo con Oh, Ryu, Moon, Cho y Jung (2011) la cadena de suministro en la industria automotriz es conocido como la relación existente entre los fabricantes de equipos y los proveedores permitiendo ofrecer un producto al cliente final. Dicha cadena, es un proceso complejo que abarca la adquisición de materias primas, fabricación de piezas, ensamblaje, distribución, entrega y servicio postventa, para los cuales se necesitan componentes diferentes y trabajo en conjunto de otros proveedores de servicios o productos, dependiendo de la fase de la cadena en la que se esté.

De acuerdo con información de la consultora especializada en gestión de la cadena de suministro, Gartner, la cadena de suministro de la industria automotriz a nivel mundial se caracteriza por su gran complejidad y dependencia de la colaboración entre los proveedores y los fabricantes de automóviles. Adicionalmente, la cadena de suministros también se ve afectada por

diferentes factores exógenos, como la fluctuación de la demanda, las regulaciones gubernamentales, tasas impositivas, hábitos de los consumidores y cambios tecnológicos.

En los últimos años la cadena de suministro del sector automotriz ha enfrentado diferentes retos y cambios significativos que han afectado su rendimiento, desde la disrupción causada por la pandemia de COVID-19 hasta los cambios en la política comercial y la tecnología. La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto en el sector analizado alrededor del mundo, ya que se presentaron cierres de fábricas, interrupciones en el transporte y escasez de materias primas que afectaron tanto la producción como la entrega de vehículos. Según un informe de Deloitte, la producción mundial de vehículos disminuyó un 16% en 2020 en comparación con 2019, lo que representa la mayor caída en la producción de vehículos de la industria automotriz en toda la historia.

Así mismo, las políticas comerciales cambiantes también han afectado a la cadena de suministro del sector automotriz, tal y como lo fue la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la cual tuvo un impacto en esta industria, ya que muchas empresas tienen cadenas de suministro integradas en ambos países. Según un informe de PwC (2018) la inversión en la cadena de suministro en la industria automotriz se redujo a medida que las empresas buscaban la forma de mitigar los riesgos asociados con la guerra comercial y otras tensiones comerciales. Lo mismo ocurre con la guerra entre Rusia y Ucrania, la cual ha generado que se presenten aumentos en los precios y escasez de productos para empresas del sector automotriz que involucran a proveedores ucranianos en su cadena de suministro, como proveedor clave de materias primas y componentes.

Finalmente, los avances tecnológicos, como la electrificación de los vehículos y la adopción de la inteligencia artificial y la robótica en la producción, también están afectando a la cadena de suministro del sector automotriz, ya que muchas organizaciones están invirtiendo en nuevas tecnologías y colaborando con socios externos para mejorar la eficiencia y la flexibilidad de la cadena de suministro. Según el informe “Industria 4.0: Reimaginar las operaciones de fabricación después del COVID-19” publicado por McKinsey (2020), la digitalización y la automatización pueden ayudar a las empresas a reducir los costos de la cadena de suministro y mejorar la transparencia y la visibilidad en toda la cadena.

3.3 Industria automotriz en Colombia

La cadena de suministro de la industria automotriz en Colombia es compleja y diversa, ya que cuenta con una combinación de producción nacional e importaciones de componentes y materiales. En Colombia, existen dos fabricantes de automóviles, General Motos y Renault, los cuales tienen plantas de producción dentro del país y utilizan materiales y componentes nacionales e importados para ensamblar sus vehículos. Sin embargo, la mayoría de los vehículos premium son importados, lo que significa que la cadena de suministro incluye la importación de vehículos terminados desde el país de origen del fabricante, los cuales en la mayoría de casos provienen de países como México, Brasil, Estados Unidos, Alemania, entre otros (Revista Auto, 2021).

Ahora bien, la logística es uno de los aspectos críticos de la cadena de suministro de la industria automotriz en Colombia, ya que los componentes, materiales y vehículos importados

deben ser transportados desde los proveedores hasta las plantas de producción o centros de distribución, a través de una combinación de transporte terrestre y marítimo. Así mismo, el proceso de distribución es determinante dentro de la cadena de suministro, ya que son los distribuidores un agente determinante en el proceso de comercialización, ya que se encargan del marketing, la promoción y generar las estrategias para la venta de los vehículos (Caseres, 2019).

Esta industria, también se ha visto afectada por factores externos como la Pandemia del COVID-19, la cual generó que las ventas de vehículos nuevos en Colombia se vieran afectadas y hubiera escasez de componentes y materiales, al mismo tiempo que se generó un aumento de los precios de los insumos, ocasionando aumento en el precio de los vehículos y un desbalance entre la oferta y la demanda en el mercado. Así mismo, la guerra Rusia-Ucrania a afectado la cadena de suministro de automóviles en el Colombia a corto y mediano plazo, debido a que muchas empresas importan sus repuestos desde Ucrania, lo cual ocasiona una destrucción de la infraestructura, conduce a aumentos de precios y una posible escases de productos (Thiell, 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con Thiell (2023), las implicaciones de la guerra ya mencionada en las cadenas de suministros globales y especialmente en la economía colombiana van más allá de las afectaciones a corto y mediano plazo, por lo que es importante evaluar el impacto a largo plazo y desarrollar escenarios que mitiguen dichos efectos, haciendo una planificación estratégica, evaluando una posible reubicación de las instalaciones de producción, buscando nuevos proveedores y rediseñando las rutas de transporte alternativas, ya que la mayoría de importaciones de vehículos llegan por transporte marítimo o terrestre.

3.4 Retos de Autogermana S.A.S en la cadena de suministro

Debido a los diferentes factores externos ya mencionados, Autogermana S.A.S. se ha enfrentado a diferentes retos o problemas en su cadena de suministros en Colombia, para lo cual ha implementado medidas rigurosas de gestión de inventario con el fin de optimizar sus existencias y reducir los riesgos de faltantes de suministros críticos. El gerente de Autogermana S.A.S, Andrés Fuse, en entrevista mencionó que la empresa ha ajustado su proceso de planeación de la demanda y ha adoptado un enfoque más conservador en la gestión de inventario (El Tiempo, 2021).

Así mismo, esta compañía está buscando diversificar sus proveedores y fuentes de suministro para reducir la dependencia de un solo proveedor, buscando alternativas en Europa, Asia y América Latina para reducir su exposición a la escasez de componentes, al mismo tiempo que establece alianzas estrategias con otros distribuidores de la marca BMW en América Latina para compartir recursos e información que les permita trabajar en equipo y de manera conjunta enfrentar los desafíos de la cadena de suministros, con el objetivo mitigar los riesgos y mantener su operación en un entorno de alta incertidumbre del país y la industria.

4. Metodología

4.1 Enfoque metodológico

El presente estudio utiliza una metodología cualitativa, la cual maneja la recolección de información y análisis de datos no numéricos para mejorar la pregunta de investigación y/o

identificar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación de los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En otras palabras, esta investigación se enfoca en la comprensión detallada de la experiencia subjetiva de las personas y el contexto en el que se desarrolla la problemática, comprendiendo las variables que intervienen en el problema objeto de investigación.

4.2 Tipo de estudio

El presente proyecto es de tipo exploratorio, debido a que éste permite investigar, explorar e indagar para obtener y recolectar información sobre del entorno general del problema, buscando posibles alternativas de decisión y variables que necesiten considerarse para desarrollar ideas y estrategias útiles que deben ser implementadas por Autogermana S.A.S para recuperar su posicionamiento en el mercado del sector automotriz en Colombia.

4.3 Fuentes de información

Se utilizan fuentes de información secundarias mediante buscadores de Google y bases de datos académicas, las cuales permiten recopilar y presentar la información y los datos relevantes para el desarrollo de este proyecto, con el propósito de lograr una investigación exitosa que facilite la toma de decisiones y la planificación de las estrategias necesarias para lograr el objetivo.

4.4 Instrumento de investigación

Para esta investigación se llevarán a cabo tres (3) entrevistas a profundidad con directivos y ejecutivos de diferentes áreas de la empresa Autogermana S.A.S, en las cuales se identifiquen,

desde diferentes puntos de vista, las posibles causas que generaron que esta empresa perdiera su posicionamiento en el mercado colombiano y conocer que están haciendo actualmente para enfrentar este problema. Así mismo, se recolectará información secundaria de encuestas, estudios, informes, entre otros, realizadas a los principales competidores de la empresa objeto de estudio, para identificar las estrategias que estas empresas implementaron para mantener y/o mejorar su posicionamiento en el mercado.

4.5 Universo

El universo o población de estudio de esta investigación son empresas privadas dedicadas a la importación, distribución y comercialización de vehículos gama alta o premium en Colombia.

4.6 Muestra

La muestra utilizada estará conformada por dos (2) marcas principales que importan, distribuyen y comercializan vehículos gama alta en Colombia, con el propósito de poder hacer un Pareto de las mismas y obtener mejores resultados.

4.7 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo seleccionado para esta investigación es de conveniencia, debido a la dificultad de seleccionar una muestra representativa para alcanzar lograr el objetivo de la investigación y validar la hipótesis planteada.

5. Hallazgos

5.1 Encuesta de Opinión del Sector Automotor - EOSA

De acuerdo a la última Encuesta de Opinión del Sector Automotor – EOSA (Anexo 2) realizada en el 2022 por la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (Andemos) a empresarios de este sector, en la cual se preguntó sobre el comportamiento del sector a corto plazo, el 78% de los encuestados dijo esperaban que para el año 2023 la situación económica de sus empresas mejoraría, mientras que el 31% considera que seguirá igual debido a diversos factores externos nacionales e internacionales y el 22% indicó que probablemente todo empeorará. Así mismo, para las proyecciones a largo plazo, el 82% de los encuestados indicaron que para el primer trimestre del 2023 habrá mejores condiciones económicas a nivel nacional y mundial y se espera que se estabilice esta industria.

En cuanto a las preguntas relacionadas con la cadena de suministro global, la cual aún esta afectada, el 84% de los empresarios indicaron que durante los primeros meses del 2022 continuaron operando con un inventario bajo de vehículos, debido a que la crisis mundial ha afectado considerablemente la fabricación, distribución e importación de vehículos nuevos. Sin embargo, según información de La Republica (2022) el número de marcas de vehículos que reportaron un stock bajo de vehículos disminuyó 16%, ya que para diciembre del 2021 el 100% de las compañías de esta industria que operan en el país dieron un reporte negativo en cuanto a esta variable.

Así mismo, en lo referente a cómo están los tiempos de entrega de vehículos, el 51% de empresarios encuestados aseguraron que el volumen de órdenes pendientes por entregar a los clientes es alto, debido a que se han presentado algunos problemas en el transporte marítimo que han generado que la importación de vehículos esta retrasada, afectando directamente no solo la cadena de suministros, sino el stock de las empresas importadoras y distribuidoras. Frente a esto, Oliveiro García, presidente del gremio automotor, aseguró que es difícil saber cuando se normalizaran los inventarios de vehículos en el mercado colombiano, pero se espera que sea de manera gradual en la medida en que se normalice el flujo de abastecimiento en la cadena de suministro y no se empeore el conflicto en Europa, ya que este impacta de manera directa el transporte por vía marítima y la importación de los mismos.

5.2 Factores que afecta la venta de vehículos

Teniendo en cuenta diferentes fuentes secundarias, es posible afirmar que los resultados de la pandemia afectaron fuertemente muchos sectores económicos como el automotriz, presentando una escasez de partes en las fábricas ensambladoras y vitrinas vacías, lo cual generó que la venta de vehículos en Colombia se viera afectada, no solo por el aumento de los precios, sino también por diferentes factores externos, como los siguientes:

1. Problemas en la cadena de suministro: Desde la pandemia del Covid-19, se han causado interrupciones en diferentes fases o procesos de la cadena de suministro del sector automotriz, debido a las restricciones de viajes y comercio, congestión en los puertos, falta

de insumos, entre otros, que ocasionaron dificultades en la entrega de materias primas y componentes.

2. Escasez de vehículos nuevos: Debido a los problemas en la cadena de suministros ya mencionada, se ha generado poca oferta de carros nuevos en el país, lo que ocasiona que los clientes potenciales busquen opciones de vehículos usados, pues de acuerdo con información del DANE, los precios de vehículos usados aumentaron un 15,22% en el 2022 en comparación con el año anterior.
3. Escasez de chips semiconductores: La pandemia causó una gran demanda de productos electrónicos, lo que ha llevado a una escasez de chips semiconductores en todo el mundo. Esta escasez ha afectado a la industria automotriz, ya que los vehículos modernos requieren una gran cantidad de chips para operar.
4. Aumento de los precios: Los precios de los materiales utilizados en la fabricación de vehículos, aumentaron en los últimos años debido a la escasez de suministros y la demanda creciente, lo cual ha incrementado los costos de producción de los fabricantes de automóviles, afectado la rentabilidad de la industria, a lo cual se le debe incrementar el aumento de los precios en los combustibles y seguros en el país.
5. Competencia de los vehículos eléctricos e híbridos: La popularidad de estos vehículos y la preocupación por el cambio climático han ocasionado desafíos dentro de la cadena de suministro del sector automotriz, ya que la producción de baterías y componentes eléctricos

es diferente a los motores convencionales, por lo cual se deben desarrollar nuevas capacidades para poder entrar en la competencia de mercado de vehículos eléctricos.

5.3 Entrevistas a profundidad

Con el propósito de obtener información relevante sobre las causas que llevaron a Autogermana S.A.S a perder su posicionamiento en el mercado desde diversos puntos de vista y dado que este problema se puede abordar desde diferentes perspectivas, los entrevistados son gerentes y ejecutivos de diferentes áreas dentro de Autogermana S.A.S, que, a su vez, fueron seleccionados debido a su conocimiento y experiencia dentro de la industria automotriz. La primera entrevista se realizó con Sebastián Rocha (Anexo 3), Director de Estrategia, Producto y Precio, seguido de la entrevista con Alejandro Tobón (Anexo 4), Gerente Posventa y se finalizó con la entrevista a Alejandro Millán (Anexo 5), Gerente de la marca MINI.

5.3.1 Efectos de la pandemia en la cadena de suministro de Autogermana S.A.S

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, se sabe que todo el sector automotriz a nivel mundial se vio afectado por los cierres que se ocasionaron debido a la pandemia del Covid-19, la cual, según afirma Rocha, era imposible de predecir y pese a que en los Business plans anuales de la empresa se tienen en cuenta diferentes factores internos y externos como cambios políticos y legales, así como las proyecciones de los resultados en cuanto a ventas, índices de satisfacciones, indicadores, mapeo de riesgos y demás, nadie sabría que ese año llegaría una pandemia a colapsarlo todo.

Así mismo, la cadena de suministros se afectó por las reducciones de las operaciones en diferentes plantas o fabricas a nivel mundial, lo que ocasionó que estas tuvieran que operar a una velocidad menor y además, los puertos de donde se exportan los vehículos solamente operaban de manera limitada, impactando el mercado no solo en Colombia, sino a nivel mundial. Adicionalmente, la mayoría de chips y semiconductores que se utilizan en los vehículos para los sensores, iluminadores, entre otros, son importados directamente de Asia, lo que redujo la producción de algunos componentes, ocasionando que diversas referencias de vehículos fueran importadas con funciones limitadas.

Debido a estas dificultades, Autogermana no podía importar todas las referencias de vehículos que en condiciones normales traía al país y tuvo que priorizar los modelos de vehículos que importaban de acuerdo con la disponibilidad del fabricante y las necesidades del cliente, con el fin de lograr responder de una u otra manera a la oferta del mercado. Sin embargo, y pese a los esfuerzos de la empresa por continuar su operación, en el mes de abril del 2020 no reportaron ninguna venta, debido a la incertidumbre de los consumidores ante la situación mundial, por lo que ninguna persona estaba dispuesta a arriesgar su capital en la compra de un vehículo y los créditos no eran una opción viable tanto para los clientes potenciales como para los bancos, según afirma Sebastián Rocha.

Debido a las dificultades en la importación de vehículos, Autogermana se vio obligada a trabajar con el inventario limitado que le suministroo fabrica y a solventar los puntos de venta que carecían de inventario en diferentes zonas del país, lo que ocasiono que no se pudiera satisfacer la

poca demanda que había en ese momento en el mercado. Esta falta de stock duró casi dos años, según afirma Alejandro Millán, pues en la postpandemia la demanda de vehículos aumento, pero aún existían cierres y escasez de algunos materiales, que ocasionaron que no se produjeran en su totalidad todos los modelos de vehículos que se demandan en Colombia, lo que generó que los tiempos de importaciones fueran más largos y lo que antes se demoraba en llegar entre uno o dos meses al país, se estuviera demorando más de cinco meses.

5.3.2 Estrategias frente al consumidor

Teniendo en cuenta todos los problemas que se presentaron en la cadena de suministro de vehículos en Colombia, la empresa Autogermana se vio obligada a implementar nuevas estrategias e introducir la digitalización en sus procesos y procedimientos, lo que le permitió llegar al cliente de una manera diferente a la tradicional. Debido a ello, se creó un área en la empresa llamada “Inteligencia de Datos”, la cual permite obtener la información de los clientes y analizarla para saber que debe ofrecerse a cada cliente, logrando así mejorar los puntos de contacto con los mismos, con el fin de que cada cliente se pueda comunicar directamente con Autogermana por diferentes canales digitales.

En el mismo orden de ideas, y dado que durante el confinamiento de la pandemia era imposible que las personas fueran a las vitrinas y no se hacían las grandes ferias de vehículos como el salón del automóvil, esta empresa fue una de las primera en empezar a vender sus tres marcas a través de la página web, en donde todos los clientes potenciales podían obtener toda la información

detallada de cada uno de los vehículos y tener una experiencia digital única, que le permitiera comprar su vehículo con total seguridad.

Adicionalmente, y con el objeto de que los clientes se sintieran acompañados durante el confinamiento, con el equipo de mercadeo de Autogermana creo un libro para colorear con todos los modelos de las tres marcas, así como algunos juegos digitales, con el fin de que los niños que en ese momento estaban en casa se divirtieran y las familias de los clientes pasaran un momento agradable, al mismo tiempo que descubrían y recordaban cada una de las marcas que maneja la empresa, generando así un recordatorio en la mente de cada uno de los clientes, con el propósito de que en el futuro renovar sus carros con ellos.

En la actualidad, esta empresa está trabajando en un proyecto enfocado en la “omnicanalidad”, en donde a través del tercer mejor Chatbot de Colombia, todos los clientes actuales y potenciales, podrán ponerse en contacto con la empresa, sintiendo que están interactuando con otra persona y no con un robot, ya que tienen suficiente información analizada a través de la inteligencia artificial, la cual permite una mejor atención y análisis de los clientes.

Finalmente, en cuanto a la estrategia de ampliar la zona de cobertura planteada en la entrevista, los tres entrevistados coincidieron que no lo consideran pertinente, ya que cada zona del país está distribuida por segmentos, dentro de los cuales hay regiones más fuertes que otras y por ello, estratégica y económicamente puede no ser prudente, abrir tiendas en zonas en las que no

hay la cantidad de clientes potenciales necesarios para obtener los resultados y ganancias deseadas, por lo cual solo tienen cobertura en algunas ciudades capitales y no en ciudades intermedias.

5.3.3 Estrategias de los principales competidores

Según afirma Rocha, la pelea por el posicionamiento en el mercado siempre ha sido entre BMW y Mercedes-Benz, ya que las otras marcas de vehículos premium en el país no son tan fuertes como estas dos y por ello, no son considerados una competencia directa.

La marca Mercedes-Benz, se ha visto beneficiada en los últimos años y ha presentado mejores resultados, debido a una estrategia de rejuvenecimiento en la línea de sus productos, a través de la cual llegan a personas menores de cuarenta años con un vehículo “clase A”, que no solo tiene un rediseño exterior, sino que además utiliza tecnología que hace que estos sean más económicos de producir y en consecuencia sean más económicos para este público objetivo, logrando así ofrecer un producto con mejoras significativas en términos de rendimiento, diseño y tecnología, lo cual influye en la decisión de compra de los potenciales clientes.

Frente a los resultados obtenidos por Mercedes-Benz con la estrategia ya mencionada, BMW también introdujo este tipo de productos al mercado para captar clientes potenciales más jóvenes, pero al hacerlo tiempo más tarde no logró mitigar el impacto de la estrategia de sus competidores y como consecuencia de ello, Mercedes-Benz ha sido líder del mercado de vehículos de gama alta en Colombia.

6. Conclusiones

De acuerdo con el análisis de la información de fuentes secundarias y las entrevistas realizadas, es posible afirmar que el sector automotriz a nivel global enfrenta importantes desafíos en su cadena de suministros, los cuales se han visto exacerbados por la pandemia del Covid-19, el alza del dólar y hasta la guerra Rusia-Ucrania. La complejidad de la cadena de suministros de esta industria, la dependencia de los fabricantes de los suministros globales de piezas y componentes, la interrupción de la producción a nivel mundial, la escasez de materias primas, así como los cierres de los puertos, han ocasionado dificultades en la importación vía terrestre o marítima, retrasos en la entrega de vehículos nuevos y aumentado los precios de los mismos. Esto, debido a que en una cadena de suministros tan amplia y dependiente de cada uno de sus eslabones, dada la coordinación y logística que se requiere, cualquier tipo de interrupción en alguna de sus fases, genera un impacto en todo el proceso.

Ahora bien, en cuanto a Autogermana S.A.S se puede concluir que esta empresa no pudo darse cuenta a tiempo de los problemas que se venían a causa de los factores externos mencionados anteriormente, pese a que, según informaron los expertos en las entrevistas, dentro de la organización cuentan con planes de negocios, mapas de riesgos y demás herramientas que deberían ayudar a identificar los posibles peligros y riesgos asociados con las operaciones y procesos internos y externos de la empresa. Es por ello que, se considera importante que esta empresa mejore las herramientas de comunicación y seguimiento de los factores que pueden afectar su correcto funcionamiento para evitar futuros inconvenientes, como bajo nivel de inventario, falta de

estrategias innovadoras, entre otros, y se logren alcanzar las metas deseadas y obtener el crecimiento proyectado.

Adicionalmente, se identificó que existieron estrategias que Autogermana S.A.S implementó tarde o no de la forma correcta para equilibrar las estrategias de su principal competidor, Mercedes-Benz, lo cual ocasionó que este último tuviera para el año 2022, un incremento de ventas del 12%, posicionándose como líder en el mercado, mientras que BMW para el mismo año tuvo una disminución del 20,1% en sus ventas, quedando en segunda posición en el mercado de vehículos de gama alta en Colombia.

Finalmente, para contrarrestar los efectos ya mencionados y con el propósito de recuperar el liderazgo del mercado, Autogermana S.A.S ha implementado estrategias encaminadas a la satisfacción y atracción de clientes, como la implementación de la omnicanalidad, ya que para esta empresa, según los entrevistados, el cliente es el centro y el eje de todas las actividades. Sin embargo, estas acciones no se consideran suficientes para que la empresa recupere su posicionamiento en el mercado Colombiano, si no mejora las herramientas de seguimiento de los factores internos y externos que pueden alterar la cadena de suministros y por supuesto, si no cuenta con una cadena de suministro robusta, resiliente y flexible, la cual, de acuerdo con toda la información obtenida y analizada en este proyecto de investigación, es clave para competir en un mercado tan importante y frágil al mismo tiempo.

7. Recomendaciones

1. Es esencial que esta empresa diseñe rutas de transporte alternativas que faciliten la importación de vehículos al país, ayude a reducir costos, aumentar la eficiencia y mejorar la fiabilidad del servicio de entrega. Además, puede respaldar la continuidad del negocio en caso de situaciones imprevistas que puedan interrumpir el transporte en la ruta principal.
2. Mejorar las herramientas de seguimiento y control de los factores externos e internos que podrían llegar a impactar a la empresa (incluyendo a la competencia), creando escenarios a corto, mediano y largo plazo, en los que se tengan en cuenta la causa-efecto de las variables y se haga un análisis de los posibles riesgos y resultados esperados, para implementar de manera oportuna estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva.
3. Cuando se presenten dificultades en la cadena de suministro de vehículos nuevos se recomienda aprovechar la confianza en la marca para implementar fuertes estrategias de marketing en la venta de vehículos usados, estrategia que minimiza el impacto negativo en las ventas y da la posibilidad a los clientes de ir escalando a través del portafolio de automóviles de la gama, en los cuales se incluya y potencialice la venta de vehículos híbridos y eléctricos, teniendo en cuenta que en los últimos años las ventas de estos han aumentado considerablemente y la preocupación por el cuidado del medioambiente está en auge.

7. Referencias

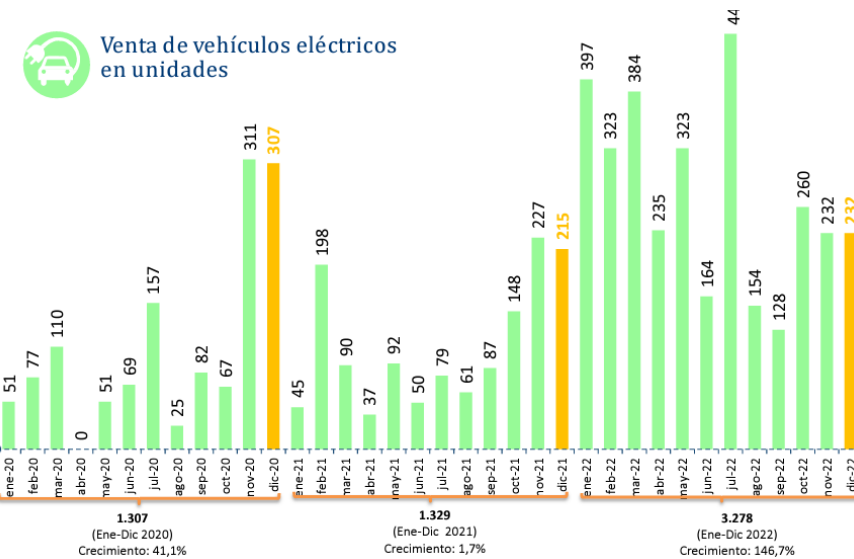
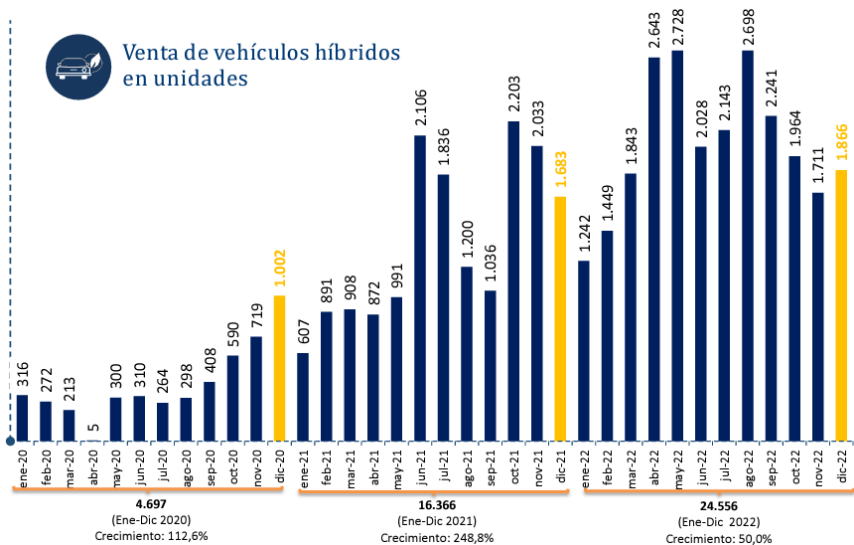
- ANDI y FENALCO. (2022). *Boletín vehículos nuevos*. Colombia.
- Arístegui, A. (2020). *La estrategia de lanzamiento de nuevos productos: la marca BMW y su apuesta por el vehículo eléctrico*. Madrid.
- ASD Journal. (Diciembre de 2020). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Applied Sciences in Destistry*, 1(3), 2.
- Autogermana S.A.S. (s.f.). *Autogermana celebra 40 años moviendo emociones*. Obtenido de <https://www.autogermana.com.co/noticias/Autogermana-celebra-4-decadas>
- Autogermana S.A.S. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 10 de marzo de 2023, de <https://www.autogermana.com.co/nosotros>
- Banco de la República. (2019). *La industria automotriz en Colombia: análisis del sector y principales desafíos*. Colombia.
- BBVA Research. (2022). *Situación automotriz colombia*. Colombia.
- Caseres, P. M. (2019). *Elementos importantes de la cadena de abastecimiento del sector automotriz en Colombia*. INGE CUC.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning and operation*. Pearson.
- Cruz-Álvarez, J. (2022). *Modelo de Competitividad Global para la Industria Automotriz*. Colombia. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/industries/overview/index?indu=emisindu3> - Superintendencia de Sociedades. Elaboración: Sectorial- Informe sectorial automotriz 2022
- CSCMP. (2021). *Supply Chain Management Definitions*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions.aspx
- El Tiempo. (2021). BMW: así ha afrontado Autogermana los retos de la pandemia. Recuperado el 14 de marzo de 2023, de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/bmw-asi-ha-afrontado-autogermana-los-retos-de-la-pandemia-614760>.
- Gartner Research. (11 de Diciembre de 2017). *Supply Chain Trends in the Automotive Industry*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/documents/3832967>

- Giocoechea, C., & Souto, J. (2018). *Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Portes al grupo BMW*. 3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a pyme.
- Gómez, F., & Vinicio, M. (Octubre de 2018). Analysis of a autopart supply chain. (UIDE, Ed.) *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 123 - 134.
doi:<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/898>
- Gutierrez, A. (14 de Abril de 2022). Tener un vehículo sostenible es rentable más allá del ahorro en mantenimiento que supone para el usuario, puesto que la ley dispone rebajas en el soat y los exime de pico y placa. *La Republica*. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-i-2022/conozca-cuales-son-los-descuentos-y-exenciones-que-trae-incluidos-un-carro-electrico-3343019#:~:text=El%20estudio%20Veh%3%ADculo%20y%20ahorro,barato%20que%20uno%20a%20di%C3%A9sel.>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias* (Sexta ed.). Mexico: McGraw Hill Education.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *El sector automotriz en Colombia: situación actual y perspectivas*.
- Modelo de Competitividad Global para la Industria Automotriz (2022).
- Ocampo, P., & Prada, R. (Septiembre de 2016). Marketing and supply chain in relation to the auto parts sector in Colombia. *Sinapsis* (8), 21-42.
- Oh, S., Ryu, K., Moon, I., Cho, H., & Jung, M. (2011). *Collaborative fractal-based supply chain management based on a trust model for the automotive industry*. South Korea: : Springer Science+Business Media.
- Portafolio. (18 de Julio de 2022). Autogermana: 40 años sirviendo al país. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/autogermana-40-anos-sirviendo-al-pais-568355>
- PwC. (2018). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Colombia.
- Renting Colombia. (2022). *¿Cuál es el presente del sector automotriz en el país?* IS Sectorial. Obtenido de [https://www.rentingcolombia.com/hubfs/Perspectivas%20Macroecono%CC%81micas%20Julio%202022%20\(2\).pdf?hsCtaTracking=1011a24b-ec65-419a-b367-59e9168ffe25%7C9baef482-7efb-4c45-a248-60db48986798](https://www.rentingcolombia.com/hubfs/Perspectivas%20Macroecono%CC%81micas%20Julio%202022%20(2).pdf?hsCtaTracking=1011a24b-ec65-419a-b367-59e9168ffe25%7C9baef482-7efb-4c45-a248-60db48986798)

- Restrepo, Ó. J. (1 de Enero de 2023). Con fuerte caída en diciembre, más de 262 mil carros se matricularon en 2022. *El carro colombiano*. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/con-fuerte-caida-en-diciembre-mas-de-262-mil-carros-se-matricularon-en-2022/#:~:text=El%20mercado%20automotor%20en%20Colombia,ventas%20durante%20todo%20el%20a%C3%B1o.&text=Lidiando%20todo%20tipo%20de%20dificulta>
- Revista Auto. (2021). La distribución de vehículos en Colombia. *Revista Auto*.
- Revista Motor. (26 de Enero de 2021). El sector también necesita vacuna: ventas 2020. *Revista Motor*. Obtenido de <https://www.motor.com.co/industria/El-sector-tambien-necesita-vacuna-ventas-2020-20210126-0003.html>
- Schupnik, W., & Mora, F. (2001). *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Lima: Amex.
- Sintec. (4 de Enero de 2012). *Sintec Consulting*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de Consultoría en cadena de suministros: <http://sintec.com/expertise/consultoria-en-cadena-de-suministro/>
- Staton, W., Etzel, M., & Walter, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Thiell, M. (9 de marzo de 2023). *Disrupciones y 'Friendshoring': El impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania en las cadenas de suministro globales*. Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/disrupciones-y-friendshoring-el-impacto-de-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-en-las-cadenas-de-suministro-globales/>
- Vazquez, V. (marzo de 2020). *BMW revela su modelo de suministro a empresas logísticas*. Recuperado el 14 de marzo de 2023, de Mexico Industry, El medio informativo de la industria manufacturera: <https://mexicoindustry.com/noticia/bmw-revela-su-modelo-de-suministro-a-empresas-logisticas>

7. Anexos

7.1 Anexo 1 – Venta de vehículos híbridos y eléctricos en Colombia



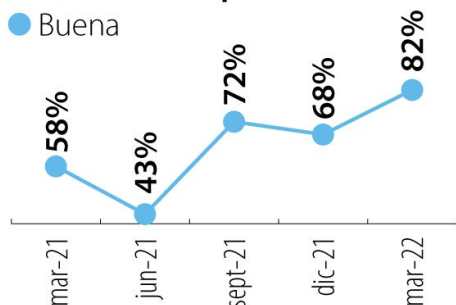
Fuente: Datos RUNT, elaboración ANDI-FENALCO, 2022

7.2 Anexo 2 – Resultados encuesta EOSA

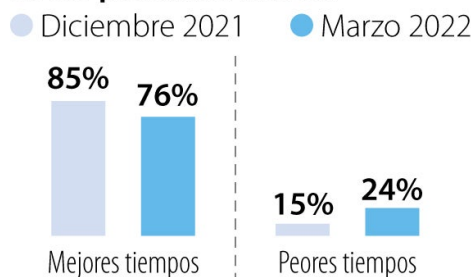
EL BALANCE DE PERCEPCIÓN EN EL SECTOR AUTOMOTOR

*Encuesta de opinión de Andemos a empresarios de marcas de vehículos

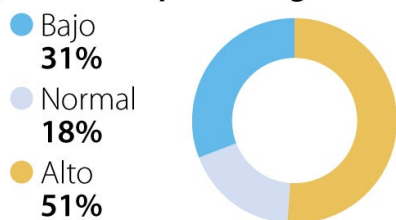
¿Cómo percibe la situación actual de la empresa?



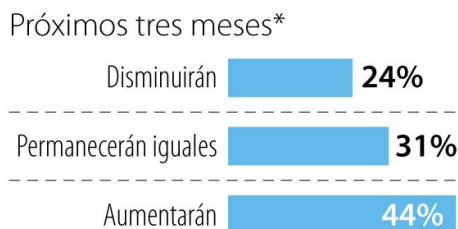
¿Habrá mejores condiciones económicas en los próximos meses?



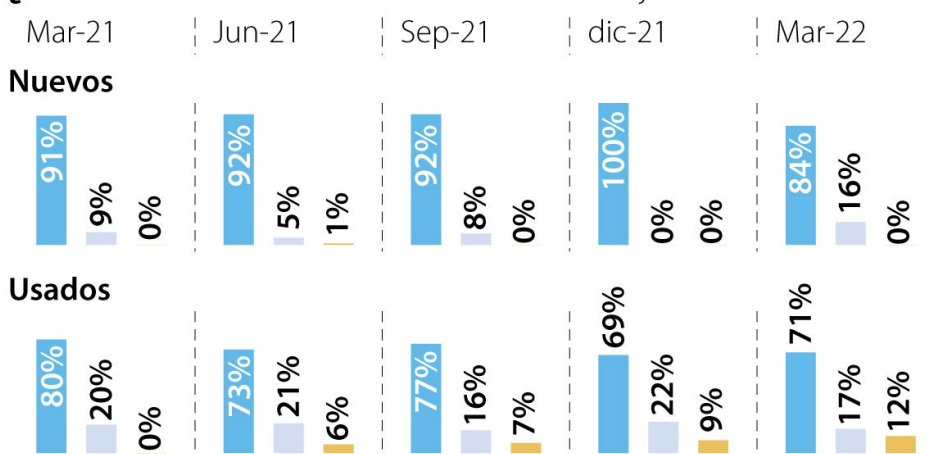
Volúmen de órdenes pendientes por entregar



Perspectivas ventas vehículos nuevos



¿Cómo está el inventario de vehículos?



Fuente: Andemos / Gráfico: LR-AL

7.3 Anexo 3 – Entrevista Sebastián Rocha

Cristhian: Buenas tardes Don Sebastián. Primero que todo darle las gracias por su tiempo, por la dedicación y por este espacio que me ofrece. Inicialmente quisiera saber qué cargo desempeña acá, cuánto tiempo lleva acá en la empresa

Sebastián: Mucho gusto mi nombre es Sebastián Rocha, yo soy director de estrategia producto y precio, que tiene que ver con la estructuración del portafolio comercial y la gestión comercial de cada una de las referencias que importamos a Colombia de las marcas que representamos del Grupo BMW, ya llevó en Autogermana 10 años, en mayo son 11 años. Con el paso del tiempo he tenido diferentes responsabilidades relacionadas principalmente con el área de producto, precios y últimamente con el tema de la electrificación y todos los stakeholders que están involucrados en el proyecto de este tipo de tecnologías, que no solo tienen que ver con importar vehículos de tecnologías de propulsión alternativa, sino también ofrecer al usuario y al cliente todo el servicio holístico relacionado a la posibilidad de moverse con una tecnología de propulsión diferente.

Cristhian: El tema eléctrico e híbrido a estado tomando fuerza en los últimos años y he leído que ha sobrepasado algunas metas a nivel nacional

Sebastián: Si, de acuerdo

Cristian: Bueno Sebastián, hablando puntualmente cuando nos llegó el tema de la pandemia a todo el sector automotriz a nivel nacional, la empresa Autogermana cómo se encontraba en esos momentos? Cómo nos pudo tomar ese tema frente a todo el stock y volumen de carros?

Sebastián: Cómo creíste que se encontraba?

Cristhian: yo pensaría que estábamos muy justos, que como estábamos en una dinámica de ventas muy movida por decirlo de alguna forma, circulaban bastantes carros, de pronto no nos dio como el tiempo para tener un stock suficiente debido a la rotación que teníamos. En mi percepción, como no teníamos mucho stock seguramente por lo que había muchas ventas en ese momento.

Sebastián: Un poco diferente pensaría yo, la verdad no necesariamente estábamos cortos o alcanzados de inventarios, sin embargo el mercado y la industria estaba un poco acostumbrada a tener una mayor oferta que demanda, es decir, usted podía conseguir referencias diferentes de todos los modelos, de todo tipo de motor y casi que la disponibilidad era basada en los tiempos de espera normales que se tenían para esa época, que era aproximadamente de tres meses, es decir, estábamos en una situación en la que no necesariamente controlábamos la demanda pero nos permitía realizar ideas comerciales que nos permitieran cumplir los objetivos de ventas y para ello, se hacían las actividades de mercado que uno conoce para alcanzar dichas meses, con el fin de atraer nuevos clientes, permitiéndoles vivir experiencias en diferentes tipos de vehículos con ofertas comerciales especiales durante eventos.

Entonces, no necesariamente tiene que ver con que estuviéramos preparados, sino con que el comportamiento de la industria de vehículos en general conseguía el abastecimiento básicamente basado en lo que necesitaba para cumplir sus metas comerciales con sus fábricas.

Cristhian: Entiendo. Don Sebastián, ya cuando se nos vino la pandemia, el tema de cierres, fabricas, la empresa cerro totalmente, usted cree que directamente se hubiera podido anticipar algo a lo sucedido.

Sebastián: Realmente considero que hoy en día nadie se hubiera podido preparar para lo que tuvimos que vivir, porque nadie sabía en realidad hacia lo que nos enfrentábamos, ni siquiera las fabricas sabían como se iban a comportar las otras fábricas que tienen impacto en esta industria, nadie sabía tampoco que todos los puertos internacionales estuvieran cerrados y que fuera imposible el transito de los buques entre continente y continente. Además, si la fábrica hubiera podido hacer algo, creo que era muy difícil porque con los puertos cerrados ninguna fabrica en ningún lugar del mundo tenía como gestionar el tránsito.

Entonces, considero a termino personal que ninguna industria de ningún sector hubiera podido anticipar algo; sin embargo, el impacto fue bastante difícil, porque nunca en la vida ni en la historia de nuestro negocio, había un mes en que literalmente se vendieran cero unidades, lo que si es bastante impactante, porque nunca pensamos que eso hubiera podido pasar, un mes en que no se vendiera nada

Cristhian: Esas ventas de cero unidades, se debió a que no había oferta o no había demanda

Sebastián: No, en ese momento si había oferta pero la incertidumbre de los consumidores estaba alterada, no se sabía que pasaría mañana, entonces nadie estaba dispuesto a arriesgarse, su capital, ni siquiera los consumidores, los créditos tampoco era una opción, porque ni los bancos podrían proyectar el riesgo de los consumidores a los que les podían depositar su dinero y por ello, el mundo literalmente estaba parado

Cristhian: Y Autogermana, cuando toma sus decisiones comerciales o en base en esos casos, hacen estudios teniendo en cuenta factores externos como cambios políticos, legales e internos

Sebastián: Claro que sí, dentro de eso nosotros tenemos un concepto específico que esta alineado con las oficinas regionales, que son el contacto directo de Autogermana con la fábrica en Alemania y ese documento o esa actividad se llama Business plans, que la compañía desarrolla para garantizar y proyectar lo que va a ser el resultado del año en términos de todo, para eso hacemos un balance Score Card que incluye las ventas de vehículos nuevos y los índices de satisfacción y una serie de indicadores, que a través de las diferentes puntuaciones llevan a un valor general y con eso se pueden definir si el importador va a estar en el puesto que la fabrica tiene dispuesto para todos sus representantes a nivel mundial y afortunadamente, y sin dejar de mencionarlo, por segunda vez consecutiva Autogermana se ha llevado el premio al mejor importador de la región de Latinoamérica, exceptuando Brasil y Argentina, es decir un mercado de veintitrés países diferentes, donde todo ese cumulo de indicadores a logrado sobresalir en cada medición para que el resultado final sea considerado el mejor sobre los otros importadores.

Cristhian: El posicionamiento que la empresa tenía antes de la pandemia, pudo dar paso a que en el momento en que se hicieran esas estrategias, estuvieran confiados de los resultados en el mercado frente a la competencia, lo que los llevo a perder el liderazgo en el mercado. Cómo cambiaron dichas estrategias?

Sebastián: Eso cambio fuertemente, ya que nosotros nos encontrábamos en un punto en el que lo único que nos importaba era competir por el liderazgo y por eso nos importaba siempre estar por encima de Mercedes-Benz en todos los países de la región, y para eso la fabrica garantizaba una oferta de vehículos suficientes para poder cumplir. Sin embargo, debido a condiciones del mercado diferentes eso se complicó y unas veces éramos líderes y otras veces no, pero para eso se tenían diferentes factores a considerar como precios, posicionamiento de los productos y la composición del mercado en general.

Después de la situación, eso cambio y básicamente, aunque la competencia era muy importante, todo se convirtió en que los resultados estaban aterrizados al que tenía la disponibilidad de los productos para ponerlos en el mercado, entonces como había un término entonces era inaceptable que con la poca oferta el mismo mercado no pudiera satisfacer todas las metas de vehículos nuevos que tenía que cumplir. En ese momento, la demanda de vehículos nuevos e incrementó y gracias a eso se dio un revolcón en la venta de vehículos usados y todos empezaron a vender su vehículo usado porque se valorizaron y eso generó una oportunidad en los vehículos usados para poder incrementar la venta de esta unidad de negocio y así mejorar las ventas por unidad

Cristhian: Se puede decir que gracias a esa línea de negocios de vehículos usador la empresa logro sobrellevar la situación.

Sebastián: No solo eso, sino que uno de los indicadores del Balance Score Card es la relación entre los vehículos usador y nuevos, por lo cual, es ideal que por cada vehículo nuevo se venda uno usado.

Cristhian: Algo importante que se vio en esta situación es la cadena de suministro, fabrica nos entrega un producto pero detrás de eso hay un proceso para llegar al producto. Cómo se ha ido superando ese tema y las dificultades que se presentaron

Sebastián: Pues lo que nosotros sabemos, es que hubo reducción de operaciones en diferentes plantas a nivel mundial, por ejemplo China en donde producen la X3, lo que hizo que la fabrica tuviera que operar a menor marcha y que los puertos de donde exportan los vehículos Oslo operaban cuando podían, lo que impacto nuestro mercado y el mercado mundial.

Por otro lado, la gran mayoría de Chips y semiconductores se vieron afectados en Asia, lo que dificulto que la tecnología que utilizan los automóviles para sensores, iluminadores, entre otros, se vieran afectados, lo que redujo la producción de ciertos componentes y por eso algunos vehículos fueron importados con funciones limitadas, lo que actualmente continua por la guerra Rusia-Ucrania, ya que hay fabricas que tienen proveedores de materiales y componentes en esos países.

Cristhian: Entiendo. Ahora bien, hablando de la competencia tengo información que indica que en los años 2020 y 2022 nos ganó en la venta de vehículos, porqué se pudo dar esto.

Sebastián: Acá es importante tener en cuenta que no son ventas, son matriculaciones la forma en la que esto se mide, porque ventas pudimos tener más pero esas ventas tienen significados diferentes. Una venta pudo haber sido factura o no facturada todavía, y una venta que incluso haya sido facturada puede haber sido matriculada, por lo que la industria de vehículos se mide por matriculas y la información se encuentra en el RUNT en internet, la cual es de acceso para cualquier persona, mientras que las ventas de cada marca no es tan factible encontrarlo.

Entonces, teniendo en cuenta eso entre 2019 y 2020, incluso años atrás lo más relevante para las fabricas es esta pelea entre Mercedes-Benz y BMW, porque entre Audi para abajo la pelea no es tan feroz, por decirlo de alguna manera. Sin embargo, durante los últimos años podríamos decir que Mercedes-Benz se ha visto beneficiada por sus resultados y tiene que ver con el rejuvenecimiento de la línea de productos que ofrece, entonces han incrementado la cantidad de sus clientes ofreciendo productos que son más jóvenes, por ejemplo, la clase A existe hace años pero era con un diseño que no era atractivo para publico juvenil, con edades inferiores a los 40 años, pero ahora clase A es un vehículo supremamente atractivo que cualquier persona menor de 40 años podría considerar dentro de su toma de decisiones para compra de vehículos y no solo ha sido con este vehículo sino que se dieron cuenta que la agresividad comercial que logran con este tipo de vehículos y diferenciación de segmentos a través de rejuvenecer su marca los fortalece considerablemente. Adicionalmente, en los últimos años esta marca no solo logro rejuvenecerse con el rediseño exterior de sus documentos, sino que también introdujo nuevas tecnologías que hicieron no solo que sus vehículos fueran más económicos de producir, sino que también fueran

más económicos para el público y posicionar al cliente, como la transmisión delantera, lo que hace que un vehículo se amas económico de producir. Sin embargo, BMW introdujo ese tipo de productos para captar ese mercado más joven mucho más tarde en la trayectoria de estos últimos años y por eso Mercedes-Benz en algunos años le ha dado en la cabeza a BMW y esa es la pelea.

En el 2022, podríamos decir que en Colombia todo esta enfocado en los suministros y en todo lo que la fábrica de ahí para atrás tenia que hacer para cumplirle al mercado y en el 2023, el objetivo es competir y ganarle a Mercedes-Benz, por ello cada una de nuestras áreas trabaja para cumplirle al cliente, logrando incrementar la satisfacción al cliente y que siempre estén dispuestos a renovar sus vehículos.

Cristhian: qué paso en el 2021, que fue un año peculiar en donde BMW le dio en la cabeza a Mercedes-Benz, ya que la diferencia fue bastante, qué se hizo diferente o qué pudo pasar para romper con esa cadena y salir como número uno.

Sebastián: Si se da cuenta, el año 2021 y 2022 son atípicos y eso tiene que ver con lo que estoy mencionando, el año pasado fue muy duro para BMW y seguramente el 2021 lo fue para Mercedes-Benz.

Cristhian: Bueno don Sebastián, en cuanto al tema de comunicación hacia el cliente, que es al que le queremos llegar, después de la pandemia cómo ha sido esa transición para cautivar nuevamente al cliente y conseguir nuevos, un poco mas desde el marketing, que acciones se han realizado

Sebastián: Hay una característica importante que nos dejó la situación del 2020 en adelante y es la digitalización de muchos procesos y puntos de contacto, algo a lo que no estábamos tan acostumbrados antes del 2020 y eso fue debido a la aceleración de esa transición. Hoy en día, gracias a todos los esfuerzos que se hicieron entre 2021 y 2022 para estar mucho más conectados con los clientes y brindarle más información, así como nosotros les damos información también recibimos mucha información de ellos.

Por lo tanto, dentro de la compañía, dentro de Autogermana hay un área específica que se llama Inteligencia de Datos, la cual sabe que hacer con toda la información del cliente y cómo la analiza para saber que debo ofrecerle. Por otro lado, los puntos de contacto se han mejorado para que un cliente se pueda contactar directamente con nosotros a través de una persona por medio de diferentes canales digitales y hoy en día ese es un proyecto que manejamos que se llama omnicanalidad, en donde a través de un Chatbot, el cual es el tercer Chatbot en Colombia, la persona que hace el contacto puede sentir que está interactuando con otra persona, ya que tiene suficiente información analizada a través de inteligencia artificial para brindarles las respuestas que verdaderamente necesita.

Cristhian: Una pregunta por curiosidad, usted cree que esa evolución de la data va a hacer que ya tengamos únicamente compras virtuales o todavía es muy difícil dar ese salto.

Sebastián: Es muy difícil porque hoy en día la experiencia de adquirir un vehículo nuevo es algo que los consumidores valoran fuertemente y les gusta sentir y experimentar en carne propia. Uno

puede comprar ropa por internet, por que finalmente se la quita y se la pone todos los días, entonces esa es una transición bastante común en la vida y ya uno no le pone atención caso, solo en casos especiales, pero si hablamos de la experiencia de comprar un vehículo las personas o los clientes potenciales quieren sentir, tocar los materiales, oler, quieren tener una conversación con un experto que los informe sobre el funcionamiento, ya que están arriesgando una gran cantidad de dinero que se amortiza en un tiempo largo, el cual suele ser mayor a un año y medio o dos años. Por lo cual, decir que puede haber una transición a eso de manera tan abrupta no necesariamente, los usuarios se informan mucho en redes sociales, blogs y demás pero la experiencia de saber cómo funciona, con que viene y demás del vehículo solo se logra en piso.

Cristhian: Bueno Sebastián, yo estoy convencido que tenemos el mejor producto del mercado, pero qué nos podría estar haciendo falta para ser el número uno, teniendo en cuenta que tenemos el mejor producto, serán problemas de logística, asesoramiento, experiencia, etc.

Sebastián: Es algo relativo, yo no diría necesariamente que estamos fallando en algo o que tenemos pocas oportunidades de mejora, seguro tenemos muchas, pero no significa que estemos fallando. Sin embargo, tiene que ver con el estudio del consumidor y sus necesidades, con el estudio de la fuerza comercial y dentro de ellos esta el producto, ya que no necesariamente se tiene que tener el mejor producto para ser líder en una industria, usted tiene que tener en cuenta la composición general de toda la oferta de valor, la cual esta compuesta por el customer journey, el cual tiene que ver con toda la información que el cliente recibe, la experiencia dentro del proceso de compra, el tipo de vehículo que selecciona, entre otros.

Por ello, tener el producto estrella de oro significa que uno va a ser líder y esa es una de las cosas que posiblemente a todas las personas que están involucradas en el proceso nos motivan y sentimos que por medio de nuestro trabajo hacemos algo bien que logra impactar en la decisión de compra de los clientes.

Cristhian: Correcto. Sebastián y ya para ir finalizando, desde mi perspectiva siento que la representación a nivel nacional de BMW no es muy amplia, es decir, no llegamos a todos los sectores que uno quisiera, tenemos presencia en ciudades capitales pero aún hay una zona geográfica bastante amplia que nos falta abarcar. Usted cree que eso ha impedido el posicionamiento de la marca a nivel nacional frente a la competencia

Sebastián: Eso lo puedo considerar a termino personal como algo relativo, ya que la industria de vehículos general en Colombia tiene una distribución en todas las zonas que estamos mencionando y toda esa distribución se divide en segmentos, dentro de los cuales hay unas regiones mas fuertes que las otras, por ejemplo, si usted esta estudiando una marca de un segmento premium para importar y posicionar en Colombia, usted analizaría cuales son las regiones o mercados que tiene esos segmentos con mayor composición, ya que se deben hacer unas inversiones importantes que se deben rentabilizar en un periodo determinado para tener una ganancia.

Respecto a eso, las zonas que tienen un mayor impacto en cuanto a los vehículos premium, no necesariamente son muchas y por ello, estratégicamente dentro de la compañía se han tomado

diferentes decisiones sobre las regiones en las que debemos estar para tener un mejor posicionamiento.

Cristhian: Buenos Don Sebastián, muchas gracias por su tiempo y disposición y continuaremos analizando la evolución del mercado

Sebastián: esta entrevista es bastante chévere y si más adelante necesita más información sobre las tecnologías y la electrificación y todo lo que tiene que ver con eso, con mucho gusto.

Cristhian: Listo sí señor, muchas gracias.

7.4 Anexo 4 – Entrevista Alejandro Tobón

Cristhian: Bueno Don Alejandro, buenas tardes y muchas gracias por este espacio que nos dedica. Quisiera iniciar conociéndolo un poco más, cuál es su cargo dentro de la organización, cuánto tiempo lleva.

Alejandro: Bueno Cristhian muchas gracias por tenerme en cuenta para esta entrevista. Soy Alejandro Tobón, actualmente soy el gerente posventa de Autogermana y llevo nueve años con la compañía

Cristhian: Don Alejandro, usted cree que Autogermana estaba preparada para la Pandemia, sobre todo hablando del stock de los vehículos.

Alejandro: Yo creo que nadie estaba preparado para la pandemia, mejor dicho, yo creo que a todo a nivel mundial nos cogió como el frío, el 2018 estuvo bien, el 2019 también y de un momento a otro llegó, nos dejó fríos tanto a nivel personal como laboral y por supuesto las compañías no estaban preparadas para esa vaina.

De pronto el modelo de Autogermana, gracias al inventario de productos que teníamos nos pudo haber servido, ya que era un inventario tan just in time, en comparación de otras compañías en términos de producción, no es como que yo pido y me llega de inmediato, no, yo tengo un inventario disponible en el país y definitivamente eso fue lo que tubo que ver para lo que vino post pandemia

Cristhian: Es decir sirvió para amortiguar

Alejandro: Exactamente, sirvió para amortiguar, porque ese era el modelo de negocio previo a la pandemia, pero yo creo que nadie estaba preparado para eso

Cristhian: Bueno don Alejandro, en vista de lo que menciona nadie estaba preparado para esta situación. Sin embargo, usted considera que de pronto desde fabrica directamente se pudo hacer algo, en cuanto al mercado de Colombia, me refiero a términos de stock, de tener un constante movimiento con los vehículos.

Alejandro: haber hecho algo mas antes de pandemia no sé, pero como le dije eso nos cogió a todos de sorpresa. Sin embargo, la reacción posterior pudo haber sido importante, digamos que ya en la post pandemia, ahí si empezaron a soportar ciertos mercados con el stock que ya tenían, tenían stock en los puertos por despacho, entre otros, y seguramente ahí empezaron a despachar productos pero posterior a la pandemia, pero previo no había como anticipar lo que iba a suceder.

Cristhian: Sin embargo, ese movimiento después de la pandemia también estuvo muy cerrado por el tema de los puertos, porque todo estaba bloqueado.

Alejandro: Si de hecho eso siempre se evalúa, incluso la compañía en diferentes áreas no solo la comercial tiene diferentes matrices de riesgo donde de alguna forma pondera cada uno de los riesgos que visualiza y pueden ocurrir, una metodología que utilizábamos es conocer cuál es la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, y que pasaría el impacto si se llegara a materializar de alguna forma los tenemos mapeados. Sin embargo, creo que pandemia no era un riesgo calculable,

no estaba en la matriz de nadie pero por supuesto ahí se activan unos temas de desabastecimiento y puede ser un riesgo visible por cualquier otra condición, aquí por pandemia, entonces como reaccionamos como mercado y de hecho creo que la forma como se afronto era el modelo de negocio era un poco tener stock en Colombia para tener disponible acá, eso le da a uno como cierto tiempo de reacción algunos meses de stock final.

Financieramente, pueden implicar un poco mas pero desde el punto de vista de negocio le permite funcionar un tiempito en caso de desabastecimiento que fue lo que afortunadamente pudimos reaccionar postpandemia.

Cristhian: ¿Usted como considera que antes de la pandemia estaba posicionada la empresa a nivel nacional, como era esa fuerza que tenía antes?

Alejandro: En Autogermana estaban muy posicionadas las marcas BMW, MINI, las motos estaban muy posicionadas en el mercado, digamos que esa competencia siempre con Mercedes-Benz específicamente, el primero, segundo por ciertas unidades, unas más unas menos el posicionamiento era muy bueno del segmento premium, un buen año en términos de mercado creo que para el sector automotriz en general, estaba en una buena posición por supuesto y después de pandemia y cuando uno ve evidentemente los números del 2019, el cierre fue muy cercano entre primero y segundo y los años atrás venían siendo así, era un tema de foto finish, por unas pocas unidades se podía superar.

Cristhian: Autogermana ¿cómo afronto ese problema de cadena de suministro que no solo fue a nivel nacional sino mundial, obviamente este tema se ve en postpandemia, cómo está afrontando esta con ayuda de fabrica?

Alejandro: En realidad hay un tema bien complicado por disponibilidad de barcos de aviones (repuestos), se vieron afectados por ese problema logístico de alguna manera hay un poco utilicemos lo mejor posible el stock que tenemos, con el fabricante buscar la forma lo que ellos ya tuvieran producido no lo hicieran llegar, lo que pasa es que las llegadas eran más lentas porque ya era algo ajeno a la compañía tanto al fabricante como a nosotros, no habían vuelos o ciertos vuelos (humanitarios), porque carga estaba quieto, porque pues a la final estábamos encerrados y no sabíamos de qué se trataba, ahora como traíamos repuestos, tocaba esperar cuando se liberaba un avión y traigamos lo urgente lo importante, ese manejo de priorización creo que si se dio y el fabricante nos recibió muy bien y se debía tener en cuenta que no todo se podía traer, entonces tráigame esto o aquello, quizás es lo más importante y en esa priorización con el fabricante pudimos realojar algunas cosas.

Cristhian: La relación proveedor – Autogermana “uno a” mejor dicho

Alejandro: Exacto, ahí el fabricante juega un papel importantísimo es un tema de mercado internacional con agentes externos, tanto nosotros como fabricante, pero hay que buscar la forma en que ambas partes pudieran seguir fluyendo aunque fuera un más lento

Cristhian: Hablando del tema de cadena de suministros y eso, ¿usted cree que eso tuviera algo que ver con el hecho de que la competencia?, en este caso Mercedes de pronto tuviera más ventas, me refiero a más temas de matrículas de vehículo en el año 2020 -2022

Alejandro: Digamos que 2022 está mucho más lejos de la postpandemia, hay creo que hubieron otros factores que tal vez nos afectaron como más, ya ahondaremos más adelante un poco, pues digamos que la situación en el 2020 hay un tema en el modelo de negocio, porque además quienes venden a clientes son los dealers, entonces como marca hay tema de diferentes temas, “abrimos no abrimos” en ciertas ciudades se puede mover menos, hay unas más afectadas que otras, reubicar vehículos, por ejemplo puede ser una estrategia de que la gente ya abrió y podemos vender más allá. Probablemente la gente estaba pensando en comprar sí o no, algunos se fueron a vivir afuera de la ciudad me refiero, a una finca. Digamos que creo, ahí un tema de priorizar y ver que tanto nos cuidamos entre todos si no salimos todavía.

Ese año 2020 fue un año muy complejo, porque cuando abrieron el mercado la gente era temerosa, las empresas también, ¿Cómo adoptar esa salida al mercado? Porque seguía el riesgo de contagio, no había salido la vacuna, eso pudo haber hecho que diferentes estrategias pudieran priorizar unas cosas sobre otras, nada estaba escrito, nadie sabía cómo atacar el tema, proteger los horarios de apertura, hubo ciudades y si lo recuerdan Bogotá abría a las 10:00 am, nosotros como compañía decidimos que el equipo tanto comercial como postventa no trabajara todos los días para manejar clousters, otra decisión pudo haber sido trabajemos todos y seguramente el volumen hubiera sido mayor pero ese tipo de cosas con un año tan raro como el 2020 pues digamos que los números de

matrícula evidentemente no fuimos líderes ese 2020 pues nos permitieron fortalecernos, si buscamos la forma de hacernos más presente de forma digital acompañar a los clientes, hacerles ver que estábamos ahí de hecho hicimos una estrategia muy bonita era que la gente cuando estaba encerrada en sus casas, con el equipo de mercadeo hicimos un libro para colorear con nuestros modelos, los niños estaban en las casa también, estaban aburridos jugando, eso también pega a la familia, entonces como estamos contigo, enviamos juegos digitales la gente podía imprimirlos, copiarlos o trabajarlos, era algo con lo que queríamos mostrar.

Mas allá de vender carros, para nosotros lo importante es como nosotros como marca estamos en esa experiencia de vida alrededor de nuestros productos y no nos interesa poner carros en el mercado, que fue favorable en el 2021, estuvimos muy por encima de la competencia el año 2021 realmente incluso más alto que en el año 2020, en parte porque de alguna forma cuidamos más a nuestros clientes que a nuestros números digámoslo de esa manera, que sabemos que a la final el cliente sea el centro de todo, ese es nuestro principio, el cliente es el centro de nuestro negocio y es lo que debemos cuidar para una relación a largo plazo

Cristhian: Correcto, ya que estamos hablando del 2021 esa era la otra pregunta, digamos que ese año pasamos y por mucho a Mercedes ese fue el año diría que cumbre, sin embargo ahí viene lo otro ¿Qué paso en el 2022 por no seguir la constancia de ese ritmo?

Alejandro: Si, lo que pasa es que la postpandemia se vivió diferentes en varias partes del mundo, nosotros particularmente tuvimos mucho problema con proveedores que seguían cerrado, la verdad

es que postpandemia y parte al día de hoy la predicción en las plantas principales se han visto afectadas por el suministro de proveedores de la planta, y de alguna manera cierres posteriores, “Eslovenia no ha abierto proveedores de escape por ejemplo” que no podían ciertos modelos ser producidos porque faltaban productos de ese proveedor, eso fue a nivel mundial, entonces tal país está abierto, tal otro está cerrado, China cerro, abrió, todos estábamos pendiente de eso y eso seguía afectando la producción.

De alguna forma en el 2021 tuvimos un flujo de producción un poco más normal junto con el inventario que teníamos 2020, pero a nivel automotor el tema de los chips, un tema super importante y la disponibilidad de los contenedores y barcos, que tenía una prioridad más medica que otros sectores, cuando esos temas se juntan y dependiendo ya como el fabricante ya tenía distribuidos sus productos en proveedores para el producto pues obviamente el que tenía más proveedores de la planta, el problema de los semiconductores que era una planta que hacia los chips hacia más para una marca que para otras y desafortunadamente eso afecta el mercado.

Cristhian: Claro, es que en una emergencia como esa ¿Qué prioridad va a ser el sector automotriz?

Alejandro: Eso fue muy complicado, y al punto de hoy bueno, desafortunadamente también arranco también la guerra en Ucrania, Ucrania en Europa era un proveedor importantísimo de ciertas componentes de nuestras producciones, particularmente de MINI, por ejemplo, algunos BMW también, desconozco como habrá sido la realidad de otros fabricantes, seguramente también tuvieron afectaciones de esos componentes.

Cristhian: Hablaste de un tema interesante un tema de comunicación en la pandemia, de cómo se le estaba llegando al cliente, no como cliente comprador sino como cuidar al cliente, de saber que la marca esta con ellos, ¿a nivel de mercadeo que cambio en la estrategia de comunicación luego de la pandemia a como se venía haciendo anteriormente?

Alejandro: La verdad la compañía trato en volverse un pensamiento más digital, entonces comunicación más digital, disminuimos el papel en la operación y eso nos hizo desarrollar servicios que ya teníamos años atrás pero se fortaleció, por ejemplo, el servicio a domicilio. Había un temor no queríamos contactar a la gente el mínimo contacto posible, buscamos protegernos del virus y darle la tranquilidad a la gente, estamos bien con nuestros protocolos, nos cuidamos, lo cuidamos, vamos a hacerlo de esta manera, respetamos en las citas que los clientes no quedaran en la misma sala, o en el evento de nuevos las entregas quedaban más separadas para que no se juntara la gente y de alguna manera esa comunicación de cómo nos estamos cuidando y la importancia de nosotros de respetar en parte las recomendaciones gubernamentales y por supuesto el sentir de la gente para que también desde el punto de vista psicológico no hubiera temores, esa era la clave, nos volvimos más digitales, de hecho no solo nosotros el mundo se volvió más digital.

Cristhian: Comparto su opinión, don Alejandro yo soy un enamorado de la marca, he tenido la oportunidad de ver BMW, Mercedes-Benz y estoy convencido que nuestro producto es mucho mejor que la competencia y creería que lejos, ¿usted cree que algo está fallando o haya por mejorar de pronto algún tipo en la parte estratégica de marketing, de precios, no sé, capacitación del personal de ventas para que seamos siempre el # 1 con el producto que tenemos?

Alejandro: Yo creo que algo haya pasado, sobre todo hablando en termino de argumentadores, eso puede pasar, digamos que los productos pueden ser muy similares pero el detalle en las diferencias hace la diferencia de marca y eventualmente en un ofrecimiento inicial un cliente puede no percibirlo, puede ser un tema de gustos, me gusta más la cara de este, el color, la forma (vehículos), pero desde el punto de vista de ofrecimiento comercial si es posible que las estrategias de capacitación y más que capacitación, es hacerle llegar a los clientes a través de los asesores que los atienden un mensaje claro de que nos diferencia de la competencia, si tiene que ver con algunas estrategias de socialización, argumentadores, tal vez se pueda lograr más. Hoy en día (postpandemia) la gente está mucho más informada, ya sabe buscar mejor, hay mucha información más digital la gente ya llega mucho dateada, entonces hay que conocer esos detalles finos para poder hacer un click y argumentar el porqué de alguna forma tenemos un diferencial en producto.

Cristhian: Bueno ya finalizando este tema, algo que he percibido pues acá directamente en la compañía, la representación de la marca a nivel nacional no abarca todos los sitios geográficos de Colombia, ¿usted cree que ese posicionamiento que tenemos a nivel nacional si fuera más amplio ayudaría a que estuviéramos mejor a nivel nacional, por encima de la competencia, o se si estará más posicionada la competencia?

Alejandro: Yo creo que puede ser cierto, que haya clientes potenciales en ciudades donde no estemos representando ahorita, no tengamos dealer, lo que pasa es que se vuelve más un tema de caso de negocio ¿vale la pena montar un Dealer en una ciudad con X o Y volumen? ¿Cuál sería el volumen mínimo para que esa operación sea rentable? Y eso es lo que particularmente BMW

Autogermana analiza. Hay sitios en los que puede que no estemos físicamente presentes, sino eventualmente, me refiero a cuando se hacen campañas con el equipo de ventas, hay alianzas para visitar los sitios y vender carros haya.

Presencia si hay en ciudades donde no tenemos un dealer, hay ciudades como Pasto, Cúcuta, Cartagena donde si vamos, pero hay ciudades por ejemplo como Montería o Neiva donde no estamos, y a la final es un tema de caso de negocio. creemos que puede haber una penetración adicional, pero tal vez cueste más y el negocio no sea tan interesante.

Cristhian: Entiendo. Don Alejandro de nuevo muchas gracias por su tiempo, esta información es de mucha utilidad y conocimiento.

Alejandro: A usted por tenerme en cuneta para esta entrevista.

7.5 Anexo 5 – Entrevista Alejandro Millán

Cristhian: Buenas tardes don Alejandro, de antemano agradecerle por su tiempo, es una entrevista para hacer un análisis del sector automotriz y gracias por contar con su apoyo. ¿Usted me podría contar cuanto lleva en la empresa, que cargo desempeña?

Alejandro: Gracias por la invitación, mi nombre es Alejandro Millán y trabajo como gerente de la marca MINI en Autogermana y llevo aproximadamente 5 años y medio en el cargo, y pues bueno, ya en cuanto al cuestionario ¿si Autogermana estaba preparada para cuándo llego la pandemia a nivel de stock?, creo que ningún negocio estaba preparado para la pandemia, nosotros manejábamos el mismo nivel de stock que veníamos manejando históricamente, que en su momento y nosotros como marcas premium estamos manejando un stock entre 3 o 3.5 meses, entonces cuando llego la pandemia teníamos ese stock y pues en ese momento debido a la zozobra que existía en el mundo y a todos los niveles, la decisión más lógica en ese momento, pensando que se venía una crisis mundial fue parar todos los pedidos que teníamos en camino para todas las marcas y muchas marcas del sector hicieron lo mismo.

Sin embargo, tuvimos en los meses venideros ya sea julio, agosto y digamos que eso va relacionado a la pregunta número dos ¿si se pudo haber anticipado esto desde fabrica directamente? Es que nosotros y nadie vio venir la ola de consumo que hubo en el mundo en donde la gente después de la pandemia o de los meses más graves de aislamiento que fueron los 4 o 5 meses, salieron a gastar impresionante, tanto que empezamos a ver números, cifras de meses de años que fueron muy

buenos en la industria como entre el 2013 – 2015, ahí empezamos un problema de stock en todas las marcas en donde pues si, por la crisis que se pensó que iba a ocurrir, se pararon las fábricas y el stock, sin embargo la gente salió a gastar plenamente y ahí fue el comienzo de todo el problema de stock que duro casi 2 años para la industria automotriz.

Cristhian: Entonces el problema fue más un tema de postpandemia inclusive, ósea cuando la gente salió ya desesperada a comprar. Igual directamente de fabrica no pudo haber previsto este suceso, para ellos como planta eso fue a nivel mundial, igual acá en este mercado en Latinoamérica, Colombia como tal, no tuvo herramientas para contrarrestar ese tema. Don Alejandro ¿en las decisiones que toma Autogermana a nivel comercial se hacen estudios de factores de riesgo, ya sea político – legal, temas externos, internos como hacen ese análisis?

Alejandro: Ese análisis lo hacemos incluso en conjunto con nuestra casa matriz, en donde nosotros de acuerdo a la situación que se avecina o que está pasando en ese momento, generalmente tenemos una serie de aliados en donde proveemos la información que nos sirve para tomar decisiones respecto a las decisiones económicas, los mismos bancos aliados que nos financian los carros, son los mismos que nos presentan los informes socioeconómicos del país.

También, trabajamos el tema de la cobertura de los dólares, las personas que trabajan con nosotros ahí nos cuentan los panoramas que se vienen, y nosotros también a nivel directivo siempre estamos pendiente de la actualidad del país, en torno a su situación política y los riesgos que esto nos puede generar para llegar a nuestras metas establecidas para el año y las que ya nos comprometimos con

la oficina regional, por eso se revisa en conjunto ya que de nada nos sirve que la casa matriz no esté alineada con nosotros ya que estos nos pueden pedir más y más carros, pero si el país no lo da por su situación política, pues no hacemos nada.

Cristhian: Entendible totalmente, ¿antes de la pandemia como estaba posicionada Autogermana en el mercado nacional, cómo se encontraba frente a la competencia?

Alejandro: Yo creo que Autogermana desde antes de la pandemia durante varios años, si no estoy mal 2018 -2019, como grupo fue la empresa líder en el segmento con sus marcas, también llevando a números históricos de algunas de las marcas por lo menos en 2019 con la marca MINI fue el mejor año en la historia de Colombia, también BMW logro un cifra muy buena y pues sumada era la empresa más sólida, pues sigue siendo la empresa más sólida en el segmento premium, entonces pues desde antes veníamos muy bien con numero históricos sobre la competencia, entonces nos tomó en un muy buen sitio podría decirlo.

Cristhian: Yo sé que esto depende más de un tema de fábrica, sin embargo Autogermana ¿cómo afronto los problemas de cadena suministro en cuanto al tema de producto?

Alejandro: Claramente la pandemia y el transporte de todos los productos a nivel mundial, por toda esta demanda tan masiva que hubo después de los meses de aislamiento hizo que todos los precios se dispararan, los precios marítimos y la situación de china hizo que hubo un problema mundial no solo de vehículos sino de container, hizo que la cadena de suministro en prácticamente todas las industrias empezara a tener problemas, empezara a tener bajas en el inventario.

Nosotros, en el año 2021 tuvimos un problema y hablando específicamente de MINI, hubo un problema grande de suministro de vehículos, por algunas situaciones en específico, por ejemplo por los chips micro transmisores que hubo como un corte de suministro, un desabastecimiento, esos componentes ayudaban a los sistemas eléctricos a funcionar, entonces los sistemas de audio del carro hubo una época donde no se traía con sistema de audio Harman Kardon que son la marca que traen nuestros vehículos y en otros sistemas que eran fundamentales para los carros y por ende no se producían los carros que nosotros estábamos demandando acá en Colombia, entonces nos tocó empezar a hacer procesos que se adaptaban a procesos de suministros mucho más largos, mientras que antes de la pandemia un carro se demoraba un mes, mes y medio en llegar, acá desde que se producía, desde ese momento estamos teniendo demoras de más de cuatro a cinco meses en llegar aquí a Colombia.

Cristhian: Si, lo que se llama la crisis de los semiconductores; debido a lo anterior, ¿usted cree que eso tuvo repercusión en que la competencia en los años 2020-2022 nos superaran en temas de matrículas?

Alejandro: Si claro que sí, de hecho, lo hablo más en BMW la falta de producto en el año anterior (2022) fue gigante, los carros más demandados en BMW que es la X3, X1, X4 en un mes antes de la pandemia nos llegaban 60-70 carros promedio por cada modelo, y desde la pandemia se redujo a 10-15 carros, porque también las marcas y hablo también de industria, las marcas empezaron a posicionar los vehículos que producían en los mercados más rentables que ellos tenían, entonces pues lastimosamente en Colombia como la competencia es tan feroz, digamos que el grupo no nos

abastecía con la cantidad de carros que necesitaríamos porque puede que para el grupo BMW estamos en un país donde no somos tan rentables, eso hizo claramente que la competencia vendiera más en esos años.

Cristhian: Entonces en base a eso ¿qué pudo haber pasado en el año 2021 donde paso todo lo contrario, donde BMW la saco prácticamente del estadio con las ventas?

Alejandro: Lo que pasa es que específicamente en BMW, traía un stock bastante grande que se empezó a ver a finales del 2021, BMW empezó a surtir de carros apenas 2021, entonces hay vemos que el 2022 fue bastante regular para la marca.

Cristhian: Don Alejandro, dejando un poco ya más de ventas, de números, a nivel de mercadeo en tema de estrategia de comunicación ¿Qué cambio la pandemia todo eso?, ¿cómo se venía haciendo?, ¿cómo se empezó a hacer?

Alejandro: Nosotros nos fuimos adaptando poco a poco desde la pandemia, nosotros fuimos unas de las primeras empresas en empezar a vender carros a través de la página web, en donde adaptándonos a las restricciones que estábamos teniendo nosotros ya en agosto 220, teníamos nuestras páginas de las tres marcas completamente funcionales, donde la gente podía comprar su vehículo sin ningún problema. Aquí el tema automotriz es bastante particular porque uno siempre tarta de enfocarse y volverse mucho más digital, pero por ejemplo cuando la gente compra carros a veces está cumpliendo sueños y es su primer carro, quieren ver tangible, quieren ir a las vitrinas quieren estar, quieren sentir el carro, entonces digamos que hicimos algunas estrategias para atraer

a la gente y nos tocó renunciar durante un par de años a esos grandes formatos que nosotros teníamos para la venta de vehículos que eran las grandes ferias, el salón del automóvil o los al “aire libre” que llamábamos en donde hacíamos unas ferias comerciales donde convocamos a toda la gente en un sitio en específico que vieran los carros en un sitio de alto tráfico y les pudiéramos vender, pero como teníamos tantas restricciones en términos de la bioseguridad no podíamos hacerlo, hasta este momento estamos volviendo a hacerlo y no solo por los temas de bioseguridad sino también por la disponibilidad de los vehículos.

Cristhian: Yo soy un convencido, porque conozco la marca, que nuestro producto es mucho mejor y que el de la competencia, ¿usted cree que en base a la estrategia que tenemos o capacitación de personal, habrá oportunidades de mejora para ser siempre el número uno?

Alejandro: Bueno, catalogar que nosotros tenemos un mejor producto que la competencia es completamente subjetivo, porque yo le puedo preguntar a usted y a usted que le gusta la deportividad, seguramente el mejor producto para usted puede que sea el BMW, si le encanta el diseño o los temas vanguardistas probablemente el MINI sea la marca para usted, hay gente que habla que ven a Mercedes-Benz como una marca elegante y para ellos les gusta que el carro sea así, son temas de percepción. Ahorita lo que sí sabemos es que estamos en una competencia muy feroz en donde ya no hay productos malos, ya es si bien las marcas tiene atributos muy buenos, ya es lo que más le gusta al cliente, son las percepciones que se tienen y nosotros como marca lo que nos tenemos es que asegurar es brindar la mejor experiencia desde que lo contactamos previo a

que visita nuestras vitrinas y cuando salgan se vayan convencidos de que nosotros no solo tenemos un buen producto sino tenemos un excelente servicio.

Cristhian: Durante la pandemia, vimos esa estrategia de comunicación y en base a eso que me estas comentando pues ahora listo tenemos un producto igual que la competencia, la estrategia no de llegar al cliente sino de mantenerlo también, ¿Cómo se ha trabajado esa parte?

Alejandro: Nosotros como Autogermana creemos que el cliente va primero siempre y ese ha sido uno de nuestros secretos para mantener resultados en el mercado, nosotros tenemos unas marcas espectaculares y unos productos excelentes y pues teniendo eso como base, digamos que generar una buena experiencia a los clientes hace que tengamos un éxito, ¿Qué puede estar fallando? Desafortunadamente el desabastecimiento de carros en los años anteriores haya afectado en el caso de BMW no haya llegado al liderato del segmento premium, pero más que todo si se tiene “si se unen todos los planetas” hay inventario, se tiene la fuerza comercial completa, se tienen las estrategias pertinentes, estamos seguros que una marca BMW pues va a ser líder del mercado.

Cristhian: Ya para finalizar este tema, ¿usted cree que la representación de Autogermana a nivel nacional que pues es bien sabido, no está en toda la geografía nacional, estamos en unas ciudades principales, que de acuerdo a unos estudios que se realizan, desde ese punto de vista considera que tenemos clientes potenciales pero no hemos podido llegar, no hemos sabido o no es rentable llegar?

Alejandro: Seguramente si hay zonas donde hay clientes potenciales, de hecho lo más probable y pasa en todo el mundo no solo en Colombia, hay clientes para nuestros productos, nosotros lo que

queremos hacer es generarle la mejor experiencia a nuestros clientes cuando adquieren nuestro producto, entonces claramente respaldados finalmente, todo es un negocio y nosotros tenemos que estar respaldados bajo una rentabilidad que se atractiva para las marcas en un lugar específico, de hecho somos de las marcas del segmento premium con la mejor presencia a nivel país, prácticamente porque nosotros estamos en ocho ciudades principales del país, donde abarcamos la mayoría de clientes premium que les gustaría tener algunos de nuestros carros.

Nosotros hemos evaluado múltiples ciudades, y a veces en términos financieros por el nivel de ventas que se podía llegar a tener en esos lugares, no sería prudente, no sería rentable montar uno de los puntos ahí, porque si uno va a montar un punto en una ciudad intermedia, pongo un ejemplo y perdón por ponerlo de esa manera, las marcas más Renault, Chevrolet, sus vitrinas, usted entra son vitrinas que son como cualquiera, son limpias, tienen su mobiliario pero no generan nada en el cliente, nosotros como representantes de BWW GROUP, siempre queremos ofrecer la mejor experiencia a todos nuestros clientes, y si no podemos estar con todas las de la ley con todo lo que nos pide fabrica en un punto a nivel país no lo hacemos.

Cristhian: Don Alejandro agradecerle nuevamente por el tiempo, gracias por la información es de gran importancia.