

Propuesta de creación del área comercial de posventa en Campesa S.A.

Carlos Arturo Gómez Serrano

Taller de Aplicación IV

Director:

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ph. D. in Management

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Objetivos	23
1.1 Objetivo General	23
1.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Resultados de los objetivos específicos	24
2. Marco Teórico.....	25
2.1 Servicio al cliente.....	25
2.1.1 Definición de servicio al cliente	25
2.1.2 Elementos del buen servicio al cliente (Cuida tu dinero, 2018)	26
2.2 Investigación de mercado	27
2.2.1 Definición de investigación de mercado.....	27
2.2.2 Técnicas de investigación de mercado.....	27
2.2.3 Selección de las técnicas a emplear en la investigación de mercados	28
2.3 Modelo de negocio CANVAS (Emprendedores, s.f.).....	29
2.3.1 Socios Clave.....	30
2.3.2 Estructura de Costos	30
2.3.3 Propuesta de valor.....	31
2.3.4 Relaciones con el cliente.....	31
2.3.5 Actividades Clave	31

2.3.6 Recursos clave	31
2.3.7 Fuentes de ingresos	32
2.3.8 Segmentos de mercado	32
2.3.9 Canales	32
3. Determinación del sector económico de mayor interés para el diseño de la propuesta comercial de posventa	33
3.1 Recopilación de la base de datos	35
3.2 Segmentación de la base de datos al área metropolitana de Bucaramanga	36
3.3. Análisis datos de los clientes potencialmente corporativos del área metropolitana de Bucaramanga	41
3.3.1 Determinación de los códigos CIIU a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga	41
3.3.2 Clasificación del cliente por el tipo de negociación	42
3.3.3 Determinación de los clientes potencialmente corporativos que serán objeto del análisis para la determinación del código CIIU	43
3.4 Determinación del código CIIU	44
3.4.1 Mayor número de empresas registradas con el mismo CIIU	45
3.4.2 Mayor número de vehículos registrados con el mismo código CIIU	47
3.4.3 Mayor número de entradas potenciales con el mismo código CIIU	49
3.4.4 Mayor número de facturación potencial con el mismo código CIIU	51
3.4.5 Determinación del código CIIU	52
3.5 Base de datos que se utilizará en el estudio	55
4. Determinación de las necesidades de las empresas con código CIIU 0910 Y 3812 para el diseño de la propuesta comercial de posventa	57

4.1 Entrevistas a profundidad	58
4.1.1 Determinación de las preguntas a profundidad.....	58
4.1.2 Entrevistas a profundidad	61
4.1.3 Análisis de la información recopilada.....	67
4.2 Diseño instrumento de encuesta.....	69
5. Análisis de la competencia.....	81
6. Análisis de Campesa S.A.	85
6.1 Misión	85
6.2 Instalaciones.....	86
6.3 Entrevista a los jefes de taller	89
6.4 Análisis de las oportunidades y amenazas de Campesa.....	92
7. Aplicación del modelo CANVAS en la creación del área comercial de postventa en Campesa s.A.	93
7.1 Propuesta de valor.....	94
7.2 Segmento de mercado	95
7.3 Canales	95
7.4 Relación con los clientes.....	96
7.5 Fuente de ingresos.....	96
7.6 Recursos clave	97
7.7 Actividades clave	98
7.8 Socios claves.....	99
7.9 Estructura de costos	99
8. Análisis operativo, financiero y de costos de inversión.....	100

8.1 Análisis de costos.....	102
8.2 Inversión inicial	105
8.2.1. Recurso humano.....	105
8.2.2. Equipos y herramientas.....	112
8.2.3. Gestión comercial	116
8.2.4. Inversión total	118
8.3 Análisis operativo	120
8.4 Análisis financiero	123
8.4.1 Análisis de facturación promedio por flotas	123
8.4.2 Expectativa comercial del programa corporativo de flotas.....	127
8.4.3 Análisis de costos de inversión, análisis complementario	133
8.4.4 Proyección de utilidades del programa corporativo de flotas.....	138
8.4.5 Proyección de flujo de efectivo programa corporativo de flotas	146
8.4.6 Conclusión final sobre la viabilidad del programa corporativo de flotas.	151
9. Conclusiones	154
Referencias Bibliográficas	164
Apéndices.....	167

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Sección del documento en el cual se establecen los resultados de los objetivos específicos propuestos.....	24
Tabla 2. Kilometraje promedio por línea de vehículo, Kilometraje promedio calculado de las bases de datos de CAMPESA S.A.	38
Tabla 3. Facturación promedio por servicio según línea, registro calculado de las bases de datos de CAMPESA S.A.	39
Tabla 4. Los 12 códigos CIIU con mayor número de empresas registradas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.	46
Tabla 5. Los 12 códigos CIIU con mayor número de vehículos, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.	48
Tabla 6. Los 14 códigos CIIU con mayor número de entradas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.	50
Tabla 7. Facturación potencial por código CIIU con una facturación superior a los 50 millones de pesos, Dato extraído la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017	52
Tabla 8. Resumen del resultado obtenido usando los 4 criterios de selección.....	53

Tabla 9. Análisis y selección del código CIIU seleccionados del análisis de los criterios de selección.	54
Tabla 10. Listado de las primeras 5 empresas con código CIIU 0910	55
Tabla 11. Listado de las 5 empresas con código CIIU 3812.....	56
Tabla 12. Listado de las 3 empresas preseleccionadas para las entrevistas a profundidad.	56
Tabla 13. Número de encuestas enviadas, número de encuestas contestadas y empresas cerradas o que han tercerizado su parque automotor.	73
Tabla 14. Fortalezas y debilidades Codiesel y TransPiedecuesta.....	81
Tabla 15. Fortalezas y debilidades CAMPESA S.A.	89
Tabla 16. Inversión en personal para el inicial.....	106
Tabla 17. Justificación del recurso de personal inicial, requisitos mínimos necesarios y razón por la cual no puede ser utilizada el mismo personal de taller.	109
Tabla 18. Evaluación de equipos y herramientas requeridas para contemplar la inversión.	113
Tabla 19. Inversión inicial, mensual y semestral requerida para la gestión comercial del programa corporativo de Flotas.	117
Tabla 20. Puntos necesarios a tener en cuenta para el análisis operativo, establecimiento de las áreas de Posventa que manejan los puntos permitiendo el traslado de procesos ya establecidos, y cuales puntos son totalmente nuevos.....	120
Tabla 21. Facturación promedio por servicio según línea de vehículos, porcentaje de facturación de repuestos vs facturación total y distribución de las entradas, datos para los clientes corporativos obtenidos de las bases de datos de CAMPESA S.A.....	124

Tabla 22. Desarrollo mensual de la gestión comercial del programa corporativo y la estimación de potencial de vehículos a administrar basándose en los criterios establecidos anteriormente.	127
Tabla 23. Presupuesto de servicios de mantenimiento según el presupuesto comercial en los primeros 2 años.	129
Tabla 24. Presupuesto de los técnicos requeridos según el presupuesto comercial en los primeros 2 años.	130
Tabla 25. Presupuesto de facturación mensual con el presupuesto de entradas por la cantidad de vehículos proyectados.	132
Tabla 26. Determinación de cuales cargos se tendrán en cuenta para el análisis de inversión.	134
Tabla 27. Detalle mensual de inversión para el programa corporativo de flotas.	135
Tabla 28. Continuación del detalle mensual de inversión para el programa corporativo de flotas.	136
Tabla 29. Análisis financiero del proyecto de flotas corporativas.	139
Tabla 30. Continuación análisis financiero del proyecto de flotas corporativas.	140
Tabla 31. Análisis financiero del proyecto de flotas corporativas asumiendo que la mano de obra no aporta utilidad ni genera pérdidas.	143
Tabla 32. Continuación análisis financiero del proyecto de flotas corporativas asumiendo que la mano de obra no aporta utilidad ni genera pérdidas.	144
Tabla 33. Flujo de Caja primer año de operación	148
Tabla 34. Flujo de Caja segundo año de operación.	149
Tabla 35. Flujo de Caja anual para los primeros 6 años de operación.	151

Tabla 36. Cálculo tarifa mínima mano de obra que cubra costos y gastos de mano de obra.....	179
Tabla 37. Cálculo tarifa mínima mano de obra con incremento de la venta en un 10% de la mano de obra	180
Tabla 38. Cálculo de variación de la tarifa de mínima mano de obra a aplicar para el año 2019 para estimar el valor en el año 2022.	182
Tabla 39. Determinación del margen de repuestos originales y homologados para cliente corporativo en CAMPESA como la proporcionalidad de la venta de repuestos entre original y homologado.	185
Tabla 40. Información básica de los 10 vehículos de cliente ejemplo para explicación del análisis por cliente.....	215
Tabla 41. Información de entradas y facturación mensual de los 10 vehículos del cliente ejemplo para análisis por cliente.	216
Tabla 42. Información de entradas y facturación promedio de los 3 meses de los 10 vehículos del cliente ejemplo para análisis por placa, para el ejemplo el ticket esperado se utilizó el ticket presentado en la tabla 3.....	218
Tabla 43. Presupuesto de facturación por tipo de vehículo y por rango de kilometraje	221
Tabla 44. Comparación de facturación mensual contra el presupuesto estimado por kilometraje y familia de los 3 meses de los 10 vehículos del cliente.	222
Tabla 45. Presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos.	226

Tabla 46. Continuación presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos. El color verde representa la variación de inversión en el mes 227

Tabla 47. Continuación presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos. El color verde representa la variación de inversión en el mes 229

Tabla 48. Cálculo Presupuesto de utilidad por parte de repuestos por servicio atendido. 231

Tabla 49. Cálculo Presupuesto de utilidad por parte de mano de obra por servicio atendido. 233

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Número de Clientes y Vehículos por ciudad, Información extraída de la base de datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015	36
Figura 2. Distribución de la base de datos de CAMPESA S.A. utilizando el criterio de clientes, Información extraída de la base de datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015.....	37
Figura 3. Parque automotor del AMB, clientes con 3 o más vehículos considerados como clientes potenciales de flotas, Información de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017	39
Figura 4. Resumen análisis de entradas y facturación base de datos Área Metropolitana de Bucaramanga.....	40
Figura 5. Clientes potencialmente corporativos registrados y activos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga cruzando los datos de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017.....	42
Figura 6. Empresas habilitadas y descartadas para la presente investigación. Información extraída de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017.	43
Figura 7. Clasificación de las empresas potencialmente corporativas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017	44

Figura 8. Distribución de los códigos CIIU en los 132 clientes corporativos, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017	46
Figura 9. Número de vehículos según código CIIU, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.	48
Figura 10. Distribución de las entradas potenciales por código CIIU, Dato extraído cruzando la base de datos enviada por la Cámara de comercio y la base datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015.	49
Figura 11. Facturación potencial por código CIIU, Dato extraído de la base de dato de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.....	51
Figura 12. Composición del parque automotor de las empresas de acuerdo al tipo de vehículo.....	74
Figura 13. Horario de operación de las flotas vehiculares de las empresas consideradas potenciales clientes.	76
Figura 14. Criterios que tienen en cuenta las empresas en el momento de seleccionar el taller para realizar los mantenimientos vehiculares.....	78
Figura 15. Listado de repuestos o servicios más comunes en los mantenimientos de las flotas vehiculares	79
Figura 16. Logo CAMPESA S.A.	85
Figura 17. Instalaciones CAMPESA Taller Bucaramanga.....	86
Figura 18. Puestos de trabajo CAMPESA S.A. Taller Bucaramanga	87
Figura 19. Puestos de pintura	88

Figura 20. Oportunidades y Amenazas de CAMPESA S.A.	92
Figura 21. Distribución mensual de la inversión económica requerida para el programa corporativo de CAMPESA.	119
Figura 22. Distribución mensual de la inversión requerida para el programa corporativo de CAMPESA ajustada con los criterios de la sección 8.4.3.....	138
Figura 23. Clasificación de los clientes potenciales para empezar el proceso comercial de flotas.....	187

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Instrumento de encuesta	167
Apéndice B. CANVAS desarrollado para la elaboración de la propuesta del departamento comercial de posventa.....	173
Apéndice C. Cálculo de la tarifa mano de obra mínima	178
Apéndice D. Cálculo del porcentaje de costos y gastos para los repuestos	183
Apéndice E. Determinación de tipos de clientes empresariales	187
Apéndice F. Consideraciones establecidas para el incremento del nivel de inversión requerida según el incremento en el nivel de ventas.....	190
Apéndice G. Análisis operativo de la gestión de taller	194
Apéndice H. Análisis operativo de la gestión comercial	203
Apéndice I. Contenido propuesto de la propuesta genérica para clientes corporativos.....	208
Apéndice J. Recomendaciones para realizar un correcto seguimiento a la revisión de las propuestas comerciales	211
Apéndice K. Metodologías para análisis y seguimiento en la ejecución de los mantenimientos por parte de un cliente corporativo.....	214
Apéndice L. Proyección de clientes visitados y concretados mensualmente durante la gestión comercial.....	224
Apéndice M. Inversión requerida según personal técnico proyectado	226

Apéndice N. Proyección de utilidad de repuesto, mano de obra y del servicio en general por línea de vehículo	231
--	-----

Resumen

Título: Propuesta de creación del área comercial de posventa en Campesa S.A.*

Autor: Carlos Arturo Gómez Serrano**

Palabras Clave: Taller, Mecánica, Mantenimiento, Vehículos, Flotas, Corporativos.

Descripción:

La presente investigación tuvo como propósito central determinar la viabilidad de desarrollar el área comercial de posventa en el concesionario CAMPESA S.A, especializada en la atención de mantenimiento del parque automotor de las empresas.

Para el proyecto fue necesario realizar la clasificación de las empresas de mayor impacto económico para CAMPESA en la generación de ingresos por concepto de mantenimiento, como criterio para seleccionarlo como grupo de empresas objetivo del estudio de mercado realizado para la determinación de necesidades.

Así mismo, se realizó un estudio de otras compañías que prestan los servicios de mantenimiento en la ciudad, como también conocer a CAMPESA para poder identificar la capacidad para poder prestar el servicio a este segmento de clientes especializado. El resultado es el análisis de fortalezas y debilidades de la competencia como el análisis DOFA para CAMPESA.

Conociendo las necesidades de las empresas, como otras compañías logran resolverlas a través del estudio de la competencia, y los recursos que CAMPESA cuenta para la implementación de este proyecto, se determina todos los puntos clave para la propuesta mediante la utilización del modelo CANVAS.

Finalmente se realiza un análisis operativo, financiero y de costos del proyecto. Esto se realizó mediante la determinación de costos y gastos estimados de la operación según el volumen de ventas proyectado. Así mismo se realiza un análisis de los recursos necesarios tanto de personal, herramientas y equipos, y para la gestión comercial, considerando un nivel de éxito comercial en la gestión de ventas. Finalmente se realiza un análisis financiero utilizando resultados de utilidad esperada, flujo de caja, Tasa Interna de Retorno y Valor Adicional Neto, para así determinar la viabilidad del proyecto.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando Enrique Contreras Pacheco

Abstract

Title: Proposal for the creation of the aftersales area in Campesa S.A.*

Author: Carlos Arturo Gómez Serrano**

Key Words: Workshop, Mechanics, Maintenance, Vehicles, Fleets, Corporate.

Description:

The main purpose of this work was to determine the viability of developing the aftersales commercial area at the dealer CAMPESA S.A., an specialized area in maintenance services for the companies vehicles.

For this Project, the companies with greatest economic impact in CAMPESA income from maintenance was determine, selecting them as the target group of companies in the market study carried out to determine company's needs.

Likewise, other companies that provide maintenance was study, as well as knowing CAMPESA in order to identify the capacity to provide the service to this specialized customer segment. The result is the strengths and weaknesses analysis of the competition, and the SWOT analysis of CAMPESA.

Knowing the company's needs, how other companies manage to solve them, and the resources that CAMPESA has for the implementation of this Project, CANVAS model was used to determine all the key points for the proposal.

Finally, an operational, financial and cost analysis of the Project was carried out. This was done by determining the estimated costs and expenses of the operation based on the projected sales volume. Likewise, an analysis of the necessary resources including personnel, tools and equipment, and commercial management, considering a level of commercial success in sales management was done. Finally, a financial analysis was carried through de expected profit, cash flow, Internal Return Rate and Net Additional Value, in order to determine the viability of the project.

* Project of grade

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando Enrique Contreras Pacheco

Introducción

El sector automotriz en Colombia es uno de los principales jalonadores de la industria, generando alrededor de 52.3 billones de pesos anualmente (El Tiempo, s.f.), distribuido entre concesionarios, talleres, seguros y servicios complementarios. El año 2014 presentó ventas históricas alcanzando la comercialización de 326,023 unidades; es decir, un 10.8% superior al vendido en el año anterior (Revista Semana, 2015), y se observó que la de mayor participación fue la marca Chevrolet, con el 25% del mercado nacional.

Campesa S.A. es un concesionario de vehículos de la marca Chevrolet que se ha dedicado a la comercialización, atención y servicios postventa desde hace más de 30 años en los Santanderes. Durante este tiempo, su línea de negocio se ha diversificado, iniciando con los vehículos tipo campero, logrando en la actualidad manejar las líneas de automóviles, camionetas, autos de alta gama y la línea de buses y camiones entre los cuales están la *extra liviana* (NHR y NKR), la *liviana* (NNR, NPR, NQR) y la *pesada* (FRR, FTR, FVR) excluyendo los vehículos de carga superior a 20 toneladas.

Un objetivo misional de CAMPESA S.A. corresponde a la venta de servicios de mantenimiento para los vehículos marca CHEVROLET en los Santanderes, donde se incluye mantenimiento preventivo y/o correctivo, servicios de latonería y pintura, venta de repuestos, y en este sentido, el concesionario cuenta con un área exclusiva para cada uno de estos servicios, dentro del departamento de POSVENTA.

Analizando los servicios prestados por CAMPESA durante los años 2015, 2016 y 2017, se observa que la mayoría de los servicios prestados corresponde a clientes particulares (95.6%) y

una baja participación de los vehículos comerciales o corporativos (4.4%)¹. Si bien este análisis es incompleto -pues no tiene en cuenta el número de unidades vendidas, el kilometraje promedio por año y la facturación promedio por servicio ejecutado-, estas cifras presentan un claro indicio de un alto potencial de servicios disponibles y que no se están en el portafolio actual de la compañía.

Ante la necesidad de aumentar el volumen de servicios prestados a clientes corporativos, CAMPESA S.A. inició en septiembre de 2012 un proceso de expansión abriendo un nuevo taller en el anillo vial en circunscripción del AMB². No obstante, el volumen de servicios no ha sido el esperado, atendiendo aproximadamente 8.4 vehículos comerciales por día.

En función de aumentar dicha cifra, CAMPESA S.A. determina la necesidad de generar una estrategia comercial y la propuesta de un plan de negocios, tema central del presente documento. En este sentido, y con el fin de guiar la estrategia comercial surge la siguiente pregunta a ser desarrollada.

¿Es posible, a partir de la base de datos de clientes actuales de CAMPESA S.A., determinar el sector económico de mayor impacto para establecerlo como sector objetivo para la propuesta comercial de los servicios de postventa asociado con flotas de vehículos?

Para desarrollar este plan de negocios del área comercial de postventa se realizaron estudios de mercado, en donde se logró establecer las necesidades del sector y definir las variables y criterios por las cuales CAMPESA S.A. no es un proveedor de servicios para los clientes corporativos. Así mismo, se planteó el desarrollo de estrategias de diferenciación, divulgación y promoción de los servicios de mantenimiento en CAMPESA S.A., con el propósito de lograr un impacto directo en el aumento del volumen de servicios.

¹ Datos extraídos al analizar los registros de las entradas en los últimos 3 años de CAMPESA S.A.

² Area Metropolitana de Bucaramanga

Con el fin de darle mayor claridad temporal al lector, el diagnóstico de la compañía se realiza en el año 2018 con la información contenida de los años 2015, 2016 y 2017, información que a la fecha sigue teniendo validez ya que la compañía en el área de posventa no ha desarrollado estrategias de fondo que permitan esperar un resultado distinto al que se presenta en el diagnóstico. Así mismo, todo el desarrollo de la propuesta incluyendo los análisis financieros, de costos, inversión y todo el desarrollado del capítulo 8, fue realizado con información actualizada que permita contener el panorama actual de la compañía y se proponga una posible solución teniendo en cuenta la situación actual de la compañía. Cuando se hace referencia a información actualizada, se hace alusión al uso de datos financieros del año 2019 para los análisis de costos, e información del año 2021 para la determinación de la situación actual de procesos, recursos disponibles, requerimientos de inversión, entre otros.

El presente documento está compuesto por ocho capítulos que parten de un marco teórico y finaliza con un análisis financiero para determinar la viabilidad de la propuesta y llevar a término la creación del área comercial de posventa para flota de vehículos.

En el capítulo 2 se expone el marco teórico que involucra conceptos de servicio al cliente, investigación de mercados y estructuración de negocios a través de la metodología CANVAS.

En el capítulo 3, se lleva a cabo el análisis de la base de datos de CAMPESA con lo cual se determinó el sector económico de mayor impacto comercial en el área de posventa, siendo este el pilar fundamental para establecer los clientes potenciales a intervenir para definir sus necesidades.

En el capítulo 4, se discriminaron los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, así como las encuestas realizadas con bases de datos de clientes de los sectores económicos definidos

en el capítulo 3. Se definieron las necesidades de los clientes, que sirvieron de insumo para establecer los mínimos requerimientos a tener en cuenta en la elaboración de la propuesta.

En el capítulo 5, se realizó un análisis de la competencia y se definieron dos talleres pertenecientes al AMB que actualmente cuentan con un número importante de clientes corporativos. Se establecieron las fortalezas y debilidades de los mismos, información que permitió conocer buenas prácticas y argumentos comerciales para el cierre de negociaciones con los clientes.

En el capítulo 6, se realizó un análisis de CAMPESA S.A. con el objetivo de identificar las estrategias habidas para resolver las necesidades del cliente establecidas en el capítulo 4. El resultado de este análisis permitió determinar las oportunidades y amenazas que la compañía deberá enfrentar para el desarrollo de este nuevo portafolio de servicios, atención de clientes corporativos para posventa.

En el capítulo 7, se desarrolla la propuesta comercial mediante la metodología CANVAS. Allí se establecieron los criterios a tener en cuenta para la elaboración de la propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relación con los clientes, fuente de ingresos, recursos clave, socios clave, estructura de costos. El resultado de este capítulo expone la integración de las necesidades del cliente, el conocimiento de la competencia y la descripción de la empresa CAMPESA S.A.

En el último capítulo, capítulo 8, se realizó un análisis financiero del proyecto incluyendo análisis de costos e inversión, como un análisis operativo para determinar la viabilidad del proyecto. En el análisis de rentabilidad se consideraron los costos y gastos asociados al servicio de mano de obra y repuestos. En el análisis de inversión se consideró criterios de inversión de personal, herramientas y equipos, e inversión para la gestión comercial. En el análisis operativo se evaluó similitudes con otras áreas que ya operan en CAMPESA S.A. para trasladar experiencias y

recursos que sean aplicados a este nuevo negocio. Desde este punto de vista, por ejemplo, el manejo de cartera, como la definición de procesos nuevos que deben ser estructurados desde el principio, se destaca el seguimiento a los clientes corporativos en la gestión de taller.

Por último, en el análisis financiero se consideró los resultados financieros para los dos primeros años incluyendo entradas/ventas esperadas, costos de inversión requeridos, proyección de utilidad esperada y proyección de flujo de caja y el tiempo de recuperación de la inversión (TIR), para así, determinar si se recomienda o no la implementación del programa corporativo de atención a flotas en CAMPESA. S.A.

Al finalizar el desarrollo de este proyecto se busca establecer la implementación de una metodología para la generación de un plan de negocios a partir de una base de datos propia, que permita delimitar el plan de negocios y con ello definir recursos, procesos y proyecciones comerciales esperadas en caso implementar dicha propuesta para la creación del área comercial de posventa de atención a flotas en CAMPESA S.A., a través del incremento de clientes corporativos, servicios y ventas de mantenimiento.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Plantear la conformación del área comercial de postventa en CAMPESA S.A. para clientes corporativos.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la base de datos de Campesa con el fin de identificar los segmentos o empresas con mayor parque automotor.
- Identificar las necesidades de los propietarios con mayor parque automotor de las líneas de buses, camiones y camionetas.
- Analizar la competencia con el fin de identificar factores diferenciales en la prestación del servicio posventa.
- Identificar las debilidades y fortalezas de CAMPESA S.A. con el fin de estructurar el modelo de atención a clientes corporativos
- Identificar las oportunidades y amenazas de CAMPESA S.A. con el fin de estructurar el modelo de atención a clientes corporativos.
- Utilizar el modelo Canvas para desarrollar la creación del área comercial de posventa en CAMPESA S.A.
- Realizar un análisis operativo, financiero y de costos de inversión para la creación del área comercial de posventa.

1.3 Resultados de los objetivos específicos

En el siguiente cuadro se indicará en que sección del documento fue resuelto el objetivo específico establecido.

Tabla 1.

Sección del documento en el cual se establecen los resultados de los objetivos específicos propuestos.

Objetivo específico	Sección con los resultados
Realizar un análisis de la base de datos de Campesa con el fin de identificar los segmentos o empresas con mayor parque automotor.	Se desarrolló en la Sección 3 y los resultados se evidencian en la subsección 3.4.5
Identificar las necesidades de los propietarios con mayor parque automotor de las líneas de buses, camiones y camionetas.	Se desarrolló en la Sección 4 y los resultados se evidencian en la subsección 4.2
Analizar la competencia con el fin de identificar factores diferenciales en la prestación del servicio posventa.	Se desarrolló en la Sección 5
Identificar las debilidades y fortalezas de CAMPESA S.A. con el fin de estructurar el modelo de atención a clientes corporativos	Se desarrolló en la Sección 6 y los resultados se evidencian en la subsección 6.3
Identificar las oportunidades y amenazas de CAMPESA S.A. con el fin de estructurar el modelo de atención a clientes corporativos.	Se desarrolló en la Sección 6 y los resultados se evidencian en la subsección 6.4

Objetivo específico	Sección con los resultados
Utilizar el modelo Canvas para desarrollar la creación del área comercial de posventa en CAMPESA S.A.	Se desarrolló en la Sección 7 y los resultados se evidencian en las subsecciones de este apartado y en el Apéndice B
Realizar un análisis operativo, financiero y de costos de inversión para la creación del área comercial de posventa.	Se desarrolló en la Sección 8 y los resultados se evidencian en las subsecciones 8.2, 8.3 y 8.4

2. Marco Teórico

2.1 Servicio al cliente

2.1.1 Definición de servicio al cliente

El servicio al cliente es “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (Calderon Neyra, 2002).

Se puede definir el servicio al cliente como un conjunto estratégico de acciones que son diseñadas por una compañía que busca satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y que le permitan destacarse sobre sus competidores. Se tiene como considerando que el acceso a internet y la globalización de la economía han permitido que para un mismo servicio haya gran cantidad de competidores en cualquier lugar del mundo. El servicio al cliente se ha convertido en un factor indispensable en el desarrollo de las empresas.

El principal beneficio que obtiene la compañía al implementar y ejecutar de manera efectiva las estrategias del servicio al cliente es la fidelización del mismo, lo que repercute de manera directa en los costos, ya que conseguir un cliente nuevo es más costoso que mantener un cliente que ya conoce y utiliza los servicios ofrecidos. Algunos autores indican que el sobre costo de conseguir clientes nuevos es de 6 a 7 veces superior y que con solo aumentar el 5% en inversión para la retención de clientes se pueden lograr beneficios hasta el 95% (Marketing Directo, 2011).

2.1.2 Elementos del buen servicio al cliente (Cuida tu dinero, 2018)

Un buen servicio al cliente busca la fidelización del cliente a la compañía y que este sea un promotor de la marca en sus familias, trabajo y grupos de interés; por lo tanto es necesario conocer los elementos del buen servicio al cliente:

- **Conocimiento**, es necesario poder responder las inquietudes de los clientes de forma oportuna.
- **Conveniencia**, ofrecer varios canales de comunicación para que el cliente pueda comunicarse con la compañía.
- **Retroalimentación**, es necesario identificar nuevas necesidades de los clientes, detectar las falencias del servicio y tomar acciones de mejoramiento.
- **Perspectiva**, escuchar al cliente e identificar sus necesidades.
- **Exceder las expectativas**, ofrecer al cliente valor agregado, de esta manera los servicios ofrecidos serán más atractivos que los de la competencia.

2.2 Investigación de mercado

2.2.1 Definición de investigación de mercado

La investigación de mercado se puede definir como la recopilación y análisis de información de mercado, realizadas de forma sistemática, y cuyos resultados permiten la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Una investigación de mercados efectiva garantiza a las empresas la adecuada orientación de las acciones y estrategias con el fin de la satisfacer las necesidades de los clientes y así mantener y aumentar su participación del mercado.

2.2.2 Técnicas de investigación de mercado

Para realizar la recopilación de la información se pueden utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas.

Las **técnicas cualitativas** buscan a través de investigación exploratoria proporcionar conocimientos de comprensión del entorno. Estas técnicas son inductivas, exploratorias y descriptivas en donde se examina a profundidad un tema, se evalúa la naturaleza profunda de las relaciones (Stacep, s.f.). Entre las técnicas cualitativas se encuentran: Entrevistas a profundidad, Focus Group, Minigroups (Grupo Radar, s.f.).

Las **técnicas cuantitativas** buscan a través de la recolección de datos estadísticos poder medir y predecir para así determinar un curso de acción definitivo. Entre las técnicas cuantitativas

se encuentran entrevistas personales, encuestas telefónicas, encuestas por correo, encuestas por internet, *mystery shopper*, entre otras.

2.2.3 Selección de las técnicas a emplear en la investigación de mercados

De acuerdo a las características de la organización y la necesidad de conocer no solo los requerimientos técnicos y económicos del cliente, sino que además se requiere conocer a profundidad las necesidades y expectativas de éste, y el grado de valor que le asigna el cliente a la satisfacción de estas necesidades, se define que la primera estrategia a emplear será la ***entrevista a profundidad***.

Con esta técnica se busca precisar las características y necesidades principales de los clientes corporativos y a partir de los resultados obtenidos en la entrevista, estructurar la encuesta clientes potenciales. Cabe resaltar que el éxito radica en la buena selección del entrevistado, la formulación correcta de las preguntas y la preparación previa.

La ventaja de esta técnica es que permite conocer muy bien a nuestros clientes y sus necesidades. La gran desventaja es el costo de la ejecución y el tiempo que se requiere, motivo por el cual se realizarán solo tres entrevistas de este tipo.

La encuesta es un procedimiento de investigación en el que se busca recoger datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos con el fin de conocer opiniones, actitudes, comportamientos y necesidades. Después de realizar las entrevistas a profundidad se realizaron encuestas presenciales, por correo y online con el fin de abarcar gran cantidad de clientes potenciales y obtener un volumen de información que permita plantear una propuesta que sea atractiva para ellos y satisfaga sus necesidades inmediatas.

Las ventajas que ofrece la encuesta son, entre otras, la posibilidad de acceder a un gran número de clientes, la facilidad para tabular los resultados y realizar un análisis objetivo de los mismos. Su principal desventaja es la posibilidad de tener poca participación de los clientes potenciales.

El análisis de la forma de trabajo en los talleres se realizó mediante la técnica mystery Shopper y pretende simular un cliente incógnito con el fin de registrar mediante observación directa indicadores de servicio. Este método se seleccionó debido a que el personal de los talleres tiende a no contestar muchas preguntas a la misma persona. Por desconfianza, entregan información errónea, o en el mejor de los casos dan la información como si fuera para una persona natural y no para una compañía de un número significativo de vehículos. Así es como se obtendrá información haciéndose pasar por un jefe de transporte de una empresa con el fin de entablar una entrevista a profundidad sobre el servicio. La ventaja es que permite no solo escuchar sino ver la forma de trabajar, se recibe información confiable y permite redireccionar la entrevista según sea necesario. Una de las desventajas tiene que ver con el tiempo y el costo necesario para recopilar la información.

2.3 Modelo de negocio CANVAS (Emprendedores, s.f.)

Es una herramienta previa al plan de negocio cuyo objetivo es permitir conocer el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos (Peiró, 2017). El desarrollo del modelo de negocio CANVAS consiste en plasmar gráficamente y de forma muy sencilla las cuatro áreas básicas para que una empresa pueda conseguir ingresos a saber: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo Canvas es una herramienta creada por Alexander Osterwalder para indicar la manera en que una organización crea, captura y entrega una propuesta de valor. Tiene como fundamento nueve bloques temáticos en los que se exponen los aspectos más importantes de un negocio a desarrollar. Para poder ofrecer la propuesta de valor es necesario haber identificado cuáles son las actividades, recursos y los socios necesarios para poder cumplirle a los clientes. Finalmente, es necesario identificar cuáles serían los costos para que todo pueda ser sostenible.

En el desarrollo del modelo Canvas se presentan de manera gráfica cada uno de los nueve bloques temáticos, de esta manera se logra una fácil comprensión de la información y a su vez se identifican las debilidades en el proceso. A continuación, se definen cada uno de los nueve bloques que interactúan en el proceso:

2.3.1 Socios Clave

Los socios clave corresponden a la creación de acuerdos con terceros con el fin de intercambiar recursos, costos, servicios, entre otros. Entre los socios existen los estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala.

2.3.2 Estructura de Costos

La estructura de costos consiste en definir los principales costos fijos y variables para la ejecución plan de negocios. También contempla la financiación al pago de proveedores que facilita el ingreso y puede generar ganancias financieras adicionales.

2.3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en identificar las diferencias con la competencia y lo que los clientes están dispuestos a pagar. En este acápite se busca describir el problema y las alternativas de solución (Trabajar desde casa, 2014).

2.3.4 Relaciones con el cliente

Se pretende determinar la clase de relaciones que se busca establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones comerciales pueden ser personales, a través de terceros, individuales, colectivas, entre otros. Lo importante es determinar cómo se va a conectar la propuesta de valor con el cliente y qué sensaciones se pretenden posicionar, buscando conseguir nuevos clientes, fidelizar los actuales y hacerlos crecer.

2.3.5 Actividades Clave

Es uno de los puntos más complejos a definir dentro del modelo de negocio, pues allí se define qué somos y qué queremos ser. Consiste en los procesos que son necesarios para que el modelo de negocios empiece a funcionar. No todas las actividades son clave, pero la identificación de estas puede determinar el éxito o el fracaso.

2.3.6 Recursos clave

Consiste en definir cómo hacer que la propuesta de valor y cuáles son los medios con los que se va a contar para el desarrollo del mismo. Entre los recursos clave se encuentran los humanos, tecnológicos, físicos, entre otros.

2.3.7 Fuentes de ingresos

Consiste en definir como el servicio o producto ofrecido se convierte en dinero, en donde debemos definir valores, esquemas de pago, entre otros. Esta fuente de ingresos es la consecuencia de todos los demás puntos del plan de negocios, sin embargo, es uno de los primeros puntos a tener en cuenta antes de iniciar.

2.3.8 Segmentos de mercado

Todo producto o servicio requiere clientes, por lo que la segmentación del mercado implica conocerlos con todas sus características y determinar cuáles segmentos o nichos son a los que realmente apunta el producto o servicio.

2.3.9 Canales

Se identifican cuáles son los “canales” que se emplearan para divulgar la propuesta de valor a los clientes. Se pueden utilizar varios canales de forma simultánea, directos e indirectos, propios y de socios.

En este capítulo fueron presentados los conceptos clave a utilizar durante el desarrollo de esta tesis, destacándose las definiciones del modelo de negocio CANVAS y algunas definiciones de técnicas de investigación de mercado. La interpretación de estos conceptos no solo es transversal a los objetivos planteados sino también al desarrollo del plan de mercadeo, que se planteará a lo largo del texto.

3. Determinación del sector económico de mayor interés para el diseño de la propuesta comercial de posventa

Para la determinación del sector económico de mayor interés de CAMPESA S.A. en la venta de servicios de mantenimiento y mediante la revisión de la base de datos de CAMPESA S.A., se tomará en cuenta únicamente a las empresas que hayan sido atendidas en la ciudad de Bucaramanga. La selección de dicho sector económico se establecerá mediante la determinación de los códigos del sector económico, CIIU, analizando criterios de cantidad de vehículos, potencial de entrada, ticket de venta y potencial de facturación. Posteriormente a la determinación de este código CIIU se solicitará a la Cámara de Comercio información de las empresas que se encuentren registradas en dicho código, para llevar a cabo un análisis de mercadeo.

El **número de vehículos** se determinará como la totalidad de vehículos que se encuentren registrados en la base de datos de CAMPESA S.A., cuya propiedad corresponderá a la empresa analizada. Dicho número de vehículos puede ser diferente a la realidad, pues puede que actualmente algunos de ellos ya no sean de propiedad de la compañía, se hayan declarado como pérdida total o en su defecto, la compañía pueda tener un número superior de vehículos que no se

encuentren registrados en sus bases de datos. Sin embargo, este es un criterio que CAMPESA y GM consideran válido para realizar un primer análisis de potenciales clientes y fue el criterio utilizado en el proceso de investigación.

La selección del **tipo de vehículos** se llevará a cabo mediante los criterios de uso los cuales serían automóviles, camionetas y camiones. Esta clasificación se utiliza ya que cada uno cuenta con características de kilometraje promedio similar, es decir, un automóvil independiente línea y marca (Spark, Sail, Logan, Clio, Mazda 2, etc.), son cercanos entre sí, pero difiere con los kilometrajes que registren vehículos como camionetas y camiones. Este mismo análisis se hace para camionetas y camiones determinando que el grupo de vehículos asociado a cada clasificación cuenta con kilometrajes similares. Actualmente el promedio de kilometraje recorrido por automóviles es de 12,000 km. por año, para las camionetas 25,000 km. por año y para los camiones 52,000 km. por año.

El **potencial de facturación** es la facturación promedio de los servicios de mantenimiento. En la actualidad para automóviles es de \$145.000; camionetas, \$344.000 y camiones, \$180.000. Si bien es cierto que al estimar el promedio de facturación de un Spark vs un Cruze se observa que definitivamente hay diferencias sustanciales, en GM y en CAMPESA consideran al grupo de automóviles como un grupo único, ya que los vehículos de mayor facturación cuentan con un número inferior de servicios, y en cambio, los vehículos de menor facturación cuentan con un número superior de servicios. En Camionetas, por otra parte, la facturación promedio es muy similar entre todas las líneas de camionetas, mientras que en camiones tiene un comportamiento similar a los automóviles, pero tienen el mismo criterio para agruparlos en uno solo.

Estos criterios, en especial el potencial de facturación, se tendrán en cuenta para poder determinar cuáles son las empresas de mayor interés para CAMPESA S.A. Por ejemplo, una

compañía que cuenta con 10 automóviles podría generar una facturación estimada anual de \$3'480,000, mientras que una empresa que tenga 5 camionetas tendría una facturación estimada anual de \$8'600,000.

3.1 Recopilación de la base de datos

Para la construcción de la base de datos se recopiló la información de facturación de los servicios de mantenimiento preventivo, correctivos, garantías, latonería y pintura, y todos los servicios realizados por los talleres en los años 2017, 2016 y 2015 en todos los talleres de CAMPESA S.A.; así como también se incluyó la base de datos de vehículos vendidos por CAMPESA en el mismo periodo de análisis, generando una base de datos de 188,425 registros.

Un registro se cataloga como un vehículo vendido, o una entrada a mantenimiento a cualquier taller de Campesa, y por consiguiente un vehículo vendido por CAMPESA que haya ingresado a realizar 3 mantenimientos en la base de datos aparecería como 4 registros del mismo vehículo (uno por venta y tres por mantenimiento), por lo tanto, los 188,425 registros no representan el mismo número de vehículos.

Posterior a la consolidación de estos datos, fue eliminada aquella información que no puede ser incluida en el análisis por ser considerada como “errores de registro”. Por ejemplo, por encontrarse registrados, no al cliente final sino algún intermediario como un banco, encargado de la financiación; a un concesionario, encargado de alguna gestión de mantenimiento a través de ellos; o errores en la actualización del registro del propietario tales como CAMPESA, GM Colmotores, Andiasistencia, Warranty Group, entre otros. La Base de datos después de la

eliminación de estos registros es de 178,400 registros aproximadamente en todas las sucursales de CAMPESA incluyendo Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja y Cúcuta.

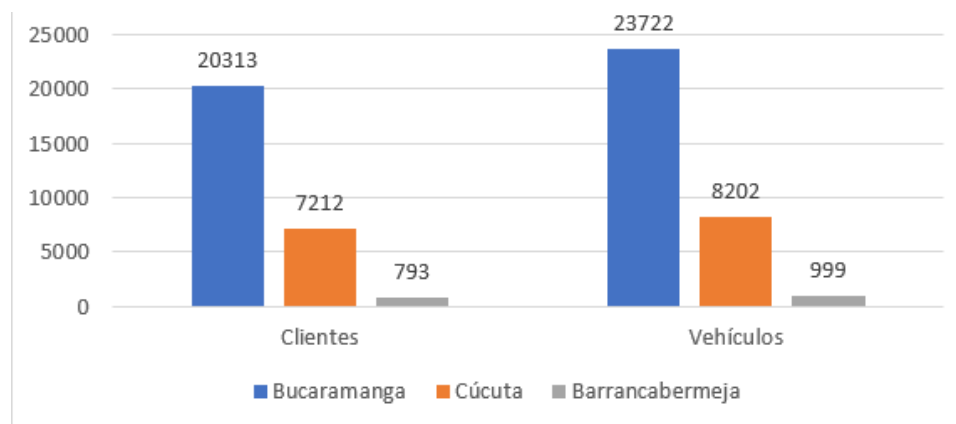
El siguiente paso fue la eliminación de placas duplicadas, ya que como se explicó previamente, una placa puede tener múltiples registros. Al realizar este filtro se determinó que a CAMPESA han ingresado y/o vendido en ese periodo de tiempo 32,923 vehículos a 28,103 clientes.

3.2 Segmentación de la base de datos al área metropolitana de Bucaramanga

Como el estudio se realizará en el Área Metropolitana de Bucaramanga, se clasificaron los vehículos según la ciudad donde fue vendido o fue atendido por el taller para manejar las sedes de Bucaramanga y Floridablanca.

Figura 1.

Número de Clientes y Vehículos por ciudad, Información extraída de la base de datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015

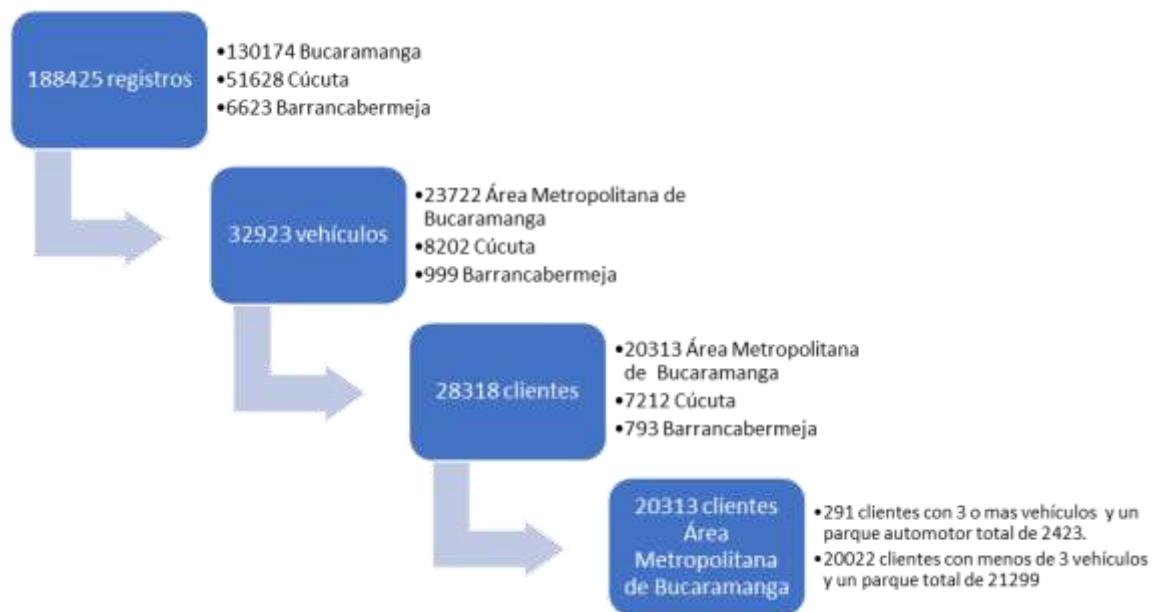


Al evaluar los resultados presentados en la figura 1 vemos que los 20,313 clientes, que representan el 72% de los clientes atendidos por CAMPESA, serán los evaluados durante la investigación y que dichos clientes cuentan con 23,722 vehículos registrados en la bb.dd.³ de Campesa, comprendiendo el 72% de los vehículos totales de la base de datos. Por lo tanto, centrar la investigación en el Área Metropolitana de Bucaramanga determinará resultados que podrán ser empleados en la mayoría de clientes y extrapolados a las demás ciudades.

Figura 2.

Distribución de la base de datos de CAMPESA S.A. utilizando el criterio de clientes,

Información extraída de la base de datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015



³ Bb.dd. abreviatura para Base de Datos

A partir de la base de datos de clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga se complementó el análisis teniendo en cuenta el potencial de entradas anuales y el potencial de facturación. En las tablas 2 y tabla 3 se presenta el potencial de entradas de mantenimiento y facturación promedio de cada línea de vehículo. En este caso se considera que los servicios se realizarán cada 5,000 km. como lo establece las rutinas de mantenimiento del fabricante para cada una de las líneas propuestas.

Tomando la información de la base de datos del Área Metropolitana de Bucaramanga, se identificaron el número de empresas tienen más de 3 vehículos registradas en CAMPESA S.A., siendo este el criterio definido para determinar una compañía o cliente potencial para ofrecer los servicios de flota de posventa.

Las flotas son empresas que tengan al menos 3 vehículos de cualquier marca de su propiedad. De este análisis se encuentra que al menos 291 clientes registraban al menos 3 vehículos en la base de datos representando el 1% de los clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga, y generaban un parque automotor total de 2,423 vehículos que representa el 10% del parque automotor, tal como se refleja en la figura 2.

Tabla 2.

Kilometraje promedio por línea de vehículo, Kilometraje promedio calculado de las bases de datos de CAMPESA S.A.

Línea	Automóviles	Camionetas	Buses y camiones
Km anual	12,000 KM.	25,000 KM.	52,000 KM.
Km fabricante ⁴	5,000 KM.	5,000 KM.	5,000 KM.
Entradas potenciales por año	2.4 ENTRADAS/AÑO	5.0 ENTRADAS/AÑO	10.4 ENTRADAS/AÑO

⁴ Kilometraje de mantenimiento sugerido por los fabricantes en la gran mayoría de vehículos.

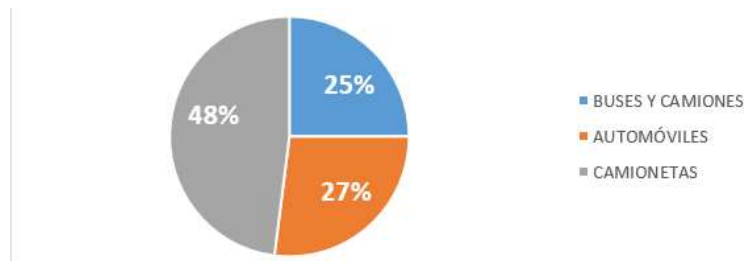
Tabla 3.

Facturación promedio por servicio según línea, registro calculado de las bases de datos de CAMPESA S.A.

Línea	Automóviles	Camionetas	Buses y camiones
Ticket de venta por servicio	\$145,000	\$344,000	\$180,000

Figura 3.

Parque automotor del AMB, clientes con 3 o más vehículos considerados como clientes potenciales de flotas, Información de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017



La distribución del parque automotor según el tipo de vehículo para los clientes potenciales para flotas representado en la figura 3.

Se evidencia que el principal segmento de vehículos son las camionetas que abarcan casi la mitad de los vehículos de las flotas, mientras que los automóviles tienen casi el mismo número que buses o camiones de estas empresas.

Basados en la información de la tabla 1 y tabla 2 junto con la información de la figura 3, que muestra la distribución porcentual del tipo de vehículos para las empresas con más de 3 vehículos son predominantes las camionetas (48%) y la cuarta parte de los vehículos son camiones (25%),

Analizando la base de datos de los clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga, y buscando concentrarse en el estudio de los clientes potenciales de flotas, se tuvo en cuenta el

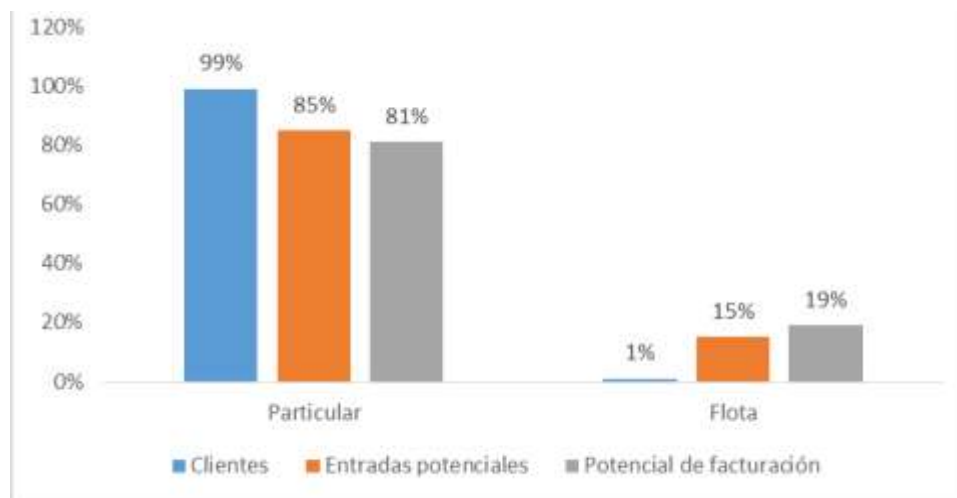
criterio de potencial de facturación descrito en la tabla 3. Este último análisis determina que el potencial de facturación para las flotas podría representar el 18.77% de la facturación total de CAMPESA mientras que para los clientes particulares representaría el 81.23%.

La conclusión de este análisis es que con un número reducido de clientes se tiene un mayor número de entradas y una mayor facturación. A continuación, se hace el consolidado de este primer análisis de la base de datos de los clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga.

La figura 4 representa el resumen del impacto del cliente particular y el cliente corporativo, ya que el 1% de clientes representa un 15% de entradas y un 19% de la facturación potencial anual de los clientes. Por lo tanto, el impacto de duplicar estos clientes puede generar un incremento significativo en las ventas del taller.

Figura 4.

Resumen análisis de entradas y facturación base de datos Área Metropolitana de Bucaramanga



3.3. Análisis datos de los clientes potencialmente corporativos del área metropolitana de Bucaramanga

Los 291 clientes potencialmente corporativos fueron clasificados de dos formas, mediante el código Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) principal a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y mediante la forma como se hace la negociación. Es decir, los clientes que se concretan mediante licitaciones públicas o mediante convenios o contratos a través de una negociación frente a frente.

Los clientes que concretan las negociaciones mediante licitaciones públicas fueron catalogados como descartados ya que los criterios de negociación no pueden ajustarse mediante un proceso de negociación. Cada licitación varía sus condiciones y no depende de las reuniones o propuestas que se hagan, sino que ya son establecidos desde un principio por un comité interno de cada compañía.

Los demás clientes que se hacen mediante propuestas comerciales, negociaciones en sitio o de los cuales no se conoce el tipo de negociación se clasificaron como ***hábiles***.

3.3.1 Determinación de los códigos CIIU a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

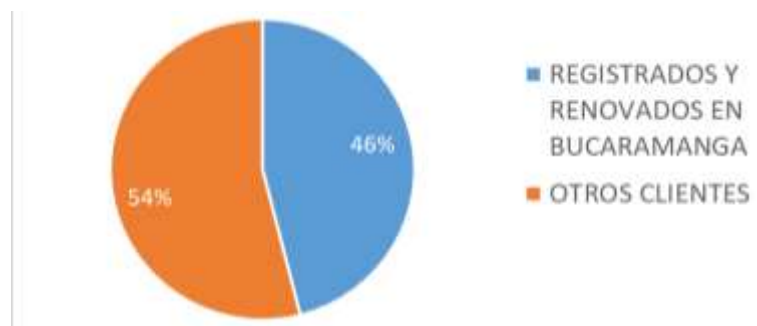
Se envió la base de datos de los 291 clientes potencialmente corporativos para la determinación de los códigos CIIU y se encontraron 134 clientes registrados en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Las otras 157 empresas son Clientes que cumplen con algunos de los siguientes criterios:

- No se encuentran activas y renovadas en Bucaramanga.

- Se encuentran registradas en otra Cámara de Comercio del país.
- La empresa fue liquidada en el periodo analizado.
- Es un cliente particular, es decir, una persona que tiene al menos 3 vehículos o que ha tenido en ese periodo, por ejemplo, propietarios de taxis, buses, familias numerosas, etc., y no está registrado en la Cámara de Comercio.

Figura 5.

Clientes potencialmente corporativos registrados y activos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga cruzando los datos de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017.



La figura 5 muestra que más de la mitad de clientes no están registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, si bien el porcentaje es alto para el esperado, no es un valor que inquiete ya que al verificar los registros que no presentan código CIIU se ve que un gran número son nombres de personas naturales y, por ende, se considera que son clientes particulares. Además, este análisis es determinar el código CIIU y no determinará el resultado final de la investigación.

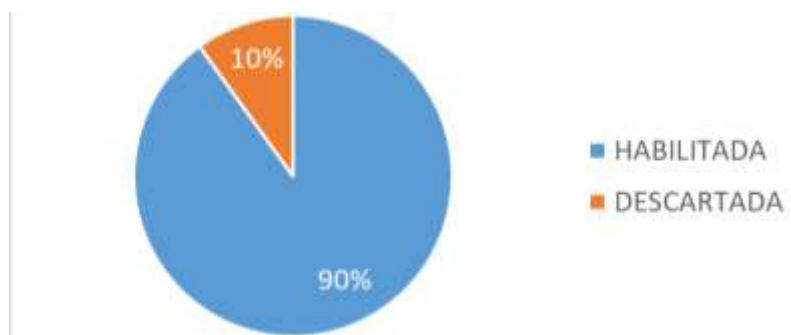
3.3.2 Clasificación del cliente por el tipo de negociación

En el análisis de los 291 registros de los clientes potencialmente corporativos, se determinó que 28 son clientes cuyo esquema de negociación se hace mediante licitaciones públicas y 263 son

clientes logrados a través de ofertas comerciales o esquema de negociación desconocido. Tal como se comentó, se descartarán aquellos que manejen esquemas de negociación mediante licitaciones, no porque no sean de interés de la compañía, sino que estos clientes no hacen parte de esta investigación y se deberán abordar con otra estrategia, que dependerá de cada tipo de cliente.

Figura 6.

Empresas habilitadas y descartadas para la presente investigación. Información extraída de la base de datos de Campesa de los años 2015 al 2017.



Hay que hacer la aclaración que el 90% de los clientes potencialmente corporativos que se muestra en la figura 6, no necesariamente son todos clientes habilitados para esta investigación, ya que podrán existir algunos que manejen licitaciones para la determinación del proveedor, pero como no se han abordado por parte de CAMPESA S.A., ni en el proceso actual de investigación, se desconoce la metodología de negociación para la selección de un proveedor.

3.3.3 Determinación de los clientes potencialmente corporativos que serán objeto del análisis para la determinación del código CIIU

Para la determinación de los clientes que llamaremos para la investigación “CORPORATIVOS”, deberán cumplir los dos criterios de selección explicados: registrados en la

Cámara de Comercio de Bucaramanga y no manejar el esquema de licitaciones para la selección del proveedor. Por lo tanto, se realizó un análisis de forma simultánea para ambos criterios.

Figura 7.

Clasificación de las empresas potencialmente corporativas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017



La figura 7 muestra el resultado final de esta clasificación y refleja que el 45% de los clientes potencialmente corporativos serán utilizados para determinar el código CIIU para la investigación cualitativa y cuantitativa de la investigación, lo que corresponde a 132 clientes, y se descartaran los 55% clientes que corresponden a 161 clientes.

3.4 Determinación del código CIIU

Con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las Cámaras de Comercio a partir del año 2000, empezaron a registrar las actividades económicas de las empresas mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

Teniendo como referencia los 132 clientes que fueron establecidos por el método de negociación y que se encuentran registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se

establecerá cual es el código CIIU principal de estas empresas y se empleará para el análisis del sector y el desarrollo de la investigación. Para esto existen varios criterios

- Mayor número de empresas registradas con el mismo CIIU.
- Mayor número de vehículos registrados con el mismo CIIU.
- Mayor número de entradas potenciales registradas con el mismo CIIU.
- Mayor potencial de facturación con el mismo CIIU.

Según la propuesta presentada para esta investigación se estableció que solamente se tendría en cuenta el último análisis de los enumerados anteriormente para la determinación del código CIIU, sin embargo, se realizó los cuatro tipos de análisis para tener resultados más concluyentes.

3.4.1 Mayor número de empresas registradas con el mismo CIIU

Como primer análisis se verificó el número de empresas que se encuentran relacionados por código CIIU. En este análisis se encontró que no existe un código CIIU que sea altamente determinante para la selección del mismo, es decir, los códigos CIIU se encuentran distribuidos de una manera más o menos homogénea entre los 132 clientes corporativos. El número de códigos CIIU que se encontraron en la base de datos es de 74 códigos, lo que determina un promedio de 1.78 empresas por código.

En la figura 8 se observa la distribución de los códigos CIIU de las empresas analizadas y se puede apreciar una distribución muy homogénea del número de empresas por código CIIU que se mencionó anteriormente, en donde el código 9999 es el que tiene mayor participación con un 5%, 7 empresas, pero dicho código representa un registro temporal tal como lo dice su nombre,

PENDIENTE ACTUALIZAR CODIFICACION CIIU VERSIÓN 4, y no es un código CIIU definitivo. Así mismo, se puede observar que el 84% de los códigos CIIU corresponde al 61% de las empresas analizadas ratificando la homogeneidad de la distribución de la base de datos según número de empresas.

Figura 8.
Distribución de los códigos CIIU en los 132 clientes corporativos, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017

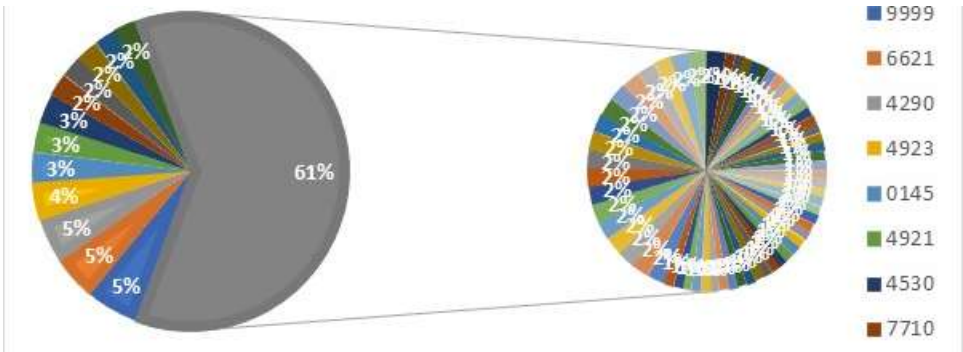


Tabla 4.
Los 12 códigos CIIU con mayor número de empresas registradas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.

Códigos CIIU	Número de empresas
9999	7
6621	6
4290	6
4923	5
0145	4
4921	4
4530	4

7710	3
2511	3
4719	3
4631	3
7110	3

En la tabla 4 se aprecia el número de empresas que tienen como código principal los diferentes códigos CIIU. Los demás códigos tienen 1 o 2 empresas registradas. Por lo tanto, este criterio de selección no solo no abarca el criterio económico que al final es el prioritario en las empresas, tampoco muestra una diferenciación importante que amerite tenerlo cuenta.

3.4.2 Mayor número de vehículos registrados con el mismo código CIIU

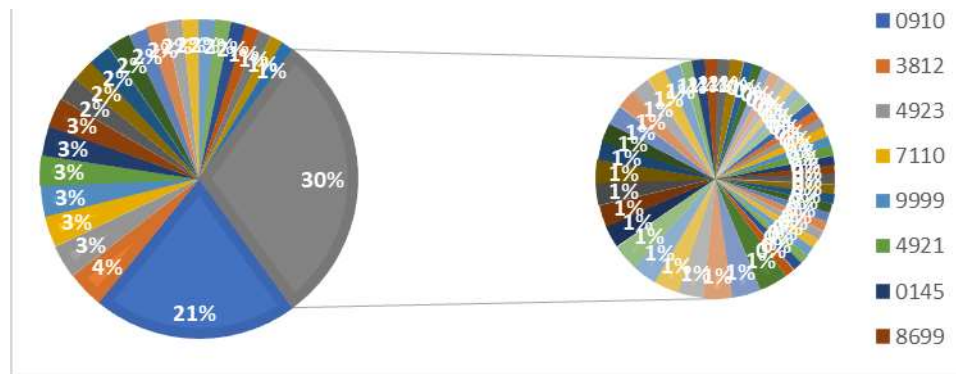
Continuando con el análisis, se verificó el número de vehículo que cada código CIIU tiene. No se tuvo en cuenta el tipo de automotor ni la facturación promedio por coche.

En este caso se encontró que el código CIIU 0910 presenta una diferenciación significativa con los otros códigos ya que representa el 21% del parque automotor de todas las empresas analizadas, mientras el segundo código CIIU con mayor incidencia cuenta con el 4% del parque automotor dando como resultado una diferencia de 5 a 1.

Como se ve en la figura 9, el código CIIU 0910 tiene el mayor número de vehículos de la base datos. Así mismo, los demás códigos CIIU se ven una distribución casi homogénea, sin grandes diferencias, por lo que al tener en cuenta este criterio como justificación para la determinación del análisis, se debería usar el código 0910 de forma contundente. Sin embargo, como no se contemplan los criterios económicos, este análisis no se considera concluyente pero no se descarta.

Figura 9.

Número de vehículos según código CIIU, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.



En la tabla 5 aparecen el número de vehículos que tienen como código principal los diferentes códigos CIIU, los demás códigos tienen 15 vehículos o menos registrados.

Tabla 5.

Los 12 códigos CIIU con mayor número de vehículos, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.

Código CIIU	Número de vehículos	% de Vehículos
910	162	21%
3812	29	4%
4923	26	3%
7110	25	3%
9999	24	3%
4921	23	3%
145	23	3%
8699	23	3%
4290	19	2%
4664	18	2%

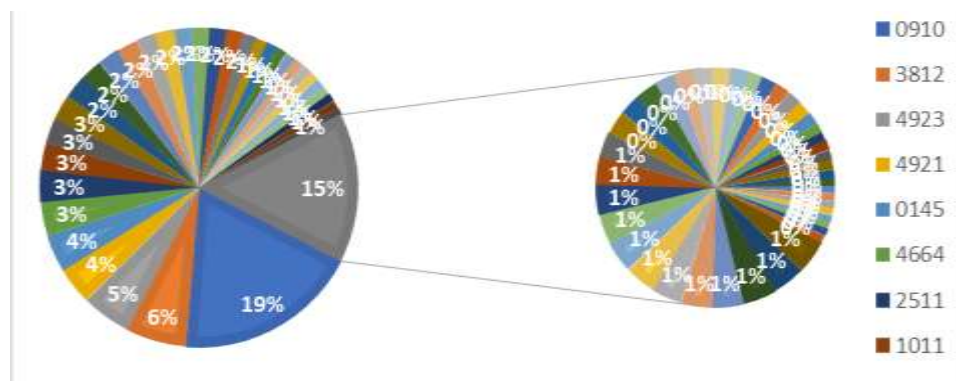
6621	18	2%
2511	18	2%

3.4.3 Mayor número de entradas potenciales con el mismo código CIIU

Como siguiente medida se realizó el análisis teniendo en cuenta tanto el número de vehículos por clase de automotor que tiene cada código CIIU y la frecuencia de ingreso por tipo de automóvil. En este análisis se encontró que el código CIIU 0910 presenta una diferenciación significativa con los otros códigos teniendo en cuenta el número de entradas potenciales, muy similar al análisis de número de vehículos.

Figura 10.

Distribución de las entradas potenciales por código CIIU, Dato extraído cruzando la base de datos enviada por la Cámara de comercio y la base datos consolidada de ventas y servicios de mantenimiento de Campesa de los años 2017, 2016 y 2015.



Tal como se presenta en la figura 10, el 19% de las entradas potenciales está distribuido en un solo código CIIU, 0910. Este código es el mismo que registró el mayor número de vehículos.

El análisis aún no tiene en cuenta el criterio económico, pero definitivamente incluye más criterios que los otros dos anteriores y se tuvo en cuenta para la determinación del código CIIU.

En la tabla 6 aparecen el número de entradas potenciales que tienen como código principal los diferentes códigos CIIU, los demás códigos tienen unas entradas potenciales inferiores a 100 entradas por año.

Tabla 6.

Los 14 códigos CIIU con mayor número de entradas, Dato extraído de la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.

Código CIIU	Número de entradas	% de vehículos
910	920.8	19%
3812	301.6	6%
4923	246.4	5%
4921	188.0	4%
145	185.6	4%
4664	171.2	3%
2511	155.0	3%
1011	135.2	3%
9999	126.2	3%
4663	124.4	3%
141	121.0	2%
7110	107.4	2%
4290	106.4	2%
4631	106.4	2%

Con un comportamiento similar al análisis realizado por cantidad de vehículos, el segundo código CIIU presenta una diferencia, no de 5 a 1 como lo fue con el número de vehículos, pero si una relación 3 a 1.

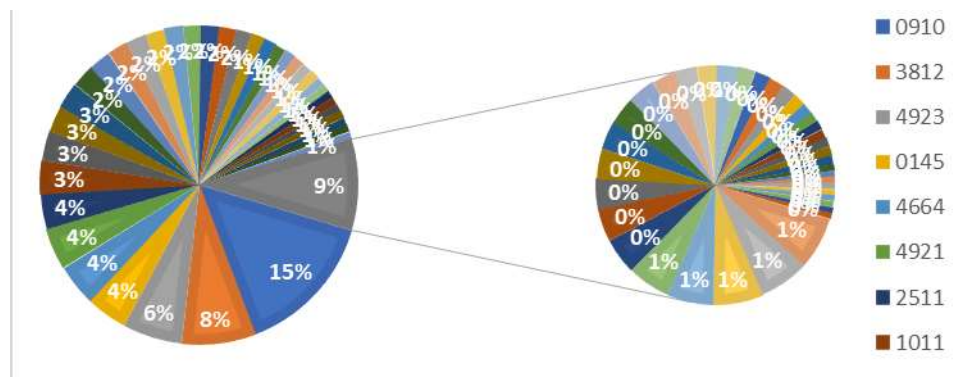
3.4.4 Mayor número de facturación potencial con el mismo código CIU

Finalizando el análisis para la selección del código CIU, se realizó el análisis teniendo en cuenta el número de entradas potenciales junto con la facturación potencial por entrada por tipo de vehículo, para determinar cuál es el código que podría generar mayores ventas anuales en CAMPESA S.A.

En este análisis se determinó que el código CIU 0910 presenta una facturación potencial total del 15% de la facturación potencial de toda la base de datos. Así mismo el segundo código CIU generaría una facturación potencial del 8% de la base total de facturación.

Figura 11.

Facturación potencial por código CIU, Dato extraído de la base de dato de la Cámara de comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017.



En la figura 11 muestra una tendencia similar al análisis realizado por número de vehículos y por potencial de entradas, donde el código CIU 0910 tiene un porcentaje superior a los demás porcentajes, en este caso es el doble del segundo código CIU.

En la tabla 7 se muestran los 6 códigos CIIU que presentan una facturación potencial anual superior a los \$50'000,000 al año, como se puede ver, solo 6 códigos de los 74 tienen una facturación potencial anual de al menos \$50'000,000. Así mismo, se puede observar que el primer código CIIU duplica al segundo código, supera 2.5 veces al tercero y casi cuadruplica el cuarto.

Tabla 7.

Facturación potencial por código CIIU con una facturación superior a los 50 millones de pesos, Dato extraído la base de datos de la Cámara de Comercio y la base datos de Campesa de los años 2015 al 2017

Código CIIU	Total facturación potencial	% Facturación potencial
910	\$ 201'477,600	15%
3812	\$ 103'750,400	8%
4923	\$ 83'328,800	6%
145	\$ 58'656,000	4%
4664	\$ 57'937,600	4%
4921	\$ 57'634,400	4%

3.4.5 Determinación del código CIIU

Luego de realizar las cuatro metodologías de análisis (Mayor número de empresas registradas con el mismo CIIU, Mayor número de vehículos registrados con el mismo CIIU, Mayor número de entradas potenciales registradas con el mismo CIIU y Mayor potencial de facturación con el mismo CIIU), se tiene el resultado presentado en la tabla 8, el cual muestra el resumen consolidado de 3 de los 4 análisis realizados a la base de datos, el análisis de número de empresas por CIIU fue descartado por no mostrar una diferencia significativa, en donde se puede determinar

que los códigos 0910, 3812 y 4923 son los códigos ocupan los 3 primeros puestos, por lo tanto, la selección del código a establecer la base de datos de las empresas en el área metropolitana saldrá de alguno de estos tres registros.

Tabla 8.

Resumen del resultado obtenido usando los 4 criterios de selección

Metodología de análisis	Primer CIU	Segundo CIU	Comentarios
Mayor número de empresas registradas por código CIU	6621 4290 Ambos códigos con 6 empresas	4923 5 empresas	El código 9999 si bien es el código de mayor número de empresas, es un código temporal, por este motivo no se tuvo en cuenta para este criterio. Este criterio no mostró una diferenciación clara por tener resultados homogéneos en toda la tabla
Mayor número de vehículos por código CIU	0910 162 vehículos	3812 4923 7110 29 vehículos 26 vehículos 25 vehículos	Este criterio mostró una gran diferencia entre el primero y los tres siguientes códigos. Se registraron 3 códigos como segundos por la cercanía del resultado
Mayor número de entradas potenciales por código CIU	0910 920.8 entradas	3812 4923 301.6 entradas 246.4 entradas	Este criterio mostró una gran diferencia entre el primero y los dos siguientes códigos.

Metodología de análisis	Primer CIU	Segundo CIU	Comentarios
Mayor Facturación potencial por código CIU			Se registraron 2 códigos como segundos por la cercanía del resultado
	0910	3812	Este criterio mostró una gran diferencia entre el primero y los siguientes códigos.
		4923	
	\$201'477,600 Facturación	\$103'750,400 Facturación	Se registraron 2 códigos como segundos por la cercanía del resultado

Tabla 9.

Análisis y selección del código CIU seleccionados del análisis de los criterios de selección.

Código CIU	Número de vehículos	Número de entradas potenciales	Facturación potencial
 0910	Primero	Primero	Primero
3812	Segundo	Segundo	Segundo
4923	Tercero	Tercero	Tercero

Al revisar el resultado de los tres códigos se encuentra que en los tres análisis el código 0910, 3812 y el 4923 fueron el primero, segundo y tercero en todos los resultados respectivamente tal como se observa en la tabla 9, donde el 0910 presenta una diferencia significativa con el segundo y tercer resultado. Por lo tanto, utilizando el procedimiento de selección del código CIU para la fase de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, el código 0910 no solo fue el que mayor Facturación presentó sino adicionalmente en 3 de los análisis presentó el mayor resultado.

3.5 Base de datos que se utilizará en el estudio

Se solicitó a la Cámara de Comercio de Bucaramanga la expedición de la base de datos que se encuentren Registradas, Renovadas, Activas y que la oficina principal se encuentre en el Área Metropolitana de Bucaramanga del código CIIU 0910, incluyendo los datos básicos de la empresa como son los datos de contacto, representación legal y datos sobre el tamaño de la compañía entre otros.

El resultado de dicha base de datos fue que en el Área Metropolitana de Bucaramanga se encuentran registradas 26 empresas con el código CIIU 0910, por lo que buscando ampliar la base de datos se solicitó incluir en la base de datos las empresas que se encontraran registradas con el código CIIU 3812, código CIIU que en los 3 análisis tenidos en cuenta ocupó el segundo lugar, con lo cual se tiene una base de datos total de 31 empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga entre ambos códigos. En la tabla 10 y tabla 11 se presentan 5 empresas registradas con los códigos.

Tabla 10.

Listado de las primeras 5 empresas con código CIIU 0910

Razón Social	NIT	CIIU
PETROLABIN S.A.S.	800113677-3	0910
ESP ENERGY GROUP S.A.S.	900396749-1	0910
JCP ASOCIADOS S.A.S	804000893-7	0910
OFS. OILFIELD SERVICES & SUPPLIES S.A.S	900450397-3	0910
ANSALL LTDA	804014489-5	0910

Tabla 11.*Listado de las 5 empresas con código CIIU 3812*

Razón Social	NIT	CIIU
DESCONT S.A.S E.S.P.	804002433-1	3812
NORDESOL S A S	807007824-1	3812
CENTRAL DE SERVICIOS ECOAMBIENTALES S.A.S.	901129754-9	3812
EMPRESA TRANSFORMADORA Y COMERCIALIZADORA DE POLIETILENOS S.A.S	900991106-8	3812
GRUPO PLANETA AMBIENTAL S.A.S.	900374084-8	3812

Finalmente teniendo las anteriores bases de datos se verificó cuales empresas CAMPESA S.A., ha tenido relaciones comerciales que faciliten realizar las entrevistas a profundidad para así determinar las necesidades de este grupo. Estas empresas preseleccionadas fueron las relacionadas en la tabla 12.

Tabla 12.*Listado de las 3 empresas preseleccionadas para las entrevistas a profundidad.*

Razón Social	NIT	CIIU
ISMOCOL S.A.	890209174-1	0910
DESCONT S.A.S E.S.P.	804002433-1	3812
EDEPSA SOLUCIONES AMBIENTALES ESP	900133060-8	3812

La conclusión de este análisis de la base de datos de CAMPESA S.A., es que se desarrollará el proceso de investigación con las empresas que tienen como código CIIU principal 0910 y 3812,

las cuales son los códigos de los sectores económicos que brindan el mayor número de vehículos, potencial de entradas y facturación potencial anual.

En términos generales, en este capítulo no solo se realiza un análisis de la base de datos existente en CAMPESA, sino que se plantea una metodología para determinar clientes potenciales según información propia. En este sentido, el análisis de la base de datos y su respectivo cruce con los datos de la Cámara de Comercio destaca los sectores económicos que son llamativos para ofrecer los servicios de postventa y con ellos apuntar a posibles nuevos clientes. A su vez, el análisis identifica los clientes según su actividad económica permitiendo tomar decisiones sobre el enfoque de abordar y ofertar nuevas propuestas con el fin de fidelizar a estos clientes con potencial de facturación.

Finalmente, a juicio del autor, la base de datos juega un rol fundamental en el desarrollo de una estrategia de mercadeo, pues es información perteneciente a la empresa y que puede ser explotada para captar nuevos clientes potenciales. En este sentido, la base de datos puede ser considerado como una herramienta de mercadeo de bajo costo con alto potencial para una empresa.

4. Determinación de las necesidades de las empresas con código CIU 0910 Y 3812 para el diseño de la propuesta comercial de posventa

Para la determinación de las necesidades de las empresas, se desarrollaron entrevistas a profundidad a 2 de las 3 empresas definidas en la elaboración de la propuesta de investigación, lo que permitió el diseño del instrumento para la elaboración de las encuestas y así determinar las

necesidades principales a tener en cuenta en la elaboración del programa corporativo de CAMPESA.

No fue posible realizar la entrevista a la empresa EDEPSA S.A. debido a que se solicitó de forma reiterativa un espacio con el jefe de mantenimiento, pero no fue posible conseguirla. No se consultó otra empresa ya que se había definido como criterio de selección a empresas que hayan tenido relaciones comerciales recientes con CAMPESA.

Lo anterior porque se presume que el personal de las empresas conoce al departamento de posventa de CAMPESA y en este sentido entregarán información verídica, amplia y suficiente, que permitirá afianzar lazos ya creados, analizar posibles mejoras en los procesos actuales a corto y mediano plazo. Así mismo, como el número total de compañías de la base de datos es reducido (31 empresas), se consideró que con dos que representan el 6.5% del total a encuestar sería suficiente para establecer la información base para el diseño del instrumento de la encuesta.

4.1 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad buscan, mediante una conversación sostenida, abordar todos los temas de interés de las empresas en el área de mantenimiento de sus vehículos y poder encontrar los puntos críticos para su operación. Para esto es necesario definir las preguntas a emplear durante la entrevista.

4.1.1 Determinación de las preguntas a profundidad

Las preguntas a profundidad buscan establecer puntos en común de las empresas y puntos específicos de cada compañía en el mantenimiento de sus vehículos. Estas preguntas abarcan

conceptos generales del mantenimiento en los temas de **logística, económicos, técnicos** y adicionales incluyendo horario, ciudades de atención, desplazamiento, crédito, precios, tipos de repuestos, tipo de mantenimiento realizado, capacitación, área, equipos, garantía, desvares, servicios a nivel nacional, entre otros. A continuación, se presentan las preguntas que se diseñaron:

1. ¿El parque automotor como se encuentra compuesto actualmente? cantidad, marcas, tipos de vehículos, propio, tercerizado, mixto, renting, etc.
2. ¿El mantenimiento de los vehículos cómo lo realizan: tiene taller propio? o talleres externos. ¿Tiene un único taller o muchos talleres?
3. ¿Actualmente, cuáles son los talleres en donde se realiza los servicios de mantenimiento?
4. ¿Este esquema de mantenimiento le parece que puede ser mejorado, o es el ideal de su empresa? ¿En cuanto al esquema de mantenimiento, qué le gustaría que fuera cambiado o mejorado?
5. ¿Para la ejecución de los mantenimientos, cuáles son sus necesidades particulares, es decir, que horarios de servicio, tiempo disponible para el mantenimiento, supervisión de los conductores, registros o evidencias, disposición de los residuos peligrosos, certificaciones de ejecución del trabajo, seguridad, crédito, etc.?
6. ¿De estas necesidades el o los talleres que le presta servicios las atienden?, ¿cómo?
7. ¿Cómo es su proceso de selección de un taller, cuales son los requisitos que evalúa?
8. ¿Cuándo definen el taller que los va a atender, generan algún documento donde se establezcan las condiciones de servicio, ya sea contrato, convenio, propuesta, o como es formalizada la relación?

9. ¿Le parece importante manejar solo repuestos originales suministrados por concesionarios? ¿O cuál es su punto de vista sobre el manejo de este tipo de repuestos?

10. ¿Actualmente en su operación cuenta con vehículos fuera de la ciudad o que operen fuera de la ciudad?, ¿Ha tenido alguna necesidad de mantenimiento, desvare o urgencia fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga? ¿Cómo la han atendido?

11. ¿Qué piensa del servicio que prestan los concesionarios actualmente? Horarios, técnicos, repuestos, garantía, respaldo, infraestructura, costos, etc.

12. ¿Los vehículos que están fuera de garantía actualmente los atiende los concesionarios que representan las marcas, por qué?, ¿Qué haría falta para que los concesionarios los atendieran fuera de garantía?

13. ¿Qué le gustaría que un taller les ofreciera para satisfacer sus necesidades, como sería un servicio ideal?

14. ¿Qué problemas actualmente debe manejar en su operación con respecto al mantenimiento, es decir, dádivas, demoras, fallas técnicas, falta de respaldo, falta de crédito, etc.?

15. ¿Quién toma la decisión sobre manejar algún taller en particular, el gerente, el propietario, el jefe de logística o compras, asistentes o conductores?

16. ¿Los conductores de los vehículos pueden llegar a incidir en la toma de una decisión sobre un taller?

17. ¿Estaría de acuerdo que para el personal de la empresa tuvieran los mismos beneficios de la compañía, precios, esquemas de atención, horarios, etc.?

18. ¿Qué recomendaciones le haría a una persona que este diseñando un taller especializado en atención de clientes corporativos para que su taller tuviera éxito y satisfaga las necesidades del cliente?

Con la aplicación de estas entrevistas se busca diseñar el instrumento de encuesta que será empleado en el número de empresas que se determinen a aplicar.

4.1.2 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad para ambas compañías se realizaron en espacios fuera de sus oficinas, lugares donde se sintieran cómodos, sin los afares del día a día y que les permitiera expresar con detalle los comentarios, pensamientos y recomendaciones que tuvieran sobre las preguntas a realizar. El resultado de las entrevistas fue el siguiente:

1. El parque automotor como se encuentra compuesto actualmente, cantidad, marcas, tipos de vehículos, propio, tercerizado, mixto, renting, etc.

Ingeniero ISMOCOL: El parque automotor de Ismocol está conformado de la siguiente manera:

- 140 camionetas Dmax modelos 2012-2014
- 40 camionetas Dmax modelo 2015
- 25 camionetas Dmax modelo 2019
- 10 Camión grúa Renault
- 40 Vehículos Kenworth
- 50 Camiones NKR, NPR y FRR
- 6 Busetas Urban
- 5 Camionetas Nissan Cabstar

Funcionario DESCONT: Dentro de Descont tenemos los siguientes vehículos:

- 2 Camiones NPR 2016 por medio de Renting Colombia

- 23 Camiones propios, de los cuales 20 son NQR, NPR 2019 y 3 HINO 2015

2. El mantenimiento de los vehículos como lo realizan, tiene taller propio o talleres externos, tienen un único taller o muchos talleres, etc.

Ingeniero ISMOCOL: Debido a que anteriormente contábamos con una flota de menor tamaño, inicialmente los mantenimientos los realizábamos por medio de unos jefes de mantenimiento en cada zona donde se tuviera operación, y estos se pagaban por medio de la caja menor. Actualmente, con el incremento de los vehículos se tiene un convenio para realizar estos mantenimientos con talleres según la necesidad, tenemos tres talleres a nivel nacional que se hacen responsables de estos.

Funcionario DESCONT: Contamos con operación nacional por lo cual tenemos varios talleres, en Bogotá, Bucaramanga, Yopal.

3. ¿Actualmente cuáles son los talleres en donde se realiza los servicios de mantenimiento?

Ingeniero ISMOCOL: se realizan de la siguiente manera:

50% en Campesa, 30% Garcillantas, 10% Codiesel y 10% otros

Funcionario DESCONT: Garcillantas, Concesionarios, Tercerin y se está evaluando la alternativa de trabajar con TransPiedecuesta.

4. ¿Este esquema de mantenimiento le parece que puede ser mejorado, o es el ideal de su empresa?, ¿qué le gustaría que fuera cambiado o mejorado de dicho esquema de mantenimiento?

Ingeniero ISMOCOL: Centrar más el modelo de costos, guiarse más del listado de precios, mejorar los informes de reparaciones para ser ingresado al Software de Mantenimiento que se tiene en Ismocol.

Funcionario DESCONT: Debido a la operación que se tiene, se requiere de un menor tiempo en la intervención de los vehículos para contar con una disponibilidad suficiente y el

servicio se requiere que se ejecute en fin de semana que es cuando llegan los vehículos de los recorridos nacionales.

5. Para la ejecución de los mantenimientos, ¿Cuáles son sus necesidades particulares?, es decir, que horarios de servicio, tiempo disponible para el mantenimiento, supervisión de los conductores, registros o evidencias, disposición de los residuos peligrosos, certificaciones de ejecución del trabajo, seguridad, crédito, etc.

Ingeniero ISMOCOL: dentro de nuestra operación se requiere un tiempo de entrega mínimo, horarios flexibles y precios competitivos.

Funcionario DESCONT: El tiempo de mantenimiento es nuestra prioridad al igual que esto influye en la disponibilidad del equipo para la ejecución de lo designado.

6. ¿De estas necesidades el o los talleres que les presta servicios las atienden?, ¿Cómo?

Ingeniero ISMOCOL: Campesa y Codiesel cuentan con horarios flexibles para nuestra empresa, aunque Codiesel falla en las cotizaciones debido a que las entregan de forma tardía y esto afecta las aprobaciones y posterior ejecución de la labor.

Funcionario DESCONT: Campesa y el taller externo con el que realizamos los mantenimientos cuentan con horarios flexibles.

7. ¿Cómo es su proceso de selección de un taller, cuáles son los requisitos que evalúa?

Ingeniero ISMOCOL: para nuestra empresa es sumamente importante tener en cuenta:

- Tiempo de atención
- Garantías
- Disminución de reprocesos
- Atención al cliente
- Gestión administrativa oportuna

- Reacción inmediata ante IPQR's

Funcionario DESCONT: Se requiere un taller que cuente con disponibilidad de repuestos y el precio de la Mano de Obra es vital.

8. Cuándo definen el taller que los va a atender, ¿Generan algún documento donde se establezcan las condiciones de servicio, ya sea contrato, convenio, propuesta, o como es formalizado la relación?

Ingeniero ISMOCOL: No se lleva ningún tipo de contrato con ninguna empresa, se realizan una serie de acuerdos de precios, Acuerdos de tipos de repuestos dependiendo del vehículo y el modelo, si es un modelo que se va a cambiar próximamente solo se instalan repuestos homologados y si es nuevo dependiendo del sistema a intervenir así mismo se decide.

Funcionario DESCONT: Compras solicita documentación y créditos para poder ingresarlos como proveedores.

9. ¿Le parece importante manejar solo repuestos originales suministrados por concesionarios? O ¿cuál es su punto de vista sobre el manejo de este tipo de repuestos?

Ingeniero ISMOCOL: Al tener reposición de vehículos cada 5 años no se invierte en repuestos originales en lo posible sino en repuestos homologados de buena calidad.

Funcionario DESCONT: Depende del sistema a reparar se instalan, homologados en frenos, campanas, y originales en partes de motor.

10. ¿Actualmente en su operación cuenta con vehículos fuera de la ciudad o que operen fuera de la ciudad?, ¿Ha tenido alguna necesidad de mantenimiento, desvare o urgencia fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga? ¿Cómo la han atendido?

Ingeniero ISMOCOL: La operación de Ismocol se encuentra en toda Colombia, en alrededor de 40 municipios. Actualmente se cuenta con convenio con Campesa para manejar la

intervención de los vehículos a nivel nacional, contando con un convenio de precios, garantía de las labores y respaldo de la marca al igual que un bajo incremento por administración.

Funcionario DESCONT: La operación es nacional y normalmente si se avería un vehículo en carretera se envía grúa con la aseguradora, el conductor puede enviar a reparar en sitio dependiendo de si es posible, o en Villavicencio se realizan por medio de Campesa.

11. Los vehículos que están fuera de garantía actualmente los atiende los concesionarios que representan las marcas, ¿por qué?, ¿Qué haría falta para que los concesionarios los atendieran fuera de garantía?

Ingeniero ISMOCOL: Inicialmente no se llevaban a concesionarios, actualmente se busca la ejecución de todo mantenimiento en concesionario.

Funcionario DESCONT: Todos los vehículos Chevrolet se intervienen en Campesa y los HINO en Taller externo, ya se encuentran fuera de garantía estos últimos.

12. Qué piensa del servicio que prestan los concesionarios actualmente, horarios, técnicos, repuestos, garantía, respaldo, infraestructura, costos, etc.

Ingeniero ISMOCOL: Para el cliente particular es muy costoso, después de la garantía es por esto que se van del concesionario, para la flota es diferente.

Funcionario DESCONT: En el servicio, es costoso, pero por medio de las propuestas se obtiene una buena tarifa de Mano de obra y acuerdo en entrega de los vehículos.

13. ¿Que le gustaría que un taller les ofreciera para satisfacer sus necesidades, como sería un servicio ideal?

Ingeniero ISMOCOL: Bajos precios, garantías, créditos, paquetes para el uno a uno después de la garantía, estrategias para sostener la flota.

Funcionario DESCONT: Se requiere tener todos los servicios dentro del mismo taller, soldadura, termos, frenos, rectificadora, etc.

14. ¿Que problemas actualmente debe manejar en su operación con respecto al mantenimiento, es decir, dadas, demoras, fallas técnicas, falta de respaldo, falta de crédito, etc.?

Ingeniero ISMOCOL: reprocesos a la hora de intervenir, retrabajos y cobros de garantías sobre las labores ejecutadas en especial en UNIFRENOS, tiempos de entrega, limitaciones al inspeccionar debido a que si no se les reporta que hay otras fallas no se realizan revisiones exhaustivas para entregar el vehículo en óptimas condiciones, falta de reportes técnicos, ir más allá para colaborar al cliente.

Funcionario DESCONT: En Bogotá siempre se tuvo un problema que era el tiempo de entrega de los vehículos.

15. ¿Quién toma la decisión sobre manejar algún taller en particular, el gerente, el propietario, el jefe de logística o compras, asistentes o conductores?

Ingeniero ISMOCOL: Inicialmente son avalados por Gerencia General, la decisión es del jefe de vehículos del patio y depende de la cantidad de vehículos con los que se cuenta en cada taller para no incurrir en demoras por falta de mano de obra o posibilidades en la ejecución.

Funcionario DESCONT: el jefe de mantenimiento y el gerente son quienes realizan esta selección, con el aval de compras, dependiendo de la disponibilidad del taller y el precio de las intervenciones y las garantías con que se cuentan.

16. ¿Los conductores de los vehículos pueden llegar a incidir en la toma de una decisión sobre un taller?

Ingeniero ISMOCOL: No, son potenciales, se basan en el grupo de mantenimiento, son relevantes cuando es reiterativo y se verifica el mantenimiento.

Funcionario DESCONT: no son relevantes.

17. ¿Estaría de acuerdo que para el personal de la empresa tuvieran los mismos beneficios de la compañía, precios, esquemas de atención, horarios, etc.?

Ingeniero ISMOCOL: Si me gustaría, sin necesidad de tener una base de datos.

Funcionario DESCONT: Si y ya existe un acuerdo.

18. ¿Que recomendaciones le haría a una persona que este diseñando un taller especializado en atención de clientes corporativos para que su taller tuviera éxito y satisfaga las necesidades del cliente?

Ingeniero ISMOCOL:

- Llevar un historial estructurado de las reparaciones, mantenimientos, ser un apoyo, que llamen para recordar los mantenimientos que están por realizarse y disponibilidad de los vehículos.
- Tener responsabilidad de los mantenimientos correctivos y preventivos previendo sucesos.

Funcionario DESCONT

- Transparencia
- Servicios completos

4.1.3 Análisis de la información recopilada

Analizando las respuestas recibidas se determina que, aunque las empresas se sienten satisfechas con la forma como vienen manejando el mantenimiento de la flota vehicular hay varios puntos que consideran importantes al momento de decidir con quién realizar los mantenimientos.

Como puntos en común se puede destacar que consideran costosos los servicios de mantenimiento realizados en concesionario, también mencionan las dificultades que se presentan por los tiempos de entrega de los vehículos intervenidos. En cuanto al tema de los repuestos para los dos entrevistados no es vital utilizar repuestos originales permitiendo utilizar repuestos homologados de calidad dependiendo del sistema a intervenir. Las necesidades primordiales que tienen las empresas respecto al mantenimiento son tiempos de entrega mínimos y disponibilidad de horarios para que no se vea afectada la operación de la flota.

A partir de las respuestas obtenidas se evidencia que las empresas tienen definido un procedimiento para determinar a qué taller enviar para la realización de los mantenimientos el cual es altamente susceptible a la percepción de quien toma la decisión. Esto es trascendental ya que la relación comercial con los jefes de mantenimiento será importante para que esa subjetividad pueda aportar en el beneficio de CAMPESA en la selección del proveedor.

Analizando las situaciones particulares se encuentra que para Ismocol es importante mejorar en cuanto a la gestión del mantenimiento, manejar lista de precios, y realizar informes técnicos de las reparaciones. Para Descont es importante manejar tiempos de entrega mínimos y disponibilidad de horarios para que no se afecte la operación de los vehículos.

Al momento de seleccionar un taller Ismocol tiene en cuenta el tiempo de atención, las condiciones de garantía del servicio, disminución o ausencia de reprocesos, pero también tienen en cuenta la atención al cliente, la gestión administrativa y la respuesta a las IPQR's.

De manera general se puede decir que para las empresas es importante que el taller maneje tiempos mínimos de entrega, horarios flexibles de acuerdo a la operación de las flotas, que ofrezcan servicios completos para agilizar los mantenimientos, que no haya tiempos de reprocesos y que las revisiones se realicen de manera exhaustiva garantizando la disponibilidad de los vehículos.

4.2 Diseño instrumento de encuesta

Teniendo en cuenta los puntos en común y los puntos específicos de las entrevistas a profundidad, se elaboró un instrumento de encuesta teniendo en cuenta temas técnicos, económicos, caracterización de la flota, logísticos y varios. Este instrumento de encuesta se aplicó mediante el envío por correo electrónico a los correos que se encontraban registrados en la base de datos de la cámara de comercio, se realizó llamadas a las compañías solicitando correos específicos del área de mantenimiento, se buscaron contactos vía internet, en el directorio, entre otros. Así mismo, se realizó encuestas telefónicas a los jefes de mantenimiento o a la persona encargada para esto. El instrumento de medición se encuentra en el link <https://docs.google.com/forms/d/18uzJ-UrHgsV1lRS3zRuhprW0VH6pPQq1zA3e9eWIho4/edit?ts=5cd08201>.

El instrumento de medición se encuentra presentado en el APÉNDICE A y las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. El parque vehicular de la empresa es: (propio, tercerizado, mixto, no contamos con vehículos)
2. ¿En qué porcentaje del total de los vehículos son tercerizados? (___)
3. Cuántas marcas de vehículos en su parque automotor propio maneja: (1 marca de vehículos, varias marcas, no cuento con parque automotor propio)
4. ¿Cuál o cuáles marcas? (_____)
5. El parque automotor propio está compuesto por: (___% automóviles, ___% Camionetas, ___% Camiones, ___% Motos, ___% Otros)

6. ¿Con cuántos vehículos propios cuenta (autos, camionetas, camiones)? (___ 0 a 10, ___ 11 a 30, ___ 31 a 60, ___ más de 60, ___ no cuento con parque automotor propio)
7. ¿Cuáles empresas de alquiler de vehículos o empresas subcontratadas obtiene el servicio de transporte (en caso que cuente con vehículos alquilados, renting, etc.)? (_____)
8. La operación de su empresa se desarrolla en: (___ Área metropolitana de Bucaramanga, ___ Santander, ___ a nivel nacional)
9. El mantenimiento de los vehículos se realiza en: (___ Área Metropolitana de Bucaramanga, ___ Santander, ___ a Nivel nacional)
10. La operación de sus vehículos se lleva a cabo en horario:
(___ Diurno, ___ nocturno, ___ Festivos, ___ Días hábiles)
11. El horario que usted cree adecuado para realizar el mantenimiento de sus vehículos debe ser: (___ Diurno, ___ nocturno, ___ Festivos, ___ Días hábiles, ___ por programación, ___ por imprevisto)
12. La selección del taller para realizar los mantenimientos, reparaciones de sus vehículos es definido por: (la empresa, el conductor, la empresa cuenta con taller propio)
13. Actualmente el manejo de sus mantenimientos esta dado de la siguiente manera (un solo taller para todos los servicios, un taller para la atención del vehículo y uno o varios para la atención de los accesorios del vehículo, múltiples talleres para el vehículo y accesorios)
14. Para la selección del o los talleres por la empresa se da por: (licitación, evaluación de las propuestas dadas por los talleres, por conocimiento previo del taller o recomendación de un tercero, definido por el gerente o propietario)

15. En caso de seleccionar el taller por medio de licitación o evaluación de las propuestas, esta está basada en (estrictamente el precio, existen criterios ponderables definidos por la empresa, comparación subjetiva de la propuesta)

16. En caso de utilizar criterios ponderables para la selección de la propuesta, cuál de estas opciones son utilizadas (ubicación del taller, garantía de los servicios, experiencia del taller, listado específico de servicios y repuestos, cantidad de servicios que prestan o coordinan, certificaciones del personal técnico, listado de equipos y herramientas, área mínima del taller, certificaciones de la marca, carro taller o servicio de desvare, mantenimiento *in house*, capacitación a conductores, beneficios para los empleados de la empresa, capacitaciones a conductores, beneficios para los empleados de la empresa, historial del mantenimiento de los vehículos, capacidad financiera, contar con bodega de repuestos, créditos, otros)

El resultado obtenido de la elaboración de las encuestas fue el siguiente:

Encuestas enviadas: 31 potenciales obtenidos acorde con la base de datos entregada por la cámara de comercio cruzada con los códigos CIU establecidos

Encuestas contestadas vía mail: 6

Encuestas contestadas vía teléfono: 7

Encuestas no contestadas: 18

Total de encuestas efectivas: 13 encuestas.

Teniendo en cuenta que la población objetivo para la realización de las encuestas era de 31 empresas, el total de encuestas efectivas (13) representan una tasa de respuesta del 41.9% (42%) (Acertiva, 2017). De acuerdo a la ACEI un porcentaje de respuesta adecuado está entre el 40 y 60%. Para este caso de estudio la tasa de respuesta obtenida del 42% nos muestra que está dentro

de los parámetros esperados de porcentaje de respuesta y se considera válido para continuar con la investigación.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

. Se envió la encuesta a las 31 empresas de la base de datos entregada por la Cámara de Comercio.

. 10 empresas no se obtuvieron respuesta telefónica ni vía mail.

. 8 empresas ya no se encontraban en funcionamiento en el momento de aplicar la encuesta.

. Las 13 empresas restantes contestaron la encuesta, 8 han tercerizado sus flotas y no cuentan con parque automotor propio y 5 cuentan con la totalidad del parque como propio o cuentan con parque vehicular propio y alquilado.

Por lo anterior, las empresas que entregaron información adecuada para diseñar una propuesta de mantenimiento fueron las siguientes:

DESCONT SAS ESP

NORDESOL SAS

CENTRAL DE SERVICIOS ECOAMBIENTALES

EMPRESA TRANSFORMADORA DE POLIETILENOS

GRUPO PLANETA AMBIENTAL

Si bien el resultado del número de empresas fueron 5, esto demuestra que el servicio de tercerización de flota a través de la figura de renting es una forma de trabajo que este tipo de compañías comúnmente se emplea y es sumamente importante que CAMPESA S.A. establezca relaciones comerciales con empresas prestadoras de este servicio. Sin embargo, se continuará con el proceso de investigación con los resultados de las 5 empresas encuestadas y con la información de las entrevistas para el diseño del taller. Estos datos se encuentran relacionados en la tabla 13.

Tabla 13.

Número de encuestas enviadas, número de encuestas contestadas y empresas cerradas o que han tercerizado su parque automotor.

EMPRESAS ENCUESTADAS	31	100%
EMPRESAS CERRADAS (no operativas)	8	25.5%
EMPRESAS TERCERIZADAS	8	25.5%
EMPRESAS NO CONTESTARON	10	32.5%
EMPRESAS POTENCIALES CLIENTES	5	16.5%

A continuación, se presenta el resultado de las respuestas de las encuestas a las empresas que tienen parque vehicular propio y que a la fecha no se encuentren cerradas.

Pregunta: El parque vehicular de la empresa es:

	Propio	Mixto
Resultado:	4/5	1/5

Se evidencia que cuatro de las compañías en su totalidad del parque automotor cuenta con vehículos propios, lo que indica que negociar con las empresas permitirá abordar todo su parque todo su parque automotor.

Pregunta: ¿Cuántas marcas de vehículos en su parque automotor propio maneja?

Una marca	Varias marcas
------------------	----------------------

De acuerdo con la información revelada en las respuestas obtenidas en esta pregunta, se observa que dos empresas manejan solo una marca de vehículo, las otras compañías que contestaron la encuesta manejan varias marcas.

Pregunta: ¿Cuál o Cuáles marcas?

Respecto a las marcas de vehículos utilizadas por estas empresas, todas las empresas manejan al menos un vehículo marca Chevrolet, seguidas por Hino y JAC presentes en 2 de las 5 empresas encuestadas.

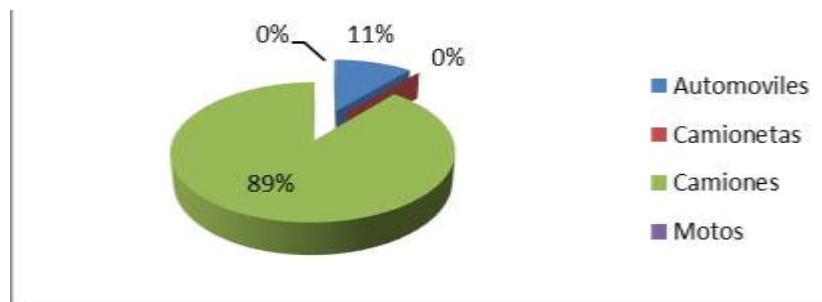
Pregunta: El parque automotor propio está compuesto por:

Automóviles Camionetas Camiones Motos

La composición del parque automotor por tipo de vehículos de estas empresas es la siguiente:

Figura 12.

Composición del parque automotor de las empresas de acuerdo al tipo de vehículo



En la figura 12 presenta la distribución del parque automotor al interior de las empresas encuestadas. Según esta información el 89% del total de los vehículos de las flotas de las empresas encuestadas corresponden a camiones, lo cual podría eventualmente representar nuevas entradas y servicios y con ello facturación a Campesa S.A.

Pregunta: ¿Con cuántos vehículos propios cuenta (autos, camionetas, camiones)?

[Marque una opción]

0 – 10

11 – 30

31 – 60

Más de 60

Respecto al tamaño de las flotas en estas empresas se encontró que una empresa cuenta con una flota entre 11 y 30 vehículos, las cuatro empresas restantes poseen entre 1 y 10 vehículos.

Pregunta: ¿Cuáles empresas de alquiler de vehículos o empresas subcontratadas obtiene el servicio de transporte (en caso que cuente con vehículos alquilados, renting, etc.)?

De acuerdo a las respuestas recibidas se observa que además de la flota propia tres empresas utilizan servicios de transporte de otras empresas, entre el 20% y el 40% de los vehículos utilizados son alquilados. Entre las compañías que prestan este servicio tenemos Renting Bancolombia, así como vehículos de particulares tomados en alquiler. Este porcentaje se puede considerar alto y refleja la tendencia de las empresas a tercerizar este servicio, entre otras razones, para liberarse de algunas tareas que tienen que ver con la administración de los vehículos.

Pregunta: La operación de su empresa se desarrolla en:

A nivel nacional	Santander	Área Metropolitana
-------------------------	------------------	---------------------------

Pregunta: El mantenimiento de los vehículos se realizan en:

A nivel nacional	Santander	Área Metropolitana
-------------------------	------------------	---------------------------

Al preguntar a las empresas sobre la zona geográfica donde desarrollan su operación se tiene que dos de las empresas operan a nivel nacional, una a nivel departamental y las dos restantes en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Este dato es importante y se debe tener en cuenta en el momento de realizar la propuesta comercial ya que un cliente que opere a nivel nacional necesita tener esa misma cobertura en los servicios de mantenimiento, este requerimiento quedo reflejado al preguntarle a los clientes potenciales donde realizan los servicios de mantenimiento, ya que las respuestas coinciden con las zonas de operación, a nivel nacional, departamental y local.

Pregunta: La operación de sus vehículos se lleva a cabo en horario:

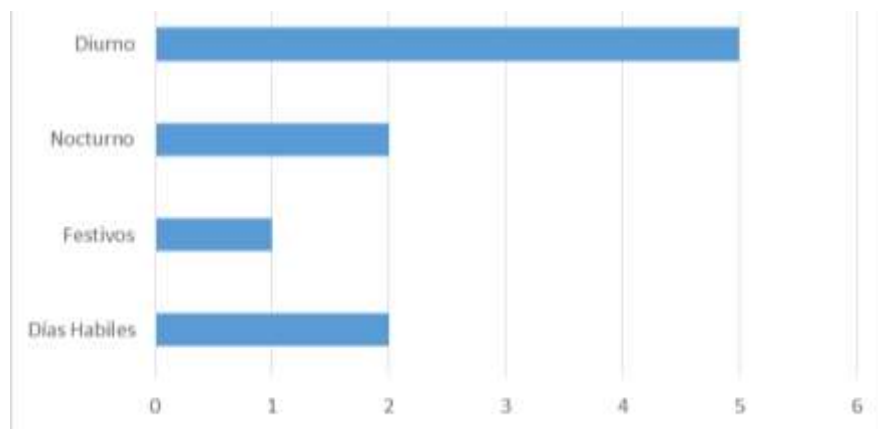
Diurno	Nocturno	Festivos	Días Hábiles
---------------	-----------------	-----------------	---------------------

Otro factor a tener en cuenta para determinar las necesidades del cliente tiene que ver con los horarios de operación de los vehículos, pues esto determina por un lado la disponibilidad que se debe ofrecer en cuanto a mantenimiento correctivo, cuando se presente algún daño durante la operación, así como la disponibilidad de los vehículos para realizar los mantenimientos programados. En este caso los resultados obtenidos se observan en la siguiente gráfica:

En la figura 13 muestra que todas las empresas operan sus flotas en horario diurno, dos empresas además de la operación diurna también operan en horario nocturno y días hábiles, y una empresa además de las operaciones anteriores también opera los días festivos.

Figura 13.

Horario de operación de las flotas vehiculares de las empresas consideradas potenciales clientes.



Teniendo en cuenta esos horarios de operación cuatro empresas prefieren realizar las labores de mantenimiento de los vehículos los días festivos, para no afectar la operación normal. De éstas, tres empresas encuestadas además de los días festivos prefieren realizar los

mantenimientos en horario nocturno, o de acuerdo a una programación previa, y dos consideran que está bien realizar los mantenimientos en horario diurno en días hábiles.

Pregunta: La selección del taller para realizar los mantenimientos, reparaciones de sus vehículos es definido por:

En este aspecto, una de las empresas que contestó la encuesta posee taller propio, las cuatro empresas restantes define de manera particular donde realiza el mantenimiento, estas cuatro organizaciones realizan los mantenimientos en múltiples talleres, de acuerdo a cada necesidad, mecánica, lubricación, frenos, electricidad, latonería y pintura, carrocerías, termos, etc.

Pregunta: Para la selección del o los talleres por la empresa se da por medio de:

Aquí una de las compañías que contestó la encuesta analiza las propuestas de los talleres; por su parte, en dos empresas más es responsabilidad del gerente la elección del taller, y en las dos restantes la selección se realiza por conocimiento previo o por recomendación de terceros.

Pregunta: En caso de seleccionar el taller por medio de licitación o evaluación de las propuestas, ésta está basada en:

En caso de que se realice algún proceso de licitación para la selección de un taller, en una de las empresas el factor más importante a tener en cuenta es el precio, en otra comparan las ofertas presentadas por los talleres y en una más realizan la evaluación de acuerdo a criterios previamente definidos, en dos entidades más no realizan estos procesos.

Pregunta: En caso de utilizar Criterios ponderables para la selección de la propuesta, cuál de estas opciones son utilizadas:

En la figura 14 se presenta los criterios que las empresas tendrían en cuenta para la selección de un taller los más populares son estos: Contar con bodega de repuestos, la ubicación del taller y la garantía de los servicios realizados, las empresas también tienen en cuenta los

servicios específicos y repuestos disponibles, así como el historial de mantenimiento que tengan los vehículos, en menor proporción se fijan en los equipos y herramientas disponibles, las certificaciones del personal y la experiencia del taller, entre otros.

Figura 14.

Criterios que tienen en cuenta las empresas en el momento de seleccionar el taller para realizar los mantenimientos vehiculares.



Pregunta: ¿Qué tipo de repuestos utiliza en sus vehículos?

En cuanto a los repuestos utilizados una de las empresas solo utiliza repuestos originales vendidos por representantes autorizados. Otra de las compañías encuestadas utiliza repuestos homologados y las tres restantes se los suministra directamente al taller. En el caso de los repuestos originales y homologados los criterios para realizar la compra son Año y/o modelo del vehículo, Precio, Disponibilidad, Garantías, El uso específico del vehículo (transporte personal, equipos, escolta, etc.), El lugar en el cual el vehículo es utilizado (zona de alto riesgo, zonas más retiradas para mantenimiento, etc.)

En cuanto a los documentos exigidos al taller que realiza los servicios de mantenimiento, una solo solicita la factura, otra empresa pide la factura y acta de entrega del vehículo, las empresas restantes solicitan entre otros los siguientes documentos: Orden de ingreso del vehículo al taller,

Inventario de ingreso del vehículo, Orden de Mantenimiento, Informe técnico para mantenimiento preventivo, Informe técnico para mantenimiento correctivo, Acta de entrega del vehículo.

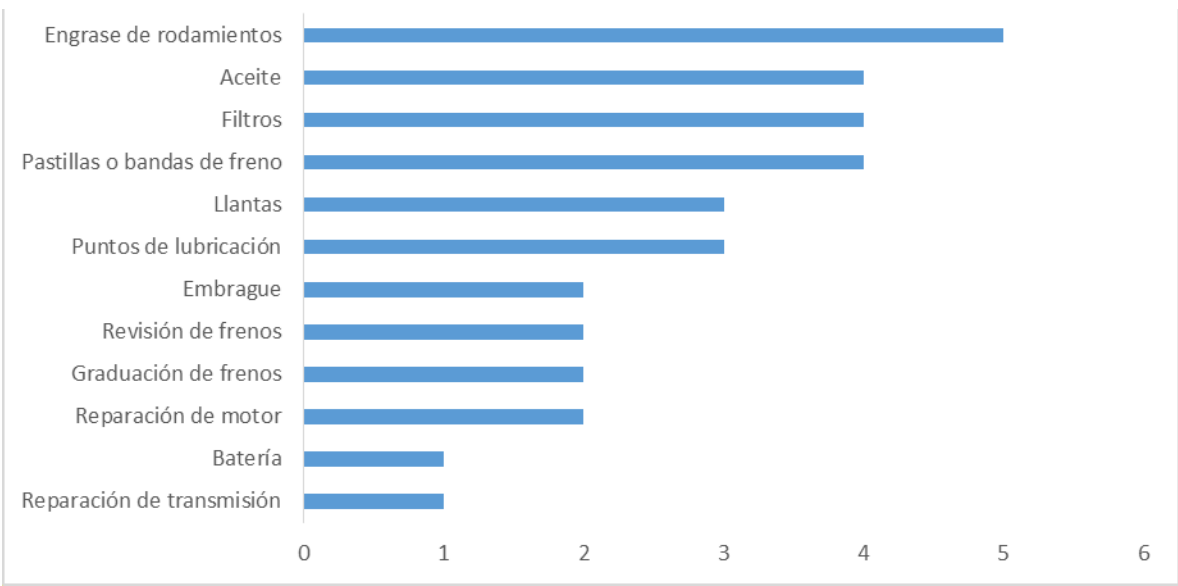
Para evaluar el desempeño del taller en dos de las entidades estudiadas se realizan encuestas de satisfacción a los operarios, en dos empresas más se realiza una evaluación subjetiva del servicio y solo en una se realiza una ponderación de criterios definidos previamente. Entre esos criterios se tienen los tiempos de respuesta, los costos del servicio, la gestión administrativa, los reprocesos.

Pregunta: Seleccione máximo 8 repuestos o servicios que más le generan impacto en su operación de los que se encuentran listados:

De acuerdo a las respuestas obtenidas para las 5 empresas el engrase de rodamiento es una actividad frecuente en los mantenimientos realizados, 4 de las compañías consideran los servicios que más generan impacto son el cambio de aceite y filtros, y la revisión o cambio de las pastillas o bandas de los frenos. En menor proporción se tiene la reparación de motor, revisión de frenos, y embrague entre otros. Estos datos se pueden observar en la figura 15.

Figura 15.

Listado de repuestos o servicios más comunes en los mantenimientos de las flotas vehiculares



Tomando promedios del tamaño de flota de las empresas analizadas se tendría un total de 35 camiones que requieren el servicio de mantenimiento. A partir del cálculo realizado de entradas anuales promedio para camiones, se tendría un estimado de 350 entradas (35 vehículos, 10 entradas/año), y recordando que de acuerdo a la base de datos de Campesa el ticket de venta por servicio para camiones es de \$180,000, si se captara todo este volumen de servicios, se obtendrían unos ingresos estimados de \$63'000,000 anuales.

Este valor se puede considerar bajo, pero es importante recordar que con este ejercicio se busca encontrar información base para el diseño de la propuesta comercial para la atención de las flotas, pero el taller no tendrá como clientes exclusivos a los clientes que hagan parte de los códigos CIU definido previamente. Por lo tanto, determinar la viabilidad de la creación del área comercial de posventa con esta información sería incorrecto.

En este capítulo se ha considerado información de campo obtenida directamente de los clientes y sus necesidades. En este sentido, se destaca que la información aquí recolectada es la caracterización base para identificar clientes y realizar una propuesta comercial de posibles servicios a las empresas identificadas a partir del análisis de la base de datos y cruce de información. Se destacan la multiplicidad de marcas, horarios flexibles, repuestos genéricos y originales, infraestructura como bodega de repuestos y tiempos de atención, como principales necesidades.

La posición geográfica de la actividad económica desarrollada por los clientes es otro factor preponderante en la propuesta, ya que cada empresa tiene unas necesidades geográficas de operación específicas lo que conlleva a la necesidad de establecer socios comerciales fuera del AMB si se llegara a plantear un plan de negocios para estas compañías.

5. Análisis de la competencia

Se determinó que las empresas en las que se aplicaría la herramienta de Cliente Incógnito serían Codiesel y Taller TransPiedecuesta. Se llegó a esta decisión debido a que todas las entidades con las que se pudieron encuestar cuentan con al menos un vehículo Chevrolet. Como también Descont e Ismocol comentan que es proveedor de ellos.

Para el caso de TransPiedecuesta, es una de las alternativas de Descont. En las encuestas telefónicas, otras empresas mencionaron este taller. Así mismo, buscando recoger información de un taller tipo concesionario y un taller tipo serviteca, se analizaron ambos escenarios.

El procedimiento utilizado para obtener la información fue llegar a los talleres y presentarse como un cliente que maneja el mantenimiento de la flota vehicular de una empresa de la zona, interesado en contratar los servicios del taller. Se observó la forma de trabajar en cada taller y se hicieron preguntas tendientes a obtener la información necesaria.

En la tabla 14 se desglosará lo obtenido después de haber realizado las visitas como cliente incógnito:

Tabla 14.
Fortalezas y debilidades Codiesel y TransPiedecuesta

	Fortalezas	Debilidades
CODIESEL	Ubicación en lugar estratégico para las diferentes empresas ubicadas en Chimita, Palenque, Girón, etc.	Subcontratan muchos de los servicios, razón por la que el costo de las reparaciones mayores es elevado
	Mayor cantidad de servicios centralizados en un mismo lugar	El horario de atención en fin de semana no es posible

Fortalezas	Debilidades
Respaldo de Chevrolet como marca, concesionario	No cuentan con repuestos homologados para todas las marcas
Disponibilidad de repuestos originales para Isuzu, GM	Esquema de remuneración a los técnicos es inferior al mercado, aproximadamente 30%
Mano de obra calificada y certificada	Imagen a nivel local como taller costoso
Procesos de formación técnica permanente para sus técnicos	Los procesos de registro, despacho de mercancía y demás procesos administrativos son lentos.
Alta trayectoria en el mercado local, con más de 40 años de experiencia en mantenimiento	El proceso de verificación de crédito es lento y requiere de documentación
Talleres en los Santanderes, incluyendo Girón, Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta	Estructura de costos muy superior a los talleres multimarca, incluyendo entrenamiento, publicidad, costos administrativos por la venta de vehículos
Alto nivel tecnológico en herramientas y equipos especialmente para equipos marca Chevrolet	La capacidad instalada se satura con mucha regularidad por la atención de los renting, lo que no permite la atención de otras flotas de la mejor manera
Convenios a nivel nacional a través de los concesionarios Chevrolet para la atención de las flotas nacionales	
Convenios para la atención de varios Renting del país	

	Fortalezas	Debilidades
TALLER TRANS PIEDRECUESTA	Ubicación del taller a la entrada de Piedrecuesta, lo cual facilita la atención al ingreso a la ciudad para empresas viajeras	Es revendedor de los repuestos originales de las diferentes marcas, no es distribuidor
	Diferentes tipos de repuestos homologados accesibles a cualquier tipo de empresa	No cuenta con un respaldo de marca reconocida de vehículos
	Al no realizar todos los tipos de mantenimientos, en los servicios que ofrecen se especializan y cuentan con tiempos de reparación muy cortos	La mano de obra no es calificada en su totalidad, aunque cuentan con buen desempeño
	Estructura de costos liviana permitiendo bajar costos de reparación	No cuenta con talleres en otros lugares del departamento ni país
	Percepción local como un taller muy rápido y económico	No cuenta con acuerdos con empresas como Renting
	Proceso de verificación de crédito es rápido incluso en ocasiones solo con el nombre de la compañía sin documentación se otorga.	No cuenta con todos los servicios de mantenimiento
	Proceso administrativo de taller es sencillo permitiendo disminuir tiempos en la ejecución de servicios de mantenimientos rápidos.	No cuenta con muchos equipos especializados para diagnóstico
	Esquema de remuneración al técnico es superior al concesionario.	El personal técnico no tiene programa de entrenamiento permanente y está supeditado a

Fortalezas	Debilidades
	que el técnico decida o no hacer curso con el Sena u otros establecimientos educativos

En este capítulo, se destacan los aspectos más relevantes en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades de las empresas que podrían llegar a ser competencia directa y que están ubicadas en el AMB.

La ubicación de los talleres y su reconocimiento en el mercado sobresalen entre los demás. De estos talleres es importante mencionar que solo CODIESEL puede ofrecer una cobertura nacional. No obstante, es el que ofrece los servicios más costosos, únicamente ofrece repuestos originales y tiene esquemas de financiación que son lentos. Además, los tiempos de reparación pueden llegar a ser significativamente más lentos, ya que generalmente sus talleres están desbordados a causa del volumen de servicios que realizan.

Por otra parte, TransPiedecuesta ofrece los costos más bajos y facilidades de crédito rápidos. Sin embargo, en su portafolio no ofrecen una amplia gama de servicios: solo ofrecen servicios rápidos.

Otra de sus fortalezas está en los bajos tiempos de permanencia de los vehículos durante el mantenimiento, lo que los hace atractivos para los potenciales clientes.

En este sentido, son evidentes que algunos de los requerimientos de los clientes potenciales, ya sea tiempo, disponibilidad, cobertura de servicios y precios, son aspectos a tener en cuenta y que en el presente estudio de la competencia, algunos de ellos son mutuamente excluyentes muy seguramente ninguna de las empresas pueda cumplirlo a cabalidad.

6. Análisis de Campesa S.A.

Figura 16.

Logo CAMPESA S.A.



Es un concesionario automotriz ubicado en la ciudad de Bucaramanga, Cúcuta y Anillo vial dedicado a la venta de las diferentes líneas de vehículos de la marca CHEVROLET, ofreciendo asesoría integral para tal fin. El Departamento de Posventa está dedicado a prestar soluciones de mantenimiento preventivo, correctivo, arreglos de lámina y pintura particulares y aseguradoras, venta de partes y accesorios soportado en un talento humano especializado.

Estos procesos están orientados a ejecutar las rutinas de mantenimiento preventivo, reparaciones de mantenimiento correctivo y colisión, como el suministro de repuestos (originales u homologados) y accesorios con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de los diferentes sistemas del vehículo. Así mismo responder de manera oportuna las inquietudes de los clientes mediante una asesoría personalizada que permita garantizar una buena experiencia del cliente en su visita al taller y administrar los tiempos de servicio permitiendo minimizar los tiempos muertos o inoperantes de los vehículos.

6.1 Misión

Campesa s.a. en su dirección comercial posventa busca establecer lazos de confianza entre nuestros clientes corporativos brindándoles soluciones de mantenimiento preventivo, correctivo,

repuestos y colisión basándonos en una infraestructura diseñada para la atención de los diferentes tipos de vehículos, herramientas especializadas para los trabajos ejecutados, basándonos en la creencia de la honestidad, trabajo confiable, calidad en el servicio, transparencia, precios y tiempos justos, y practicas seguras buscando la protección de los clientes, colaboradores y el medio ambiente, a través del mejoramiento continuo, capacitación permanente y trabajo en equipo

6.2 Instalaciones

TALLER BUCARAMANGA CRA16 # 45 - 64

El taller de servicio de la ciudad de Bucaramanga ubicado en el centro de la ciudad, carrera 16 # 45-64, cuenta con áreas para la atención de mantenimientos, preventivo, correctivos, Colisión y distribución de repuestos, en un área de 3,200 m².

Figura 17.

Instalaciones CAMPESA Taller Bucaramanga.



Posee con una torre de parqueaderos brindándole más de 50 parqueaderos para vehículos en proceso proporcionándole mayor accesibilidad al servicio.

CAMPESA S.A. es un taller de servicio garantizado y certificado por GM Colmotores donde encontrará; además de servicio la experiencia y respaldo de una marca con 30 años de tradición en Santander.

Esto lo convierte en el principal centro técnico automotriz de Bucaramanga y la región nororiental de Colombia.

Figura 18.

Puestos de trabajo CAMPESA S.A. Taller Bucaramanga



SERVICIOS

- Servicio Rápido automóviles, camionetas y camiones: 4 puestos de trabajo para la ejecución de rutinas de mantenimiento preventivo.

- Mecánica Especializada, Electricidad y Carrocería automóviles y camionetas: 5 puestos de trabajo mecánica especializada y 2 puestos de electricidad y carrocería para la realización de diagnósticos especializados, mantenimiento correctivo y reparación de todos los sistemas automotores.
- Servicio para empresas: 5 puestos de trabajo para la atención privilegiada de empresas. Atendemos todo tipo de vehículo y todas las marcas.
- Servicio de instalación de accesorios: puesto de trabajo para la instalación de accesorio para todo tipo de vehículos.
- También ofrece servicio de lámina y pintura, en un área de más de 1,000 m² con la tecnología más avanzada para la reparación de colisiones leve, media y fuerte, atendiendo a las aseguradoras y a los clientes particulares a través del servicio de pintura, latonería.

Figura 19.

Puestos de pintura



- Laboratorio de Colorimetría para la preparación de colores según el código original.
- CAMPESA S.A. fue el primer taller de pintura en Bucaramanga en utilizar pintura con base agua, buscando la protección del medio ambiente.

- Posee cabina de Pintura con tecnología alemana, horno de pintura presurizado con sistema de filtrado multietapas, lámparas de paneles infrarrojos para agilizar el secado y tres zonas de reparación para el proceso de pintura “Express”, que permiten dar acabado en un solo día.
- Banco de Enderezado: Diseñado con base en la idea que un sistema de reparación de colisiones sea más flexible y sea más.

6.3 Entrevista a los jefes de taller

Dentro del marco de la investigación se entrevistaron a los jefes de taller de Campesa, quienes se encargan del área de mantenimiento del uno a uno y de las flotas de las diferentes empresas en los talleres del anillo vial y carrera 16 respectivamente. Ellos hicieron referencia al desempeño a la fecha del área de mantenimiento para flotas en el AMB con estas conclusiones:

Tabla 15.

Fortalezas y debilidades CAMPESA S.A.

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con mano de obra calificada y programa de entrenamiento permanente a través de GM Colmotores	Los tiempos de reparación y mantenimiento son más extensos en comparación con otros talleres (no concesionarios)
Cuenta con instalaciones optimas y con excelente ubicación para el ingreso de los vehículos de las flotas	Algunos precios son mayores que otros talleres debido a las garantías y tipos de reparaciones que deben hacerse
Posee un programa donde se va depositando la información detallada de los mantenimientos realizados a cada vehículo	No existe un stock en taller que permita la reparación de las diferentes marcas con una velocidad adecuada de entrega

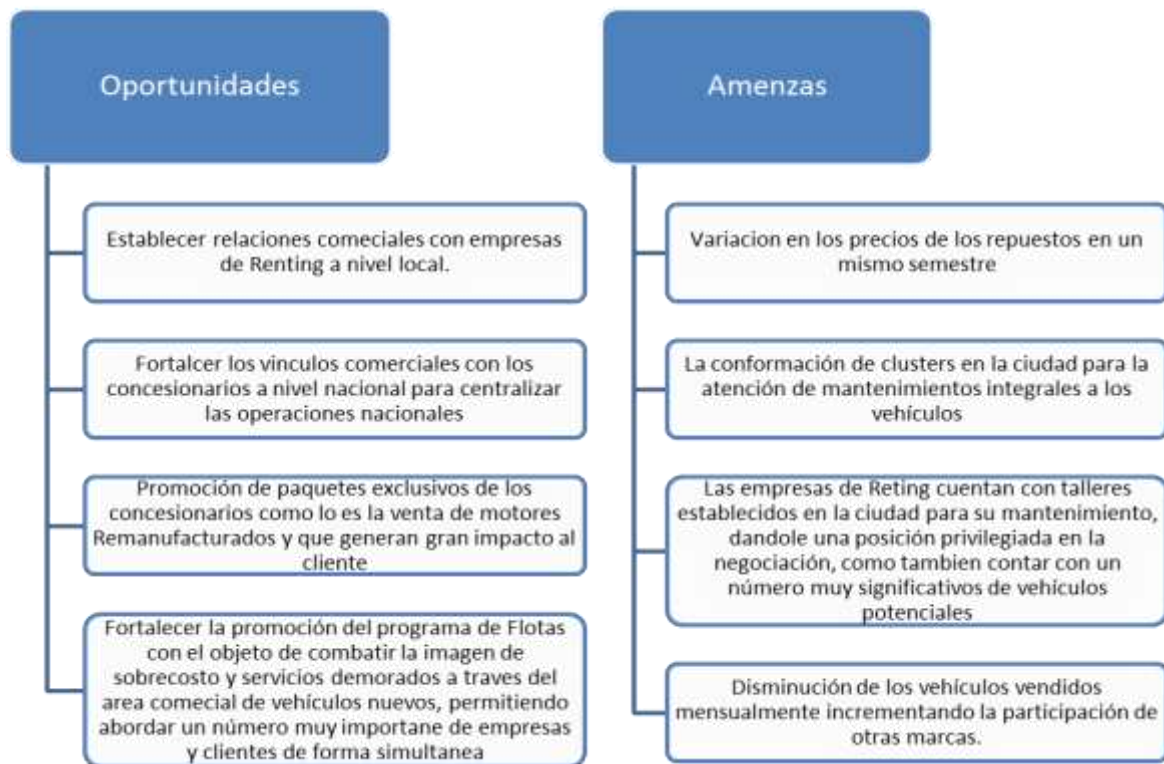
Fortalezas	Debilidades
Cuentan con Alto nivel tecnológico en herramientas y equipos especialmente para equipos marca Chevrolet, y ha venido adquiriendo equipos de diagnóstico y reparación para el trabajo de otras marcas.	Dinamismo del dólar lo que hace que se vea reflejado en los precios de los repuestos variables
Respaldo de Chevrolet, Isuzu, ACDelco	La percepción del cliente es de ser un taller costoso y demorado en servicio, sin que esto quiera decir que sea cierto.
Ofrece Crédito a las empresas.	El proceso de aprobación de crédito es demorado, dispendioso y exigen firma de pagaré para aprobación de crédito.
Cuentan con convenios a nivel nacional para la atención de las flotas en los concesionarios y algunos talleres aliados.	No cuenta con convenios ni contratos para la atención de las empresas de Renting.
Cuentan con la alternativa de ajustar los horarios según los requerimientos de las empresas incluyendo domingos y festivos.	La ubicación geográfica complica la solicitud de repuestos no disponibles y servicios a proveedores.
Cuentan con talleres en las ciudades de Bucaramanga, Floridablanca y Cúcuta, así mismo, cuenta con un taller aliado en la ciudad de Barrancabermeja.	Los procesos administrativos de registro, inventario, facturación, etc. son lentos.
Cuenta con la mayor cantidad de servicios centralizados en un mismo lugar, y a los servicios que no pueda atender cuenta con convenios establecidos con proveedores de la ciudad.	Debido al pago a crédito de proveedores, estos incrementan las tarifas ocasionando sobre costos al cliente.

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con una alta trayectoria en la ciudad, con más de 30 años de experiencia en mantenimiento de vehículos.	No cuenta con stock de repuestos para vehículos multimarca.
Cuenta con varios aliados en el suministro de repuestos homologados o de otras marcas, permitiendo la opción de atender vehículos de todas las marcas.	El esquema de remuneración a los técnicos es inferior al mercado, aproximadamente 30% sobre el valor facturado.
CAMPESA ofrece diversidad de propuestas incluyendo venta de repuestos, operaciones puntuales de mantenimiento, mantenimiento general, contratos de mantenimiento con precios fijos de operaciones o repuestos, mantenimiento prepago de servicios y propuestas de costo por kilómetro.	Cuenta con una estructura de costos muy superior a los talleres multimarca, incluyendo entrenamiento, publicidad, costos administrativos por la venta de vehículos.
Cuenta con programa de incentivos para las empresas y empleados por la lealtad de la empresa, “retención de empresas”.	La estructuración de propuestas no cuenta con una diferenciación importante entre empresas pequeñas y grandes, generando dudas sobre los beneficios ofrecidos a empresas de mayor envergadura.
Cuenta con la alternativa de servicios agendados y no agendados, donde el agendado cuenta con la promesa de valor de atención inmediata en caso de cumplir la cita.	No cuentan con documentos estandarizados de presentación de la compañía como Brochure, fichas técnicas, etc.
Cuenta con soporte técnico con el centro de asistencia técnica de GM Colmotores para vehículos marca Chevrolet.	No cuenta con un esquema estándar de divulgación del programa corporativo de flotas y no cuenta con una imagen corporativa como una empresa especializada en estos servicios.

6.4 Análisis de las oportunidades y amenazas de Campesa

Figura 20.

Oportunidades y Amenazas de CAMPESA S.A.



Así como se analizan las características internas de la compañía, también se tuvieron en cuenta los factores externos que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización, generando las oportunidades y amenazas de CAMPESA S.A.

En este capítulo, se muestran las principales debilidades y fortalezas que ofrece la compañía para la adquisición de nuevos clientes potenciales. De entre las fortalezas se destacan la mano de obra calificada, las instalaciones, su presencia comercial en el AMB, Barrancabermeja y Cúcuta y cobertura nacional con concesionarios aliados, la venta de repuestos originales y

homologados de algunas de las marcas comerciales. De entre las debilidades se destacan los procesos administrativos lentos tanto para créditos como para registros, a su vez que tiene bajo stock de repuestos multimarca y esto trae como consecuencia sobre costos y demoras.

Por otra parte, las oportunidades de diversificar el portafolios de servicios se evidencian en torno al contenido de esta tesis, la cual está orientada al servicio postventa a flotas no solamente de renting sino también flotas de naturaleza empresarial; también se destaca su participación como aliado nacional al ofrecer servicios a vehículos en tránsito en cualquiera de sus sucursales del AMB, Barrancabermeja o Cúcuta; y finalmente la oportunidad de ofrecer paquetes y servicios adicionales a flotas. Entre las amenazas, se destacan la variación de los precios de los repuestos originales, la competencia de servicios técnicos automotrices y la disminución de vehículos vendidos durante el periodo en cuestión.

En este sentido, este panorama retrata un escenario favorable para la implementación de una estrategia del servicio postventa asociado a Campesa. Donde las debilidades de carácter administrativo pueden ser resueltas. No obstante, una amenaza latente en el proceso es la variación de los precios de los repuestos originales u homologados dependiendo del valor del dólar, pues esto genera cierta incertidumbre en la formulación de estrategias de mercadeo y plan de negocios.

7. Aplicación del modelo CANVAS en la creación del área comercial de postventa en

Campesa S.A.

A continuación, se describirá brevemente en que consiste cada recuadro del modelo CANVAS y se hará un resumen para el desarrollo del plan de negocios.

7.1 Propuesta de valor

Esta casilla busca describir el problema o que problema resuelve, pues no tendría sentido hacer lo mismo que los demás, sin aportar valor al producto y diferenciarse de la competencia. En este sentido, la propuesta de valor presentada necesita estar enfocada a:

- Disminución de fallas correctivas a través de programas de mantenimientos para flotas a mediano plazo a través de la implementación de programas preventivos de mantenimiento.
- Know-how de la compañía permite garantizar que el servicio cotizado, el servicio prestado es el que realmente requiere el vehículo de la flota, realizado con las mejores condiciones técnicas y realizadas en su totalidad.
- Financiación del mantenimiento
- Programa de capacitación para conductores y jefes de mantenimiento y socialización de programas de mantenimiento preventivo
- Generación y actualización periódica de las hojas de vida de los servicios prestados de mantenimiento en todos los talleres propios y aliados de CAMPESA S.A., evaluando la posibilidad que puedan ser accesibles en la nube.
- Atención integral a todas las marcas de vehículos
- Atención nacional de mantenimiento a través de aliados estratégicos con facturación centralizada, asesor exclusivo para la administración de la cuenta y solución de requerimientos.
- Programas especiales de mantenimiento para equipos críticos incluyendo mantenimiento inhouse, recogida de vehículos en sitio, servicios de desvare, atención nacional de mantenimiento, entre otros.
- Garantía sobre la totalidad de los servicios y repuestos instalados de 1 año o 20,000km

- Seguimiento del kilometraje de los vehículos pertenecientes a las flotas con lo cual se brindará apoyo en información sobre posibles servicios de mantenimiento por frecuencias, por ejemplo, cambios de aceite, revisiones de frenos, entre otros.

7.2 Segmento de mercado

El segmento del mercado serán empresas que cuenten con 3 o más vehículos de cualquier marca no motocicletas, con al menos operación en Bucaramanga, Floridablanca o Cúcuta, las cuales podrán tener servicios nacionales, departamentales o locales.

7.3 Canales

- Los canales serán mediante visitas de personal experto en determinación de necesidades y diseño de propuestas personalizadas de mantenimiento. Así mismo, los talleres de Campesa deben contar con información del programa con el fin de poder abordar clientes que lleguen al taller con las características del segmento y puedan presentar el programa.

- El área comercial de Campesa a través de sus visitas empresariales para la venta de vehículos, ofrecerán el programa con la intención de generar una expectativa y verificar si el cliente hace parte del segmento para la programación de la vista con el experto.

- El contact center realizará llamadas empresariales con la intención de ubicar posibles clientes, enviar información preliminar y programar visitas con expertos o fuerza comercial.

7.4 Relación con los clientes

- A cada empresa se le asignará un solo responsable quien deberá atender todas sus necesidades, desde el agendamiento, atención en taller, cotización, facturación, entrega del vehículo, actualización de las hojas de vida de los vehículos y envío de informes técnicos. Los responsables también deberán verificar el cumplimiento del programa de mantenimiento, verificación de entradas, facturación, entre otros.

- Así mismo, todas las empresas tendrán línea directa con el jefe del departamento de flotas y gerencia de posventa con el fin de atender de forma expedita necesidades especiales, inconvenientes o modificaciones del acuerdo.

- Las bases de datos se deben ir actualizando mediante las visitas comerciales del área de ventas, posventa, contact center incluyendo información del jefe de mantenimiento, tamaño de flota, tipo de servicio, entre otros.

- Se tendrá mecanismos para la recolección, atención y respuesta a PQRS incluyendo evaluación del servicio posterior a la entrega.

7.5 Fuente de ingresos

- Campesa dispondrá de múltiples medios de pago incluyendo, esquemas de facturación a crédito y de contado, transferencias electrónicas, tarjetas de crédito, cruces de cuenta entre proveedores y clientes entre otras.

- Desarrollo de líneas de crédito que sean más expeditas.

- A través del análisis de costo de la operación y comparación con la competencia, se deberá establecer tarifas de mano de obra, repuestos y descuentos máximos aplicar según el tipo de cliente, número de vehículos entre otros.

7.6 Recursos clave

- Campesa deberá asignar asesores exclusivos para la atención de flotas, quienes conocerán en detalle los acuerdos establecidos y tendrán un manejo de las relaciones comerciales de forma permanente. Así mismo deberá tener un responsable de todo el departamento de flotas quien liderará el equipo de asesores, técnicos y verificará la atención de nuevas oportunidades comerciales.

- Establecer proveedores de servicios especializados como son rectificadora de motor, soldaduras especiales, entre otros, incluyendo el alquiler de equipos y herramientas especiales de diagnóstico

- Establecer un espacio exclusivo en los talleres para estos clientes, con el fin que los clientes uno a uno no afecte la operación de las flotas.

- Deberá contar con técnicos que tengan conocimiento experiencia en otras marcas distinta a la Chevrolet.

- Es necesario establecer convenios con los concesionarios de las diferentes marcas y almacenes o distribuidores de repuestos para el suministro de estos en la atención de los vehículos no Chevrolet.

- Debe contar con servicio de mensajería para el movimiento de herramientas, repuestos y equipos, ya que, por su ubicación no privilegiada para el suministro de estos insumos, la mensajería sería la alternativa para superar esta debilidad.
- Realizar un análisis de necesidades de repuestos para verificar inventarios tanto de marca Chevrolet como de otras marcas.
- Adquirir algunos equipos y herramientas de alta rotación para la atención multimarca de vehículos.

7.7 Actividades clave

- Redefinir los parámetros de financiación para que la aprobación sea más rápida, sencilla.
- Verificar posibles técnicos para que se conviertan técnicos exclusivos de flotas según perfiles de hoja de vida o en caso de no tener los perfiles requeridos, hacer la contratación de estos.
- Establecer convenios a nivel nacional con los concesionarios para la atención de flotas multimarca a nivel nacional
- Establecer los convenios con los proveedores de repuestos, servicios, herramientas y de personal adicional que se requiera.
- Diseñar los programas de capacitación para los conductores y jefes de mantenimiento enfocado a sus necesidades.
- Análisis de tarifas en otros talleres para poder definir tarifas a ofrecer a las empresas, teniendo en cuenta el nivel de costos de CAMPESA.
- Definir el proceso de envío de información en línea de las reparaciones y diagnósticos de los vehículos.

7.8 Socios claves

- Accionistas
- GM Colmotores
- Proveedores de repuestos multimarca
- Concesionarios a nivel nacional
- Concesionarios de otras marcas
- Importadores de repuestos multimarca
- Proveedores de servicios especializados

7.9 Estructura de costos

Definir los principales costos fijos y variables para la ejecución del plan de negocios.

- Costos de personal técnico, administrativo, de repuesto y de soporte
- Costos de Repuestos
- Costos de Servicios tercerizados
- Costos de financiación a clientes.
- Costos de financiación de proveedores.
- Costos de arrendamiento de propiedad.
- Costos de mantenimiento, reposición y compra de equipos y herramientas
- Costos de traslado de herramientas y equipos
- Costos asociados por garantías de servicios

- Costos asociados a publicidad, promoción y divulgación del programa
- Costos asociados a los beneficios del programa de flotas

En el APÉNDICE B se presenta el desarrollo del Canvas

Este capítulo permite definir y estructurar el modelo de propuesta de negocio para los servicios de post venta para flotas. Donde se definen los 9 bloques centrales del modelo CANVAS. Cada uno de estos bloques establece actividades y tareas definidas que están basadas en las oportunidades y en las fortalezas y a su vez, permite definir basados en las debilidades y amenazas acciones para superarlas. También plantea una estructura organizada para el desarrollo de la propuesta de valor, desde su concepto en sí mismo, pasando por la definición de las fuentes de financiación, recursos, actividades socios y estructuras de costos.

En conclusión, este capítulo permite creación de área comercial de postventa en CAMPESA S.A. desde su concepción y filosofía a partir de la propuesta de negocio hasta la definición de actividades, recursos y estructura financiera a partir de la metodología del modelo CANVAS, de este modo, se genera una estructura compacta que relaciona los diversos actores que interrelación el modelo de negocio.

8. Análisis operativo, financiero y de costos de inversión

Considerando recursos, clientes y otras necesidades que se determinaron en el modelo Canvas para el desarrollo del área comercial de posventa, enfocada en la atención de clientes corporativos, se puede concluir de forma anticipada que muchos de los recursos necesarios para el

proyecto son recursos que el mismo concesionario ya tiene gracias al funcionamiento del core del negocio.

Por dar algunos ejemplos, el concesionario ya cuenta con un área de gestión de cartera, la cual funciona para el cobro de facturas a las aseguradoras en la atención de siniestros, y financiación de vehículos nuevos con los bancos. Asimismo, ocurre con las herramientas que el taller requiere, tanto para atención de clientes particulares como para los corporativos, como ocurre con los elevadores para vehículos, el equipo de alineación, el escáner de vehículos Chevrolet, los equipos de diagnóstico de aire acondicionado, el equipo de diagnóstico de baterías, zonas de disposición final de lubricantes, entre otros.

Dichos recursos hacen parte fundamental en la operación de la atención de clientes particulares, ya existen en el concesionario y facilitan la implementación del programa corporativo. De manera que se puede concluir que los recursos más importantes que se deben considerar, evaluar y administrar para iniciar el proyecto de atención corporativa apuntan al personal exclusivo, alianzas estratégicas, estructuración de procesos y reestructuración física del concesionario.

La reestructuración física del concesionario hace alusión a que, además de contar con equipos, herramientas, personal y otros recursos exclusivos, es indispensable que el área física también sea exclusiva para la atención de vehículos.

La importancia de esto radica en las lecciones aprendidas en el pasado por CAMPESA, cuando en un sólo taller se atendían vehículos livianos y pesados sin la determinación de puestos exclusivos, lo que ocasionó la falta de atención a buses y camiones debido a que el taller se encontraba saturado de vehículos livianos.

Este mismo fenómeno sucede en la atención de flotas, donde el cliente de vehículos livianos afecta el servicio de vehículos pesados al saturar el taller, generando un conflicto de intereses por parte de los asesores, donde cada uno vela por la atención de sus propios clientes. Allí radica la importancia de la exclusividad física del taller para la atención de clientes corporativos.

En el desarrollo de esta sección se evaluarán los recursos mencionados anteriormente: personal exclusivo, alianzas estratégicas y estructuración de procesos.

8.1 Análisis de costos

Para el análisis de costos se utilizará la misma metodología que CAMPESA emplea actualmente para el manejo de estados financieros; actualmente, independiza la mano de obra de taller y los repuestos de taller. También se realizará el análisis de costos del servicio, donde el servicio hace alusión a la atención del mantenimiento y está compuesto por repuestos y mano de obra.

La ejecución de este análisis se realizará con los siguientes criterios:

1. Los servicios de mantenimiento se realizarán en las mismas sedes de CAMPESA. Físicamente el concesionario cuenta con capacidad para atender más vehículos con el mismo espacio.

Esto se determinó porque hace 4 años las sedes de CAMPESA atendían 35% más servicios mensuales en el mismo espacio, por lo tanto, la empresa cuenta con capacidad física suficiente para atenderlos en el mismo espacio.

2. Áreas administrativas de soporte como Cartera, Tesorería, Contabilidad, Gerencia y Talento Humano, entre otras, tendrán una variación del costo y gasto proporcionales al incremento en las ventas del programa corporativo. Si la venta del programa corporativo genera un incremento del 30% sobre las ventas totales de posventa, se espera que el crecimiento de los gastos y/o costos de estas áreas sea igual o inferior al 30%.

Este criterio se determina porque, la atención del cliente corporativo en el taller es similar al cliente particular (este aspecto se detallará en capítulos posteriores) y su variación tendrá un comportamiento similar al actual.

La gran diferencia en costos y gastos radica, principalmente, en la gestión comercial, razón por la cual el incremento del costo y del gasto ocasionado por la gestión comercial se analizará en el capítulo de análisis financiero.

3. Los gastos y costos mensuales asociados a herramientas, infraestructura, mercadeo y otros rubros crecerán en la misma proporción que la venta de posventa, exceptuando la inversión inicial que se deberá hacer. Esto se concluye porque el mantenimiento de equipos, herramientas e infraestructura está ligada al número de servicios de mantenimientos utilizados; es decir, entre más mantenimientos de vehículos ejecuten, mayor uso tendrán los elevadores de los vehículos, por consiguiente, requerirá más mantenimiento.

Esta consideración es conservadora, como se explicó anteriormente en el proyecto, la venta promedio de vehículos corporativos es superior a la venta promedio de particulares, por lo tanto, si se realizó el mantenimiento de un vehículo particular, la venta esperada será inferior a la venta de un vehículo de cliente corporativo.

Esta consideración se basa en dos criterios: primero, el vehículo de un cliente corporativo exige trabajo continuo, forzado y, por lo general, por vías en condiciones agrestes, recorriendo un

mayor kilometraje y sufriendo mayor desgaste, una exigencia diferente a la de un cliente particular. En segundo lugar, porque en el desarrollo de este programa CAMPESA ha verificado este comportamiento con los clientes corporativos que se están atendiendo.

4. El personal y los recursos físicos de repuestos requeridos será el mismo con el que se cuenta inicialmente, salvo un mensajero adicional. Esto se concluye porque los recursos físicos como la bodega de repuestos no deberían tener requerimientos adicionales de espacio por las siguientes consideraciones:

- a. Hace 4 años el taller tenía 35% más servicios y las bodegas no se han reducido.
- b. En caso de incrementarse la necesidad de repuestos se manejarían mediante el incremento de rotación del inventario sin necesidad de tener mayor nivel de repuestos en las bodegas.
- c. Las alianzas de los proveedores de repuestos deberán ofrecer el servicio con despacho de mercancía por cada servicio, es decir, solo despacharían los repuestos que se requieren para un vehículo específico, lo que evita un inventario de repuestos adicionales.

En el tema de personal, al inicio del proyecto se podrá ofrecer una atención de clientes con los mismos asesores de repuestos y en la medida que el negocio crezca se contemplaría personal adicional.

El resultado del análisis presentado en el APÉNDICE C, establece que la tarifa de mano de obra mínima con la cual CAMPESA no generaría ni utilidad ni pérdidas es de \$67,800 antes de IVA para el año 2022. En el APÉNDICE C se establece que, con el incremento de la venta, se espera que esta tarifa disminuya, y si se considera vender la mano de obra a esta tarifa, genera un efecto de incremento en ventas del concesionario. El efecto sería una utilidad por este concepto.

El resultado del análisis presentado en el APÉNDICE D, establece que el único rubro contemplado como costo para CAMPESA es el costo de los repuestos, los demás rubros son considerados como gastos, por lo tanto, el valor que es necesario establecer es el nivel de gastos a considerar para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y, como resultado de este análisis, se establece que el nivel de gastos del año 2019 fue de un 29% sobre los costos de los repuestos.

Para el análisis financiero se utilizará este dato como referencia, expresado en el APÉNDICE C. Utilizar los datos del año 2020 y 2021, con las situaciones atípicas e incontrolables generadas por la pandemia de Covid-19, sería utilizar datos totalmente alterados y lejos de la realidad esperada para años futuros.

8.2 Inversión inicial

La inversión inicial del proceso corporativo, en el desarrollo de la gestión técnica y venta de repuestos, es mínima, mientras que los recursos requeridos para el tema comercial inicial requieren una inversión mayor. A continuación, se detallarán los requerimientos iniciales de inversión necesarios, incluyendo personal, herramientas, equipos y los recursos necesarios para la gestión comercial.

8.2.1. Recurso humano

El recurso humano que es requerido para el inicio de la operación cubrirá las operaciones de taller, repuestos y gestión comercial. Cada dependencia tendrá requerimientos diferentes que se deberán desarrollar según el crecimiento del proyecto.

Esta propuesta considera, en un primer momento, sólo los recursos de talento humano requeridos inicialmente, recursos que aumentarán según el crecimiento de las ventas y los requerimientos de las flotas.

El talento humano que se contempló para dar inicio al proyecto incluye personal que ya existe en la compañía y que puede atender el crecimiento de las necesidades de este proyecto; asimismo, el personal adicional requerido y con que actualmente no se cuenta. A continuación, se muestra el personal necesario:

Tabla 16.

Inversión en personal para el inicial.

Cargo	Función	Comentario	Compensación
Jefe de taller	Distribución, seguimiento y apoyo técnico en taller	No se requiere recurso adicional inicial, lo podrá hacer el jefe de taller de la sede	\$4'800,000 mensual por jefe de taller
Técnico integral	Diagnóstico y reparación de vehículos	Se requeriría como mínimo 2 técnicos, uno con perfil gasolina y uno con perfil diésel.	\$2'500,000 mensual por técnico
Asesor de servicio exclusivo	Atención al cliente, cotización, recepción, facturación, informes técnicos y gestión de taller	Se requiere como mínimo 1 asesor con conocimiento y experiencia en taller, vehículos livianos y pesados	\$3'200,000 mensual por asesor
Agente de contact	Seguimiento en el agendamiento, ingreso	No se requiere recurso adicional inicial, esta	\$1'600,000 mensual por agente adicional

Cargo	Función	Comentario	Compensación
center exclusivo	y programación de servicios en taller	gestión lo podrá realizar agentes actuales de taller.	
Asesor de repuestos exclusivo	Ubicar, Cotizar y facturar repuestos a clientes corporativos. Gestionar proveedores locales para repuestos de otras marcas o sin disponibilidad en inventario	No se requiere un asesor inicial, con los asesores de taller se puede iniciar el proceso comercial de repuestos para flotas	\$2'400,000 Mensual por asesor adicional
Mensajero exclusivo flotas	Movimiento de repuestos, facturas, y documentos entre proveedores y clientes	Se requiere 1 mensajero con conocimiento de la zona repuestera de Bucaramanga y su área metropolitana.	2'030,000 mensual por mensajero
Coordinador de flotas	Relacionamiento comercial con las empresas incluyendo la elaboración personalizada de propuestas comerciales, atención de requerimientos especiales y seguimiento de gestión en taller	Se requiere 1 coordinador con conocimiento y experiencia en taller, vehículos livianos y pesados.	\$4'000,000 mensual por coordinador

* El valor de la compensación mensual del personal incluyendo prestaciones sociales

La tabla 16 representa el personal inicial que se requiere en la gestión comercial y en la gestión del taller para el inicio del programa corporativo de posventa. Allí se evidencia cuáles cargos deben ser tenidos en cuenta inicialmente como personal adicional y cuales no son necesarios.

A los que no son requeridos para contratar como personal adicional al inicio del proyecto, se les registra el valor de compensación salarial estimado. Se considera que, con el crecimiento del negocio, son cargos que se van a requerir y se deben tener en cuenta.

Para iniciar es necesario considerar los gastos administrativos mensuales correspondiente a la compensación salarial de \$14'230,000, valor sobre el cual se considera un factor prestacional de 60%.

El personal requerido para iniciar en algunos cargos no puede ser contemplado con el personal del CAMPESA por dos razones: porque no se cuenta con el perfil o porque se debe dar la exclusividad del cargo sin que este atienda otras funciones. Para ello la Tabla 17 representa los cargos necesarios a evaluar y explica los motivos por los cuales no puede ser personal de la compañía.

Para dar un ejemplo sobre personal que existe en la compañía pero que su perfil no aplica para este proyecto, están los técnicos; el técnico de flotas debe tener una actitud y unos conocimientos diferentes a los de un técnico de clientes particulares.

A continuación, se describen las razones por las cuales algunos cargos no pueden ser cubiertos con el personal actual del concesionario.

Tabla 17.

Justificación del recurso de personal inicial, requisitos mínimos necesarios y razón por la cual no puede ser utilizada el mismo personal de taller.

Cargo	Justificación
Técnico integral	- Se requieren técnicos con perfiles diferentes a los actuales, es decir, con conocimientos en varias marcas, flexibilidad entre vehículos livianos y pesados, y más recursivos para las reparaciones, lo que generaría una mayor reparabilidad y no tanto cambio de autopartes. Con conocimiento de marcas de repuestos no originales, con el fin que evalúen la calidad del producto suministrado y que será instalado por ellos. No se requiere tanto conocimiento en electrónica del automotor sino en mecánica de patio como frenos, suspensión, motor y cajas, entre otros. Personas productivas a quienes les rinda el trabajo y que estén siempre enérgicas para el cumplimiento de lo acordado con el cliente. - Se definen 2 técnicos exclusivos para la operación. Un sólo técnico puede llegar a atender hasta 70 vehículos mensuales, dependiendo de la línea de vehículo que ingrese (automóvil, camioneta o camión). Existen varias operaciones que se deben hacer entre dos personas, como, por ejemplo, el desmonte de un motor, pruebas de diagnóstico, entre otros. Es por esto que al menos se deben contemplar 2 técnicos. - Se debe contemplar que, según los requerimientos del cliente, puede que un técnico deba desplazarse al sitio de la novedad o a la empresa del cliente. Se debe tener al menos 1 técnico en taller para seguir operando los vehículos que continúen ingresando. Asimismo, en caso de incapacidades o vacaciones, siempre se debe tener la capacidad de atención a vehículos. - En caso de requerir más técnicos por la llegada simultánea de varios automotores se emplearía el personal de taller a disposición. Se

Cargo	Justificación
Asesor de servicio exclusivo	atenderá de esta forma porque el flujo inicial de vehículos no se espera que sea alto en los primeros meses. - Se requiere atención personalizada para las empresas, que conozca sus necesidades, procesos, que conozcan a los conductores, jefes de transporte, área de compras, auxiliares y todo el personal de la compañía. Es importante el tema de la empatía con ellos y el entendimiento de su cultura organizacional. - El nivel de detalle en la atención es superior a lo necesario en los clientes particulares, ya que debe conocer temas adicionales como fechas de facturación, tarifas y requisitos especiales, entre otros. - Debe tener mayor conocimiento técnico, ya que los jefes de transporte o gerentes tienden a contar con mayor conocimiento y mayores necesidades técnicas que un cliente particular (pueden solicitar informes técnicos con un nivel de detalle y profundidad suficiente para explicar y soportar la situación), y podrán cuestionar o solicitar aclaraciones adicionales sobre una valoración emitida. - El asesor debe tener conocimiento del mercado local ya que los clientes corporativos conocen de tarifas y beneficios, entre otros, y pueden utilizar este conocimiento como argumento para debatir una cotización, tiempos de reparación o garantía. Conocer esta información le permitirá identificar la veracidad del argumento del cliente y contra-argumentar, conciliar y/o ceder al cliente. - La atención debe ser oportuna y rápida y un asesor de particulares atiende muchos clientes en poco tiempo, lo que impediría darle una atención rápida, oportuna y técnica al cliente corporativo.
Mensajero exclusivo flotas	- Las operaciones de flotas requieren ubicar repuestos en poco tiempo, es más costoso el tiempo del vehículo en taller que el mismo precio del producto ofrecido, por lo que los clientes corporativos están dispuestos a pagar un poco más siempre y cuando la velocidad de reacción cumpla con sus necesidades.

Cargo	Justificación
Coordinador de flotas	- Este tipo de trabajo al pedir mayor nivel de reparabilidad (recuperar piezas con algún tipo de afectación antes de cambiarla, siempre y cuando técnicamente sea viable y seguro), se debe contar con mayor cantidad de insumos no tradicionales (arandelas, abrazaderas, cableado para reconstrucción, pachas, entre otros), insumos que son específicos y diferentes por cada servicio (impidiendo que se tenga en inventario) y normalmente complejos de ubicar por su alta variabilidad de insumos. Además de contar con el tiempo para ubicarlo, se debe tener conocimiento de la zona repuestera y de talleres para poder ubicar y adquirir estos insumos. - Debe tener experiencia en radicación de facturas y gestión de cobranza, entre otros.
	- Este es el corazón del negocio. Para que el negocio inicie debe haber un responsable de la operación. Su principal función será diseñar y concretar las propuestas comerciales, que sean rentables para la compañía, como también para el cliente, como mantener y gestionar los requerimientos de los clientes concretados.
	- Las empresas exigen un nivel de repuesta rápido y se requiere una persona que se dedique a su atención ante las necesidades demandadas. - Debe tener conocimiento, tanto técnico de CAMPESA, como de repuestos y conocimientos comerciales para poder tomar decisiones en la negociación y no tener que consultar con sus superiores. - Debe identificar a que sede direccionar según el perfil del cliente y hacer acompañamiento a los talleres para suplir cualquier necesidad. - Debe tener la capacidad de reaccionar ante requerimientos no tradicionales, como, por ejemplo, horarios de atención diferencial e informes de gestión de la flota, entre otros. Esto implica que el perfil de esta persona debe, además de ser exclusivo para el negocio, poseer gran experiencia en negocios similares o en taller.

8.2.2. Equipos y herramientas

Al evaluar los requerimientos técnicos que serán necesarios para poder iniciar el proyecto de atención corporativo con los jefes de taller se concluye que la gran mayoría de equipos y herramientas son similares y que están disponibles actualmente en el taller porque se utilizan para la atención de vehículos Chevrolet.

Por ejemplo, los elevadores para vehículos y camionetas aplican para los vehículos particulares y corporativos, el juego de herramientas de mano de los técnicos es la misma empleada en los vehículos particulares, los equipos de diagnóstico como probadores de fuga, compresímetros, torquímetros, equipo de diagnóstico de aire acondicionado, equipo de diagnóstico de baterías y comparador de carátula, entre otros equipos, no son exclusivos de Chevrolet, por consiguiente, aplican para múltiples marcas y para clientes particulares y corporativos.

Aunque los equipos pueden aplicar para múltiples marcas, es posible que algunos acoples no funcionen para todos los vehículos. Es importante contar con proveedores de herramientas que permitan suplir estas necesidades, las cuales se pueden presentar en el día a día.

Algunas herramientas pueden ser fabricadas a la medida, como ocurre con los acoples del compresímetro (un equipo de diagnóstico), el cual no viene de forma individual sino con el equipo completo de manómetros y otros acoples como mangueras. Por ejemplo, para instalar el equipo en los camiones Chevrolet Euro IV, CAMPESA requirió el diseño y fabricación del acople para estos vehículos.

El escáner es un equipo fundamental para realizar diagnósticos electrónicos y los escáneres Chevrolet, multimarca para atender todas las marcas GM, no tienen la capacidad de escanear vehículos de marcas no GM como por ejemplo Renault, Nissan, Foton o Toyota, entre otras. Este

equipo es indispensable para dar inicio al proyecto, además, el cliente corporativo da por sentado que el taller que atenderá el mantenimiento de su flota cuenta con este equipo.

En la ciudad de Bucaramanga existen proveedores que prestan el servicio de alquiler de escáner o incluso de escanear vehículos multimarca, pero manejarlo de esta forma genera tiempos muertos enormes, ya que las fallas de los vehículos ocurren sin programación y las empresas que prestan el servicio pueden estar atendiendo otro servicio, por consiguiente, la velocidad en la atención del servicio no será la ideal para cliente. Es por eso que se necesita contar con un escáner multimarca con capacidad para atender un gran número de marcas comerciales desde el inicio.

A continuación, se muestran las herramientas mínimas requeridas para iniciar el taller multimarca para el programa corporativo y se identifican cuáles pueden ser compartidas con los equipos ya existentes de taller y cuáles deben ser adquiridas.

Tabla 18.

Evaluación de equipos y herramientas requeridas para contemplar la inversión.

Equipo o herramienta	Se puede compartir	Comentarios	Costo
Red neumática	SI	El taller ya cuenta con la red neumática incluyendo compresor, mangueras, pistolas neumáticas, entre otros	\$0
Elevadores para vehículos	SI	El taller cuenta con varios elevadores actualmente, solo se debe reasignar 2 elevadores exclusivos inicialmente.	\$10'100,000 por elevador

Equipo o herramienta	Se puede compartir	Comentarios	Costo
Equipo de Alineación y Balanceo	SI	El taller cuenta con equipo de alineación y balanceo con actualización por parte del proveedor y dicha actualización trae información de múltiples marcas	\$0
Caja de herramientas con herramientas de mano para técnicos	NO	Se requiere una caja por técnico (al inicio se requerirá 2 en total) y debe contener la herramienta requerida para el servicio de mantenimiento incluyendo, llaves, volvedores, destornilladores, copas, multímetro, galgas, probador de corriente, lámpara, entre otros.	\$2'950,000 por técnico
Escáner multimarca	NO	Este equipo podría ser compartido por el taller, pero se indica que no se puede compartir es porque no se cuenta actualmente con este recurso. Estos equipos hay múltiples precios, desde \$1'000,000 hasta los \$15'000,000. Sin embargo, CAMPESA ya realizó el proceso de selección de un equipo.	\$4'450,000 por escáner
Gato zorra	SI	El taller exclusivo requiere tener al menos 1 gato zorra que puede ser compartido por taller	\$1'000,000

Equipo o herramienta	Se puede compartir	Comentarios	Costo
Torres para bloquear los vehículos	NO	Si bien las torres podrían ser compartidas, la cantidad de torres que el taller cuenta no son suficientes para la necesidad técnica y por ende se requiere contemplar la adquisición de al menos 8 torres para vehículos	\$170,000 por torre
Computador para taller y para asesor de servicio	NO	El equipo técnico debe tener al menos 1 computador por cada dos técnicos según los estándares definidos por GM Colmotores, y por lo tanto, se debe adquirir un computador adicional para los técnicos. Así mismo, el asesor de servicio requerirá tener un equipo propio para la atención de los clientes corporativos	\$2'100,000 por computador

* Valores antes de IVA

Los equipos y herramientas listadas en la tabla 18 no contemplan la totalidad de herramientas, se enlistan las principales para iniciar el proyecto. Gran parte de las herramientas de diagnóstico mencionadas anteriormente, como el equipo de aire acondicionado, equipo de baterías, compresímetro, probador de fugas y bombín, entre otros, no se relacionan porque son equipos con los cuales ya cuenta el taller.

Lo importante es definir cuáles equipos o herramientas se deben adquirir o tener presentes en el desarrollo del programa de atención corporativa, ya sea porque no se cuentan, no son

suficientes para atender al cliente corporativo o no se pueden compartir con el taller de livianos. En este concepto se concentró la información de la tabla 18.

Para iniciar el taller exclusivo de clientes corporativos, CAMPESA debe hacer una inversión inicial de \$18'900,000 de pesos en equipos y herramientas, y contemplar el uso compartido de varios equipos de diagnóstico y de reparación que ya tiene el taller. En caso de requerir herramientas especializadas se debe contemplar tener proveedores que suministren rápidamente las herramientas, pero también debe tener proveedores que alquilen dicha herramienta para evitar la compra de todo tipo de herramientas que pueden ser de alto costo y de uso limitado.

8.2.3. Gestión comercial

Esta inversión buscará el posicionamiento del negocio corporativo en las empresas del sector. El principal recurso es el coordinador de flotas, encargado de desarrollar la estrategia de cierre de negocios y del proceso de posicionamiento del producto.

El coordinador de flotas ya fue contemplado en los recursos de personal descritos en el punto 8.2.1. Recurso humano. En esta sección se evidencian los recursos adicionales que se requieren para esta labor.

Lo primero que se debe determinar es el modo de acercarse a las empresas, es decir, cuáles serán los canales para realizar el acercamiento a las mismas. Como se definió en el canvas, se realizará mediante visitas técnicas a las compañías.

Aunque el trabajo de posicionamiento del producto, que se realiza a través de campañas de mercadeo de alta visibilidad, como por ejemplo en redes sociales, mensajería de texto y

radiodifusión, entre otros, este negocio, al poseer variables sumamente técnicas, debe desplegarse con una estrategia centrada en la atención personalizada del cliente.

Esta personalización obliga a considerar a qué clientes visitar. Para esto se definieron 4 tipos de cliente para la generación de la base de datos inicial, como se estableció en el APÉNDICE E.

El primero es el usuario que fue cliente de posventa de mantenimiento pero que actualmente no asiste al taller; el segundo es el cliente corporativo que el asesor comercial de vehículos o camiones nuevos está visitando actualmente; el tercero es el cliente corporativo que compró vehículos nuevos o usados de Campesa pero no ha usado el servicio de posventa y que no se le ha realizado acompañamiento comercial previo; y el cuarto cliente es el que ha solicitado algunos servicios en el taller pero por el conocimiento del potencial del cliente amerita realizar visitas comerciales para aumentar la cantidad de servicios en el taller.

Focalizando el trabajo en los cuatro clientes anteriormente referenciados, se debe realizar la siguiente inversión, adicional al coordinador de flotas.

Tabla 19.
Inversión inicial, mensual y semestral requerida para la gestión comercial del programa corporativo de Flotas.

Inversión	Detalle	Frecuencia de la inversión	Costo
Computador	El coordinador de flotas requiere tener un computador donde elaborará todas las propuestas comerciales, informes, seguimientos entre otros.	Única	\$2'100,000

Inversión	Detalle	Frecuencia de la inversión	Costo
Plan de datos y minutos	Requerido para el contacto personal y frecuente con las empresas	Mensual	\$50,500
Material de mercadeo e imagen	Se requiere contar con elementos publicitarios para entregar en las visitas que permitan mantener presente al concesionario, llaveros, calendarios, agendas, lapiceros, entre otros. Así mismo, es necesario tener carpetas que representen el concesionario y el programa de flotas para la entrega de las propuestas.	Semestral	\$1'680,000

* Valores antes de IVA

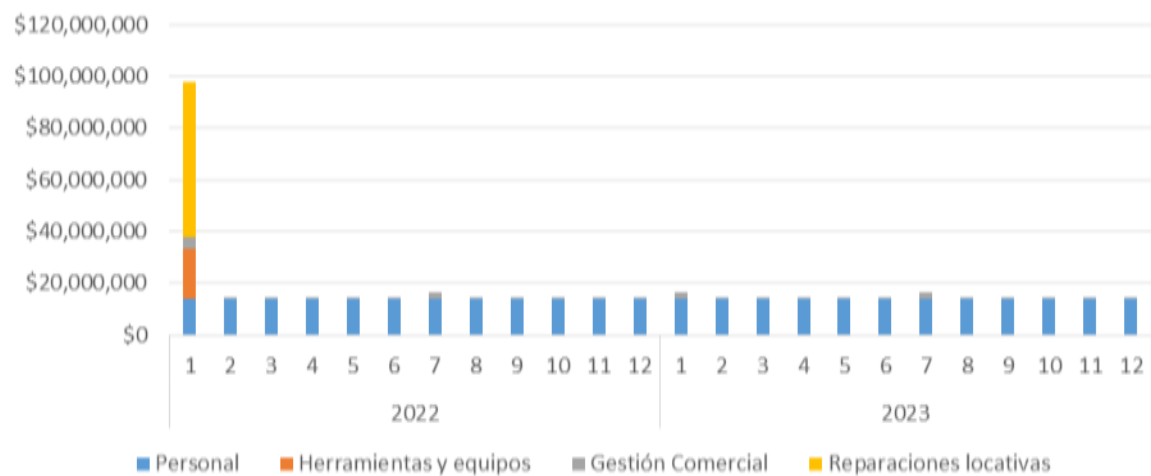
La tabla 19 representa la inversión a considerar para la gestión comercial del programa corporativo de posventa para los clientes establecidos en el APÉNDICE E, la cual asciende a una inversión inicial de \$2'500,000 pesos, IVA incluido, y un gasto semestral de \$2'360,000 pesos, iva incluido.

8.2.4. Inversión total

Teniendo en cuenta lo explicado y descrito en los puntos 8.2.1. Recurso humano, 8.2.2. Equipos y herramientas y en el 8.2.3. Gestión comercial, considerando que además de lo anterior habría que hacer una inversión inicial en mantenimiento de infraestructura (pintura de pisos, paredes, reparaciones locativas, traslado de equipos, etc.) de \$60'000,000 y asumiendo que la inversión económica inicial cubriría la necesidad técnica y comercial del programa por los dos

primeros años, tendríamos una inversión total de \$432'392,900 la cual tendría el siguiente comportamiento mensual.

Figura 21.
Distribución mensual de la inversión económica requerida para el programa corporativo de CAMPESA.



En la figura 21 se representa cómo debe ser planeada la inversión mensualmente. Asimismo, permite identificar que el rubro que más incidencia tiene en inversión es el de talento humano y el de reparaciones locativas y adecuaciones, los demás rubros son comparativamente mínimos o de inversión única al inicio del proyecto.

El nivel de inversión presentado en la figura 21 considera que el nivel de ventas proyectadas no generará requerimientos de mayor inversión. Sin embargo, esta consideración puede no ser cierta y será evaluada en la sección 8.4 ANÁLISIS FINANCIERO, teniendo en cuenta los criterios de aumento de inversión descrito en el APÉNDICE F.

8.3 Análisis operativo

Para el análisis operativo hay que contemplar que en la atención corporativa existen principalmente 2 momentos principales de operación. La primera es la gestión de taller la cual tiene en cuenta la recepción, diagnóstico, cotización, reparación, facturación y cobro de los servicios, y la segunda corresponde a toda la gestión comercial del programa corporativo antes de la atención del taller, es decir todo el proceso de negociación de la propuesta con el cliente.

Estos dos procesos operativos cuentan con diferencias en la gestión actual de taller, sin embargo, en donde tienen más cambios o procesos nuevos es en el tema comercial.

En el APÉNDICE G. se hace la comparación de los diferentes procesos de otras operaciones que pueden ser utilizados como insumos para el programa de atención para clientes corporativos, como también se describe los procesos que definitivamente son nuevos y que se deben estructurar en el taller.

En la siguiente tabla se resumen de los diferentes puntos evaluados en los Apéndices, como cuál operación cuenta con actividades similares o en qué caso ninguna se determina como proceso nuevo.

Tabla 20.

Puntos necesarios a tener en cuenta para el análisis operativo, establecimiento de las áreas de Posventa que manejan los puntos permitiendo el traslado de procesos ya establecidos, y cuales puntos son totalmente nuevos.

Proceso	Taller	Colisión	Nuevo
Recepción de vehículo en taller	X	X	
Inspección técnica inicial con el proceso ORCO	X		

Proceso	Taller	Colisión	Nuevo
Presupuesto de servicio	X	X	
Reparación del vehículo y controles de calidad	X	X	
Registro de la información de mantenimiento en la base de datos	X	X	
Proceso de entrega del vehículo al cliente o conductor	X	X	
Responsable de aprobación del servicio y usuario del vehículo		X	
Canal para envío de cotización e informes		X	
Entrega de los repuestos cambiados		X	
Proceso de facturación		X	
Proceso de cobro, crédito		X	
Mayoría de los servicios son sin agendamiento			X
Asignación del taller no se hace en el contact center, sino por el asesor de servicio			X
Proceso de preselección de repuestos a cotizar			X
Requerimiento de proveedores adicionales a GM			X
Proceso de selección del proveedor para el suministro del repuesto o del servicio			X
Atención a varias marcas de vehículos			X
Programas de fidelización y beneficios exclusivos para flotas			X
Tipo de cliente, es corporativo y no particular			X
Propuesta comercial personalizada e integral			X
Proceso de seguimiento de la negociación y revisión de la propuesta			X
Seguimiento en la ejecución del contrato o convenio en los talleres			X

En la tabla 20 se relacionan 22 puntos, necesarios para considerar en el análisis operativo, tanto de tipo comercial como de gestión de taller. Sobre estos puntos es importante resaltar los siguientes aspectos:

1. El éxito del negocio se da por el primer impacto al jefe de mantenimiento, es por esto que las propuestas genéricas y posteriormente la personalización de la misma puede marcar la diferencia en cerrar o no el negocio.

2. Es importante no permitir que el cliente maneje los tiempos de negociación, aunque no se deben presionar, es necesario tener siempre el control del seguimiento de la misma.

3. Durante la ejecución del convenio o contrato el seguimiento minucioso de la operación comercial permitirá identificar posibles oportunidades comerciales no abordadas como, por ejemplo, problemas al interior del taller, esto es incluso más importante que conseguir clientes nuevos. Un cliente perdido siempre costará mucho más tiempo, recursos y energía que conseguir un cliente nuevo, es por ello que no es viable perder ningún cliente.

4. Las condiciones logísticas exclusivas para los clientes corporativos, como por ejemplo el uso de repuestos homologados, son oportunidades comerciales de fidelización. Si no son bien estructuradas pueden ocasionar inconformidades con el cliente por demoras injustificadas, garantías y reingresos al taller. El proceso de selección de proveedores y criterios de selección de repuestos debe estar bien estructurado.

5. Las condiciones operativas de los clientes corporativos tienden a manejar necesidades de tiempos distintos a los del taller, por eso es necesario contar con equipos exclusivos que tengan la flexibilidad de atenderlos con sus necesidades y no bajo las capacidades del taller. Es necesario sugerir en todo momento el uso del agendamiento, pero no limitar el servicio a estarlo.

Estos 5 puntos pueden ser críticos, los otros 17 complementan el análisis operativo del servicio y presentar inconvenientes en cualquiera de los 22 puede ocasionar la pérdida de un convenio con un cliente. Es por eso que operar el programa corporativo de forma oportuna y eficiente será el fundamental para conseguir clientes nuevos, retenerlos y maximizar la oportunidad comercial.

8.4 Análisis financiero

El análisis financiero se basa en la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta los siguientes criterios: análisis de costo de inversión desarrollado en la sección 8.1 Análisis de costos, el cual se complementará en esta sección; análisis de facturación promedio por flotas; la expectativa de crecimiento en ventas; la proyección de utilidad del negocio; y la proyección del flujo de caja.

De los anteriores puntos en el análisis de costos de inversión sólo se complementará el análisis realizado previamente con algunos detalles que no fueron abordados. Los demás puntos tendrán mayor profundidad en su análisis y finalmente se concluirá con la evaluación financiera del proyecto.

8.4.1 Análisis de facturación promedio por flotas

En la sección 3.2 Segmentación de la base de datos al área metropolitana de Bucaramanga se explicó el concepto del ticket de venta de servicio de mantenimiento, en donde se calcularon los tickets clasificándolos en automóviles, camionetas y buses y camiones, los cuales se indican en la tabla 3.

En el APÉNDICE K se indica que lo recomendable es no hacer el análisis de esta forma sino por el potencial de servicio por el tipo de vehículo y kilometraje proyectado. También se hizo la anotación de que actualmente CAMPESA no cuenta con la capacidad tecnológica para hacer estos análisis, por lo tanto, el análisis que se hará será por el tipo de vehículo.

Los datos estipulados en la Tabla 3 establecen los tickets de venta según la línea de vehículos teniendo en cuenta todos los servicios de mantenimiento ejecutados. Esta consideración especula que el ticket de venta de las flotas y los clientes corporativos tiene un comportamiento similar o igual al de un cliente particular, gracias a la implementación de registros detallados y análisis desarrollados en CAMPESA. De esta manera se pudo determinar el ticket de venta por línea de vehículos para el perfil exclusivo de clientes corporativos y flotas de taller, por lo tanto, en la Tabla 21 se establecerán los tickets de venta por línea de vehículos para el cliente corporativo que atiende CAMPESA.

Se complementará el análisis con el porcentaje de facturación de repuestos versus la venta total del servicio, como también el peso de las entradas por líneas de vehículos de este negocio a la fecha. Estos datos adicionales serán empleados más adelante en el desarrollo del análisis financiero.

Tabla 21.

Facturación promedio por servicio según línea de vehículos, porcentaje de facturación de repuestos vs facturación total y distribución de las entradas, datos para los clientes corporativos obtenidos de las bases de datos de CAMPESA S.A.

Línea	Automóviles	Camionetas	Buses y camiones
Ticket de venta por servicio para Flotas	\$610,000	\$920,000	\$980,000

% de venta de repuestos sobre la venta total	61%	69%	67%
Distribución de entradas de flotas	29%	31%	40%
Potencial de entradas año	2.4	5.0	10.4

Los resultados de la tabla 21 son extraídos de los resultados de la base de datos de Campesa con los clientes corporativos que a la fecha se cuentan, estos datos permiten tenerlos de referencia para manejar un análisis financiero más preciso.

Lo primero que se observa de los datos de la tabla 21 es la gran diferencia del ticket de venta por línea de vehículos, donde se evidencia que para automóviles pasó de tener un ticket de \$145,000 pesos para toda la base de datos a un ticket de \$610,000 pesos, es decir un incremento 4.2 veces superior. Asimismo, el comportamiento para camionetas y buses y camiones es similar, donde el ticket aumentó 2.7 y 5.4 veces respectivamente.

La tabla 21 permite establecer cuánto representa la venta de repuestos para estimar cuál es la facturación de mano de obra. Este dato permite calcular cuantas horas se facturan por servicio promedio.

La tabla 21 también permite establecer la participación de cada línea de vehículos para los clientes corporativos que actualmente se atienden, lo que permite considerar cómo la distribución del parque automotor de los clientes nuevos tendrá la misma distribución que la actual.

El dato de horas facturadas por servicio y la línea del vehículo, como también considerar la distribución porcentual de vehículos entre automóviles, camionetas y camiones, permitirá establecer la capacidad real de un técnico para atender un número máximo de vehículos mensualmente. Este dato será fundamental para presupuestar la posibilidad de aumentar o disminuir el personal técnico de la propuesta.

Para poder determinar la cantidad de horas que se están facturando se debe establecer el valor comercial de hora promedio de flotas. Para lograrlo se utilizará como insumo la tarifa de mano de obra sugerida en el APÉNDICE C, la cual evidencia un valor de \$67,800 pesos. A este valor se debe incrementar la utilidad estimada del concesionario, donde CAMPESA espera un 20%, por lo tanto, la hora sugerida de venta es de \$81,360 pesos para el año 2022.

Con los datos de la tabla 21 se puede establecer que:

- Los automóviles facturan \$237,900 pesos por servicio, lo que representa una cantidad de 2.9 horas en promedio.
- Los automóviles facturan \$285,200 pesos por servicio, lo que representa una cantidad de 3.5 horas en promedio.
- Los automóviles facturan \$323,400 pesos por servicio, lo que representa una cantidad de 4.0 horas en promedio.

Para poder utilizar el dato de facturación por servicio para estimar la capacidad de horas hombre que toma la ejecución de un servicio y determinar la cantidad de vehículos que mensualmente un técnico podría atender, es necesario correlacionar este dato con la productividad del técnico. La productividad del técnico se define como la cantidad de horas facturadas mensualmente vs las horas laborales disponibles en el mes de análisis.

Actualmente, la productividad de los técnicos de CAMPESA oscila entre 85% y 105%, por lo tanto, para el análisis se considerará una productividad promedio de 95%.

La cantidad de horas hábiles disponibles mensualmente en promedio es de 192h, si se estima una productividad promedio del personal en 95%, indicaría que la facturación máxima que un técnico podría generar es de 182.4h mensuales. Esto significa que si un técnico atiende

exclusivamente flotas de automóviles podría completar el servicio de 63 vehículos mensuales, 52 camionetas o 46 camiones respectivamente.

Un técnico de flotas no atenderá exclusivamente automóviles, camionetas o camiones, por el contrario, atenderá todo tipo de vehículos, de manera que este cálculo se presenta a modo de ejemplo para poder especificar la diferencia de capacidad de número de vehículos a atender por línea.

Esta información de cantidad de horas posibles por facturar por técnico, la cantidad de horas facturadas por tipo de vehículo, como también la distribución de la línea de vehículos que ingresa por flota, será utilizada en el apartado 8.4.4 Proyección de utilidades del programa corporativo de flotas

8.4.2 Expectativa comercial del programa corporativo de flotas

Para el análisis de la expectativa comercial del programa corporativo se considerará que la labor comercial del coordinador de flotas se realizará según los criterios establecidos en el APÉNDICE L, lo cual permitirá tener el siguiente resultado de las visitas realizadas:

Tabla 22.

Desarrollo mensual de la gestión comercial del programa corporativo y la estimación de potencial de vehículos a administrar basándose en los criterios establecidos anteriormente.

Mes	Días hábiles	Citas mínimas	Clientes nuevos	Clientes en proceso	Clientes concretado	Clientes perdidos	Clientes a la fecha	Vehículos totales
ene-22	20	40	25	15	0	0	0	0

Mes	Días hábiles	Citas mínimas	Clientes nuevos	Clientes en proceso	Clientes concretado	Clientes perdidos	Clientes a la fecha	Vehículos totales
feb-22	20	40	25	15	7	0	7	63
mar-22	20	40	25	15	8	0	15	135
abr-22	20	40	25	15	7	2	20	180
may-22	20	40	25	15	8	2	26	234
jun-22	20	29	18	11	5	2	29	261
jul-22	20	29	18	11	6	2	33	297
ago-22	20	29	18	11	5	2	36	324
sep-22	20	29	18	11	6	2	40	360
oct-22	20	29	18	11	5	2	43	387
nov-22	20	29	18	11	6	2	47	423
dic-22	20	29	18	11	5	2	50	450
ene-23	20	29	18	11	6	2	54	486
feb-23	20	29	18	11	5	2	57	513
mar-23	20	29	18	11	6	2	61	549
abr-23	20	29	18	11	5	2	64	576
may-23	20	29	18	11	6	2	68	612
jun-23	20	20	12	8	3	2	69	621
jul-23	20	20	12	8	4	2	71	639
ago-23	20	20	12	8	3	2	72	648
sep-23	20	20	12	8	4	2	74	666
oct-23	20	20	12	8	3	2	75	675
nov-23	20	20	12	8	4	2	77	693
dic-23	20	20	12	8	3	2	78	702

Tabla 23.

Presupuesto de servicios de mantenimiento según el presupuesto comercial en los primeros 2 años.

Mes	Clientes totales	Veh. Totales	Vehículos			Potencial de entradas		
			Auto	Camioneta	Camión	Auto	Camioneta	Camión
ene-22	0	0	0	0	0	0	0	0
feb-22	7	63	18	20	25	4	8	22
mar-22	15	135	39	42	54	8	18	47
abr-22	20	180	52	56	72	10	23	62
may-22	26	234	68	73	93	14	30	81
jun-22	29	261	76	81	104	15	34	90
jul-22	33	297	86	92	119	17	38	103
ago-22	36	324	94	100	130	19	42	113
sep-22	40	360	104	112	144	21	47	125
oct-22	43	387	112	120	155	22	50	134
nov-22	47	423	123	131	169	25	55	146
dic-22	50	450	131	140	179	26	58	155
ene-23	54	486	141	151	194	28	63	168
feb-23	57	513	149	159	205	30	66	178
mar-23	61	549	159	170	220	32	71	191
abr-23	64	576	167	179	230	33	75	199
may-23	68	612	177	190	245	35	79	212
jun-23	69	621	180	193	248	36	80	215
jul-23	71	639	185	198	256	37	83	222
ago-23	72	648	188	201	259	38	84	224
sep-23	74	666	193	206	267	39	86	231
oct-23	75	675	196	209	270	39	87	234
nov-23	77	693	201	215	277	40	90	240
dic-23	78	702	204	218	280	41	91	243

Tabla 24.

Presupuesto de los técnicos requeridos según el presupuesto comercial en los primeros 2 años.

Mes	Clientes totales	Veh. Totales	Potencial de horas			Técnicos estimados
			Auto	Camioneta	Camión	
ene-22	0	0	0	0	0	2
feb-22	7	63	11.6	28	88	0
mar-22	15	135	23.2	63	188	0
abr-22	20	180	29	80.5	248	0
may-22	26	234	40.6	105	324	1
jun-22	29	261	43.5	119	360	0
jul-22	33	297	49.3	133	412	1
ago-22	36	324	55.1	147	452	0
sep-22	40	360	60.9	164.5	500	1
oct-22	43	387	63.8	175	536	0
nov-22	47	423	72.5	192.5	584	0
dic-22	50	450	75.4	203	620	0
ene-23	54	486	81.2	220.5	672	1
feb-23	57	513	87	231	712	0
mar-23	61	549	92.8	248.5	764	1
abr-23	64	576	95.7	262.5	796	0
may-23	68	612	102	276.5	848	0
jun-23	69	621	104	280	860	0
jul-23	71	639	107	290.5	888	1
ago-23	72	648	110	294	896	0
sep-23	74	666	113	301	924	0
oct-23	75	675	113	304.5	936	0
nov-23	77	693	116	315	960	0
dic-23	78	702	119	318.5	972	0

Las consideraciones establecidas en el APÉNDICE L permiten establecer que, cumpliendo con el nivel de visitas realizadas, cierre de negocios establecidos, cantidad de vehículos calculados, tipo de vehículo y horas de atención promedio definidas, los dos técnicos inicialmente contemplados no serán suficientes para abarcar la cantidad de servicios esperados durante los dos primeros años. Esta conclusión se extrae de las Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24.

En la tabla 22 se puede observar que, cumpliendo con las expectativas de cierres comerciales, visitas, retención de cliente y todas las consideraciones descritas, al finalizar el segundo año CAMPESA debería tener, al menos, 78 clientes corporativos en mantenimiento, lo que representa 702 vehículos potenciales de servicio.

Al considerar los 702 vehículos proyectados e involucrar los criterios de distribución del parque automotor por líneas, según la

Tabla **21**, como también las horas facturadas por línea de vehículo. La productividad mensual del técnico se establece en la tabla 23, los técnicos necesarios mes a mes para la atención de los vehículos, y también el momento en el cual se debe considerar la ampliación de la capacidad técnica en taller.

Teniendo en cuenta la cantidad de personal técnico requerido y el número de vehículos que requieren atención, se pueden estimar los otros rubros de inversión determinando la cantidad de los recursos necesarios, cuándo sería necesario y la cantidad necesaria.

Para este análisis se utilizaron los criterios de ampliación de recursos establecidos en la sección 8.2 INVERSIÓN INICIAL, mientras que los requerimientos de inversión fueron simulados en el APÉNDICE M.

En la Tabla 45 y Tabla 46 del APÉNDICE M se observa el plan de inversión teniendo en cuenta el cumplimiento de las expectativas comerciales; este se presupuestará económicamente en

la sección 8.4.3 Análisis de costos de inversión, análisis complementario. Este análisis permitirá comprender y contemplar las inversiones futuras en el desarrollo comercial, las cuales deben estar planeadas según el nivel de crecimiento en ventas y en entradas de servicio.

Con el mismo criterio empleado para determinar el nivel de inversión requerido se puede estimar el presupuesto de ventas con el ticket de venta por línea de vehículo.

En la siguiente tabla se presenta la simulación comercial teniendo en cuenta la cantidad de servicios a realizar mensualmente y el ticket de venta establecido anteriormente.

Tabla 25.

Presupuesto de facturación mensual con el presupuesto de entradas por la cantidad de vehículos proyectados.

Mes	Véh. Totales	Vehículos			Potencial de facturación			Total
		Auto	Camioneta	Camión	Auto	Camioneta	Camión	
ene-22	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0
feb-22	63	18	20	25	\$2,440	\$7,360	\$21,560	\$31,360
mar-22	135	39	42	54	\$4,880	\$16,560	\$46,060	\$67,500
abr-22	180	52	56	72	\$6,100	\$21,160	\$60,760	\$88,020
may-22	234	68	73	93	\$8,540	\$27,600	\$79,380	\$115,520
jun-22	261	76	81	104	\$9,150	\$31,280	\$88,200	\$128,630
jul-22	297	86	92	119	\$10,370	\$34,960	\$100,940	\$146,270
ago-22	324	94	100	130	\$11,590	\$38,640	\$110,740	\$160,970
sep-22	360	104	112	144	\$12,810	\$43,240	\$122,500	\$178,550
oct-22	387	112	120	155	\$13,420	\$46,000	\$131,320	\$190,740
nov-22	423	123	131	169	\$15,250	\$50,600	\$143,080	\$208,930
dic-22	450	131	140	179	\$15,860	\$53,360	\$151,900	\$221,120
ene-23	486	141	151	194	\$17,080	\$57,960	\$164,640	\$239,680
feb-23	513	149	159	205	\$18,300	\$60,720	\$174,440	\$253,460

Mes	Véh. Totales	Vehículos			Potencial de facturación			Total
		Auto	Camioneta	Camión	Auto	Camioneta	Camión	
mar-23	549	159	170	220	\$19,520	\$65,320	\$187,180	\$272,020
abr-23	56	167	179	230	\$20,130	\$69,000	\$195,020	\$284,150
may-23	612	177	190	245	\$21,350	\$72,680	\$207,760	\$301,790
jun-23	621	180	193	248	\$21,960	\$73,600	\$210,700	\$306,260
jul-23	639	185	198	256	\$22,570	\$76,360	\$217,560	\$316,490
ago-23	648	188	201	259	\$23,180	\$77,280	\$219,520	\$319,980
sep-23	666	193	206	267	\$23,790	\$79,120	\$226,380	\$329,290
oct-23	675	196	209	270	\$23,790	\$80,040	\$229,320	\$333,150
nov-23	693	201	215	277	\$24,400	\$82,800	\$235,200	\$342,400
dic-23	702	204	218	280	\$25,010	\$83,720	\$238,140	\$346,870

En la tabla 25 se observa el nivel de facturación esperado al finalizar los dos años, este supera los \$300'000,000 de pesos mensuales, un negocio que, comparándolo con la facturación del taller de clientes particulares, permitiría incrementar la facturación total del taller en 80%. Actualmente Campesa cuenta con una facturación promedio mensual de taller de \$375'000,000 por clientes particulares.

8.4.3 Análisis de costos de inversión, análisis complementario

Para complementar el análisis de costo de inversión desarrollado en el punto 8.1 ANÁLISIS DE COSTOS, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

1. Variación de inversión estimada según los datos presentados Tabla 45 y Tabla 46, y los valores estipulados por cada rubro de inversión en la Tabla 16, Tabla 18 y Tabla 19.

2. No se tendrá en cuenta la variación salarial para técnicos ni personal contratado para cargos ya existentes. Solo se tendrá en cuenta la vinculación de personal para cargos que a la fecha no existen en CAMPESA como por ejemplo el coordinador de flotas.

Esta consideración se maneja debido que al calcular la tarifa de mano de obra mínima en el APÉNDICE C por un valor de \$67,800, este análisis ya contempla el costo y gasto salarial del personal en general. Los criterios para determinar el requerimiento de personal adicional se basaron en los mismos criterios de la operación del taller, es decir, la tarifa de \$67,800 costea este personal.

Por lo anterior los cargos adicionales deberán ser costeados mediante la utilidad de la mano de obra y de los repuestos facturados en estos clientes corporativos.

El análisis por cargo para determinar cuáles cargos serán tenidos en cuenta para el análisis del recurso de talento humano se relaciona en la tabla 26.

Tabla 26.

Determinación de cuales cargos se tendrán en cuenta para el análisis de inversión.

Cargo	Comentario
Jefe de taller	No se tendrá en cuenta ya que un taller siempre requerirá este recurso.
Técnico Integral	No se tendrá en cuenta ya que un taller siempre requerirá este recurso.
Asesor de servicio	No se tendrá en cuenta ya que un taller siempre requerirá este recurso.
Agente de Contact Center	No se tendrá en cuenta ya que un taller siempre requerirá este recurso.
Asesor de repuestos	No se tendrá en cuenta ya que un taller siempre requerirá este recurso.

Mensajero	SI se debe tener en cuenta porque en lo servicios particulares el servicio de mensajería es mínimo, es decir, es cargo adicional.
Coordinador de flotas	SI se debe tener en cuenta porque en lo servicios particulares este cargo no es necesario, es decir, es cargo adicional.

3. En la inversión de equipos y herramientas no se hará ninguna observación, se manejará los mismos criterios expuestos en las secciones 8.2.2. Equipos y herramientas y 8.2.3. Gestión comercial.

Con los criterios que se han detallado a través de la propuesta y la inversión en dinero requerida para el establecimiento del programa corporativo de flotas se detalla a continuación:

Tabla 27.

Detalle mensual de inversión para el programa corporativo de flotas.

Mes	Adecuaciones y reparaciones locativas	Coordinador flotas	Mensajero	Elevador	Caja de herramienta	Escaner	Gato zorra
ene-22	\$60,000	\$4,000	\$2,030	\$0	\$5,900	\$4,450	\$0
feb-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
mar-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
abr-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
may-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$2,950	\$0	\$0
jun-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
jul-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$2,950	\$0	\$0
ago-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
sep-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$10,100	\$2,950	\$0	\$1,000
oct-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0

Mes	Adecuaciones y reparaciones locativas	Coordinador flotas	Mensajero	Elevador	Caja de herramienta	Escaner	Gato zorra
nov-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
dic-22	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
ene-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$2,950	\$0	\$0
feb-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
mar-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$10,100	\$2,950	\$0	\$0
abr-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
may-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
jun-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
jul-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$2,950	\$0	\$0
ago-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
sep-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
oct-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
nov-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0
dic-23	\$0	\$4,000	\$2,030	\$0	\$0	\$0	\$0

* Valores en miles de pesos

Tabla 28.

Continuación del detalle mensual de inversión para el programa corporativo de flotas.

Mes	Torres	Computador técnicos	Computador asesor de servicio	Computador coordinador flotas	Plan de datos	Material pop publicidad	Total
ene-22	\$1,360	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$50.5	\$1,680	\$85,771
feb-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
mar-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
abr-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
may-22	\$0	\$2,100	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$11,131
jun-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
jul-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$1,680	\$10,711

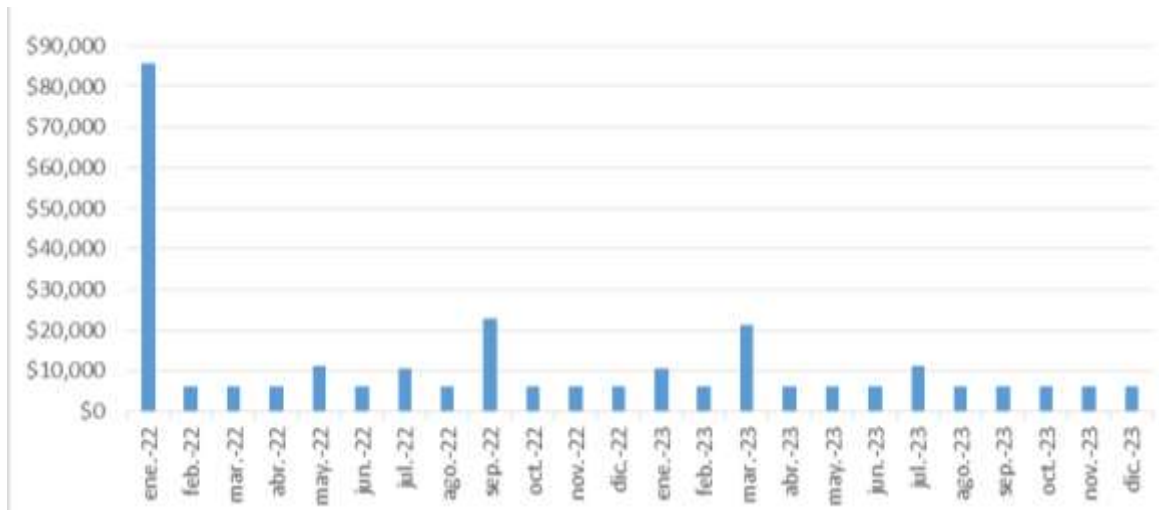
Mes	Torres	Computador técnicos	Computador asesor de servicio	Computador coordinador flotas	Plan de datos	Material pop publicidad	Total
ago-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
sep-22	\$680	\$2,100	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$22,911
oct-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
nov-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
dic-22	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
ene-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$1,680	\$10,711
feb-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
mar-23	\$0	\$2,100	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$21,231
abr-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
may-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
jun-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
jul-23	\$680	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$1,680	\$11,391
ago-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
sep-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
oct-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
nov-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081
dic-23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50.5	\$0	\$6,081

* Valores en miles de pesos

Como se evidencia en la Tabla 27 y en la Tabla 28, la inversión a lo largo de los 2 años ascendería a \$277'222,000, no como se había considerado inicialmente en la sección 8.2.4. Inversión total, por un valor de \$432'360,000 de pesos, ya que en ese momento no se estaban teniendo en cuenta todas las consideraciones que se explicaron en esa sección. A continuación, se presentará el presupuesto de inversión mensual.

Figura 22.

Distribución mensual de la inversión requerida para el programa corporativo de CAMPESA ajustada con los criterios de la sección 8.4.3.



* Valores en miles de pesos

8.4.4 Proyección de utilidades del programa corporativo de flotas

Al conocer el nivel de ventas proyectadas, establecido en la sección 8.4.2 Expectativa comercial del programa corporativo de flotas, determinando el nivel de inversión mensual requerido durante los dos primeros meses establecido en la sección 8.4.3 Análisis de costos de inversión, análisis complementario, hace falta establecer la utilidad esperada por venta de servicio y repuestos, y el flujo de caja esperado.

Para definir la utilidad del servicio proyectado se utilizarán los datos calculados de la utilidad esperada por mano de obra, repuestos detallados en el APÉNDICE N.

- Automóviles,
 - Utilidad de repuestos \$33,896

- Utilidad de mano de obra, \$39,324
- Utilidad Total \$73,220
- Camionetas,
 - Utilidad de repuestos \$77,805
 - Utilidad de mano de obra, \$47,460
 - Utilidad Total \$125,265
- Camiones,
 - Utilidad de repuestos \$4,763
 - Utilidad de mano de obra, \$54,240
 - Utilidad Total \$59,023

Al conocer la utilidad por servicio atendido por cada línea de vehículo, conociendo la proyección de entradas por línea de vehículo, se puede estimar la proyección de utilidad que se tendrá. A continuación, se cruza la utilidad esperada contra la inversión adicional requerida para estimar un resultado de utilidad esperado.

Tabla 29.

Análisis financiero del proyecto de flotas corporativas.

Mes	Potencial de entradas				Potencial de utilidad			
	Auto	Camioneta	Camión	Entradas	Auto	Camioneta	Camión	Total
ene-22	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0
feb-22	4	8	22	34	\$293	\$1,002	\$1,299	\$2,594
mar-22	8	18	47	73	\$586	\$2,255	\$2,774	\$5,615
abr-22	10	23	62	95	\$732	\$2,881	\$3,659	\$7,273
may-22	14	30	81	125	\$1,025	\$3,758	\$4,781	\$9,564

Mes	Potencial de entradas				Potencial de utilidad			
	Auto	Camioneta	Camión	Entradas	Auto	Camioneta	Camión	Total
jun-22	15	34	90	139	\$1,098	\$4,259	\$5,312	\$10,669
jul-22	17	38	103	158	\$1,245	\$4,760	\$6,079	\$12,084
ago-22	19	42	113	174	\$1,391	\$5,261	\$6,670	\$13,322
sep-22	21	47	125	193	\$1,538	\$5,887	\$7,378	\$14,803
oct-22	22	50	134	206	\$1,611	\$6,263	\$7,909	\$15,783
nov-22	25	55	146	226	\$1,831	\$6,890	\$8,617	\$17,337
dic-22	26	58	155	239	\$1,904	\$7,265	\$9,149	\$18,318
ene-23	28	63	168	259	\$2,050	\$7,892	\$9,916	\$19,858
feb-23	30	66	178	274	\$2,197	\$8,267	\$10,506	\$20,970
mar-23	32	71	191	294	\$2,343	\$8,894	\$11,273	\$22,510
abr-23	33	75	199	307	\$2,416	\$9,395	\$11,746	\$23,557
may-23	35	79	212	326	\$2,563	\$9,896	\$12,513	\$24,972
jun-23	36	80	215	331	\$2,636	\$10,021	\$12,690	\$25,347
jul-23	37	83	222	342	\$2,709	\$10,397	\$13,103	\$26,209
ago-23	38	84	224	346	\$2,782	\$10,522	\$13,221	\$26,526
sep-23	39	86	231	356	\$2,856	\$10,773	\$13,634	\$27,263
oct-23	39	87	234	360	\$2,856	\$10,898	\$13,811	\$27,565
nov-23	40	90	240	370	\$2,929	\$11,274	\$14,166	\$28,368
dic-23	41	91	243	375	\$3,002	\$11,399	\$14,343	\$28,744

* Valores en miles de pesos

Tabla 30.

Continuación análisis financiero del proyecto de flotas corporativas.

Mes	Inversión económica		Estado de resultado	
	Total	Mensual	Acumulado	
ene-22	\$85,771	-\$85,771	-\$85,771	

feb-22	\$6,081	-\$3,487	-\$89,257
mar-22	\$6,081	-\$466	-\$89,723
abr-22	\$6,081	\$1,192	-\$88,531
may-22	\$11,131	-\$1,567	-\$90,098
jun-22	\$6,081	\$4,589	-\$85,509
jul-22	\$10,711	\$1,374	-\$84,135
ago-22	\$6,081	\$7,241	-\$76,894
sep-22	\$22,911	-\$8,108	-\$85,001
oct-22	\$6,081	\$9,703	-\$75,299
nov-22	\$6,081	\$11,257	-\$64,042
dic-22	\$6,081	\$12,237	-\$51,805
ene-23	\$10,711	\$9,147	-\$42,657
feb-23	\$6,081	\$14,890	-\$27,768
mar-23	\$21,231	\$1,280	-\$26,488
abr-23	\$6,081	\$17,476	-\$9,012
may-23	\$6,081	\$18,891	\$9,879
jun-23	\$6,081	\$19,267	\$29,146
jul-23	\$11,391	\$14,819	\$43,965
ago-23	\$6,081	\$20,445	\$64,410
sep-23	\$6,081	\$21,182	\$85,592
oct-23	\$6,081	\$21,485	\$107,077
nov-23	\$6,081	\$22,288	\$129,364
dic-23	\$6,081	\$22,663	\$152,027

* Valores en miles de pesos

En la Tabla 29 y Tabla 30 se puede establecer que; cumpliendo con el presupuesto de prospección de clientes, cierre de acuerdos comerciales, retención de clientes, cantidad de vehículos por cliente, distribución del tipo de vehículos según la línea, manteniendo el ticket de venta, margen de repuestos, porcentaje de repuestos originales que se tiene actualmente en el

negocio corporativo, requerimientos técnicos y de inversión presupuestado y sin imprevistos, el negocio obtendría al final de dos años una utilidad presupuestada de \$152'027,000.

Al comparar la tarifa de mano de obra sugerida para el desarrollo del área comercial de flotas en CAMPESA, con la tarifa de mano de obra que actualmente se está ofreciendo a los clientes corporativos, se ve que la tarifa ofertada actualmente oscila entre \$55,000 a \$65,000 pesos según el potencial de entradas del cliente, por lo tanto, considerar incrementar la tarifa a los clientes actuales, como incrementar la tarifa y valor de mano de obra para clientes nuevos, podría generar un impacto negativo en el cierre de los acuerdos y retención de clientes. Esta consideración se establece porque en las negociaciones actuales los temas más álgidos de la negociación actualmente son las tarifas, especialmente las tarifas de mano de obra.

Considerar que el negocio con las tarifas actuales no genera pérdidas es evidente por las siguientes consideraciones:

1. Al aumentar la venta el costo y el gasto de la mano de obra baja, tal como se demostró en el APÉNDICE C.

2. Las tarifas entre \$55,000 y \$65,000 pesos son para el año 2021 y el valor estimado para asumir el costo y gasto del servicio es de \$67,800 para el año 2022, es decir, esta tarifa ya fue afectada por la inflación y SMMLV del año 2021 proyectada al final de año.

Considerando que no se pretende negociar con las empresas las tarifas de mano de obra superiores a los \$65,000⁵ pesos por hora, lo que representaría una utilidad pequeña por este concepto, se complementará el análisis financiero con un escenario en donde la mano de obra no genera utilidad, y la utilidad del negocio está asociada a la venta de los repuestos.

⁵ Dato establecido por negociaciones ya sostenidas por CAMPESA con empresas en la gestión comercial, donde se ha podido identificar que tarifas a \$65,000 son motivo para descartar la propuesta comercial.

Esto puede dar a entender que el servicio de mano de obra debe ser el pretexto para que el cliente vaya al taller y genere la fidelidad y retención, y no la utilidad del negocio. A continuación, se presentan los resultados teniendo en cuenta este criterio.

Tabla 31.

Análisis financiero del proyecto de flotas corporativas asumiendo que la mano de obra no aporta utilidad ni genera pérdidas.

Mes	Potencial de entradas				Potencial de utilidad			
	Auto	Camioneta	Camión	Entradas	Auto	Camioneta	Camión	Total
ene-22	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0
feb-22	4	8	22	34	\$136	\$622	\$105	\$863
mar-22	8	18	47	73	\$271	\$1,400	\$224	\$1,896
abr-22	10	23	62	95	\$339	\$1,790	\$295	\$2,424
may-22	14	30	81	125	\$475	\$2,334	\$386	\$3,194
jun-22	15	34	90	139	\$508	\$2,645	\$429	\$3,582
jul-22	17	38	103	158	\$576	\$2,957	\$491	\$4,023
ago-22	19	42	113	174	\$644	\$3,268	\$538	\$4,450
sep-22	21	47	125	193	\$712	\$3,657	\$595	\$4,964
oct-22	22	50	134	206	\$746	\$3,890	\$638	\$5,274
nov-22	25	55	146	226	\$847	\$4,279	\$695	\$5,822
dic-22	26	58	155	239	\$881	\$4,513	\$738	\$6,132
ene-23	28	63	168	259	\$949	\$4,902	\$800	\$6,651
feb-23	30	66	178	274	\$1,017	\$5,135	\$848	\$7,000
mar-23	32	71	191	294	\$1,085	\$5,524	\$910	\$7,519
abr-23	33	75	199	307	\$1,119	\$5,835	\$948	\$7,902
may-23	35	79	212	326	\$1,186	\$6,147	\$1,010	\$8,343
jun-23	36	80	215	331	\$1,220	\$6,224	\$1,024	\$8,469
jul-23	37	83	222	342	\$1,254	\$6,458	\$1,057	\$8,769

Mes	Potencial de entradas				Potencial de utilidad			
	Auto	Camioneta	Camión	Entradas	Auto	Camioneta	Camión	Total
ago-23	38	84	224	346	\$1,288	\$6,536	\$1,067	\$8,891
sep-23	39	86	231	356	\$1,322	\$6,691	\$1,100	\$9,113
oct-23	39	87	234	360	\$1,322	\$6,769	\$1,115	\$9,206
nov-23	40	90	240	370	\$1,356	\$7,002	\$1,143	\$9,501
dic-23	41	91	243	375	\$1,390	\$7,080	\$1,157	\$9,627

* Valores en miles de pesos

Tabla 32.

Continuación análisis financiero del proyecto de flotas corporativas asumiendo que la mano de obra no aporta utilidad ni genera pérdidas.

Mes	Inversión	Estado de resultado	
	Total	Mensual	Acumulado
ene-22	\$85,771	-\$85,771	-\$85,771
feb-22	\$6,081	-\$5,218	-\$90,988
mar-22	\$6,081	-\$4,185	-\$95,173
abr-22	\$6,081	-\$3,657	-\$98,830
may-22	\$11,131	-\$7,936	-\$106,766
jun-22	\$6,081	-\$2,498	-\$109,264
jul-22	\$10,711	-\$6,687	-\$115,951
ago-22	\$6,081	-\$1,630	-\$117,581
sep-22	\$22,911	-\$17,946	-\$135,528
oct-22	\$6,081	-\$806	-\$136,334
nov-22	\$6,081	-\$258	-\$136,593
dic-22	\$6,081	\$52	-\$136,541
ene-23	\$10,711	-\$4,060	-\$140,600
feb-23	\$6,081	\$919	-\$139,681
mar-23	\$21,231	-\$13,712	-\$153,393

Mes	Inversión	Estado de resultado	
	Total	Mensual	Acumulado
abr-23	\$6,081	\$1,821	-\$151,572
may-23	\$6,081	\$2,262	-\$149,310
jun-23	\$6,081	\$2,388	-\$146,921
jul-23	\$11,391	-\$2,621	-\$149,542
ago-23	\$6,081	\$2,810	-\$146,732
sep-23	\$6,081	\$3,033	-\$143,699
oct-23	\$6,081	\$3,125	-\$140,574
nov-23	\$6,081	\$3,421	-\$137,154
dic-23	\$6,081	\$3,547	-\$133,607

* Valores en miles de pesos

El resultado de este escenario nos indica que al cabo de 2 años CAMPESA tendría una pérdida proyectada de \$133'607,000, contemplando las mismas consideraciones del primero.

El segundo escenario es mucho más conservador ya que se considera que la mano de obra no aporta utilidad al negocio y, a pesar de esta consideración, el negocio empezaría a generar utilidad mensual antes de los 2 años, lo cual cubriría el déficit de inversión realizada. Sin embargo, este análisis se complementará en el análisis de flujo de caja.

Con esta evidencia es posible concluir que la gestión comercial del programa corporativo debe buscar concretar acuerdos comerciales lo más rápido posible y retenerlos, ya que se requiere 50 clientes administrados como punto de equilibrio para el escenario sin utilidad de mano de obra, los cuales se esperarían conseguir para el mes de 12 de ejecución, o 29 clientes administrados como punto de equilibrio para el escenario donde la mano de obra aporta utilidad, los cuales se esperarían conseguir para el mes 6 del primer año.

Estos análisis no contemplan oportunidades comerciales adicionales que puedan mejorar la rentabilidad del negocio y por lo tanto que el punto de equilibrio sea con menor número de clientes. Las oportunidades comerciales adicionales que podemos contemplar son, venta de accesorios, seguros, vehículos nuevos, vehículos usados, entre otros.

8.4.5 Proyección de flujo de efectivo programa corporativo de flotas

Complementando el análisis de utilidad se proyectará el flujo de efectivo esperado sobre el negocio teniendo las siguientes consideraciones:

1. El primer mes no se generará facturación a clientes.
2. Los clientes tendrán un plazo de 30 días de crédito para pago de facturas.
3. Los proveedores otorgarán a CAMPESA un plazo de 60 días para pago de facturas.
4. Se considerará que todos los clientes le aplicarán a CAMPESA retención
5. Se considerará que a todos los proveedores CAMPESA les aplicará retención.
6. Para el presupuesto de gastos de servicios públicos se proyectará manteniendo la misma proyección de gastos de servicios públicos actual contra la venta actual.
7. El rubro de mercadeo, mantenimiento e inversión registrado en el flujo de efectivo, es el dinero requerido para la operación del nuevo negocio, es decir, todos estos rubros existen porque se generará el negocio corporativo de flotas, y de no operar el programa de atención de corporativos estos egresos no existirían.
8. El rubro otros gastos representa los gastos que empezaría asumir este negocio proporcional a la venta y que por existir CAMPESA se generan, por ejemplo, arriendos, mantenimiento de fachadas, nómina de personal administrativo como cartera, contabilidad, etc., y

otros gastos adicionales. En el caso que el programa de atención de corporativos no operara, este gasto seguiría existiendo.

9. Se realizará el flujo de caja mensual por los dos primeros años, para posteriormente hacerlos anualmente hasta el año 5. Esta consideración se hace ya que después del quinto año físicamente sería necesario otra instalación especializada en temas de flotas cumpliendo con el presupuesto de ventas, y por consiguiente, el análisis volverse a contemplar.

10. Para el cálculo de la tasa interna de retorno, se contemplará que el incremento en ingresos a partir del tercer año es del 5% y el incremento en gastos es del 4%.

11. Para el cálculo del valor neto adicional, y cuantificar el valor adicional que se recibiría al invertir el dinero en este proyecto y no en otro proyecto de la compañía, se considerará una tasa de descuento del 12%

En la Tabla 33 y Tabla 34 se proyecta el comportamiento del flujo de caja para los dos primeros años de operación mensualmente y en la Tabla 35 se presentará el flujo de caja anualizado resumido para los primeros 6 años de operación.

Al evaluar la Tabla 33, Tabla 34 y Tabla 35, se visualiza lo siguiente:

1. El primer año es un año en el cual se requiere capital para mantener el negocio andando, principalmente por las inversiones iniciales que hay que hacer de adecuaciones, equipo y personal.
2. El segundo año, con el nivel de ventas, gastos e inversiones, el negocio prácticamente estaría en punto de equilibrio.
3. A partir del tercer año el negocio empezaría a generar ingresos positivos.

Tabla 33.
Flujo de Caja primer año de operación

		ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Ingresos	Ventas en efectivo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobro de ventas a crédito	\$0	\$0	\$36,425	\$78,401	\$102,235	\$134,176	\$149,404	\$169,893	\$186,967	\$207,386	\$221,545	\$242,672
	Total Ingresos	\$0	\$0	\$36,425	\$78,401	\$102,235	\$134,176	\$149,404	\$169,893	\$186,967	\$207,386	\$221,545	\$242,672
Egresos de operación	Compra rpts	\$0	\$0	\$0	\$18,024	\$38,792	\$50,633	\$66,411	\$73,952	\$84,130	\$92,559	\$102,651	\$109,695
	Pago nomina	\$8,334	\$8,334	\$8,334	\$8,334	\$9,919	\$14,652	\$12,527	\$12,527	\$15,697	\$15,697	\$15,697	\$23,767
	Pago Seguridad social	\$0	\$1,829	\$1,829	\$1,829	\$1,829	\$2,165	\$3,248	\$2,710	\$2,710	\$3,384	\$3,384	\$3,384
	Pago Mercadeo	\$0	\$0	\$2,010	\$59	\$59	\$59	\$59	\$59	\$2,010	\$59	\$59	\$59
	Pago Impuestos	\$0	\$0	\$3,375	\$1,924	\$16,968	\$3,292	\$24,880	\$4,169	\$30,088	\$5,089	\$36,511	\$5,955
	Pago Servicios Públicos	\$0	\$321	\$690	\$899	\$1,181	\$1,314	\$1,495	\$1,645	\$1,824	\$1,949	\$2,135	\$2,260
	Pago de mantenimiento	\$0	\$0	\$1,162	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,162	\$0	\$0	\$0
	Otros Gastos	\$0	\$11,218	\$24,136	\$31,471	\$41,314	\$45,992	\$52,303	\$57,561	\$63,845	\$68,200	\$74,712	\$79,067

		ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Egresos de inversión	Pago Inversión	\$60,000	\$0	\$20,890	\$0	\$0	\$0	\$5,866	\$0	\$3,398	\$0	\$19,548	\$0
	Total egresos	\$68,334	\$21,701	\$62,424.58	\$62,539	\$110,059	\$118,108	\$166,788	\$152,623	\$204,864	\$186,936	\$254,697	\$224,187
	Flujo de caja económico	-\$68,334	-\$21,701	-\$26,000	\$15,863	-\$7,824	\$16,068	-\$17,384	\$17,269	-\$17,897	\$20,450	-\$33,152	\$18,486

* Valores en miles de pesos

Tabla 34.

Flujo de Caja segundo año de operación

		ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Ingresos	Ventas en efectivo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobro de ventas a crédito	\$256,831	\$278,388	\$294,394	\$315,951	\$330,040	\$350,529	\$355,721	\$367,603	\$371,657	\$382,470	\$386,954	\$397,698
	Total Ingresos	\$256,831	\$278,388	\$294,394	\$315,951	\$330,040	\$350,529	\$355,721	\$367,603	\$371,657	\$382,470	\$386,954	\$397,698
Egresos de operación	Compra rpts	\$120,092	\$127,136	\$137,811	\$145,743	\$156,418	\$163,377	\$173,555	\$176,106	\$181,984	\$183,952	\$189,332	\$191,579
	Pago nomina	\$21,233	\$21,233	\$22,914	\$22,914	\$22,914	\$33,778	\$24,594	\$24,594	\$24,594	\$24,594	\$24,594	\$36,239
	Pago Seguridad social	\$5,230	\$4,613	\$4,613	\$4,970	\$4,970	\$4,970	\$7,455	\$5,327	\$5,327	\$5,327	\$5,327	\$5,327

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE POSVENTA | 150

		ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Egresos de inversión	Pago Mercadeo	\$59	\$59	\$2,010	\$59	\$59	\$59	\$59	\$59	\$2,010	\$59	\$59	\$59
	Pago Impuestos	\$42,340	\$6,831	\$47,846	\$7,753	\$54,481	\$8,601	\$59,194	\$9,020	\$60,890	\$9,385	\$64,050	\$9,758
	Pago Servicios Públicos	\$2,449	\$2,590	\$2,780	\$2,903	\$3,084	\$3,130	\$3,234	\$3,270	\$3,365	\$3,404	\$3,499	\$3,545
	Pago de mantenimiento	\$0	\$0	\$1,742	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,323	\$0	\$0	\$0
	Otros Gastos	\$85,701	\$90,636	\$97,270	\$101,598	\$107,909	\$109,513	\$113,167	\$114,421	\$117,752	\$119,127	\$122,431	\$124,035
	Pago Inversión	\$0	\$0	\$3,384	\$0	\$17,597	\$0	\$0	\$0	\$4,159	\$0	\$0	\$0
Total Egresos		\$277,104	\$253,098	\$320,370	\$285,940	\$367,431	\$323,427	\$381,258	\$332,797	\$402,405	\$345,848	\$409,292	\$370,542
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		-\$20,273	\$25,290	-\$25,976	\$30,011	-\$37,391	\$27,102	-\$25,537	\$34,806	-\$30,748	\$36,622	-\$22,338	\$27,156

* Valores en miles de pesos

Tabla 35.

Flujo de Caja anual para los primeros 6 años de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos	\$1,529,103	\$4,088,236	\$4,292,648	\$4,507,280	\$4,732,644
Total Egresos	\$1,633,260	\$4,069,512	\$4,232,293	\$4,401,584	\$4,577,648
FLUJO DE CAJA ECONÒMICO	-\$104,157	\$18,724	\$60,355	\$105,696	\$154,997

Al calcular la tasa interna de retorno de los resultados del flujo de caja se puede establecer que, al cabo de los 5 primeros años, se tendría un resultado del 48%, lo cual evidencia un proyecto interesante para los inversionistas. Asimismo, al evaluar el valor adicional neto que los inversionistas obtendrían en este proyecto, considerando la tasa de descuento del 12%, sería de \$120'010,000.

8.4.6 Conclusión final sobre la viabilidad del programa corporativo de flotas.

Al evaluar los criterios de utilidad y flujo de caja proyectada para el desarrollo del programa corporativo de flotas se establece lo siguiente:

1. La inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto no se considera un monto que pueda generar un riesgo de carácter financiero a la compañía, y esta inversión podrá ir creciendo siempre y cuando el nivel de ventas crezca, es decir, si no se concreta ventas la inversión inicial no crecería. Esta inversión inicial se cuantifica en \$97'772,000 para el primer mes y \$14'290,000 mensual adicional si no se genera ventas adicionales.

2. La proyección comercial del proyecto establecida considera variables de deserción, clientes no concretados, capacidad de citas diarias, por lo que se considera que la proyección de ventas puede ser cercana a la realidad e incluso superior.

3. Para la estimación de la utilidad por servicio y por línea de vehículo, se utilizó información real de la base de datos de la compañía y por consiguiente se considera que los datos empleados representan en gran medida la realidad. Claramente estos datos pueden cambiar por el perfil de clientes corporativos que se concrete, la capacidad comercial del taller, entre otras condiciones, sin embargo, al tener en cuenta que en este momento CAMPESA ha venido estructurando este programa la posibilidad que esto suceda o que los datos no representen la realidad es mínima.

4. Para la proyección del perfil de la flota y el potencial de las entradas se utilizó información de la base de datos de la compañía y por consiguiente se considera que los datos utilizados representan con gran asertividad la realidad del negocio proyectado.

Los resultados que se establecieron en las secciones 8.4.4 Proyección de utilidades del programa corporativo de flotas y 8.4.5 Proyección de flujo de efectivo programa corporativo de flotas se consideran cercanos a la realidad esperada y nos permite definir que el programa debe seguir en el desarrollo por parte de CAMPESA S.A., debido a lo siguiente:

1. Nivel inicial de inversión inicial es baja comparando con niveles de inversión de otros proyectos que CAMPESA ha iniciado, ventas anuales de la compañía y el nivel de ventas proyectado al cabo de los primeros 5 años. El nivel de inversión y gastos administrativos que se requeriría al inicio es de \$97'722,900 para el primer mes (incluyendo equipos, herramientas, personal y mercadeo), y mensualmente un gasto proporcional a los salarios del personal vinculado. También se considera que los recursos que se adquiriría para el proyecto pueden ser empleados en

operaciones ya operando del concesionario, en caso de no continuar con el proyecto salvo el personal contratado, como por ejemplo el escáner multimarca puede ser empleado en latonería y pintura, los gatos y cajas de herramientas en los talleres, y así sucesivamente. Por lo tanto, el dinero requerido para iniciar es bajo y puede ser empleado en otras operaciones en caso que no se diera continuidad del mismo.

2. Con el cumplimiento de las ventas proyectadas el flujo de caja proyectado, el negocio al quinto año tendría una tasa interna de retorno del 48% y un valor adicional neto de \$120'000,000, valores interesantes para los inversionistas

3. Este análisis no contempla, como se anotó en la sección 8.4.4 Proyección de utilidades del programa corporativo de flotas, ventas adicionales por otros negocios que no sean de mantenimiento como por ejemplo accesorios, seguros, vehículos nuevos, vehículos usados, entre otros.

La propuesta comercial de posventa para la atención de clientes corporativos tiene un enorme potencial de ser un generador de ingresos a la compañía y se debe abordar con prioridad.

9. Conclusiones

Al completar el proyecto de grado Propuesta de Creación del Área Comercial de Posventa en CAMPESA S.A., se desarrollaron todos los objetivos propuesto obteniendo las siguientes conclusiones:

La primera conclusión que se determinó es la importancia de abordar este proyecto en CAMPESA y desarrollarlo cuanto antes sea posible. Al evaluar los resultados del análisis financiero, de procedimientos, costos, operativos, análisis de la competencia y análisis de CAMPESA, se estableció que el proyecto es viable, atractivo para los inversionistas y que CAMPESA actualmente cuenta el conocimiento y recursos suficientes para disponer su ejecución.

Al realizar la evaluación financiera del proyecto se estima que, con la proyección de ventas, costos, gastos y otros criterios que fueron descritos en la sección 8, se calcula que la tasa interna de retorno será del 48% y el valor neto adicional que los inversionistas obtendrían con una tasa de descuento del 12% supera los \$120'000,000 de pesos al cabo de los primeros 5 años de ejecución. Estos resultados son atractivos para los inversionistas y socios de CAMPESA.

Los resultados financieros no incluyen análisis de riesgos e imprevistos que se puedan presentar, situaciones como las ocurridas en el año 2020, como la pandemia de coronavirus, el cierre de la mayoría de sectores económicos del país, la recesión económica generada y los paros nacionales del año 2021, son situaciones externas que podrían volver a presentarse y en el análisis no fueron contempladas.

Asimismo, existen otros riesgos inherentes a la operación que pueden alterar totalmente lo resultados, por ejemplo, errores técnicos que puedan generar daños en los vehículos, fallas complejas que puedan ocasionar sobrecostos en diagnósticos que no sean asumidos por el cliente,

personal que se retire de la compañía para aprovechar su conocimiento y ponerlo al servicio de otras empresas, entre otros riesgos que se puedan presentar.

Una de las herramientas fundamentales para contener algunos riesgos es la evaluación del servicio prestado a los conductores y jefes de transportes, la encuesta de satisfacción. Estas encuestas deben permitir identificar motivos de deserción, oportunidades de mejora y reconocimientos por la buena labor, por lo tanto, permitirá mitigar riesgos al conocer de antemano la percepción del servicio.

Así mismo, se pudo observar que, para la implementación de la propuesta comercial de posventa en CAMPESA S.A., los recursos económicos iniciales que se requieren para dar inicio y los recursos que se requerirán en inversión o gastos personal adicional que se vayan necesitando con el crecimiento del mismo, no son cifras que puedan generar riesgos financieros a la compañía.

Al requerir una inversión inicial aproximada de \$100'000,000 de pesos en una empresa con ventas anuales superiores a los \$80 mil millones de pesos, no es una cifra que pueda generar un desbalance económico significativo en caso de no resultar el proyecto según planeado.

En la evaluación de costos y gastos de la compañía se evidenció una carga significativa de gastos para la operación de posventa, el 29% del costo de repuestos representa el gasto del área de repuestos y en la tarifa de mano de obra \$60,000 representa el gasto y costo de servicio. Estos números se presentan especialmente por enormes gastos fijos que la compañía tiene actualmente.

Es importante que para desarrollar este proyecto y ser competitivos con otros talleres, el nivel de gastos de CAMPESA debe ser revisado a profundidad para buscar alternativas de disminución de los mismos, sin embargo, se pudo ver que uno de los principales rubros en los gastos es el arriendo, el cual representa más del 42% del peso de los gastos de posventa.

Como se evidenció durante el proyecto, la infraestructura física está sobredimensionada, lo que genera un sobre costo actual de la operación. Por lo tanto, el 29% de los gastos de repuestos y la tarifa de mano de obra de \$60,000 deben disminuir con el incremento en ventas sin requerir aumento de gastos de arriendo e infraestructura.

En el análisis de la gestión comercial se pudo determinar que CAMPESA cuenta con un número significativo de asesores comerciales de vehículos nuevos, asesores que permitirían llegar a muchos clientes de forma simultánea permitiendo, además de verificar si es un cliente potencial o no de flota, conseguir información importante para poderlo perfilar y así elaborar la propuesta comercial personalizada. Asimismo, permitirá identificar contactos e incluso conseguir una cita al cliente.

Estos canales adicionales de contacto no generan ningún recurso económico adicional a CAMPESA, salvo un entrenamiento a los asesores comerciales y un seguimiento a su gestión mes a mes. Por lo tanto, permitirá crecer rápidamente en la obtención de clientes potenciales.

En el análisis operativo se pudo concluir que la experiencia actual de CAMPESA en otras operaciones, como latonería y pintura, atención de vehículos particulares, entre otros, le permitirán tener conocimiento previo para el desarrollo de la propuesta aquí planteada. Sin embargo, como se pudo presentar en el documento, el secreto para que este proyecto obtenga los frutos esperados por la compañía se centra es en la gestión comercial a las empresas y flotas.

En este proceso no se tiene mucho conocimiento previo, pero al revisar los puntos a tener en cuenta para el desarrollo de esta gestión, CAMPESA cuenta con los recursos actuales para poder iniciar esta gestión. Para ello debe conseguir a la persona encargada de esta gestión comercial, es decir el coordinador de flotas.

Para sacarle el mayor potencial a esta gestión comercial se requiere hacer un análisis distinto al del cliente particular, ya que se debe analizar el potencial de facturación de forma precisa hasta lograr identificar si cada vehículo en cada servicio facturó lo proyectado, es decir, un análisis por servicio ejecutado.

Para este análisis CAMPESA no tiene el desarrollo tecnológico y es un punto que debe considerar, desarrollar el seguimiento de los clientes para que se logren concretar, no obstante, este recurso no se requiere para dar inicio al proyecto. Para arrancar se puede hacer análisis por cliente o análisis por placa, los cuales son posibles con el software que actualmente tiene CAMPESA.

Los proveedores de repuestos, servicios, herramientas y equipos se vuelven un recurso fundamental por la diversificación de servicios, marcas, modelos y requerimientos que los clientes solicitarán. Es importante la implementación de procesos de selección de proveedores que permitan garantizar el suministro oportuno de las necesidades de CAMPESA, como también garantizar la buena calidad del producto o servicio ofertado.

Así como anteriormente se anotaron algunos de los recursos importantes a considerar, como por ejemplo los proveedores, el coordinador del programa encargado de la gestión comercial, como también se indicaron algunos recursos tecnológicos que se requerirían para el proyecto, se desarrollaron los 9 puntos del Canvas estableciendo lo mínimo a tener en cuenta para la ejecución de la propuesta comercial de flotas en CAMPESA.

Entre los puntos registrados se destacan, adicionalmente a los que ya fueron anotados, tareas claves como también el desarrollo de la propuesta de valor, las cuales pueden determinar el éxito o fracaso del proyecto. Esto se concluye porque los otros puntos, de alguna manera, ya se tienen parcialmente desarrollados por la compañía, como el manejo de cartera y algunos

proveedores, o algunos que se pueden ir resolviendo en durante la ejecución, como ocurre con la atención nacional, un ítem sumamente específico que no todos los clientes de flotas requieren.

La propuesta valor, que es el motivo fundamental por la cual la empresa define si CAMPESA es o no su proveedor de mantenimiento, como las actividades clave que son las situaciones que se deben resolver antes de dar inicio al proyecto, deben ser abordadas y profundizadas.

La propuesta de valor propuesta para el programa fue detallada en el APÉNDICE G, sin embargo, CAMPESA debe asegurar desarrollarla y haber resuelto los requerimientos técnicos o logísticos que la misma genere antes de comprometerse con los clientes. Asimismo, en el tema de actividades clave, se deben resolver ya que varias de las mismas pueden entorpecer la gestión comercial, por ejemplo, el nivel de documentación requerida para la aprobación del crédito, programas diferenciales como capacitación, entre otros.

En el análisis de la competencia y el análisis interno de CAMPESA, la principal conclusión que se obtuvo es que los ajustes que CAMPESA debe realizar para ser atractivo para los clientes corporativos son plausibles y dependen de cambios en procesos internos de la compañía.

Buscar cómo agilizar los procesos administrativos para ser mas diligentes en el servicio, así como debatir el concepto del costo para que los clientes no pisen que CAMPESA es mas costoso, sino que el costo del beneficio amerita una inversión superior a los otros talleres.

El precio es fundamental contemplarlo ya que la estructura de costos y gastos de un concesionario es superior al de otros talleres. Esta diferencia se presenta debido a que les exige, por ser representantes de marcas de vehículos, procesos de formación de personal, adquisición de herramientas, infraestructura física con unas condiciones específicas, entre otros requisitos, por lo tanto no es posible igualar los costos y gastos con los otros talleres que no manejan estos rubros.

Al no ser posible ofrecer las mismas tarifas de los demás talleres y si no se logra debatir este argumento con evidencias de costo versus beneficio, será complejo conquistar nuevas empresas.

Es importante que el conocimiento de la competencia sea algo que se establezca de forma periódica. Nuevos competidores pueden aparecer en el mercado, como también es posible que los talleres implementen procesos, equipos, personal o cualquier cambio que genere beneficios significativos a los clientes.

Asimismo, entre más talleres se conozcan será posible profundizar en el conocimiento del sector y este conocimiento permitirá debatir con argumentos a los clientes, implementar buenas prácticas y establecer puntos de comparación con los talleres más sobresalientes en esta área.

En la determinación de las necesidades de los clientes se pudo establecer que varios de los clientes encuestados manejan su flota de vehículos por medio de empresas de Renting, un cliente que actualmente CAMPESA no maneja y con el cual debe establecer con prioridad una relación comercial.

Estos clientes son conocidos en el sector por tener altos niveles de exigencia en calidad del servicio (tiempo de reparación, información detallada, informes y beneficios adicionales a los conductores, entre otros), como también por ser clientes con alto poder de negociación al manejar un número significativo de vehículos. Son clientes que pueden generar altos niveles de venta y entradas a los talleres. Según un artículo del periódico económico La República, del 7 de mayo de 2021, Renting Colombia cuenta con más de 40,000 vehículos (Solórzano C., 2021), siendo Renting Colombia la empresa de Renting más grande del país, pero no la única.

Asimismo, se pudo determinar que a este tipo de cliente le interesa principalmente la disponibilidad del vehículo, es decir, el menor tiempo posible del vehículo en el taller, o en el

tiempo no operativo del mismo. Es por esto que temas como horarios diferenciales para atenderlos en periodos inoperantes, flexibilidad de repuestos originales y homologados para aumentar la velocidad de suministro, y disminución de costos de reparación, entre otros, son temas que deben ser desarrollados para resolver los problemas fundamentales de las empresas.

También hay que comprender que para las empresas el mantenimiento es considerado un gasto, no una inversión, por lo tanto, se deben desarrollar estrategias en donde pueda demostrarse que con el desarrollo del mantenimiento en el concesionario CAMPESA la variación de precios será compensada con beneficios como el nivel de disponibilidad del vehículo. De esta forma se empezará a evaluar el mantenimiento como una inversión al vehículo.

En el proceso determinado para la selección del sector económico de mayor impacto en la facturación de CAMPESA, como sector a ser evaluado en el proceso de determinación de necesidades, se estableció que el sector a evaluar es el que maneja código CIIU 0910.

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga este sector económico tiene un número bajo de empresas registradas, 26 en total, por lo que se decidió complementar el análisis con el código CIIU 3812, el cual es el segundo sector económico de mayor impacto. Sin embargo, este segundo sector cuenta con un menor número de empresas registradas, un total de 5 empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En el proyecto se estableció que se realizaría el análisis a un sólo sector económico para la determinación de sus necesidades, aún así, se realizó a los dos sectores económicos para obtener mayor número de posibles clientes a encuestar por tener un número limitado de empresas. Es importante considerar que este análisis de necesidades es exclusivo para los dos sectores económicos.

Es posible que muchas de sus necesidades se compartan entre otros sectores, por eso es indispensable conocer cada sector que CAMPESA quiera atender para resolver sus necesidades. Es por eso que este proceso debe desarrollarse con la inclusión de nuevos sectores económicos, para los clientes potenciales de flotas.

Es importante contemplar en el análisis otro tipo de clientes y otras ciudades que no fueron incluidas en el estudio. Es probable que las necesidades de ciudad de como Cúcuta o Barrancabermeja, difieran a las de Bucaramanga. Asimismo, los clientes públicos y otros sectores económicos tendrán requerimientos que probablemente no fueron incluidos en el proceso de determinación de necesidades y por lo tanto no han sido resueltos. CAMPESA debe considerar estos clientes para ajustar, complementar o eliminar los puntos no tenidos en cuenta.

Por ultimo, es importante considerar que los resultados obtenidos, los análisis desarrollados y la descripción de recursos necesarios no generan ningún argumento contundente que impida el desarrollo del proyecto, hay que considerar que el negocio corporativo tiene otros beneficios que no fueron contemplados en el análisis.

Toda empresa cuenta con empleados que pueden tener vehículos y estos empleados pueden tener necesidades de mantenimiento o de vehículos nuevos que, además del mantenimiento a la empresa, serían ingresos potenciales a CAMPESA.

Además de mantenimiento la empresa requerirá ampliación o renovación de flota, es decir, compra de vehículos nuevos. Esta venta de vehículos nuevos tiene el beneficio del vehículo, la oportunidad de incluir accesorios, seguros, venta del usado, entre otros negocios. Pretender ser el único proveedor para estas ventas adicionales, en una relación de confianza, de beneficio mutuo y relacionamiento cercano con las personas encargadas del mantenimiento, podría dar lugar a que

CAMPESA sea considerada como primera opción y se tendrían puntos a favor al momento de la selección para estos negocios, como ocurre con el servicio de posventa.

Con base en los argumentos anteriores, además de recomendar la implementación del programa, se debe seguir en el proceso de profundización del conocimiento de la competencia, de los clientes, la implementación de los procesos internos, el desarrollo de la propuesta comercial y los demás puntos analizados para lograr los resultados proyectados.

Con respecto al momento en el cual fue realizado el diagnóstico de la compañía, datos del 2015, 2016 y 2017, y el desarrollo de la propuesta, propuesta realizada con información del año 2019 y 2021, es importante anotar que esto fue posible realizarla teniendo en cuenta los siguientes argumentos: 1. Campesa si bien ha venido haciendo cambios operativos y administrativos buscando ir implementando este proyecto de forma simultanea a su desarrollo, no ha generado grandes cambios al interior que pudiera considerarse que el resultado del diagnóstico emitido con información del 2015, 2016 y 2017 no represente a la realidad de la compañía. 2. No se utilizó información del año 2020 y 2021 para el análisis de costos debido a que esos dos años presentaron situaciones externas que afectaron a todas las compañías del país, Pandemia por Covid 19 en el año 2020 y 2021, y los paros nacionales del año 2021, sin embargo, si se utilizó una metodología para poder simular los costos que se esperarían para el año 2022 con información del 2019 en condiciones normales de operación.

Campesa al ir evidenciando que este proyecto tenía gran potencial, desde hace unos años ha venido implementando algunos cambios que muestran el interés de atender este nicho de negocios, entre los cambios están: La asignación de un coordinador comercial de flotas posventa, selección de proveedores locales para suministro de repuestos multimarca (a prueba y error y no con metodologías de selección), adquisición de herramientas (compras realizadas según los

requerimientos del día a día y no mediante un análisis del potencial de vehículos a atender), elaboración de propuestas de valor agregado (contiene algunos apartes de esta propuesta), análisis de la flota mediante la metodología básica (análisis de la flota como un todo y no por vehículos ni por potencial de servicio), entre otros. Esto ha permitido que al interior de la organización ya se tenga una cultura del servicio corporativo que permitirá implementar otros procesos de forma mas natural y mas rapida. Los cambios comerciales se han empezado a notar, no con la velocidad esperada, gracias al aumento del ofrecimiento comercial del programa con el coordinador, sin embargo, se ha venido notando que el programa requiere seguir tomando forma ya que la retención del cliente ha sido muy deficiente, es decir, se ofrece el programa, el cliente prueba el servicio con algunos mantenimientos y luego no continua. Por lo tanto, es evidente que a esta propuesta hay que tener en cuenta elementos de retención que evite este comportamiento, y se evidencia la importancia del seguimiento de las flotas por placas y no por cliente en general.

Referencias Bibliográficas

- Acertiva. (2017). *Tasa de respuesta*. Obtenido de <http://www.acertiva.com/blog/2017/03/15/tasa-de-respuesta/>
- Albrecht, K. (1998). *Servicio al cliente interno*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.
- ANDI, (2014) *Informe del sector automotor diciembre 2014*, Colombia
- Ballard, J.; Finch, F.; Blanchard, K. (2005). *Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente*. Caracas: Grupo Editorial Norma.
- Beckwith, H. (2005). *Enamore a sus clientes*. Caracas: Ediciones Urano.
- Blanchard, K.; Bowles, S. (2005). *Clientes incondicionales ("Raving fans")*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Brinkman, R.; Kirshner, R. (2006). *Amarás a tus clientes*. Madrid: Ediciones Empresa Activa.
- Calderon Neyra, P. (2002). *Servicio al cliente*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- Calderon Neyra, (s.f.) *Servicio al cliente*, Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Todo sobre el Código CIIU*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-Codigo-CIIU>
- Capodagli, B. (2006). *The Disney Way. Harnessing the management secrets of Disney in your company*. USA: McGraw-Hill.
- Craven, R. (2003). *El cliente es el Rey*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Cuida tu dinero. (2018). *Cómo crear un departamento de servicio al cliente desde cero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13089721/como-crear-un-departamento-de-servicio-al-cliente-desde-cero>
- El Tiempo. (s.f.). *Artículo Web New nota interior*. Obtenido de http://www.motor.com.co/industria-en-marcha/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-14715156.html
- Elias, J. (2000). *Clientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Emprendedores. (s.f.). *Modelo 5*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-5>
- Grupo Radar. (s.f.). Obtenido de https://www.gruporadar.com.uy/01/?page_id=103
- Kinni, T. (2003). *Be our guest: Perfecting the art of customer service*. USA: Disney Editions.
- Marketing Directo. (2011). *Porqué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing/porque-es-mas-barato-retener-un-cliente-que-conseguir-uno-nuevo/>
- Mitchel, J. (2008). *Abrase a sus clientes*. Caracas: Norma.
- Muñoz R. (s.f.) *Marketing XXI*, 5 edición, Obtenido de: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Peiró, R. (4 de agosto de 2017). *Modelo de negocio*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Revista Semana. (2015). *Colombia batió récord en ventas de carros*. Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-batio-record-en-ventas-de-carros/414152-3>

Seidman, D. (2007). *How: why how we do anything means everything... in business (and in life)*.

New Jersey: John Wiley & Sons.

Solórzano C., S. (2021). *El negocio del renting en Colombia supera los 40.000 vehículos y suma más jugadores*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-del-renting-en-colombia-supera-40000-vehiculos-y-suma-nuevos-jugadores-3165515>

Stacep. (s.f.). *Técnicas de investigación de mercados*. Obtenido de <http://stacep.com/es/metodologia-y-tecnicas-aplicadas/tecnicas-de-investigacion-de-mercados>

Trabajar desde casa. (2014). *Modelo Canvas | Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo | Ejemplo práctico*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de encuesta

Realización de un Estudio de Necesidades en el Área de Mantenimiento Automotriz para Clientes Corporativos

Con este formulario se busca realizar un estudio donde se pueda obtener una ayuda para la creación del área comercial para el mantenimiento automotriz para clientes corporativos.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Nombre de la Empresa *

Tu respuesta

Nombre *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

Teléfono

Tu respuesta

Email

Tu respuesta

El parque vehicular de la empresa es: *

- ☐ Propio
- ☐ Tercerizado
- ☐ Mixto
- ☐ No contamos con vehículos

En que porcentaje del total de los vehículos son tercerizados? *

Tu respuesta

Cuántas marcas de vehículos en su parque automotor propio maneja: *

- ☐ 1 Marca de vehículos
- ☐ Varias Marcas
- ☐ No cuento con parque automotor propio

Cuál o Cuales marcas? *

Tu respuesta

El parque automotor propio esta compuesto por: *

a) % Automóviles

Tu respuesta

*

b) % Camionetas

Tu respuesta

*

c) % Camiones

Tu respuesta

*

d) % Motos

Tu respuesta

*

e) Otros

Tu respuesta

Con cuántos vehículos propios cuenta (autos, camionetas, camiones)? *

0-10

11-30

31-60

mas de 60

No cuento con
parque
automotor
propio

Marque una
opción

☐☐☐☐☐

Cuales empresas de alquiler de vehículos o empresas subcontratadas obtiene el servicio de transporte (en caso que cuente con vehículos alquilados, renting, etc)? *

Tu respuesta

La operación de su empresa se desarrolla en: *

- ☐ Área metropolitana de Bucaramanga
- ☐ Santander
- ☐ A nivel Nacional

El mantenimiento de los vehículos se realizan en: *

- ☐ Área metropolitana de Bucaramanga
- ☐ Santander
- ☐ A nivel Nacional

La operación de sus vehículos se lleva a cabo en horario: *

☐ Diurno

☐ Nocturno

☐ Festivos

☐ Días hábiles

El horario que usted cree adecuado para realizar el mantenimiento de sus vehículos debe ser: *

☐ Diurno

☐ Nocturno

☐ Festivos

☐ Días hábiles

☐ Por programación

☐ Por imprevisto

La selección del taller para realizar los mantenimientos, reparaciones de sus vehículos es definido por: *

- ☐ La empresa
- ☐ El conductor
- ☐ La empresa cuenta con taller Propio

Actualmente el manejo de sus mantenimientos esta dado de la siguiente manera: *

- ☐ Un solo taller para todos los servicios (Lubricación, Frenos, Electricidad, Carrocería, Furgones, Termos, etc.)
- ☐ Un solo taller para la atención del vehículo (Lubricación, Frenos, Electricidad, etc) y uno o varios para la atención de los accesorios del vehículo (carrocerías, termos, etc)
- ☐ Múltiples talleres para el vehículo y accesorios (mecánica, lubricación, frenos, electricidad, latonería y pintura, carrocerías, termos, etc)

Para la selección del o los talleres por la empresa se da por medio de: *

- ☐ Licitación
- ☐ Evaluación de las propuestas dadas por los talleres
- ☐ Por conocimiento previo del taller o recomendación de un tercero
- ☐ Definido por el Gerente o Propietario

En caso de seleccionar el taller por medio de licitación o evaluación de las propuestas, ésta está basada en: *

- ☐ Estrictamente el precio
- ☐ Existen criterios ponderables definidos por la empresa
- ☐ Comparación subjetiva de la propuesta
- ☐ Otro: _____

En caso de utilizar Criterios ponderables para la selección de la propuesta, cual de estas opciones son utilizadas: *

- ☐ La ubicación del taller
- ☐ Garantía de los servicios
- ☐ Experiencia del taller
- ☐ Listado específico de Servicios y repuestos a cotizar
- ☐ Cantidad de servicios que prestan o coordinan (mecánica, electricidad, latonería, frenos, etc)
- ☐ Certificaciones del personal técnico (experiencia y/o conocimiento)
- ☐ Listado de equipos y herramientas
- ☐ Área mínima de taller
- ☐ Certificación de la marca (Concesionario)
- ☐ Carro taller o Servicio de desbare
- ☐ Mantenimiento inhouse
- ☐ Capacitación a conductores
- ☐ Beneficios para los empleados de la empresa

- ☐ Capacitación a conductores
- ☐ Beneficios para los empleados de la empresa
- ☐ Historial del mantenimiento de los vehículos
- ☐ Capacidad financiera (activos, pasivos, capital de trabajo, etc)
- ☐ Contar con bodega de repuestos
- ☐ Crédito
- ☐ Otro: _____

Apéndice B. CANVAS desarrollado para la elaboración de la propuesta del departamento comercial de posventa

Key Partners ?	Key Activities ?	Value Proposition ?	Customer Relationships ?	Customer Segments ?
1. Who are your key partners? Accionistas Se requiere contar con el apoyo de los accionistas para suministrar los recursos económicos que se requieran en la implementación del programa Proveedores de repuestos Se requiere tener proveedores de repuestos multimarca Proveedores de servicio Se requiere tener proveedores de servicios especializados GM Colmotores Es el principal proveedor de repuestos de CAMPESA S.A.	1. What are your key activities? Identificación y selección de proveedores de servicios Identificar los servicios de mayor incidencia para realizar una selección de proveedores Proveedores de repuestos homologados Seleccionar un grupo de proveedores de repuestos locales con variedad de productos, garantía y facilidades de pago Equipos para la ejecución de los informes en línea Se deberá identificar la necesidad de los equipos, celulares o tablets, para la ejecución de los informes y determinar el responsable de la realización de estos reportes. Tarifas Realizar un sondeo de mercado en donde se identifiquen las tarifas actuales para los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo más recurrentes	1. What are your value propositions? Disminución de fallas correctivas a través de programas de mantenimiento preventivo En los talleres no tienen rutinas establecidas de mantenimiento preventivo que buscan la disminución de reparaciones correctivas o imprevistos que puedan ocasionar varadas o accidentes Transparencia Los clientes tienen la posibilidad de dejar el vehículo en las instalaciones de CAMPESA y confiar que este no va a utilizarse para prácticas indebidas como es la sustracción de elementos, instalación de repuestos de mala calidad, hurtos, entre otros. Financiación del mantenimiento A través de un estudio financiero de las empresas, CAMPESA otorga hasta 30 días para el pago de las facturas libre de intereses	1. Your customer relationships? Atención personalizada Los clientes de flotas serán atendidos por personal exclusivo para este servicio Línea directa con el director del programa Para situaciones complejas los jefes de mantenimiento de las empresas tendrán línea directa con el director del programa Atención de PQRT's Para la atención de preguntas, quejas y reclamos, se estableció que la persona encargada será el director del programa pero puede también ser direccionada a través del coordinador de servicio de cada sede, encargado del manejo de las pqr's ante la superintendencia, o la coordinadora del contact center	1. Customer Segments Compañías, corporaciones, empresas, consorcios Los clientes objetivo lo componen todas las compañías, corporaciones, empresas, consorcios que tengan más de 5 vehículos propios en el departamento de Santander a excepción de las empresas que contengan afiliados como lo son buses municipales, intermunicipales o taxis, debido a que estas congregan un gran número de propietarios y para estos se requiere una estrategia muy distinta a la planteada

	Capacitación e inducción de personal Se debe realizar una capacitación al personal comercial con las generalidades del programa y la información más relevante a conseguir para identificar clientes potenciales.	Programa de capacitación Se estructurará un grupo de conferencias que buscan profesionalizar a los conductores y minimizar los costos de la compañía		
	Así mismo, realizar el mismo proceso con el personal técnico de los talleres Programa de capacitación para conductores Diseñar un programa de capacitación en conocimiento de producto, manejo económico, inspección preoperativa y manejo defensivo Seguimiento de kilometraje Diseñar el procedimiento y las herramientas necesarias para la ejecución del seguimiento de kilometraje Verificación del personal técnico Se debe verificar la experiencia del personal técnico en vehículos multimarca y Chevrolet para verificar si el personal actual es idóneo o es necesario realizar la contratación de personal adicional Convenios con los concesionarios nacionales Se debe realizar alianzas estratégicas con concesionarios a nivel nacional para la atención de las flotas con estas características.	Historial de servicio Todos los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo, lámina y pintura en cualquiera de las sedes de CAMPESA S.A., dejará un registro de la actividad ejecutada y así poder mantener el "HISTORIAL DEL VEHÍCULO" disponible en cualquier momento Atención integral multimarca Se ofrecerán los servicios de forma integral para las flotas de vehículos de la compañía abarcando la parte mecánica, eléctrica, latonería y pintura, automóviles, buses y camiones no solo de la marca Chevrolet sino multimarca Atención nacional de mantenimiento Para flotas nacionales, contamos con convenios a nivel nacional con los concesionarios de la red de Chevrolet, permitiendo la atención en más de 25 ciudades del país. Estos servicios serían coordinados con CAMPESA S.A. por lo que el cliente solo se entendería con nosotros en temas de citas, autorización, facturación y crédito.		

	Servicios especiales Se debe definir el procedimiento para la ejecución de servicios inhouse tales como, personal, registro de servicio, cobro, repuestos, etc. de la misma forma es	Informes en línea de los servicios Buscando canales para la transmisión de la información de forma oportuna y confiable, se ofrecerá los informes en línea de las	
	necesario identificar la metodología para la recogida del vehículo en el sitio y devolverlo, de la misma forma se requiere definir el registro de las solicitudes de servicio entre otros.	reparaciones de mantenimiento	
	Key Resources ? 1. What are your key resources? Herramientas Se requiere de herramienta especializada para la atención de los vehículos multimarca Inventario de Repuestos Gestionar un inventario que permita el normal desarrollo de los servicios de mantenimiento Repuestos homologados Se requiere de crédito con proveedores de repuestos para la adquisición de estos con facilidades de pago Técnicos especializados multimarca Se requiere personal técnico especializado con experiencia en vehículos multimarca Espacio Se requiere de una sede para la atención de buses y camiones en el área metropolitana de Bucaramanga	Mantenimientos especiales Inhouse - Para compañías que tengan a disposición de espacio para la atención de sus vehículos en su propio patio, se dispondrá de personal técnico para que realicen las rutinas de mantenimiento preventivo en sus instalaciones. Recogida a domicilio - para clientes que presenten dificultad para traer los vehículos a las instalaciones de CAMPESA S.A., se enviará personal técnico para su traida al taller. Responsabilidad y garantía del servicio Todos los servicios de mantenimiento preventivo y/o correctivo ejecutado en CAMPESA S.A. cuentan con el respaldo y garantía que GM COLMOTORES y CAMPESA Acompañamiento del kilometraje A través de los registros se hará el seguimiento de la flota con el fin de realizar la estimación de kilometraje y programación del próximo servicio de mantenimiento, con el fin de comunicarlo a los jefes de las flotillas y	Channels ? 1. Channels Visita por experto La comunicación con el cliente se hará a través de visitas en las empresas o en el taller por un experto en el programa de flotas para empresas. Atención especializada por los talleres En las visitas a los talleres los conductores, jefes de transporte, supervisores, entre otros, serán atendidos por asesores de flotas especializados en los programas de mantenimiento, beneficios y con alto conocimiento técnico. Así mismo, para situaciones más especializadas contarán con el apoyo de técnicos especializados y jefes de taller con alta experiencia y conocimiento técnico Visitas comerciales Los asesores comerciales tendrán información preliminar del programa con el fin de

	Proveedores de servicio Se requiere un listado de proveedores de servicio especializado con facilidades de pago, garantía y buenos	apoyados en esa logística	indagar las necesidades del cliente y el interés en ser atendidos por la compañía Comunicación del contact Center
	precios. Entre los servicios se requiere, rectificadora de motor, reparaciones de radiadores, reempaste de bandas, reparación de bombas de inyección, reparación de cremalleras y bombas de dirección, tomo, entre otros Administrador de servicios Se requiere de una herramienta para la administración de los mantenimientos, historial de servicio y que facilite la identificación de servicios potenciales		El contact Center entre las funciones que tiene es el seguimiento del kilometraje de las flotas con el fin de sugerir servicios según los registros y así apoyar la programación de los trabajos.
Cost Structure ? 1. What about your cost structure? Mano de obra Se debe estipular la estructura salarial al personal involucrado de tal forma que su salario sea en función de lo realizado.	Repuestos Los repuestos tienen involucrados unos costos en la compra de los mismos Costos de los servicios tercerizados Los servicios tercerizados manejan un costo implícito por lo que sería necesario analizar el tema de un margen de utilidad	Revenue Streams ? 1. What are your revenue streams? Crédito A través de un estudio financiero, CAMPESA S.A. otorgará un cupo y un plazo para el pago de las facturas sin costo adicional Precios de los servicios Se presentará un listado de operaciones de mantenimiento	Medios de pago Campesa maneja cuentas en las principales entidades bancarias con el fin de facilitar la transferencia electrónica y así realizar sus pagos. De la misma forma se ofrecerán servicios de pago en efectivo y pago con tarjeta de crédito Repuestos homologados Para repuestos que su relación costo-beneficio se encuentren

Costos adicionales Los costos adicionales de infraestructura, servicios, depreciación, equipos, herramientas no se tienen en cuenta pues estos son asumidos por los servicios de mantenimiento uno a uno que ya se ejecutan, pues el lugar donde se harán lo servicios de	preventivo en donde se calcularán las tarifas de acuerdo al mercado actual, utilizando como referencia a los talleres en donde los clientes actualmente están prestando sus servicios. Esta tarifa será la base de referencia pero según el volumen existirá la opción de negociación de la	fuera del mercado, se ofrecerán la línea de repuestos genérica con el fin de poder ofrecer una gama de opciones al cliente, e incluye que el cliente traiga el repuesto para que sea instalado
este departamento sería en los mismos talleres de CAMPESA S.A.	misma	

Apéndice C. Cálculo de la tarifa mano de obra mínima

Para el cálculo de la tarifa de mano de obra mínima para que el programa de atención de clientes corporativos, se utilizará los estados de resultados de los estados financieros de CAMPESA del año 2019 como referencia para determinar la tarifa mínima de mano de obra que cubra los costos y gastos actuales con los criterios definidos en el 8.1 ANÁLISIS DE COSTOS, obteniendo como resultado que la tarifa mínima de mano de obra deberá ser de \$67,800 antes de iva por hora para el año 2022. Este resultado se sustenta en el desarrollo de este Apéndice.

El valor de los \$67,800 representa el valor mínimo de valor de venta de mano de obra para que cubriera los costos y gastos de la operación, sin generar ninguna utilidad por el concepto de mano de obra del servicio.

Este valor fue calculado con el nivel de ventas actuales, sin embargo, como CAMPESA cuenta con un porcentaje alto de costos y gastos fijos y semifijos de mano de obra, representando un 85% de la totalidad, al vender el servicio de mano de obra a esta tarifa se tendría el beneficio que estaría aportando para el pago de estos costos y gastos fijos y semifijos los cuales no varían según el nivel de ventas. Por el contrario, al tener costos y gastos variables que representan un nivel pequeño de la operación actual de CAMPESA, al incrementar la venta de mano de obra con la tarifa mínima de mano a \$67,800 (es decir sin utilidad), el incremento de costos y gastos que se tendrían por la variación en ventas sería pequeño y por lo tanto la tarifa mínima de mano de obra disminuiría.

A continuación, se detallará como se calculó la tarifa mínima de mano de obra para el año 2022 y el comportamiento de esta tarifa al incrementar la venta de mano de obra.

Tabla 36.*Cálculo tarifa mínima mano de obra que cubra costos y gastos de mano de obra*

Rubro del pyg	Valor en miles de pesos
Costos Variables año 2019	\$352,200
Costos Fijos y semifijos años 2019	\$1'115,645
Costos Totales año 2019	\$1'467,845
Gastos Variables año 2019	\$104,995
Gastos Fijos y semifijos años 2019	\$1'506,757
Gastos Totales año 2019	\$1'611,752
Costos y Gastos totales año 2019	\$3'079,597
Horas facturadas año 2019	51,330
Tarifa mano de obra mínima	\$59,996

* Valores en miles de pesos

En la tabla 36 se presenta el método de cálculo empleado para calcular la tarifa de mano de obra mínima que cubra los costos y los gastos de mano de obra del servicio teniendo como referencia la información de los estados financieros del año 2019, si bien, hoy los costos y los gastos han subido por concepto de la inflación, dólar, incremento del salario mínimo, entre otros criterios, no se utiliza los datos del año 2020 ni los del 2021 para el cálculo de la mano de obra ya que estos dos años han sido fuertemente impactado por amenazas externas incontrolables que son la Pandemia del Covid 19 del año 2020 y 2021, El paro nacional del año 2021, la escases de producto de vehículos nuevos del año 2021 ocasionado por la baja producción de microprocesadores del año 2020, entre otras situaciones del orden nacional y mundial, alterando de forma significativa los estados financieros y podríamos estar considerando una tarifa totalmente errada.

Tal como se anotó anteriormente, al incrementar la venta de mano de obra la tarifa mínima disminuiría, a continuación, se realizará la simulación del cálculo de la nueva tarifa mínima de mano de obra simulando un incremento en la facturación de mano de obra en un 10%, lo que se traduce en un incremento horas del mismo 10%. Para este análisis se tendrá en cuenta que los costos y gastos fijos y semifijos no tendrían ninguna variación ya que su comportamiento no es afectado por el incremento en las ventas, y los costos y gastos variables se incrementarían en la misma proporción que la venta. Este análisis se hará para poder sustentar que en el caso que se llegase a determinar la venta de la tarifa mano de obra a los clientes corporativos al valor de tarifa mínima de mano de obra calculada en la tabla 36, ajustándola por concepto del IPC, SMMLV, entre otros, el resultado final del ejercicio es que se estaría recibiendo utilidad por este concepto y aportaría positivamente al resultado final de los estados financieros del concesionario, sin que esto quiera decir que la recomendación sea la comercialización de la mano de obra a esta tarifa.

Tabla 37.

Cálculo tarifa mínima mano de obra con incremento de la venta en un 10% de la mano de obra

Rubro del PYG	Valor en miles de pesos
Costos Variables año 2019+10%	\$387,420
Costos Fijos y semifijos años 2019	\$1'115,645
Costos Totales año 2019	\$1'503,065
Gastos Variables año 2019+10%	\$115,495
Gastos Fijos año 2019	\$1'506,757
Gastos Totales año 2019	\$1'622,252
Costos y Gastos totales año 2019	\$3'125,317
Horas facturadas año 2019+10%	56,463
Tarifa mano de obra mínima	\$55,352

* Valores en miles de pesos

En la tabla 37 se puede observar el efecto de la disminución de la tarifa mínima de mano de obra con el incremento en ventas, lo cual sería el efecto que se estaría esperando obtener con el programa corporativo.

Ya teniendo la tarifa de mano de obra mínima del año 2019 calculada en la tabla 36, y sabiendo que la tarifa de ese año no puede utilizarse en el año 2022 como valor de referencia por los incrementos en los costos y gastos asociados al IPC, dólar, SMMLV, entre otros, como también se pudo concluir que cualquier incremento en ventas hace que el valor de tarifa mínima de mano de obra disminuya dando un margen de seguridad sobre cualquier simulación empleada para estimar el valor de tarifa de mano de obra mínima para el año 2022, se utilizará un factor de incremento del valor de la tarifa mínima de mano de obra promediando el IPC y el SMMLV.

Considerar que el incremento de costos y gastos mediante el promedio del IPC y del SMMLV simularía el incremento proyectado anualmente con comportamientos normales y no con comportamientos atípicos como los que se presentaron (pandemia, paros nacionales), se hace ya que los principales rubros de gastos y costos de la mano de obra son afectados por el IPC o por SMMLV, tales como arriendos, salarios y servicios (estos 3 rubros representan más del 60% del costo y gasto de mano de obra). En la siguiente tabla se detallará el comportamiento del IPC y del SMMLV de los últimos 2, se calculará el promedio de los dos indicadores, el cual será utilizado para estimar el incremento de la tarifa mano de obra para el año 2022.

Tabla 38.

Cálculo de variación de la tarifa de mínima mano de obra a aplicar para el año 2019 para estimar el valor en el año 2022.

AÑO	IPC	SMMLV	PROMEDIO
2020	3.8%	6.0%	4.9%
2021	1.61%	3.5%	2.55%
2022	3.97%*	6.01%**	4,99%
Var 2020 - 2022	9,7%	16.3%	13.0%

* IPC para el año 2022 calculado con la inflación de los últimos 12 meses corridos con corte a Julio de 2021, fuente de la información: www.dane.gov.co

** El SMMLV para el año 2022 se calculó mediante la suma del IPC estimado para el año 2022 y el promedio de la diferencia entre el SMMLV y el IPC del año 2020 y 2021.

En la tabla 38 se puede ver que una tarifa de mano de obra calculada en el 2019 tendría una variación en el costo y el gasto para el año 2022 aproximadamente un 13%, por lo tanto, la tarifa mínima de mano de obra para el negocio corporativo de flotas para el año 2022 deberá ser de \$67,800 como se había expresado al inicio de esta sección, que representa incrementar en un 13% la tarifa calculada para el año 2019. Este valor no incluye la utilidad esperada por la empresa ni el efecto de la disminución de la tarifa por el incremento de la venta de mano de obra, solo estima la tarifa para costear los costos y los gastos de la mano de obra en el año 2022 con el comportamiento de costos y gastos similares al año 2019.

Apéndice D. Cálculo del porcentaje de costos y gastos para los repuestos

Para estimar el porcentaje sobre los costos a considerar, que representan el nivel de gastos asociados a la operación, hay que tener en cuenta que adicional a la operación natural del negocio, se deberá adicionar como un sobrecosto asociado a esta operación a contratar un mensajero que soporte la compra de repuestos a proveedores locales y el costo de la financiación de hasta 60 días de la venta. Esto lo que quiere decir es que este negocio tendrá una distribución de costos y gastos muy similar al taller de particulares, salvo por el mensajero que habría que incluirlo en los gastos de personal y los costos de financiación.

Considerar que los gastos y costos del taller de particulares tiene el mismo comportamiento en la operación de flotas es debido a que la infraestructura asociada a repuestos (bodegas, escritorios, oficinas, etc.) sería exactamente la misma, el personal (asesores de repuestos, bodegueros, jefe de área, asistente administrativa entre otros) sería el mismo, equipos y software requerido sería exactamente el mismo (computadores, software, entre otros), y en caso de requerir la ampliación de alguno de estos conceptos es debido a que el negocio de clientes corporativos ha incrementado sustancialmente la venta. Hay que tener en cuenta que la estructura física CAMPESA, como se expresó en el 8.1 ANÁLISIS DE COSTOS, cuenta con la capacidad de soportar hasta un 35% adicional de servicios de mantenimientos, y por consiguiente, toda la infraestructura está sobredimensionada. En el tema de personal administrativo y comercial no está holgada en esa misma proporción, pero con el mismo personal es posible iniciar el negocio corporativo y en caso de crecer la venta se aumentarían los recursos.

Por lo anterior los costos y gastos adicionales necesarios a tener en cuenta en este negocio son:

1. Mensajero – Salario con prestaciones sociales y auxilio de rodamiento en \$2'030,000
2. Costos de financiación – 2% sobre el costo de la venta

Ahora bien, el manejo de repuestos para otras marcas o repuestos no disponibles en CAMPESA realizado a través de las alianzas con proveedores locales, llamados repuestos homologados, permitiría que los costos de bodega, compra anticipada, entre otros, sea asumido por el proveedor. Es decir, CAMPESA no compraría repuestos homologados para mantener en inventario sino comprará según requerimientos de cada servicio tal como se expresó anteriormente. Es por esto, que el mensajero se vuelve fundamental para el movimiento de repuestos entre los proveedores de CAMPESA. Además, es importante contar con proveedores que cuenten con una infraestructura logística de despachos muy sólida, para así no depender de un mensajero para toda la operación y se tenga una respuesta mucho más rápida y eficaz.

Ahora bien, para el análisis de costos y gastos de la operación se tendrán en cuenta los gastos y costos que son inherentes a la operación como por ejemplo servicios públicos, arriendos, personal administrativo de apoyo, financiación, entre otros, como también costos y gastos son nuevos y propios de esta operación que corresponde a los costos mencionados anteriormente, el mensajero y la financiación.

Para estimar el costo y el gasto de la operación de repuestos que son inherentes a la operación, se considerará que su variación tendrá el mismo comportamiento al que se registra en los estados financieros de CAMPESA, es decir, la proyección de incremento o disminución de los costos o gastos ocasionados por el negocio corporativo se considerará que tendrá el mismo comportamiento que la variación de ventas del taller de particulares.

Al evaluar el estado financiero de CAMPESA se identifica que como costo en los estados financieros de repuestos solo se establece el costo de la compra de repuestos, todos los demás rubros incluyendo nómina de vendedores, arriendos, servicios públicos, entre otros, son manejados como gastos.

Por lo tanto, para la determinación de los costos asociados a la venta de repuestos se utilizará la información contenida en la base de datos de Campesa estableciendo el porcentaje promedio de marginalidad de repuestos para los clientes corporativos. Tal como se ha anotado en otras partes del proyecto, donde este proyecto se ha venido implementando en la compañía sin que esto haga parte de los objetivos del proyecto, se cuenta con información real de márgenes de repuestos para este tipo de cliente los cuales se presentan a continuación:

Tabla 39.

Determinación del margen de repuestos originales y homologados para cliente corporativo en CAMPESA como la proporcionalidad de la venta de repuestos entre original y homologado.

Margen repuestos facturados			
	Original	Homologado	% de original sobre la venta
AUTOMOVIL	32.8%	24.9%	37.1%
CAMIONETA	28.0%	32.1%	52.6%
CAMIÓN	21.2%	21.4%	39.9%
TOTAL	25.9%	25.3%	43.5%

En la tabla 39 podemos notar que la gestión comercial en los talleres, a pesar que el taller es el mismo para la atención automóviles, camionetas y camiones, la marginalidad por líneas de

vehículos y el peso de la venta original sobre la venta total, varia de línea a línea. Esta información es obtenida según los registros de ventas en CAMPESA.

Para la determinación del gasto asociado a la venta de repuestos de los estados financieros se estima que el gasto de la operación de repuestos representa un 29% sobre el costo de los repuestos adquiridos. Esto lo que quiere decir que un repuesto que se compra en \$100,000 se le cargar un 29% adicional por concepto de gastos de operación.

Para el cálculo de este 29% se utilizaron los datos de los estados financieros de CAMPESA, en donde el peso de los gastos de la operación de repuestos equivale al 29% del costo de los repuestos adquiridos para el año 2019.

El gasto de financiación del 2% no será tenido en cuenta como un rubro adicional a tener en cuenta para el análisis de costos y gastos de repuestos, ya que en las consideraciones de gastos actuales de CAMPESA en los estados de resultados de repuestos este concepto ya se está teniendo en cuenta, ya que como se anotó anteriormente a las aseguradoras ya se le vende a crédito. Por lo anterior, manejar un esquema comercial similar al que CAMPESA maneja actualmente, el costo financiero ya está siendo tenido en cuenta para el análisis de los estados de resultados actuales, y por lo tanto, este gasto no es adicional a la gestión comercial sino en cambio se incrementará proporcional a la venta.

Apéndice E. Determinación de tipos de clientes empresariales

La clasificación de clientes potenciales para el programa corporativo se establece en 6 tipos de clientes: Clientes perdidos de posventa, Clientes en negociación Ventas, Clientes que ya compraron en Ventas, Clientes actuales de posventa con potencial de crecimiento, Licitaciones públicas y Compra de bases de datos. En la figura 23 se presentan los tipos de clientes potenciales donde los clientes identificados en color azul deben ser los primeros a ser tenidos en cuenta porque son los que conocemos, estamos negociando actualmente o ya probaron nuestro servicio.

Figura 23.

Clasificación de los clientes potenciales para empezar el proceso comercial de flotas.



Para establecer cuales clientes debemos concentrar nuestros recursos donde podamos tener mayor tasa de éxito y para esto, se definió por el criterio de conocimiento previo del cliente por parte de CAMPESA y por lo tanto se estableció que se debe concentrar la gestión comercial en los primeros 4 tipos de clientes. El primer cliente a considerar es el cliente de posventa de mantenimiento pero que actualmente no asiste al taller, el segundo es el cliente corporativo que el asesor comercial de vehículos o camiones nuevos está visitando actualmente, el tercero es el cliente corporativo que compró vehículos nuevos o usados de Campesa pero no ha venido a posventa y que no se le ha realizado acompañamiento comercial previo, y el cuarto cliente es el que ha traído un par de servicios actualmente al taller pero por el conocimiento del potencial del cliente amerita realizar visitas comerciales para aumentar la cantidad de servicios en el taller.

Como se puede concluir con estos 4 tipos de clientes, conoce a CAMPESA ya sea por Ventas o por Posventa y esto permite que cuando el área comercial de taller quiera visitarlo el acercamiento sea mucho más sencillo y con mayor nivel de confianza, que con empresas que nunca han tenido relaciones comerciales previamente. Los dos tipos de clientes adicionales que no se contemplan al inicio, pero que como proceso comercial futuro se deberán contemplar, son las Licitaciones Públicas y compra de bases de datos a la Cámara de Comercio, Andi, Asopartes entre otras agremiaciones que permitan adquirir un número importante de clientes potenciales.

El tipo de cliente identificado en color naranja en la figura 23 es el cliente siguiente a abordar, principalmente la base de datos compradas para la elaboración del estudio de mercados de este proyecto. Esta base de datos incluye clientes que no conocemos y no será fácil el abordaje, pero son sectores económicos que hemos venido atendiendo y eso nos hace conocedores de sus necesidades. Ahora bien, posterior a la gestión comercial de esta base de datos, se deberá empezar con nuevas bases de datos que serán de mayor complejidad y requerirá mayores recursos de tiempo

y esfuerzo para poder concretar al cliente ya que probablemente no tengamos conocimiento ni experiencia en su negocio.

El tipo de cliente identificado en color Gris de la figura 23, es un tipo de cliente que en cualquier momento se puede empezar a evaluar, lo importante es que cuando se decida empezar la gestión de licitaciones públicas se debe garantizar que el programa de flotas y clientes corporativos esté funcionando a la perfección, así como conocer otros requerimientos que estas empresas solicitan como criterio de selección del proveedor, como por ejemplo, estados financieros, perfiles específicos de personal, cumplimiento de regulación nacional, entre otros. Por lo tanto, si estos requerimientos adicionales no se tienen o no se conocen, se debe dejar este cliente pendiente hasta el cumplimiento de la totalidad de estos y otros puntos. Así mismo, al ser un tema público y del estado, exige un conocimiento de los términos legales que se debe considerar en la evaluación de estos clientes.

Apéndice F. Consideraciones establecidas para el incremento del nivel de inversión requerida según el incremento en el nivel de ventas.

A continuación, se establecerá las consideraciones que se tendrán en cuenta para el análisis financiero y de inversión cuando se utilice el nivel de ventas proyectadas como información para el establecimiento de estos recursos. Los puntos que se detallarán serán la inversión de personal, inversión de herramientas y equipos, e inversión para la gestión comercial.

1. Inversión de personal,

a. Jefe de taller, se requerirá un jefe de taller exclusivo para un taller superior a 10 técnicos exclusivos, en el análisis inicial no se consideró jefe de taller como inversión inicial, y se deberá considerar para cuando se manejen al menos 6 técnicos exclusivos.

b. Técnico Integral, un técnico integral tiene la capacidad de atender entre 50 a 70 vehículos según la línea de vehículos, por lo tanto, se debe considerar la cantidad de personal según el presupuesto de vehículos a atender por línea de vehículos. Este análisis se desarrollará en la sección 8.4.2 Expectativa comercial del programa corporativo de flotas. Se contemplaron 2 técnicos desde el inicio del programa

c. Asesor de servicio, un asesor de servicio exclusivo tiene la capacidad de manejar hasta 8 técnicos. Se contempló un asesor desde el inicio del programa.

d. Agente de Contact Center, el agente de contact center tiene la capacidad de agendar hasta 250 servicios mensuales, por lo tanto, tendría la capacidad de manejar hasta 6 técnicos considerando que 250 servicios sean agendados y 50 sin cita. En este caso que no se contempló

agente exclusivo se deberá contemplar contratar agente exclusivo cuando se tengan al menos 4 técnicos exclusivos.

e. Asesor de repuestos exclusivo, el asesor de repuestos tiene la capacidad de atender hasta 8 técnicos. En este caso que no se contempló inversión inicial, se deberá contemplar para un nivel técnico superior a 5 técnicos.

f. Mensajero exclusivo, El mensajero se deberá contemplar según el nivel de servicio y no se tiene un estándar de crecimiento de este requisito. Se contempló un mensajero desde el inicio del programa.

g. Coordinador de Flotas, este rubro no va a crecer por el nivel de flotas, pero si puede que se requiera auxiliares comerciales de flotas, personas más operativas y no tan comerciales. Para esto no se tiene un estándar de crecimiento y el negocio es el que indicará cuando se requerirá invertir en este rubro.

2. Inversión de herramientas y equipos

a. Red Neumática, no se requiere invertir salvo que se habrá sede aparte

b. Elevadores de vehículos, se debe garantizar al menos 1 elevador cada 2 técnicos por lo tanto con la reasignación inicial de 2 elevadores, se requerirá elevadores adicionales a partir del quinto técnico.

c. Equipo de alineación y balanceo, este equipo no se requerirá salvo que se abra sede independiente de flotas.

d. Caja de herramientas con herramientas de mano, se requiere una caja de herramienta por técnico adicional contratado. Inicialmente se requerirán 2 cajas de herramientas para los 2 técnicos exclusivos.

e. Escáner multimarca, no se requerirá escáner adicional salvo que se decida abrir sede independiente o el taller cuente con más de 15 técnicos exclusivos.

f. Gato zorra, se requiere 1 gato zorra por cada 4 técnicos. En el caso que no se asignó gato zorra exclusivo sino se comparte con el taller, se deberá contemplar un gato zorra a partir del quinto técnico.

g. Torres para bloquear vehículos, se debe contemplar 4 torres por cada 3 técnicos adicionales contratado, es decir se requerirá la compra de 4 torres a partir del quinto técnico.

h. Computador para taller y asesor de servicio, se requiere un computador por cada 2 técnicos, por lo tanto, se requerirá otro computador a partir del tercer técnico. Así mismo el computador del asesor de servicio es por cada asesor de servicio contratado.

3. Inversión para la gestión comercial

a. Computador, no se requiere computador adicional para el coordinador de flotas, pero en caso de contratar a un auxiliar se requerirá equipo por auxiliar adicional.

b. Plan de datos y minutos, este plan no debería incrementar por el nivel de flotas contratadas.

c. Material de mercadeo e imagen, este no crecería ya que las visitas seguirían bajo la dirección del coordinador de flotas y los auxiliares apoyarían es en el seguimiento o elaboración de propuestas.

Esto establece que con el crecimiento del negocio el nivel de inversión no será el mismo al contemplado inicialmente ya que hay recursos únicos o su inversión adicional se da en momentos distintos de crecimiento (los elevadores crecerán en diferente proporción que los técnicos por dar un ejemplo). Así mismo el crecimiento de este negocio no deberá considerarse salvo que se atiendan al menos 100 entradas de mantenimiento mensuales de clientes corporativos que son la

que se estiman que dos técnicos pueden atender. Sin embargo, esta cantidad de servicios se verificará cuando se tenga en cuenta los criterios de facturación de horas promedio por línea de vehículo, y distribución de vehículos por línea para cliente corporativo.

Apéndice G. Análisis operativo de la gestión de taller

Para el análisis operativo del taller, se describirá las similitudes con las operaciones ya funcionando, y al final se describirá las características particulares de este tipo de cliente.

La atención en el taller de los clientes corporativos tiene las siguientes similitudes a la atención de cliente particular:

1. Realizar al ingreso del taller el proceso de apertura de orden de trabajo en donde se indique el servicio a realizar, actualización de datos personales, actualización del proceso de habeas data, proceso de higienización y protección del vehículo.

2. Realizar la inspección basándose en los mismos criterios establecidos por el concesionario. Este criterio maneja el acrónimo ORCO que significa:

- a. Obligatorio: representa a la valoración de las solicitudes expresas del cliente y al cumplimiento de la rutina de mantenimiento del fabricante. Para esto es muy importante la valoración del historial de servicio en el concesionario, y en caso de no tener historial por ser cliente nuevo un proceso muy bien hecho de entrevista al ingreso.

- b. Recomendaciones: representa a los servicios que no hacen parte del mantenimiento preventivo ni fueron solicitados por el cliente, pero que sabemos que pueden otorgar algún beneficio al cliente o al vehículo. Por ejemplo, lavados, aplicación de Airlife para un proceso de higienización, entre otros.

- c. Chequeo: corresponde a realizar el diagnóstico e inspección del vehículo, en donde se establecerá la valoración del vehículo. Por ejemplo, determinar el estado de los elementos de

desgaste como pastillas, bandas, plumillas, correas, etc., como también fallas del vehículo como ruidos, fugas, pérdidas de potencia entre otro.

d. Oportunidad: corresponde a ventas adicionales que no hacen parte del vehículo para su operatividad pero que puede ser una alternativa de venta adicional, por ejemplo soat, accesorios, entre otros.

3. Realizar el presupuesto del servicio, con la salvedad que los clientes corporativos tendrían tarifas especiales de mano de obra y de repuestos, el proceso de cotización es el mismo.

4. Realizar la Reparación del vehículo, el cual corresponde a ejecutar el presupuesto autorizado, realizar los controles de calidad incluyendo inspección visual, pruebas estáticas y dinámicas según la característica del servicio, custodia de los repuestos cambiados y entrega al cliente final.

5. Registrar en la base de datos de CAMPESA los servicios de mano de obra y los repuestos cambiados durante el servicio.

6. Realizar entrega formal del vehículo al finalizar la reparación en donde se explica los servicios ejecutados, autorizados pero pendientes de ejecutar, trabajos no autorizados explicando los riesgos de no haberlos hechos (si los hay), recomendaciones del uso del vehículo en caso de existir (por ejemplo, al cambiar pastillas debe andar los primeros 500km con precaución porque puede quedar largo de frenos mientras las pastillas asientan) y entrega de los repuestos cambiados, entre otros.

Los puntos anteriores son iguales para cualquier tipo de cliente, ahora bien, teniendo como ejempló a las aseguradoras podemos concluir que tienen de similar los siguientes procedimientos

1. Cuentan con una persona encargada de autorizar la reparación y un usuario del mismo. En el caso de la aseguradora la persona que autoriza es el analista de siniestros y el usuario es el

propietario del vehículo. En el caso de los clientes corporativos la persona que autoriza el servicio es el jefe de mantenimiento, logística, gerente o responsable del vehículo, y el usuario es el conductor. Esto implica que se debe atender a dos personas distintas, una para el tema de autorización del servicio, y la otra como satisfacción del servicio prestado incluyendo la solución de sus necesidades.

2. Los procesos de cotización se hacen mediante plataformas propias de las compañías o mediante correo electrónico, no se hacen vía telefónica como los clientes particulares.

3. Los repuestos se le entregan a la persona o entidad designada por la compañía para retirar los repuestos cambiados, ya sea un proveedor externo, al jefe de mantenimiento o a quien designe. Es decir, no se le entregan al usuario salvo que la persona que autoriza la reparación así lo determine.

4. Cortes de facturación, las empresas como las aseguradoras por sus temas contables y de tesorería tienen fechas máximas para recibir facturas, por lo tanto, no es posible facturar durante todo el mes completo como un cliente particular si lo permite.

5. Las flotas y aseguradoras manejan crédito entre 15 a 60 días, por lo tanto, es muy importante conocer no solo quien autoriza, sino quien realiza el pago. En el cliente particular el pago es de contado y quien paga normalmente es el que recoge el vehículo o un familiar muy cercano que lo realizó mediante transferencia o pago por PSE.

Ya habiendo contemplado los puntos que por la operación natural del negocio ya se manejan, sea por atención en taller o atención de siniestros, ahora hay que contemplar varios puntos que son distintos y que en algunos establecen no solo los retos del servicio sino las oportunidades de diferenciarse.

1. Los servicios en su mayoría no son agendados, lo que representa tener la capacidad de atención rápida de los vehículos con la particularidad que pueden llegar en cualquier momento de la jornada laboral.

2. La asignación de los trabajos en taller no se hace mediante el contact center como en los particulares, sino se hace según la disponibilidad del personal en el momento del ingreso. También existe la posibilidad que por la generación de lazos de confianza, una empresa solicite el servicio por algún técnico en particular.

3. La preselección del repuesto a cotizar. En el caso de los vehículos particulares y aseguradoras, el repuesto ofertado en un porcentaje superior al 93% es repuesto original de fábrica. Es el cliente quien determina si quiere que se le ofrezca una alternativa genérica. Sin embargo, en las empresas uno de los valores agregados es determinar de forma anticipada que tipo de repuesto, es decir no siempre repuesto original, y se determinará según los siguientes criterios:

a. Repuestos de las partes internas del motor, transmisión manual, diferencial, cableados eléctricos o computadores, solo se ofrecerá repuesto original.

b. Por políticas establecidas en la negociación con el cliente, por ejemplo, el cliente exija que las pastillas de freno siempre deberán ser originales o que las bandas de freno siempre serán empastadas y no originales.

c. Por no tener disponible el repuesto se ofrecerá homologado, siempre y cuando no vaya en contravía a los puntos anteriores a y b, y el tiempo de despacho por GM supere el tiempo permitido por el cliente.

d. Cuando la diferencia en precio es muy significativa y la calidad sea acorde a las expectativas del cliente, por ejemplo, si las pastillas originales valen \$550,000 y las pastillas genéricas valen \$220,000 con una durabilidad aproximada del 80%, las cuales no afectan la

operación de otros componentes, se ofrece de antemano la homologada. Ahora bien, si la situación es al contrario por ejemplo los retenedores de rueda de un camión tienen un valor original de \$35,000 y el homologado de \$25,000, en este caso no se ofrece el homologado por tener una diferencia neta no significativa.

e. Si la garantía, respaldo, prestigio y reconocimiento del proveedor y/o la marca genera confianza en el producto, será tenido en cuenta para el análisis de los puntos a al d, si al contrario son marcas desconocidas, sin o poca garantía o el proveedor no es conocido o con malas referencias, no sería tenida en cuenta.

Los puntos anteriores demuestran que se debe asesorar en la selección del repuesto permitiéndole alternativas de repuestos que permitan no solo bajar costos sino agilizar reparaciones de los vehículos. Esto ya implica un trabajo más técnico por parte del asesor y una confianza entre las partes ya que el cliente podría solicitar la explicación del porqué de la sugerencia. También es muy importante tener en cuenta que en caso que un repuesto homologado llegara a fallar, la responsabilidad de esta falla recaería sobre CAMPESA y el proveedor y no tendríamos el respaldo de GM para enfrentar cualquier tipo de percance que se haya podido presentar. Es por esto que el asesor de servicio debe tener mucho más conocimiento técnico para asesorar al cliente.

4. Los proveedores a emplear para este tipo de cliente son múltiples y varían entre concesionarios Chevrolet y de otras marcas, almacenes de repuestos, importadores de repuestos y talleres de servicio complicando la logística, proceso de selección, financiación con proveedores y en general haciendo un proceso más robusto de administración de proveedores. Para el caso de clientes particulares el principal y casi que único proveedor es GM Colmotores y su red de concesionarios a nivel nacional facilitando la logística de selección y compra de repuestos.

Para entender el concepto de proveedores múltiples se presentará un ejercicio con la compra de unas pastillas de freno. El proveedor 1 indica que cuenta con pastillas de freno disponibles por un valor de XXX con una garantía de YYYY y la marca es ZZZZ, así mismo el mismo proveedor nos ofrece otras dos alternativas en donde varía al menos uno de los 3 puntos anteriores. Otro proveedor podría manejar la misma marca o incluso varias marcas adicionales, y al final podríamos tener más de una opción que debemos evaluar para seleccionar y para esto es necesario definir un criterio de selección único.

Donde radica una de las debilidades del punto anterior en la gestión de compra de CAMPESA actualmente, y es que, al evaluar el comportamiento de compra del taller para suministro de repuestos homologados para clientes particulares, aseguradoras y algunas flotas ya atendidas, los asesores de repuestos no hacen una compra de un producto mediante la validación de varias alternativas y varios proveedores, sino se acostumbran a comprar a algún proveedor cierto tipo de repuesto. Si bien ese proveedor en general fue seleccionado porque al realizar un sondeo pudo ser la mejor opción, y además la disponibilidad del producto y el servicio de suministro debe ser acorde con las condiciones de servicio exigido por CAMPSA, el asesor deja de hacer esta evaluación permanentemente. Otro gran inconveniente es que un vehículo puede manejar en un servicio de mantenimiento fácilmente entre 5 a 9 tipos de repuestos y la administración de estos repuestos se hace muy complicado.

Ahora bien, para la validación de proveedores se debe manejar al menos a un concesionario y unos 2 o 3 proveedores locales, lo que implica una administración que se complica por la cantidad de cotizaciones diarias y la cantidad de cotizaciones por vehículo.

Por lo anterior existen tres alternativas que se sugieren para el proceso de selección de proveedor para compra de repuestos:

I. La primera es establecer un cargo nuevo como comprador único de repuestos no originales, a quien se le debe entregar un listado de proveedores habilitados para compra y unos criterios de selección entre las alternativas. Este punto tiene beneficios y dificultades, el beneficio principal es lograr evitar que los asesores de repuestos no hagan un proceso de revisión de ofertas sino lo compre al primero que lo atienda, el segundo beneficio es el proceso de auditoria es mucho más sencillo evaluar la gestión de una sola persona y no de múltiples personas, y la tercera al ser único comprador puede tener mayor poder de negociación por volumen. Las dificultades que se tienen es que al ser único encargado de las compras, donde todos los asesores empezarían a enviar solicitudes de cotización o compra de repuestos, se puede generar cuellos de botella.

II. La segunda alternativa es la generación de una licitación al inicio del año en la cual, determinando criterios técnicos como garantía, posicionamiento de la marca del producto en el mercado, años de experiencia del proveedor, referencias comerciales, entre otros criterios técnicos; criterios económicos como costo del producto, crédito, entre otros criterios económicos; criterios de servicio como lo son tiempos de despacho, horario de atención, repuestos en consignación, entre otros criterios de servicio; y otros criterios adicionales que se quieran evaluar. Con estos criterios se debería realizar la selección de un proveedor principal y uno secundario por marca del vehículo y por línea del repuesto, es decir, si evaluáramos Renault, Toyota y Nissan como marca de vehículos, y repuestos de suspensión, frenos, filtración, electricidad como tipos de repuestos, solo para este ejemplo deberíamos tener hasta 12 proveedores principales y 12 suplentes (principal para frenos Renault, freno Toyota y freno Nissan, suplente para los mismos tres, y así sucesivamente). Esta opción tiene la ventaja que al tener matrices de precio de los productos no se tiene que cotizar los productos que ya se negociaron, pues ya se definieron el precio en la licitación, lo segundo es que para un repuesto no establecido en la lista de precios ya se seleccionó los 2

proveedores con quien cotizar y no debemos buscar varios proveedores, y la tercera es que al tener ya seleccionado los proveedores y algunos precios los mismos asesores de repuestos pueden gestionar la compra. La parte negativa es que un proveedor puede bajar mucho el precio, ofrecer muchos valores agregados o condiciones técnicas con el fin de ganar el contrato y aprovecharse para incrementar los costos de los demás repuestos, como tampoco podríamos buscar nuevos proveedores que se estén acercando con mejores condiciones comerciales.

III. La tercera opción es un punto intermedio, es decir, hacer una licitación para la compra de algunos repuestos y seleccionar a los proveedores para repuestos que no estén establecidos en el contrato, es decir no cotizados en el contrato. En el caso de los repuestos ya contratados se manejaría tal como se explicó en el punto anterior (punto II) y para los casos que no estén cotizados se haría tal como se explicó en el primero punto (punto I). La ventaja es que lo negociado desde el inicio de año lo pueden comprar los asesores de repuestos sin necesidad de cotizar sino ya saben dónde pedirlo, y en caso que el proveedor no lo tenga disponible poderlo solicitar al suplente; en el caso que el producto necesitado o la marca no esté licitada, se haría por medio del comprador de repuestos. De esa forma estaríamos contemplando la gran mayoría de dificultades, salvo el costo de la elaboración de la licitación y la contratación del comprador en caso que no se dé por medio de reasignación de funciones.

5. Realizar mantenimiento a varias marcas, si bien uno podría considerar que los vehículos son similares, al ir conociendo otras marcas nos encontramos que algunas tienen dificultades adicionales en algunos servicios de mantenimiento, lo cual implica tener herramientas exclusivas de la marca o simplemente al ser marcas que no tener gran experticia las fallas pueden ser más complejas de evaluar. Es por esto la importancia de tener técnicos de alta competencia técnica, flexibilidad para el cambio y alta recursividad en la resolución de problemas.

6. Administración de programas especiales, como criterio de fidelización y seleccionar a CAMPESA como su taller, a las empresas se les ofrece múltiples valores agregados que generan el interés en ser atendidas en los talleres de CAMPESA, y que no se centren solo en el precio ya que como concesionario nunca se podrá igualar precios de talleres de la calle. Estos valores agregados que son exclusivos de flotas exigen un trabajo, una administración y una logística adicional que se debe contemplar. Entre los programas son:

- a. Servicio de desvare o atención inhouse (en las instalaciones del cliente).
- b. Horarios diferenciales con opción de extenderse en la noche, los sábados en la tarde o los domingos.
- c. Servicio de análisis de aceite para diagnóstico no invasivo del motor.
- d. Informes técnicos por servicio prestado en el cual se registran evidencias fotográficas, comentarios y recomendaciones del servicio prestado.
- e. Otros programas adicionales.

Estos programas listados exigen la preparación para poder cumplir con la promesa de valor y por consiguiente se deben establecer procesos claros, detallados y fáciles de seguir.

Finalmente, el análisis operativo de taller permite establecer cuáles son los puntos que ya el concesionario maneja permitiéndole utilizar su conocimiento previo para emplearlo en la atención de taller de clientes corporativos, como también, se establecieron cuáles son los retos y necesidades que se deben tener en cuenta y que actualmente no son manejados por CAMPESA.

Apéndice H. Análisis operativo de la gestión comercial

Tal como fue anotado anteriormente, la gestión comercial del programa corporativo para posventa es un tema totalmente novedoso y por lo tanto la propuesta de la estructuración del área se basará principalmente en los resultados del Canvas, experiencias propias del concesionario, Benchmarking con otros concesionarios que tienen programas corporativos funcionando y experiencias propias del concesionario en la gestión comercial de flotas en ventas de vehículos nuevos y usados.

Lo primero es determinar los clientes objetivos a los cuales se realizará la gestión comercial. Tal como se explicó en el punto 8.2.3. Gestión comercial, existen 6 tipos de clientes que son: Clientes perdidos posventa, Clientes en negociación de Ventas, Clientes que ya compraron en ventas, Clientes actuales de posventa con potencial de crecimiento, licitaciones públicas, Compra de bases de datos. Ya definiendo cuales son los clientes potenciales, en la misma sección se estableció que el abordaje de los clientes se deberá realizar mediante la priorización de los clientes donde se espera mayor cercanía o conocimiento del mismo, donde los clientes identificados con el color celeste en la APÉNDICE C son clientes que de alguna manera ya tuvieron contacto con CAMPESA, es decir ya los conocimos tanto en ventas, posventa o en ambas operaciones. Por lo tanto el desarrollo de la propuesta se diseñará para estos clientes, y no para los clientes que podamos conseguir en bases de datos nuevas ni las licitaciones públicas, sin que esto signifique en un momento posterior estos clientes no vayan a tener en cuenta en la gestión comercial, e incluso, muchos de los programas, procesos y recursos sean similares a los clientes preseleccionados para la gestión comercial inicial.

Lo segundo son las propuestas técnicas, logísticas, comerciales y de financiación para las empresas. Para esto hay que contemplar que las propuestas deben ser personalizadas a las empresas según sus necesidades. Si bien puede que muchos apartes de la propuesta apliquen para la mayoría, habrá puntos que podría requerir ser rediseñado, eliminado o programas nuevos que deban ser incluidos para satisfacer las necesidades del cliente. Para esto se recomienda realizar el proceso de conocimiento a profundidad de las necesidades del cliente y así personalizar la propuesta comercial de la siguiente manera:

1. Se debe realizar una propuesta genérica que abarque: I. Información de presentación del taller indicando ubicación, certificaciones, servicios adicionales, entre otros, II. Beneficios que pudiese llegar a tener un cliente corporativo al ser parte del programa de flotas los cuales deben abarcar conceptos económicos, logísticos y técnicos, III. Indicar quien es el asesor asignado para su gestión incluyendo medios de contacto, jefe directo y otros contactos de interés como cartera, contabilidad entre otros. Entre los beneficios, programas e información a contemplar se propone manejar el contenido de la propuesta genérica establecida en el APÉNDICE I.

2. Realizar la visita comercial en donde se realizará una entrevista consultiva con el jefe de transporte, logística, gerente o con quien se asigne como responsable de esta actividad en la empresa. Esta entrevista debe buscar conseguir información vital para la personalización de la propuesta. Los temas mínimos que debemos conocer al finalizar la entrevista son: Cantidad de vehículos, marcas, tipos de vehículos, requerimientos logísticos especiales (atención en otras ciudades, horarios extendidos, entre otros), conocer la competencia y el motivo por el cual estaría interesado en iniciar el mantenimiento en CAMPESA (nombre del taller o talleres donde están haciendo el trabajo actualmente, calidad del servicio y motivación para iniciar el mantenimiento en CAMPESA), temas que quisiera mantener y cambiar del servicio prestado por el otro

proveedor, tipo de flota que manejen (propia, subcontratada, renting), Requerimientos especiales, entre otros.

Ya conociendo los requerimientos y necesidades del cliente lo que se debe hacer es la personalización de la propuesta. La personalización debe eliminar, complementar, agregar, ajustar el contenido de la propuesta genérica con el fin de atender la mayoría de requerimientos del cliente y ofrecerle valores agregados diferenciales que lo direccionen a la toma de la decisión en favor de CAMPESA. Un ejemplo de esta personalización es, por ejemplo, si la logística del cliente es de índole local, no se debe hablar de la opción nacional. Otro ejemplo podría ser si el cliente cuenta con un parque automotor de vehículos livianos únicamente (no camiones), se debe eliminar de la propuesta los ítems exclusivos de camiones como por ejemplo motores remanufacturados, scann report. Los puntos que el cliente no le interesen por la característica de su negocio no debemos incluirla en la propuesta, ya que esto puede generar que se pierda el foco de la propuesta, confundirlo o que se vuelva tan extensa que pierda el interés de revisarla. Por lo tanto, es muy importante que toda propuesta sea personalizada según el cliente.

Como tercer punto a tener en cuenta es el proceso de negociación y seguimiento de la propuesta. En este punto del proceso comercial, ya tenemos la propuesta basada en los requisitos definidos por parte del cliente incluyendo las propuestas de valor que podrían ser de su interés y el ajuste de los temas logísticos y comerciales. Por lo tanto, ahora se debe realizar la presentación formal al cliente donde se deberá discutir los puntos que el cliente no está de acuerdo y puedan ser ajustados, como también exponerle las justificaciones por lo que algunos otros cambios no sean posibles de realizar.

Una propuesta comercial de flotas por lo general debe pasar por varios filtros para ser aprobada, y en este momento del proceso podemos tener un preaprobado o al menos un interés de

parte del jefe de Mantenimiento, quien ha verificado los temas técnicos y logísticos, pero la propuesta debe seguir su trámite de verificación y aprobación por otras áreas del cliente. Por anotar algunos pasos adicionales, el jefe de compras verificará tarifas, costos estimados de servicios y crédito ofertado, y otros filtros que la empresa pueda definir.

Cuando la propuesta ya cuenta con el visto bueno de las áreas, continuara su trámite con el Jefe Administrativo, Logístico o Gerente de la empresa quien es la persona encargada de dar el último visto bueno a la propuesta. Aquí en este punto y solo en este punto podemos considerar que tenemos una propuesta aceptada. Hay que tener en cuenta que habrá situaciones donde la presentación formal de la misma deba hacerse a las otras áreas o al gerente, como también puede que el jefe de mantenimiento con quien hablamos al principio es quien hace la presentación de la misma.

El principal actor en la toma de la decisión sobre aceptar o rechazar la propuesta no es el Gerente, Jefe administrativo, ni el área de compras, sino el jefe de mantenimiento. El jefe de mantenimiento es quien recomendará el cambio del taller o proveedor de servicio actual evaluando la percepción del servicio y consideraciones técnicas que tienen actualmente. Un excelente servicio técnico logrará disminuir los tiempos inoperativos de los vehículos y las fallas no programadas, es por esto, que el gerente tiene muy en cuenta la decisión del Jefe de mantenimiento ya que los costos del servicio inoperativo normalmente supera cualquier ahorro económico en repuestos o mano de obra.

El jefe de mantenimiento puede acelerar o frenar el proceso de selección del proveedor. Por eso es indispensable, además de generar un tremendo impacto en el jefe de mantenimiento, se debe generar un esquema de seguimiento a la revisión de la propuesta por parte del cliente teniendo las siguientes las recomendaciones presentadas en el APÉNDICE J.

Como cuarto y último punto es el seguimiento de la ejecución del convenio o contrato firmado. Este punto es fundamental para la retención del cliente, el aumento de entradas de servicio y aprovechar al máximo el potencial del cliente. Se sugiere tres tipos de metodologías de seguimiento de la ejecución, sin embargo, cada análisis requerirá mayor esfuerzo tecnológico para lograrlo. Estos seguimientos hacen un análisis macro de la gestión comercial hasta un análisis micro de la misma, esto quiere decir que debemos iniciar con un seguimiento del cliente como NIT, luego un seguimiento por placa y finalmente un seguimiento por tipo de servicio de cada placa. En el APÉNDICE K., se detalla el procedimiento de análisis de las tres metodologías.

Apéndice I. Contenido propuesto de la propuesta genérica para clientes corporativos

La propuesta comercial genérica, la cual es el insumo para la elaboración de la propuesta personalizada, debe contener como mínimo los siguientes puntos:

a. **Presentación de la compañía:** I. *Idoneidad de CAMPESA S.A.:* Campesa S.A. cuenta con certificación de GM Colmotores con taller autorizado, con un programa de entrenamiento permanente para nuestro equipo técnico incluyendo técnicos, asesores, jefes de taller y departamento de repuestos, distribución de repuestos GM y Llantas Michellin, requisitos físicos y de equipos, entre otros. II. *Sedes:* Contamos con 3 sedes para la ejecución de los servicios, Bucaramanga, Floridablanca, y Cúcuta.

b. **Financiación:** I. *Crédito:* Ofrecemos crédito a 30 días posterior al diligenciamiento del formulario, presentación de soportes y análisis de crédito.

c. **Tarifas:** I. *Repuestos a la medida:* Manejamos múltiples opciones de repuesto lo que permite que el cliente escoja lo que más le conviene a su flota de servicio en función de su presupuesto, disponibilidad, garantía y respaldo. II. *Descuentos en repuestos:* Repuestos originales tendrían hasta un 18% de descuento, se adjunta descripción de los beneficios. III. *Tarifas de Mano de obra:* Se adjunta lista de operaciones de mano de obra de mantenimiento preventivo y correctivo con tarifas especiales para flotas. IV. *Beneficios para empleados:* Se le otorgarán los mismos beneficios otorgados a los funcionarios para los funcionarios de la empresa con la salvedad del crédito y la atención nacional.

d. **Logísticos:** I. *Motores remanufacturados:* Como alternativa para las fallas de motor, CAMPESA S.A. ofrece motores remanufacturados los cuales presentan las mismas condiciones

técnicas de Torque, Potencia y Emisiones que un motor nuevo. II. *Condiciones excepcionales de servicio*: Comprendiendo que CAMPESA no maneja todos los servicios, o repuestos, manejamos alternativas para la el manejo de estas actividades, así mismo, manejamos esquemas especiales de atención que incluyen personal exclusivo, mantenimiento inhouse o traslado vehicular. III. *Horarios flexibles*: Campesa S.A. tiene establecido horarios extendidos de atención, sin embargo, se cuenta con la opción de ampliarlos o modificarlos según los requerimientos de la empresa y bajo previo acuerdo con el coordinador del taller encargado. IV. *Atención nacional*: a través de convenios estratégicos con los concesionarios, tenemos servicios a nivel nacional para mantenimientos y reparaciones, se adjunta forma de trabajo. V. *Atención Privilegiada*: Los servicios de mantenimiento se ejecutarán bajo el esquema de SERVICIO PERSONALIZADO CHEVROLET. VI. *Acompañamiento en los mantenimientos programados*: Contamos con un esquema de seguimiento de kilometraje de los vehículos para apoyo en la notificación de mantenimientos o servicios pendientes, se adjunta procedimiento y beneficios.

Técnicos: I. *Scann Report*: Informe que nos muestra indicadores de operación permitiéndonos identificar las condiciones de manejo del vehículo que pudieran afectar negativa o positivamente la vida útil del vehículo, generando posibles costos innecesarios de mantenimiento afectando la rentabilidad del vehículo; II. *Análisis extensión del cambio de aceite*: Análisis del estado del lubricante del motor del vehículo al momento de realizar su cambio, mediante pruebas de laboratorio. Esto permite obtener información y determinar el estado del lubricante, diagnostico no invasivo del motor, y así establecer frecuencias de cambio mayores a las recomendadas por el fabricante, reducir costos de mantenimiento y el incremento en la productividad del equipo. III. *Rutinas de mantenimiento*: el principal conocedor de la flota son las empresas mismas, por lo que permitimos la implementación de rutinas de mantenimiento propias o apoyamos en la construcción

de estas en función de los requerimientos de la flota. IV. *Latonería y pintura multimarca a precios especiales*: Las tarifas de latonería y pintura serían calculadas mediante el SIPO y el valor de hora estipulado en el tarifario de mano de obra. V. *OVERHAUL de vehículos*: Programa que busca la intervención general del vehículo y así aumentar la durabilidad del mismo, corregir fallas actuales o cercanas a presentarse y repotenciarlo. VI. *Garantía del servicio o repuesto*: Campesa S.A. ofrece amplia cobertura de garantía tanto para servicios, repuestos originales u homologados. VII. *Administración de registros*: Campesa S.A. cuenta con un sistema de administración de los trabajos realizados en nuestros talleres, facilitando el manejo de la hoja de vida al cliente. VIII. *Atención Multimarca*: Atendemos todas las marcas de vehículos con los mismos costos de mano de obra anteriormente ofrecida en los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo y colisión. IX. *Capacitación*: Programa de capacitación para conductores.

Atención: *Asesores exclusivos*: CAMPESA S.A. ha determinado un responsable por taller para la atención de las flotas, quienes se encargan exclusivamente de nuestros clientes corporativos

Apéndice J. Recomendaciones para realizar un correcto seguimiento a la revisión de las propuestas comerciales

1. No enviar la propuesta vía correo electrónico, es muy frecuente que el jefe de mantenimiento al tener que resolver tantas situaciones diarias, lo que se conoce como los “chicharrones”, es común que no se tome el tiempo suficiente para evaluar de forma adecuada la propuesta. La recomendación es entregarla personalmente con una presentación rápida de los puntos que más puedan generarle interés.

2. Se debe acordar una fecha de seguimiento de la propuesta, fecha en la cual se busca conocer el resultado de la evaluación de la misma o puntos adicionales a revisar. Puede presentarse que la respuesta al solicitar la fecha de seguimiento sea, “yo lo llamo cuando la haya revisado” y no se debe permitir terminar la conversación con este comentario. Darle el poder de seguimiento al cliente es depender de su interés inicial, su capacidad de administrar su tiempo para evaluar su propuesta y la necesidad de cambio del proveedor, es decir, permitir que esta respuesta sea la aceptada por nosotros, es dejar el resultado de la gestión comercial dependa exclusivamente del cliente dejándolo a “la suerte” nuestro resultado comercial.

Siendo los más interesados, debemos inducir que la revisión de la propuesta no se duerma y así continuar haciéndole seguimiento frecuente para la toma de la decisión final, sin que el cliente se sienta presionado. Por lo tanto, en todo momento de la negociación la tarea del seguimiento siempre debe quedarle a CAMPESA. En caso que el cliente no nos entregue una fecha para el seguimiento, a pesar de intentar persuadirlo en definir una fecha, debemos sugerírsela. Si a pesar de eso insiste que él es quien llamara debemos cerrar la conversación de la siguiente manera,

“perfecto quedare atento a su llamada, si usted no nos llama para el día _____ le estaré llamando para prestarle el mejor servicio y poderle brindar el acompañamiento que pueda necesitar”. De esta forma le indicamos que estaremos atentos a su llamada, pero al final, estamos definiendo una fecha máxima de espera para que nosotros lo llamemos.

3. Es importante manejar una agenda que nos ayude no solo a realizar el correcto seguimiento de los pendientes, sino al cumplimiento de los compromisos adquiridos. El incumplimiento de un compromiso cuestionará el cumplimiento de los requisitos de la propuesta y puede afectar la credibilidad de la misma.

4. Si el cliente muestra interés, pero no está seguro de aceptarla, se debe contemplar la opción de ofrecer un servicio de cortesía en donde pueda evaluar parte de los puntos ofertados en la propuesta comercial. En esta visita podrá conocer el taller, los técnicos, el asesor asignado, ver la calidad de la reparación, tiempos de reparación, cumplimiento de los tiempos ofertados, entre otros. En esta visita se debe lograr eliminar cualquier pretexto o sombra de duda que este impidiendo tomar la decisión.

5. Al llegar al acuerdo y el cliente estar seguro de iniciar el servicio de mantenimiento en CAMPESA, debemos lograr la firma de un contrato o convenio que asegure la comprensión de las condiciones comerciales. Siempre debemos sugerir la firma de un contrato como primera alternativa, sin embargo, este es un tema que las empresas medianas y pequeñas no suelen agradecerles por la sensación de obligatoriedad que un contrato pueda llegar a generar. En caso que el cliente así lo perciba debemos lograr la firma de un convenio comercial en donde se establezcan los acuerdos establecidos.

La firma de un convenio y no de un contrato obligará a CAMPESA a atender al cliente haciendo su mayor esfuerzo en mantener la relación comercial en muy buenos términos y con

satisfacción del servicio prestado, y por consiguiente estar muy atento al cumplimiento de los compromisos. Al ser un convenio que no tiene condiciones de temporalidad, es decir un tiempo mínimo de exclusividad o permanencia, el cliente siempre podrá evaluar la alternativa de buscar otras opciones de mantenimiento, que de seguro realizará si ve que no cumplimos con lo pactado o alguien le ofrece mejores condiciones comerciales que las ofertadas por CAMPESA.

Es por esto que es fundamental que CAMPESA nunca se llegue a “relajar” en la ejecución del servicio, ya que este exceso de confianza puede permitir posibles justificaciones para no renovar o finalizar de forma anticipada el convenio establecido. Es por esta flexibilidad del cliente en poder ubicar otras alternativas que CAMPESA considera que un convenio tendrá una relación similar a un “noviazgo” con opción de “cambiar de novio” es decir de proveedor, mientras que un contrato tendrá una relación tipo “matrimonio a término fijo con opción de renovación” lo que impedirá o dificultará que cambie de proveedor en el tiempo firmado.

Apéndice K. Metodologías para análisis y seguimiento en la ejecución de los mantenimientos por parte de un cliente corporativo.

A continuación, se detallará la metodología de los tres tipos de análisis de cliente corporativo, donde la primera es el análisis del cliente como un todo, luego se analizará cada placa por separado y finalmente se analizará por tipo de servicio de cada placa.

ANÁLISIS POR CLIENTE

Este análisis toma a un cliente como un todo y es el primer análisis que debemos realizar al inicio del contrato o del convenio. En este punto es donde analizamos la cantidad de entradas mensuales, facturación total, ticket de venta, margen de la venta, satisfacción del servicio prestado entre otros.

En este análisis al ser general podemos tener distorsiones ocasionadas por servicios muy altos en pocas entradas, o varias entradas de pocas placas y al final podemos estar creyendo que estamos teniendo un alto número de entradas o de ventas, pero la realidad es otra al no evaluar si todos los vehículos del cliente están entrando, entrando la cantidad de veces ni tampoco si la facturación por servicio es la esperada. Por lo tanto, podemos estar teniendo unos resultados que creemos ser buenos, pero podrían ser mejores. Aquí se presenta un ejemplo del análisis y la limitación del análisis.

El cliente XX cuenta 10 vehículos distintos con placas A, B, C, D, E, F, G, H, I y J. Contamos con la información de kilometraje actual, kilometraje mensual recorrido, familia de vehículo, y potencial de entradas mensuales.

Tabla 40.

Información básica de los 10 vehículos de cliente ejemplo para explicación del análisis por cliente.

#	Placa	Familia	Km actual	Km mensual promedio	Frecuencia de mto	Entradas mensuales esperadas
1	A	AUTOMOVIL	50,000	2,500	5,000	0.5
2	B	AUTOMOVIL	60,000	1,000	5,000	0.2
3	C	AUTOMOVIL	80,000	1,000	5,000	0.2
4	D	CAMIONETA	10,000	2,500	5,000	0.5
5	E	CAMIONETA	120,000	4,000	5,000	0.8
6	F	CAMIONETA	50,000	3,000	5,000	0.6
7	G	CAMIONETA	90,000	2,500	5,000	0.5
8	H	CAMIÓN	220,000	5,000	5,000	1.0
9	I	CAMIÓN	180,000	8,000	5,000	1.6
10	J	CAMIÓN	100,000	7,000	5,000	1.4
TOTAL						7.3

En la tabla 40 vemos una descripción inicial del parque automotor de la empresa a la cual le haremos el análisis por cliente propuesto. Con estos datos podemos concluir que deberíamos tener unas de 7 entradas mensuales estimadas. En la siguiente tabla presentaremos los resultados de facturación y de entradas de 3 meses seguidos.

Tabla 41.

Información de entradas y facturación mensual de los 10 vehículos del cliente ejemplo para análisis por cliente.

#	Placa	Familia	MES 1		MES 2		MES 3		TOTAL	
			Ent.	Venta	Ent.	Venta	Ent.	Venta	Ent.	Venta
1	A	Automóvil	1	\$ 100	0	\$ 0	0	\$ 0	1	\$ 100
2	B	Automóvil	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
3	C	Automóvil	0	\$ 0	0	\$ 0	1	\$ 1,500	1	\$1,500
4	D	Camioneta	1	\$ 450	1	\$ 100	1	\$ 450	3	\$ 1,000
5	E	Camioneta	1	\$12,000	3	\$2,500	0	\$ 0	4	\$14,500
6	F	Camioneta	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
7	G	Camioneta	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
8	H	Camión	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	3	\$ 1,050
9	I	Camión	2	\$ 350	1	\$ 350	2	\$15,000	5	\$15,700
10	J	Camión	2	\$ 3'000	1	\$ 350	1	\$ 350	4	\$ 3,700
Total			8	\$16,250	7	\$3,650	6	\$17,650	21	\$37,550
Ticket			\$ 2'031.25		\$ 521.43		\$ 2'941.67		\$ 1'788.10	

* Valores en miles de pesos

En la tabla 41 podemos ver que mensualmente el cliente ha venido teniendo un comportamiento de entradas muy estable y aparentemente muy bueno, ya que las entradas que se tienen por expectativa según la tabla 40 son 7 entradas mensuales, y las entradas del primer mes fueron 8, del segundo 7 y del tercero fueron 6 para un promedio mensual de 7 entradas. Sin embargo, cuando vemos en detalle vemos el vehículo de placa B nunca ingresó al taller, que la camioneta de placa D ingresó 3 veces cuando se esperaba 1 o 2 entradas en ese periodo, es decir más de lo esperado, la camioneta de placa E tuvo 4 entradas cuando se esperaba en ese periodo 2 o 3 entradas y si seguimos analizando, muy pocos carros ingresaron según el presupuesto mensual.

Complementando el análisis de entradas, al evaluar el ticket de venta podríamos considerar que el ticket del primer mes y del último mes estuvo excelente mientras que el del segundo mes podríamos pensar que fue muy regular. Al evaluar la facturación el primer mes y del tercer mes se observa que se tuvieron servicios de alto impacto económico lo cual distorsiona totalmente el análisis.

Hay que entender que estas distorsiones son normales y frecuentes, un vehículo con 4 entradas en un mes puede ser por repuestos pendientes, fallas no detectadas, cambios de rutas que ocasiona mayor kilometraje, trabajos no terminados que por programación se hicieron en varios servicios entre otros. Así mismo la facturación tan alta de servicios puede ser una reparación de motor, reparación del sistema de inyección, daños en módulos de control entre otros.

Por lo anterior se pudo entender que un análisis del cliente de forma general nos entrega resultados que permiten ocultar oportunidades comerciales, aunque nos entrega resultados rápidos para una evaluación inicial del comportamiento del cliente. En este ejemplo podríamos pensar que el cliente si está ingresando, si está comprando el servicio, confía en nuestro servicio (por tener varias entradas y niveles altos de facturación) y lo que requiere es un acompañamiento para que TODOS los vehículos ingresen.

ANÁLISIS POR PLACA

Este análisis busca establecer si todos los vehículos están ingresando y si la facturación promedio por vehículo corresponde a la expectativa, es decir, es hacer un análisis como el explicado en el punto anterior, análisis por cliente, pero estableciendo similar a que un cliente es una placa.

Con los datos expuestos en la Tabla 40 y Tabla 41 se debería calcular las entradas esperadas mensualmente para compararlas contra las reales, de la misma forma evaluar el ticket de venta por

cada vehículo. En la siguiente tabla se hace el análisis donde los datos en color rojo no cumplen las expectativas, los verdes cumplen con la expectativa y el azul sobrepasa las expectativas y habría que verificar lo acontecido

Tabla 42.

Información de entradas y facturación promedio de los 3 meses de los 10 vehículos del cliente ejemplo para análisis por placa, para el ejemplo el ticket esperado se utilizó el ticket presentado en la tabla 3.

#	Placa	Familia	Ent. Promedio	Ent. Esperadas	Ticket Promedio	Ticket Esperado
1	A	AUTOMOVIL	0.3	0.5	\$ 100,000	\$ 145,000
2	B	AUTOMOVIL	0.0	0.2	\$ 0	\$ 145,000
3	C	AUTOMOVIL	0.3	0.2	\$ 1'500,000	\$ 145,000
4	D	CAMIONETA	1.0	0.5	\$ 333,333	\$ 344,000
5	E	CAMIONETA	1.3	0.8	\$ 3'625,000	\$ 344,000
6	F	CAMIONETA	0.0	0.6	\$ 0	\$ 344,000
7	G	CAMIONETA	0.0	0.5	\$ 0	\$ 344,000
8	H	CAMIÓN	1.0	1.0	\$ 350,000	\$ 180,000
9	I	CAMIÓN	1.7	1.6	\$ 3'140,000	\$ 180,000
10	J	CAMIÓN	1.3	1.4	\$ 925,000	\$ 180,000

Con los datos de la tabla 42 podemos concluir que las placas A, B, F, G no han ingresado a la fecha o el nivel de ingreso no es el esperado con los kilometrajes promedios de los vehículos. Así mismo para las placas D y E abría que verificar con el taller el motivo de los servicios adicionales ya que pueden ser retornos (reingresos al taller por problemas técnicos) y de ser así se debe emitir una alerta en la gestión de taller. Así mismo, el nivel superior de entradas puede ser

por motivos como los expuestos anteriormente (trabajos realizados en varios servicios, repuestos pendientes, entre otros) sin que represente alertas de servicio.

El análisis al hacerlo placa por placa permite tomar acciones que evalúen posibles problemas de inventario de repuestos, capacidad o fallas técnicas del taller, o incluso determinar llamar al cliente para verificar el motivo por el cual algunas placas no han ingresado a CAMPESA para mantenimiento. Entre los motivos posibles por lo cual una placa no ha ingresado a mantenimiento puede ser: traslado del vehículo de la flota a otra zona, disminución de km recorrido, vehículo siniestrado, vehículo varado en las instalaciones del cliente sin presupuesto para ponerlo a funcionar, descuido del administrador de la empresa, entre otros motivos.

Haciendo este mismo análisis en temas de facturación, podemos evaluar que las placas A, F y G no cumplen con la expectativa de venta por entrada comparándola con los datos presentados en la tabla 3, como también las placas C, E, H, I, J sobrepasan la expectativa. Entre los motivos que existen estas diferencias de facturación puede ser que el cliente no realiza la totalidad del mantenimiento, solo cambios de aceite, revisiones de frenos, otra alternativa puede ser que parte del mantenimiento no fue autorizado para ejecutarlo en otro taller u otro momento, como también puede ser que el vehículo simplemente no ingresó al taller para los casos donde la venta es inferior al esperado. Para los casos donde la facturación es superior a la esperada puede haber realizado servicios adicionales que no correspondan a mantenimiento como por ejemplo accesorios, pintura, embellecimiento, como también, puede ser que haya presentado fallas correctivas de alto impacto como reparaciones de motor, inyección, electrónica entre otros, o en su defecto puede que los altos niveles de facturación representen requerimientos de mantenimiento correctivo superior al estándar del taller.

Este análisis nos debe alertar cuando se identifique que no estamos aprovechando el servicio al máximo, casos de color rojo, y también nos debe alertar en los casos donde se evidencia una sobrefacturación con el fin de evaluar si este sobre costo es esperado o inesperado, para poder buscar posibles oportunidades de mejora tanto para el exceso o defecto de facturación, buscando siempre la fidelidad del cliente.

Este análisis es mucho más detallado y nos permite gestionar de mucho mejor manera al cliente. Es común que en empresas no muy grandes las personas de mantenimiento hagan labores adicionales y por consiguiente no logren tener el seguimiento ideal de su parque automotor. Con este análisis el cliente agradecerá el apoyo por el seguimiento placa por placa y además, mantendremos un contacto mensual de seguimiento logrando la fidelidad y confianza entre las partes.

La debilidad de este análisis es que se asume un valor promedio de mantenimiento en todo el tiempo de vida del vehículo, pero un vehículo de bajo kilometraje, por ejemplo 10,000km, tendrá un consumo de mantenimiento muy distinto si tuviera alto kilometraje, por ejemplo 200,000km. Es por esto que el costo promedio de facturación por rangos de kilometraje pueda alertarnos con mayor precisión si estamos o no aprovechando el mantenimiento del cliente y evitar alertas por sobre costos para los casos de altos kilometrajes. Este análisis es el que se propone a continuación.

ANÁLISIS POR TIPO DE SERVICIO

Tal como se anotó finalizando el punto anterior, este análisis busca eliminar la distorsión por promedios generales de facturación e invita a considerar promedios de facturación por rangos de kilometraje que tengan niveles de mantenimiento similares, de esta forma, poder considerar si el vehículo realizó la totalidad del servicio según lo esperado o si definitivamente no lo realizó.

Para este análisis debemos incluir otra tabla de datos donde se defina los rangos de kilometraje y el costo estimado para cada rango. A continuación, se presenta un ejemplo de la información como se debería manejar, sin embargo, los rangos de kilometraje, los valores de mantenimiento por rango, deben ser establecidos por CAMPESA para ejecutar este análisis.

Tabla 43.

Presupuesto de facturación por tipo de vehículo y por rango de kilometraje

	0km – 25,000km	25,000km – 60,000km	60,000km – 100,000km	más de 100,000km
AUTOMOVIL	\$ 120,000	\$ 450,000	\$ 800,000	\$ 1'100,000
CAMIONETA	\$ 250,000	\$ 600,000	\$ 1'000,000	\$ 1'500,000
CAMIÓN	\$ 160,000	\$ 250,000	\$ 400,000	\$ 600,000

* Los valores presentados no son datos reales porque CAMPESA no cuenta con la infraestructura tecnológica para estimar estos valores de esta forma, solo se presentan para explicar el concepto del análisis que se debe realizar.

Utilizando la información contenida en la tabla 43, donde los valores presentados no son datos reales sino son supuestos con el fin de exponer el concepto de análisis, y cruzándola con la información de la tabla 41 obtenemos los siguientes resultados.

Tabla 44.

Comparación de facturación mensual contra el presupuesto estimado por kilometraje y familia de los 3 meses de los 10 vehículos del cliente.

MES 1						MES 2		
#	Placa	Familia	Km actual	Presup.	Venta	KM ACTUAL	Presup.	Venta
1	A	Automovil	50,000	\$ 450,000	\$ 100,000	N/A	\$ 0	\$ 0
2	B	Automovil	60,000	\$ 0	\$ 0	N/A	\$ 0	\$ 0
3	C	Automovil	80,000	\$ 0	\$ 0	N/A	\$ 0	\$ 0
4	D	Camioneta	10,000	\$ 250,000	\$ 450,000	12,500	\$ 250,000	\$ 100,000
5	E	Camioneta	120,000	\$ 1'500,000	\$ 12'000,000	124,000	\$ 1'500,000	\$ 2'500,000
6	F	Camioneta	50,000	\$ 0	\$ 0	N/A	\$ 0	\$ 0
7	G	Camioneta	90,000	\$ 0	\$ 0	N/A	\$ 0	\$ 0
8	H	Camión	220,000	\$ 600,000	\$ 350,000	225,000	\$ 600,000	\$ 350,000
9	I	Camión	180,000	\$ 600,000	\$ 350,000	188,000	\$ 600,000	\$ 350,000
#	J	Camión	100,000	\$ 600,000	\$ 3'000,000	107,000	\$ 600,000	\$ 350,000

MES 3					
#	Placa	Familia	Km actual	Presup.	Venta
1	A	Automovil	N/A	\$ 0	\$ 0
2	B	Automovil	N/A	\$ 0	\$ 0
3	C	Automovil	82,000	\$ 800,000	\$ 1'500,000
4	D	Camioneta	2,504	\$ 250,000	\$ 450,000
5	E	Camioneta	N/A	\$ 0	\$ 0
6	F	Camioneta	N/A	\$ 0	\$ 0
7	G	Camioneta	N/A	\$ 0	\$ 0
8	H	Camión	5,008	\$ 600,000	\$ 350,000
9	I	Camión	8,009	\$ 600,000	\$ 15'000,000
#	J	Camión	7,010	\$ 600,000	\$ 350,000

Evalutando los resultados de la tabla 44 nos permite determinar con mayor precisión que sucedió en cada entrada y poder identificar la capacidad comercial del taller contra el presupuesto. A Modo de ejemplo podemos ver que los Camiones no están haciendo el servicio esperado en las entradas, salvo 2 entradas que superan el presupuesto que al evaluarla seguramente encontraríamos que las entradas con sobrecumplimiento del presupuesto fueron ocasionadas por reparaciones correctivas importantes como motores, cajas, electrónicas entre otros.

Al final de este análisis se busca ver si se está aprovechando la entrada del vehículo en su mayor capacidad, o si es el cliente el que no está autorizando servicios, y de ser así, realizar una visita comercial entendiendo por qué y reforzando la importancia del mantenimiento preventivo.

Si bien se pudiera considerar que este negocio presuntamente no es atractivo para el concesionario ya que el nivel de esfuerzo administrativo es muy superior a un cliente particular, con unos descuentos mayores y el nivel de exigencia logístico, financiero, entre otros es superior por parte del cliente corporativo, hay que entender que el ticket de venta de las flotas es muy superior, el nivel de rotación de entradas es mayor, el nivel de fallas de difícil diagnóstico es proporcionalmente menor aumentando la mecánica de patio (embragues, amortiguadores, frenos, etc.), y al final todo este esfuerzo si se concentra en potenciar al máximo un cliente es un negocio rentable como se analizará en la sección de análisis financiero.

Apéndice L. Proyección de clientes visitados y concretados mensualmente durante la gestión comercial

Para la proyección de clientes a visitar y clientes vinculados al programa corporativo de CAMPESA, se considerará que la labor comercial del coordinador de flotas tendrá el siguiente comportamiento:

- Para el cálculo de la cantidad de visitas a realizar mensualmente al inicio del programa se establecerá que se debe realizar al menos 2 visitas diarias. Estas visitas se distribuirán entre clientes nuevos, clientes que están analizando la propuesta, renegociación de términos ofertados de las propuestas previamente enviadas, entre otros. Para estimar la cantidad de días hábiles se considerará 5 días hábiles todas las semanas y meses de 4 semanas.
- Las visitas totales se reducirán según el nivel de clientes vinculados al programa, esto debido a que se debe hacer una gestión de seguimiento, visitas de mantenimiento y atención de requerimientos adicionales que requerirán parte del tiempo de las visitas en estas labores. Se estima que las visitas totales bajarían a 29 visitas mensuales totales cuando se administre más de 28 clientes, y 20 visitas mensuales totales cuando se administre más de 68 clientes.
- Deberá abarcar al menos unos 25 clientes nuevos mensualmente inicialmente, cuando ya se estén administrando más de 28 clientes se bajará a unos 18 clientes nuevos mensuales y cuando se maneje más de 68 clientes se bajará a 12 clientes nuevos mensuales.
- La tasa de cierre de negocios corporativos es de un 30%.
- Se considera que el primer mes no se cerrará ningún negocio ya que se considera que es el tiempo de negociación de este tipo de negocios dura unos 45 días.

- Se considerará que el promedio de vehículos por cliente es de 9 con la distribución entre automóviles, camiones y camionetas establecido anteriormente. Este dato se calculó de la base de datos de CAMPESA con los clientes corporativos que actualmente se atienden.

- Se perderán 2 clientes cada dos meses.

Las anteriores consideraciones se establecen gracias a los resultados obtenidos por el programa corporativo que se ha venido montando en CAMPESA de forma simultánea a la elaboración de este proyecto, y por ende, ya se han establecido este tipo de métricas.

Apéndice M. Inversión requerida según personal técnico proyectado

Para la proyección de la inversión se utilizará los criterios establecidos en la 8.2 INVERSIÓN INICIAL donde se establece las condiciones para aumentar o mantener los recursos de personal, inversión equipos, herramientas, publicidad, entre otros. Donde el criterio de ampliación es dependiente del número de técnicos requeridos para la atención de los vehículos proyectados de las flotas. A continuación, se realiza la proyección de la inversión por rubro.

Tabla 45.

Presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos.

Mes	Véh. Totales	Entradas	Técnicos estimado	Jefe de taller exclusivo	Asesor de servicio	Agente contact center	Asesor de repuestos	Elevador
ene-22	0	0	2	0	1	0	0	0
feb-22	63	34	0	0	0	0	0	0
mar-22	135	73	0	0	0	0	0	0
abr-22	180	95	0	0	0	0	0	0
may-22	234	125	1	0	0	0	0	0
jun-22	261	139	0	0	0	0	0	0
jul-22	297	158	1	0	0	1	0	0
ago-22	324	174	0	0	0	0	0	0
sep-22	360	193	1	0	0	0	1	1
oct-22	387	206	0	0	0	0	0	0
nov-22	423	226	0	0	0	0	0	0

Mes	Véh. Totales	Entradas	Técnicos estimado	Jefe de taller exclusivo	Asesor de servicio	Agente contact center	Asesor de repuestos	Elevador
dic-22	450	239	0	0	0	0	0	0
ene-23	486	259	1	1	0	0	0	0
feb-23	513	274	0	0	0	0	0	0
mar-23	549	294	1	0	0	0	0	1
abr-23	576	307	0	0	0	0	0	0
may-23	612	326	0	0	0	0	0	0
jun-23	621	331	0	0	0	0	0	0
jul-23	639	342	1	0	0	0	0	0
ago-23	648	346	0	0	0	0	0	0
sep-23	666	356	0	0	0	0	0	0
oct-23	675	360	0	0	0	0	0	0
nov-23	693	370	0	0	0	0	0	0
dic-23	702	375	0	0	0	0	0	0

Tabla 46.

Continuación presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos. El color verde representa la variación de inversión en el mes

Mes	Véh. Totales	Entradas	Caja de herramienta	Escaner	Gato zorra	Torres	Computador técnicos	Computador asesor de servicio
ene-22	0	0	2	1	0	8	1	1
feb-22	63	34	0	0	0	0	0	0
mar-22	135	73	0	0	0	0	0	0
abr-22	180	95	0	0	0	0	0	0
may-22	234	125	1	0	0	0	1	0

Mes	Véh. Totales	Entradas	Caja de herramienta	Escaner	Gato zorra	Torres	Computador técnicos	Computador asesor de servicio
jun-22	261	139	0	0	0	0	0	0
jul-22	297	158	1	0	0	0	0	0
ago-22	324	174	0	0	0	0	0	0
sep-22	360	193	1	0	1	4	1	0
oct-22	387	206	0	0	0	0	0	0
nov-22	423	226	0	0	0	0	0	0
dic-22	450	239	0	0	0	0	0	0
ene-23	486	259	1	0	0	0	0	0
feb-23	513	274	0	0	0	0	0	0
mar-23	549	294	1	0	0	0	1	0
abr-23	576	307	0	0	0	0	0	0
may-23	612	326	0	0	0	0	0	0
jun-23	621	331	0	0	0	0	0	0
jul-23	639	342	1	0	0	4	0	0
ago-23	648	346	0	0	0	0	0	0
sep-23	666	356	0	0	0	0	0	0
oct-23	675	360	0	0	0	0	0	0
nov-23	693	370	0	0	0	0	0	0
dic-23	702	375	0	0	0	0	0	0

Tabla 47.

Continuación presupuesto inversión de herramientas, equipos, mercadeo según presupuesto estimado de entradas y técnicos requeridos. El color verde representa la variación de inversión en el mes

Mes	Véh. Totales	Entradas	Computador coordinador flotas	Plan de datos	Material pop publicidad	Coordinador flotas	Mensajero
ene-22	0	0	1	1	1	1	1
feb-22	63	34	0	1	0	0	0
mar-22	135	73	0	1	0	0	0
abr-22	180	95	0	1	0	0	0
may-22	234	125	0	1	0	0	0
jun-22	261	139	0	1	0	0	0
jul-22	297	158	0	1	1	0	0
ago-22	324	174	0	1	0	0	0
sep-22	360	193	0	1	0	0	0
oct-22	387	206	0	1	0	0	0
nov-22	423	226	0	1	0	0	0
dic-22	450	239	0	1	0	0	0
ene-23	486	259	0	1	1	0	0
feb-23	513	274	0	1	0	0	0
mar-23	549	294	0	1	0	0	0
abr-23	576	307	0	1	0	0	0
may-23	612	326	0	1	0	0	0
jun-23	621	331	0	1	0	0	0
jul-23	639	342	0	1	1	0	0
ago-23	648	346	0	1	0	0	0
sep-23	666	356	0	1	0	0	0
oct-23	675	360	0	1	0	0	0

Mes	Véh. Totales	Entradas	Computador coordinador flotas	Plan de datos	Material pop publicidad	Coordinador flotas	Mensajero
nov-23	693	370	0	1	0	0	0
dic-23	702	375	0	1	0	0	0

Apéndice N. Proyección de utilidad de repuesto, mano de obra y del servicio en general por línea de vehículo

UTILIDAD DE REPUESTOS

CAMPESA cuenta con márgenes promedio de repuestos para los clientes corporativos establecidos en el APÉNDICE D y un gasto del 29% sobre el costo de los repuestos, tal como se anotó en el mismo Apéndice, y al cruzar esta información con los datos de venta promedio de repuestos por línea de vehículos, se logra estimar la utilidad de repuestos que cada línea de vehículos dejaría en por servicio. En la siguiente tabla se calcula la utilidad por línea de vehículo.

Tabla 48.

Cálculo Presupuesto de utilidad por parte de repuestos por servicio atendido.

Línea	Automóvil	Camioneta	Buses y camiones
VENTA DEL SERVICIO	\$610,000	\$920,000	\$980,000
% DE VENTA DE REPUESTOS	61%	69%	67%
VENTA RPTS DEL SERVICIO	\$372,100	\$634,800	\$656,600
% RPTS ORIGINAL SOBRE LA VENTA DE RPTS	37.1%	52.6%	39.9%
VENTA RPTS ORIGINAL	\$138,123	\$334,174	\$261,857
VENTA RPTS HOMOLOGADO	\$233,977	\$300,626	\$394,743
MARGEN RPTS ORIGINAL	32.8%	28.0%	21.2%
MARGEN RPTS HOMOLOGADO	24.9%	32.1%	21.4%
UTILIDAD BRUTA RPTS ORIGINAL	\$45,254	\$93,593	\$55,622
UTILIDAD BRUTA RPTS HOMOLOGADO	\$58,171	\$96,374	\$84,487

Línea	Automóvil	Camioneta	Buses y camiones
INCENTIVOS POR COMPRA DE RPTS ORIGINALES	\$6,501	\$16,841	\$14,436
UTILIDAD BRUTA DE RPTS POR SERVICIO	\$109,926	\$206,807	\$154,546
GASTOS ASOCIADOS A LA VENTA DE RPTS	\$76.031	\$129,002	\$149,783
UTILIDAD DE RPTS POR SERVICIO	\$33,896	\$77,805	\$4,763

En la tabla 48 se pudo determinar que el aporte de utilidad de repuestos por línea de vehículos, donde como se indicó en el APÉNDICE K este análisis es recomendable hacerlo por tipo de servicio, pero aun así este ejercicio nos permitirá comprender la viabilidad del negocio corporativo. Entre las conclusiones de forma anticipada vemos que las camionetas, sin ser las que más vende repuestos, es la que más utilidad por este concepto genera. Así mismo, los camiones aportan muy poca utilidad comparativamente con la venta de repuestos estimada.

UTILIDAD DE MANO DE OBRA

Para el cálculo de la utilidad proyectada de mano de obra, tal como se ha comentado anteriormente, la tarifa establecida de \$81,360 por hora facturada maneja un costo y gasto proyectado de \$67,800, tal como se anotó en la sección 8.4.2 Expectativa comercial del programa corporativo de flotas, nos deja entrever que por hora de facturación se tendrá una utilidad de \$13,560.

Ahora bien, para estimar la utilidad de la mano de obra aporta en el servicio, se utilizará el concepto de horas de facturación que se estableció en la sección 8.4.1 Análisis de facturación promedio por flotas y utilidad por hora por un valor de \$13,560 como se indicó previamente. Por lo tanto, la siguiente tabla presentará la utilidad por la mano de obra por servicio realizado.

Tabla 49.

Cálculo Presupuesto de utilidad por parte de mano de obra por servicio atendido.

Línea	Automóvil	Camioneta	Buses y camiones
HORAS FACTURADAS POR SERVICIO	2.9	3.5	4
UTILIDAD POR HORA	\$13,560	\$13,560	\$13,560
UTILIDAD TOTAL POR SERVICIO	\$39,324	\$47,460	\$54,240

A diferencia del resultado obtenido por repuestos, en mano de obra la línea de vehículos que más aporta a la utilidad son los buses y camiones, tal como se puede ver en la Tabla 49. Por lo anterior, todas las líneas de vehículos son importantes y deben ser tenidas en cuenta ya que una línea puede aportar menos utilidad por repuestos, pero más por mano de obra, como es el caso de los camiones, y otra línea puede presentar más utilidad de repuestos, pero menos de mano de obra, como es el caso de las camionetas, pero al final todas las líneas aportan utilidad al servicio. A este análisis se debe agregar el hecho que las compañías buscan talleres que atiendan de forma integral sus operaciones para facilitar la logística del mantenimiento y por ende debemos generalizar el servicio para todas las líneas de vehículos.