

IMPACTO DEL SERVICIO POSTVENTA DE LAS MARCAS DE VEHICULOS DE ALTA  
GAMA DEL MERCADO NACIONAL COLOMBIANO, ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2015  
(MERCEDES BENZ, BMW Y AUDI).

PREPARADO POR:  
GUILLERMO COCK LOPEZ

PRESENTADO A:  
JACKSON PEREIRA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA  
2016

## Tabla de Contenidos

ii

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Resumen del trabajo.....  | 1  |
| 2     | Delimitación del problema.....  | 1  |
| 3     | Antecedentes .....  | 2  |
| 3.1   | Artículos de quejas de clientes.....  | 10 |
| 3.2   | Artículos de atención al cliente y marketing.....   | 10 |
| 3.3   | Cifras de PQR's postventa de Mercedes Benz .....  | 10 |
| 4     | Justificación .....   | 11 |
| 5     | Objetivo general.....   | 12 |
| 5.1   | Objetivos específicos .....   | 12 |
| 6     | Marco teórico .....   | 12 |
| 7     | Desarrollo del trabajo.....   | 14 |
| 7.1   | Caracterización de los segmentos de mercado de las marcas MB, Audi, BMW,<br>características de cada competidor y su papel frente al cliente. .... | 14 |
| 7.1.1 | Segmentación Mercedes Benz .....  | 14 |
| 7.2   | Mercado de las tres marcas y su tendencia a lo largo del tiempo de 2013 a 2015. ....  | 18 |
| 7.3   | Análisis de la postventa en el sector, características, puntos fuertes y débiles.....   | 20 |
| 8     | Conclusiones.....   | 21 |
| 9     | Bibliografía .....  | 22 |

## Lista de tablas y gráficas

iii

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Estudio de las tres marcas (Mercedes Benz, BMW y Audi) .....                    | 2  |
| Tabla 2. Estrategias de producto de los competidores .....                               | 4  |
| Tabla 3. Estrategias de precio y distribución de los competidores. ....                  | 5  |
| Tabla 4. Evaluación competitiva.....   | 7  |
| Grafica 1. Ventas y market share sector Automotriz.....                                  | 8  |
| Tabla 5. Market share principales marcas.....  | 9  |
| Tabla 6: PQR's de postventa Mercedes Benz.....   | 10 |
| Tabla 7: Matriz de análisis comparativo .....  | 17 |
| Tabla 8: Evolución de ventas de las marcas Mercedes Benz, BMW y Audi. (U. vendidas)..... | 18 |
| Grafica 2: Crecimiento en ventas del segmento de vehículos de lujo 2013 y 2014 .....     | 19 |

El presente trabajo pretende estudiar el impacto de la postventa y la satisfacción de los clientes en las ventas de vehículos de lujo de las marcas Mercedes Benz, BMW y Audi de 2013 a 2015. En estos últimos años el mercado de vehículos ha ido en incremento para todas las marcas de gamas medias y altas, lo que ha generado oportunidades de mejorar los ingresos de las compañías y hacerlas más competitivas en cuanto a innovación y diseños. Lo anterior también ha permitido una mejor experiencia para el cliente a la hora de encontrar más variedad y mejores precios.

De acuerdo a las cifras presentadas, las tres marcas predominantes en el sector de vehículos de lujo son Mercedes Benz, BMW y Audi, en las cuales, se tiene a Mercedes Benz como el líder en ventas con un 41% de participación en el mercado. Esto hace que tanto BMW como Audi busquen diferentes estrategias de diferenciación, precio y segmentación para impactar en el cliente de forma positiva.

De acuerdo a la investigación realizada, se concluye entonces que las tres marcas experimentan problemas de servicio postventa, los cuales, de no ser tratados con la importancia que merecen, pueden significar la pérdida del porcentaje de participación de mercado cada una.

## 2 Delimitación del problema

Para las empresas de bienes y servicios, especialmente de venta de vehículos, es fundamental tener un excelente servicio postventa que permita conservar la continuidad en sus ingresos y en la construcción de su imagen a lo largo del tiempo. La manera de impactar en la mente del cliente es lograr un óptimo servicio que permita que este se encuentre satisfecho, no solo con la compra, sino también con la postventa de un producto.

Teniendo en cuenta la afirmación “Un producto o servicio excelente no es simplemente el que satisface a los clientes; es el que les deleita haciéndoles la vida mucho más fácil o simplemente haciéndolos felices” (Band, 1994) p. 40. Es fundamental generar valor al consumidor, de modo que este sea el que sostenga a un producto en el mercado y a una empresa vigente en la industria.

Esta situación de generación de valor a los clientes es la que dicta que una empresa siga<sup>2</sup> vigente en el mercado o que se precipite a su desaparición, ya que son las ventas y los ingresos que genera la postventa, los que le mantienen competitiva en el medio.

De acuerdo al análisis que se realice, se pretenden evaluar las estrategias de mejoramiento en la calidad del servicio y el comportamiento de las ventas, que permitan concluir la respuesta a la siguiente pregunta:

**¿El crecimiento en ventas de vehículos de lujo de las marcas Mercedes Benz, BMW y Audi va de la mano de la postventa y de la satisfacción del cliente, en los años 2013, 2014 y 2015?**

### 3 Antecedentes

#### Análisis de los tres competidores

En la tabla 1 se observa un comparativo de las tres marcas, las cuales reflejan la forma de participación en el mercado, así como sus vehículos insignia y estrategias implementadas.

*Tabla 1.* Estudio de las tres marcas (Mercedes Benz, BMW y Audi)

| <b>DESARROLLO</b>             | <b>MB</b>  | <b>BMW</b>  | <b>AUDI</b>  |
|-------------------------------|--|---|--|
| Productos                     | Clase E  | Serie 5   | A5 / A6  |
| Participación en el mercado   | 41%  | 25%   | 16%  |
| Total Participación por línea | 58%  | 20%   | 22%  |
| Estrategias                   | Ampliación del portafolio.<br>Servicio Postventa<br>Prestigio e Imagen | Incurción como Multinacional en Colombia<br>Aprovechamiento de las tecnologías limpias para incorporar en sus | Innovación en Diseño y Tecnología.<br>Operación directa en Colombia. |

vehículos.

3

Reforzar su capacidad productiva.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Acciones tácticas implementadas en el último año | Diseños más frescos y actuales adaptados al bolsillo de un mercado más joven. Aumento de la Capacidad instalada para su servicio Postventa. Orientación de la marca a un público más joven y con el eslogan “Algo está pasando en Mercedes”. | Precio más bajo frente a Mercedes Benz. Mayor rendimiento y ahorro en combustible. Ampliación de Portafolio. | Alta diferenciación en sus líneas. Lanzamiento de una página Web más adaptada a los clientes con un dialogo de doble vía. |
| Impacto de la gestión en el mercado              | Mantenerse como líder en el segmento lujo.   | Sostenimiento en el mercado.   | Crecimiento acelerado en el corto plazo.  |

---

**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

Reflejado en esto se puede evidenciar que las tres compañías siempre han tenido una forma particular de liderar sus estrategias. Según el cuadro se evidencia que Mercedes Benz tuvo una participación de mercado del 41%, teniendo una diferencia con BMW que tiene 25% y Audi que cuenta con un 16%. Cada marca maneja su propia estrategia de mercado que le permite

diferenciarse de la competencia basándose en el fortalecimiento de varias características que<sup>4</sup> generan atracción para diferentes tipos de clientes.

El artículo realizado por (Redaccion de Vehículos Portafolio, 2013), se ratifica que en el mercado de autos de lujo, la marca Mercedes Benz registra 39% de la participación del mercado en el mes de junio de 2013.

Por otra parte, se menciona que el 35% de las ventas en lo corrido del año 2013 corresponde a Mercedes-Benz, el 34% a BMW y el 31% a Audi.

Dentro de las proyecciones realizadas en esta época según el documento, se considera que el mercado de los productos ‘Premium’ tendrá un crecimiento entre 10% y 12% en Colombia.

En la tabla 2 se esquematiza un análisis de las posiciones competitivas de las tres marcas relacionándolas con la etapa de ciclo de vida.

En la siguiente tabla se reflejan las estrategias de los tres competidores: Mercedes Benz, BMW y Audi.

*Tabla 2. Estrategias de producto de los competidores*

| <b>ESTRATEGIAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES</b> |                                 |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|
|  | <b>COMPETIDOR MB</b>            | <b>COMPETIDOR BMW</b>                     | <b>COMPETIDOR AUDI</b>                                    |
|  | Clase E                         | Serie 5                                   | A5/A6   |
| <b>Estrategias de Producto</b>                     | Mantener la Elegancia y Confort | Mayor Rendimiento y ahorro de combustible | Mejoras en el Diseño para un producto más fresco y actual |

|  |   |  |
|--|---|--|
| El mercedes Benz Clase E 2016 no te sorprenderá por su diseño, pero si por su tecnología | Vehículo destinado para viajar que combina deportividad y confort | Es la línea última en llegar frente a su competencia y por lo tanto tiene un mejor diseño. |
| Ampliación de Portafolio   | Desarrollo Tecnologías Limpias                                    | Alto nivel de Tecnología   |
| Segmento de Lujo   | Segmento de Lujo  | Segmento de Lujo   |

**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

Cada marca establece una estrategia de producto distinta para diferenciarse en el mercado. Mercedes Benz se enfoca en elegancia y confort, mientras que BMW se concentra en rendimiento y ahorro de combustible, y Audi en un diseño más actual. Las estrategias de producto variadas que ofrece cada marca dan al cliente diferentes opciones de acuerdo a sus necesidades y gustos, y asimismo, hace la competencia de cada fabricante más innovadora, puesto que debe dar un valor agregado mayor al de los demás.

En la tabla 3 se evidencian los rasgos de precios y competidores de cada marca.

*Tabla 3.* Estrategias de precio y distribución de los competidores.

| <b>ESTRATEGIAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES</b> |  |                                     |  |
|--|--|-------------------------------------|--|
| <b>Estrategias de Precio</b>                       | Precio más alto frente a la competencia              | Precio más bajo frente a Mercedes   | Precio más bajo frente a Mercedes y BMW    |
|  | Precios más exequibles por políticas de financiación | Menor Margen para aumento de Ventas | Nivelar los precios en el segmento de lujo |

|                                    |   |   |  |
|------------------------------------|---|---|--|
|                                    | Cadena de suministro con distribución directa | Distribución ajustada a la demanda.                       | Su distribución en Colombia está apalancada por el Grupo Porsche |
| <b>Estrategias de Distribución</b> | Amplia Red de Concesionarios                  | Distribuidores y salas de venta obtienen buenos márgenes. | Su cadena de <i>suministro se apoya en Volkswagen</i>            |
|                                    | Amplia Red de Distribuidores en todo el mundo | Servicio Posventa con mayor cobertura                     | Sus puntos de ventas son multimarca                              |

**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

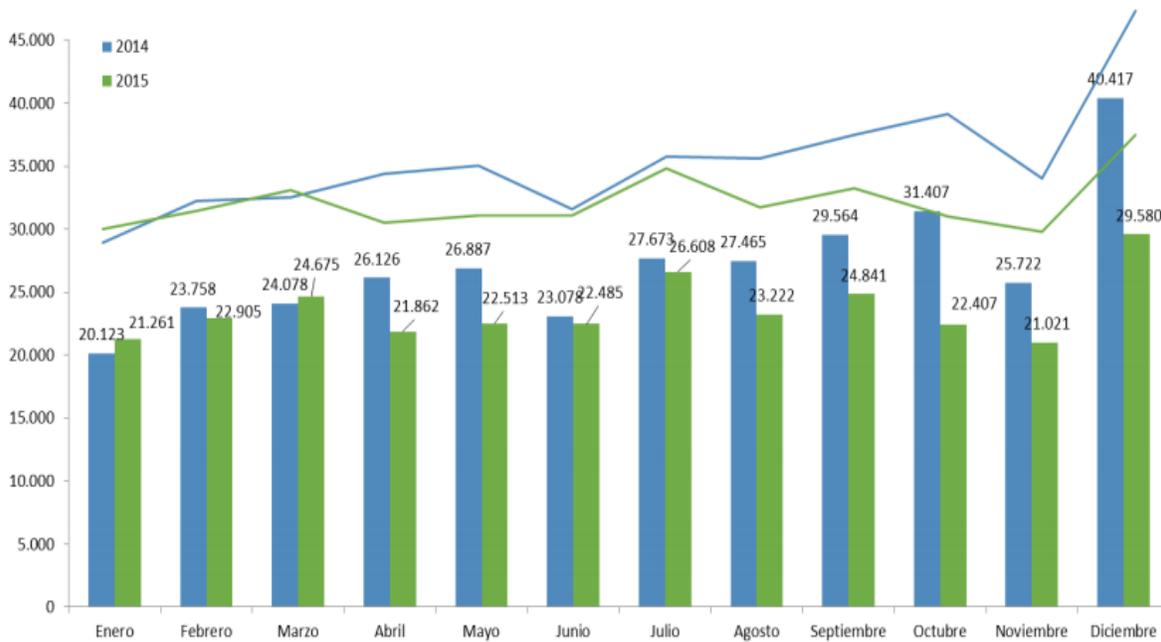
En la tabla se muestra que cada marca maneja diferentes estrategias de precio y distribuidores diferentes, que les permiten generar su apoyo en la cadena de suministro. Mientras que para Audi el precio de sus vehículos compone un factor importante en su estrategia de precios, para BMW no es tan importante este factor y para Mercedes Benz no lo es, ya que ofrece otros factores de diferenciación, como es la exclusividad y el confort, que le permiten tener unos precios más altos y conservar su excelente nivel de ventas. Cada empresa se apoya en distribuidores para brindar sus servicios, tales como redes de servicios y aliados estratégicos que le permiten llegar a diferentes lugares del país y lograr presencia de su marca.

En la siguiente tabla se realiza una evaluación de los competidores, teniendo en cuenta fortalezas y debilidades de cada uno.

| <b>EVALUACION COMPETITIVA</b> |  |   |
|-------------------------------|--|---|
|                               | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>                                  |
| <b>MB</b>                     | Variedad en el Portafolio                                    | Precio más alto del mercado                         |
|                               | Productos de alta Calidad                                    | Mantener el mismo diseño en sus productos           |
|                               | Garantía Posventa  | Altos costos para atraer nuevos clientes            |
|                               | Imagen de alta confianza                                     | Nicho de mercado reducido por el poder adquisitivo  |
| <b>BMW</b>                    | Red de Concesionarios a nivel Nacional                       | No cuenta con distribución directa                  |
|                               | Alta Inversión en Investigación y Desarrollo                 | Baja calidad del servicio Postventa                 |
|                               | Pioneros en Tecnologías limpias                              | Tiempos de entrega mayores al de la competencia     |
|                               | Altos estándares de seguridad                                | Nicho de mercado reducido por el poder adquisitivo  |
| <b>AUDI</b>                   | Socialmente Responsable                                      | Soporte de Postventa                                |
|                               | Disponibilidad Inmediata del Producto                        | Soporte de Postventa                                |
|                               | Innovación y Tecnología                                      | No cuenta con distribución directa                  |
|                               | Precio más bajo frente a sus dos principales competidores    | No cuenta con identidad propia de marca en Colombia |
| <b>AUDI</b>                   | Capacidad Tecnológica acorde con las exigencias del Mercado. | Falta de aseguramiento de la cadena de suministro   |
|                               |  | Nicho de mercado reducido por el poder adquisitivo  |

Según la evaluación se reflejan las fortalezas y limitaciones de cada empresa. En el caso de todas las marcas, puesto que componen un sector de vehículos de lujo, tienen la desventaja de contar con un nicho de mercado reducido teniendo en cuenta las características que deben tener sus clientes. Para Mercedes Benz, si bien tiene ventaja en el posicionamiento y reconocimiento de su marca, su desventaja es que debe realizar inversiones grandes para atraer a sus clientes, y que su servicio postventa es deficiente, lo que le hace débil ante la competencia, la cual se esfuerza por corregir esta situación y diferenciarse en el mercado.

Grafica 1. Ventas y market share sector automotriz 2014 - 2015



Fuente: (Asociación Colombiana de Vehículos Automotores - Andemos, 2015)

Teniendo en cuenta la tendencia del mercado se puede observar que durante los años 2014 y 2015 hubo una leve disminución en la demanda de vehículos en todo el sector automotriz, sin embargo las ventas tienen una tendencia al alza, especialmente en el mes de diciembre de ambos años, donde se refleja el incremento en la compra. De acuerdo a la tendencia, las ventas continuarán aumentando, por lo que existe mercado para los vehículos de lujo y posibilidades de captar más clientes de otro tipo de vehículos para que pasen a este particular grupo. Teniendo en

cuenta la variedad de facilidades que se tienen actualmente en el sector financiero, cada vez<sup>9</sup> mas personas tienen la posibilidad de adquirir un vehículo de gama alta, situación que no ocurría en el pasado, esta representa una oportunidad para empresas como BMW, Audi y Mercedes Benz.

En la siguiente tabla se encuentra la participación de mercado de las marcas más reconocidas a lo largo de los años desde el 2014 al 2015 y su variación.

Tabla 5. Market share principales

| MARCAS PREMIUM  |              |               | MES           |               |                      | ACUMULADO A DICIEMBRE |                |                      | MARKET SHARE  |               |             |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|-----------------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-------------|
| Ranking 2015  | Ranking 2014 | Marca         | 2014-12       | 2015-12       | Variación Porcentual | 2014                  | 2015           | Variación Porcentual | 2014          | 2015          | Variación   |
| 1   | 1            | MERCEDES BENZ | 675           | 515           | -23,7%               | 3.698                 | 4.132          | 11,7%                | 35,1%         | 41,0%         | 6,0%        |
| 2   | 2            | BMW           | 468           | 298           | -36,3%               | 2.840                 | 2.541          | -10,5%               | 26,9%         | 25,2%         | -1,7%       |
| 3   | 3            | AUDI          | 310           | 135           | -56,5%               | 2.052                 | 1.657          | -19,2%               | 19,5%         | 16,4%         | -3,0%       |
| 4   | 4            | MINI          | 92            | 78            | -15,2%               | 629                   | 520            | -17,3%               | 6,0%          | 5,2%          | -0,8%       |
| 5   | 6            | VOLVO         | 93            | 103           | 10,8%                | 394                   | 518            | 31,5%                | 3,7%          | 5,1%          | 1,4%        |
| 6   | 5            | LAND ROVER    | 100           | 33            | -67,0%               | 554                   | 373            | -32,7%               | 5,3%          | 3,7%          | -1,5%       |
| 7   | 7            | PORSCHE       | 42            | 27            | -35,7%               | 225                   | 188            | -16,4%               | 2,1%          | 1,9%          | -0,3%       |
| 8   | 9            | LEXUS         | 6             | 2             | -66,7%               | 51                    | 62             | 21,6%                | 0,5%          | 0,6%          | 0,1%        |
| 9   | 10           | JAGUAR        | 8             | 9             | 12,5%                | 22                    | 57             | 159,1%               | 0,2%          | 0,6%          | 0,4%        |
| 10  | 8            | ALFA ROMEO    | 9             | 1             | -88,9%               | 68                    | 10             | -85,3%               | 0,6%          | 0,1%          | -0,5%       |
| 11  | 11           | MASERATI      | 0             | 0             | 0,0%                 | 0                     | 6              | 600,0%               | 0,0%          | 0,1%          | 0,1%        |
| 12  | 12           | CADILLAC      | 0             | 1             | 100,0%               | 7                     | 4              | -42,9%               | 0,1%          | 0,0%          | 0,0%        |
| 13  | 13           | INFINITI      | 2             | 0             | -200,0%              | 4                     | 2              | -50,0%               | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%        |
| 14  | 14           | FERRARI       | 0             | 0             | 0,0%                 | 0                     | 2              | 200,0%               | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%        |
| 15  | 15           | LINCOLN       | 0             | 0             | 0,0%                 | 0                     | 1              | 100,0%               | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%        |
| 16  | 16           | BENTLEY       | 0             | 0             | 0,0%                 | 2                     | 0              | -100,0%              | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%        |
| 17  | 17           | MCLAREN       | 1             | 0             | -100,0%              | 1                     | 0              | -100,0%              | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%        |
| <b>Total Premium - Automoviles y Utilitarios</b>          |              |               | <b>1.806</b>  | <b>1.202</b>  | <b>-33,4%</b>        | <b>10.547</b>         | <b>10.073</b>  | <b>-4,5%</b>         | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |
| <b>Total Todas las Marcas - Automoviles y Utilitarios</b> |              |               | <b>33.138</b> | <b>24.298</b> | <b>-26,7%</b>        | <b>254.230</b>        | <b>226.456</b> | <b>-10,9%</b>        | <b>4,1%</b>   | <b>4,4%</b>   | <b>0,3%</b> |
| <b>Total Todas las Marcas - Todos los Segmentos</b>       |              |               | <b>40.417</b> | <b>29.580</b> | <b>-26,8%</b>        | <b>326.298</b>        | <b>283.380</b> | <b>-13,2%</b>        | <b>3,2%</b>   | <b>3,6%</b>   | <b>0,3%</b> |

Fuente: (Daimler Colombia SA, 2015)

Para Mercedes Benz la variación ha sido positiva (en un 6%), mientras que para BMW y Audi ha representado una variación negativa. Teniendo en cuenta la participación de mercado de las principales marcas de lujo, se puede inferir que Jaguar ha tenido un incremento importante en sus ventas, lo cual le permite subir en la escala de preferencia de los clientes. Asimismo, por su

parte, sorprendentemente Ferrari se encuentra en la posición número 14, ya que cuenta con<sup>10</sup> una restricción de presupuesto más alta que Mercedes Benz, quien lidera el listado de marcas Premium. Las principales marcas que lideran el listado han tenido disminución en sus ventas, probablemente debido a que Mercedes Benz, a través de estrategias de mercado e innovación en la variedad de productos ha logrado apropiarse de estos clientes.

### 3.1 Artículos de quejas de clientes

De la fuente de (Álvarez, 2012) y (brownlee comunicación español, 2014), se puede extraer que existen varias quejas por percepción de experiencias particulares de algunos clientes que publican en medios reconocidos sus impresiones de las marcas, en este caso particular, Mercedes Benz, lo cual es un atenuante en el tema del servicio postventa. Igualmente se encuentra una evidencia de inconvenientes en la postventa en otros países como México en artículos como el de (Botero, 2015).

### 3.2 Artículos de atención al cliente y marketing

En el artículo encontrado a través de (Bissett, 2000) se hace énfasis en prepararse para los mercados cambiantes, lo cual ha influenciado a las compañías comercializadoras de vehículos a innovar tanto en diseño como en confort y elegancia, con el fin de siempre propender por dar un toque de exclusividad a sus clientes y mantenerse como líderes, así como de estrechar la relación con sus clientes y generar conexiones a largo plazo.

### 3.3 Cifras de PQR's postventa de Mercedes Benz

En esta tabla se encuentran las cifras de quejas y reclamos realizadas en Mercedes Benz desde el año 2013 al 2015.

Tabla 6: PQR's de postventa Mercedes Benz

|                                    | 2013   | 2014   | 2015   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| PQR's Postventa Automóviles        | 106    | 234    | 465    |
| PQR's Recibidas                    | 122    | 392    | 636    |
| PQR's Postventa Vs PQR's recibidas | 86,89% | 59,69% | 73,11% |

**Fuente:** (Data Business, 2016)

De acuerdo a estas cifras, las quejas por Servicios Postventa han sido la mayoría, por lo que<sup>11</sup> se evidencia un problema en este respecto. Las quejas han ido incrementando a medida que pasa el tiempo, se debe al aumento de las unidades vendidas que hace que por el volumen crezcan las solicitudes y revisiones por garantía. Dado que hay cada vez más vehículos en circulación, es importante fortalecer el servicio postventa.

#### **4 Justificación**

La presente investigación analiza el contexto de las empresas comercializadoras de vehículos de lujo y su crecimiento en ventas comparado con el crecimiento en la satisfacción del cliente y el servicio postventa que cada una suministra a sus clientes, de modo que permita responder a la pregunta planteada en el problema y establecer si esta correlación es correcta, o si por el contrario se tiene un potencial por mejorar.

Se debe tener en cuenta que después de realizar sus ventas, una empresa no puede olvidarse de los productos y servicios que presta, pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla en la postventa de vehículos de alta gama. Según (Abascal, 2002) “los servicios postventa desempeñan un papel vital en el proceso de mantener a los clientes contentos”. El correcto estudio y la priorización de las herramientas dicta para las empresas el mejor camino para asegurarse de tener dominancia en el mercado, esto le permitirá obtener la fidelización de sus clientes, y a través del perfeccionamiento del servicio lograr no solo llegar sino permanecer vigente, y en algunos casos, prevalecer en los primeros lugares a lo largo del tiempo, generando también una imagen icónica que conecte inmediatamente a diferentes tipos de clientes en una misma marca. De acuerdo a lo escrito por (Ongallo, 2013) las reclamaciones y manifestaciones de inconformidad de los clientes ayudan a saber las fallas en las que se está incurriendo y pueden ser tomadas como base para diseñar planes de mejora de calidad, por lo que no representan algo negativo, sino la oportunidad de mejorar.

Por las razones anteriormente descritas, se debe analizar si el trabajo de la postventa se está llevando a cabo de forma correcta o no, a través de la medición respectiva, y las implicaciones que puede tener en la percepción de las diferentes marcas en el cliente y en sus futuras decisiones de comprar nuevamente el producto o cambiar de marca, ya que una buena o mala impresión en el servicio puede llevar a que un cliente fiel desestime las posibilidades de adquirir o recomendar

de acuerdo a su percepción particular. Lo anterior, de acuerdo a (Abascal, 2002) brindando<sup>12</sup> satisfacción en sus productos y servicios, las empresas minimizan la inconformidad de los consumidores y se acoplan a sus exigencias.

## **5 Objetivo general**

Definir el impacto en el servicio Postventa de vehículos de alta gama de las marcas Mercedes Benz, BMW y Audi en el mercado nacional colombiano entre los años 2013 y 2015.

### **5.1 Objetivos específicos**

- Caracterizar los segmentos de mercado de las marcas MB, Audi, BMW, con el fin de definir las características de cada competidor y su papel frente al cliente.
- Estudiar el mercado de las tres marcas y su tendencia a lo largo del tiempo de 2013 a 2015.
- Analizar el servicio postventa en el sector y establecer sus fortalezas y debilidades.

## **6 Marco teórico**

Dentro de la fundamentación del cuestionamiento planteado en este documento, se infiere el termino Servucción, el cual según (Arnoletto, 2007), “es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de ‘fabricación’ de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un ‘producto’”. Bajo este concepto se establece la necesidad de estudiar la generación de servicios, así como se estudia una cadena productiva en el sector de manufactura. El estudio de esta práctica es igualmente importante, ya que determina las fallas, aspectos a mejorar o fortalezas en el servicio dado que lo analiza por partes.

La Servucción se utiliza también como estrategia para atender problemas que ya se están generando en el servicio, tal como lo afirma (Simancas, 2009) “Un sistema de servucción es ideal, es la recuperación o respuesta de la compañía a un problema de servicio, cuando se pretenden altos niveles de calidad en un servicio”. Esta estrategia establece todos los factores que afectan el servicio y clasifica los componentes físicos y humanos como:

- El cliente.
- El soporte físico, que se divide en las herramientas p. ej. Muebles o maquinas, y en entorno material (edificios, estructuras, lugares donde se presta el servicio).

- El personal de contacto, p. ej. El personal de ventas, que están en contacto directo con el<sup>13</sup> cliente.
- El servicio, que debe tener intrínsecos dos elementos: sistema de organización interna, que constituye las funciones internas de la empresa, y los demás clientes, que se refiere a la diversidad de clientes que puede tener una misma empresa.
- Relaciones entre elementos, en donde se clasifican las relaciones primarias (del cliente con los asesores), las internas (que son las de la empresa en ella misma), y las de concomitancia (que se establecen entre los clientes, p. ej voz a voz de una marca).

Por ende, para estudiar el cuestionamiento planteado en el presente trabajo, es necesario analizar estos términos con el fin de revisarlos separadamente y determinar dónde puede ubicarse la falla identificada en un sistema de servicio, detectando la dinámica con que cada elemento interactúa con el siguiente y estableciendo patrones de comportamiento entre cada uno, que puedan llegar a influenciar en la pregunta señalada y encontrar el punto donde se origina el problema. Dependiendo de la complejidad del sistema de servicio implementado en el servicio de venta y postventa, se logra comprender mejor el paso a seguir para definir la solución a la pregunta realizada.

Así como se realiza un análisis del sistema de servicio, también debe tenerse claro que para realizar un análisis completo, se debe tener en cuenta la teoría de servicio al cliente. Esta, a su vez, debe señalar los aspectos relevantes en la prestación del servicio que pueden influenciar el comportamiento de los clientes, así como el incremento o caída en las ventas de vehículos de lujo. Dada la complejidad del cliente de este mercado, el servicio al cliente se hace aún más importante, ya que estas estrategias deben ser fortalecidas constantemente con el fin de mantenerse cada empresa vigente en el mercado.

En la teoría y elementos del servicio al cliente propuesta por (Calderón, 2002), se observa que el servicio al cliente debe ser estudiado y calculado con el fin de identificar los elementos que le componen y su importancia, ya que atraer clientes se está convirtiendo en una tarea cada vez más complicada evidenciando la diversidad de oferta de productos y servicios en el mercado. Por lo anterior, para cuidar que el servicio siga siendo excepcional, se deben establecer unas políticas y/o “mandamientos” que permitan dar lineamientos y guías a la hora de brindar la mejor atención y saber cómo estrechar los lazos con los clientes. Asimismo, se deben tener unos procedimientos de atención y unas estrategias que logren atraer y conservar esta relación.

En el texto propuesto por Calderon, también se evidencia que es vital establecer las<sup>14</sup> necesidades del consumidor, las cuales permitirán clasificarle dentro de ciertas características que permitirán detectar puntos en común con el que logren identificarlo dentro del producto o servicio que se esté ofreciendo. Se establecen también que debe existir una buena estrategia de mercadeo y habilidades de comunicación para entender estas necesidades del cliente y saberle transmitir su satisfacción a estas de la manera correcta. En mención de la comunicación efectiva cabe resaltar que el vendedor debe ser bastante intuitivo y manejar la psicología del cliente, de lo contrario no logrará establecer esa conexión que haga que el cliente actúe de forma positiva ante una venta.

## **7 Desarrollo del trabajo**

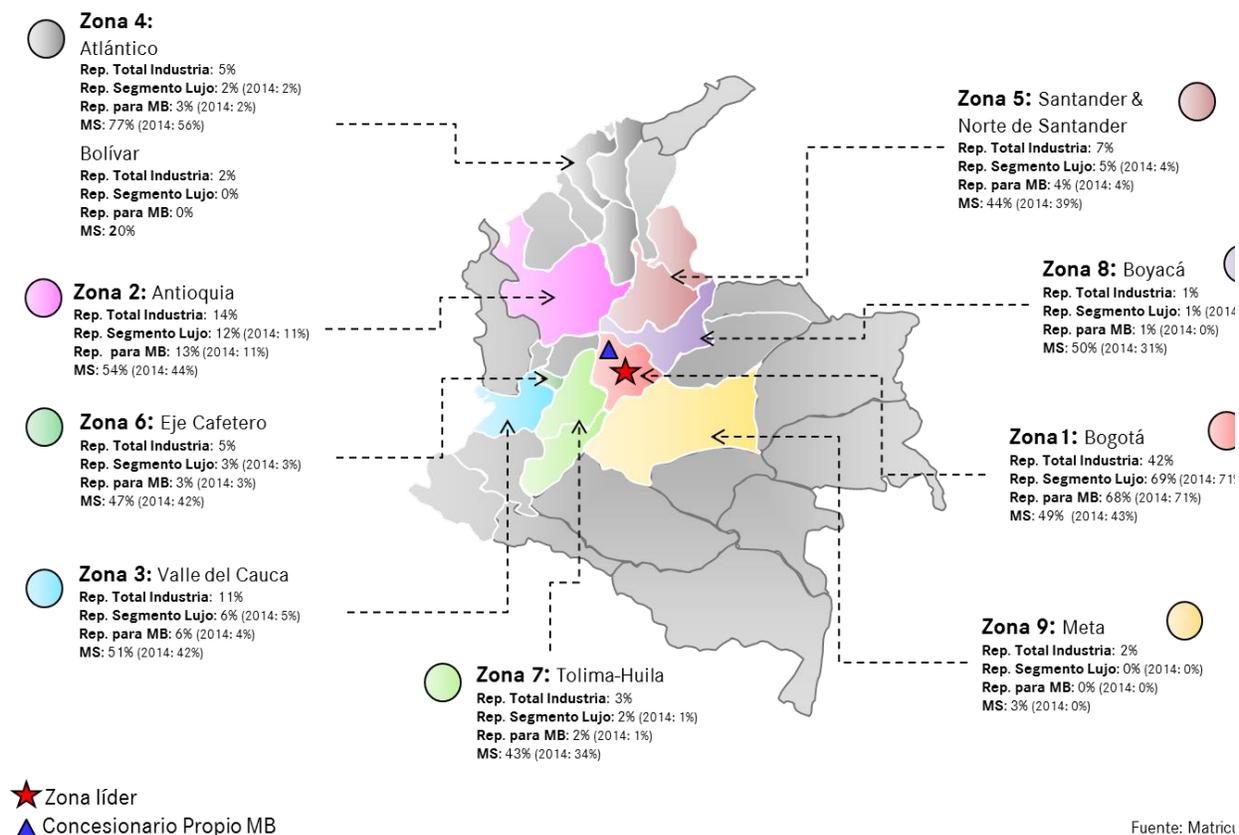
### **7.1 Caracterización de los segmentos de mercado de las marcas MB, Audi, BMW, características de cada competidor y su papel frente al cliente.**

#### **7.1.1 Segmentación Mercedes Benz**

##### **7.1.1.1 Segmentación geográfica**

En el presente mapa se evidencian las diferentes zonas del país donde tiene presencia la industria de ventas de vehículos y de la marca Mercedes Benz con el porcentaje de concentración de la representatividad del sector en cada área.

# Representatividad 2015



**Fuente:** (Matriculas RUNT, 2015)

Según el mapa se puede evidenciar que la mayor concentración de la industria de vehículos de lujo se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá con un 69%, del cual un 68% corresponde a la participación de la marca Mercedes Benz, como segundo lugar se evidencia a Antioquia con el 12% y como tercero, y al Valle del Cauca con un 6%. Las menores concentraciones se encuentran en Bolívar y Meta. Se puede observar entonces que, basados en el crecimiento económico de la capital del país, la concentración de vehículos de lujo predomina allí gracias a la migración de la población del interior de Colombia, lo que le permite a las empresas comercializadoras de vehículos de lujo lograr captar mayor clientela y mejorar su posicionamiento en el mercado sin necesidad de desplazarse a otras zonas del país, sin embargo, la meta de las empresas siempre será lograr su expansión a todo el perímetro nacional y ampliar su nicho de mercado.

### 7.1.1.2 Segmentación psicográfica

En la segmentación psicográfica se observa que su clasificación se da por cuatro grandes grupos que delimitan la marca detallados de la siguiente forma:



Esta clasificación determina que las personas que más prefieren la marca son los Cosmopolitan, que enmarcan a los grandes ejecutivos de las grandes empresas, estos seguidos de los Coolhunter compartiendo posición con los Pragmáticos, poniendo una participación del mercado del 51 % y por último los Sibaritas, a quienes les fascina el lujo y los gastos excéntricos.

### 7.1.2 Participación de cada marca en el mercado

En la variable de participación en el sector y en el mercado se evidencia que Mercedes Benz tiene una participación del 41%, durante el año 2015 donde se vendieron en la Línea Clase E 334 unidades, con un participación del total de las ventas de la compañía de un 58%, ocupando así el primer lugar frente a sus dos competidores Audi y BMW el 22% y 20% respectivamente, por lo cual es el líder en el sector y en el mercado sobre sus competidores.

La marca se encuentra en el top of mine del consumidor sin embargo la compañía sigue<sup>17</sup> trabajando en tecnología e innovación que permiten al consumidor experimentar la calidad y confort de los vehículos. Debido al prestigio, calidad y estatus que proporciona la marca, esta se encuentra en un sector cerrado en el cual el cliente que accede a los vehículos tiene un alto poder adquisitivo.

En la siguiente tabla se muestra una matriz de análisis comparativo de las tres marcas, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

*Tabla 7: Matriz de análisis comparativo*

| <b>MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO</b>           |    |             |      |
|---|----|-------------|------|
| CRITERIOS DE COMPARACION                        | MB | COMPETENCIA |      |
|   |    | BMW         | AUDI |
| Tecnología                                      | 4  | 4           | 5    |
| Acceso a insumos                                | 5  | 3           | 4    |
| Distribución                                    | 5  | 4           | 4    |
| Publicidad                                      | 4  | 4           | 3    |
| Impulso y mercadeo                              | 4  | 4           | 3    |
| Precio  | 5  | 4           | 3    |
| Innovación                                      | 4  | 4           | 4    |
| Fortaleza - factor clave de éxito               |    |             |      |
| Debilidad - barrera de entrada                  |    |             |      |
| Según clasificación relevancia (bajo 1- alto 5) |    |             |      |

**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

Mercedes Benz con su línea Clase E compite directamente con BMW en Serie 5 y con Audi en A5 y A6, las tres marcas se encuentran en un mercado existente debido a que están presentes en el mercado Colombiano y su participación comercial es dominante en el sector de lujo. Cada

una se encuentra en una etapa del ciclo de vida de madurez, crecimiento y lanzamiento<sup>18</sup> respectivamente por lo tanto cada uno tiene unas estrategias competitivas acorde a este ciclo.

### 7.1.2.1 Participación en el mercado 2015.

Se puede decir que estas son las tres marcas competidoras en este segmento. Cada icono representa a cada una.

#### Total Lujo



**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

Se observa que la marca Mercedes Benz tiene la mayor participación del mercado entre las tres marcas de lujo, distinguiéndose por la innovación con nuevos vehículos y un gran portafolio que brinda variedad a sus clientes y le permite captar diferentes tipos de necesidades.

## 7.2 Mercado de las tres marcas y su tendencia a lo largo del tiempo de 2013 a 2015.

En la siguiente tabla se evidencia el posicionamiento actual de las tres principales marcas de vehículos de lujo, las cuales se caracterizan por ser alemanas.

En la siguiente tabla se encuentra un análisis de precios de los competidores, en donde se comparan las diferentes marcas.

En la tabla 8 se muestran las unidades vendidas de cada marca en el sector automotriz.

*Tabla 8:* Evolución de ventas de las marcas Mercedes Benz, BMW y Audi. (U. ventas)

| 2013 |           |        | 2014 |            |        | 2015 |            |        |
|------|-----------|--------|------|------------|--------|------|------------|--------|
| P    | Brand     | Total  | P    | Brand      | Total  | P    | Brand      | Total  |
| 1    | Chevrolet | 59.081 | 1    | Chevrolet  | 64.856 | 1    | Chevrolet  | 52.402 |
| 2    | Renault   | 41.665 | 2    | Renault    | 48.449 | 2    | Renault    | 47.565 |
| 3    | Kia       | 23.929 | 3    | Kia        | 25.626 | 3    | Kia        | 23.293 |
| 4    | Ford      | 15.764 | 4    | Ford       | 20.065 | 4    | Nissan     | 15.472 |
| 5    | Nissan    | 13.801 | 5    | Nissan     | 14.630 | 5    | Mazda      | 15.328 |
| 6    | Hyundai   | 13.188 | 6    | Hyundai    | 14.366 | 6    | Ford       | 15.126 |
| 7    | Toyota    | 9.980  | 7    | Toyota     | 9.796  | 7    | Hyundai    | 13.989 |
| 8    | VW        | 7.515  | 8    | Mazda      | 9.400  | 8    | SUZUKI     | 7.398  |
| 9    | Mazda     | 6.989  | 9    | VW         | 8.508  | 9    | VW         | 6.928  |
| 10   | SUZUKI    | 4.274  | 10   | SUZUKI     | 7.245  | 10   | Toyota     | 6.309  |
| 11   | Dodge     | 2.859  | 11   | MB         | 3.677  | 11   | MB         | 4.103  |
| 12   | MB        | 2.701  | 12   | BMW        | 2.835  | 12   | BMW        | 2.526  |
| 13   | BMW       | 2.577  | 13   | Dodge      | 2.830  | 13   | Chery      | 2.130  |
| 14   | Honda     | 2.446  | 14   | Honda      | 2.616  | 14   | Honda      | 1.976  |
| 15   | Chery     | 2.370  | 15   | Chery      | 2.558  | 15   | Dodge      | 1.772  |
| 16   | Audi      | 1.913  | 16   | Audi       | 2.061  | 16   | Audi       | 1.659  |
| 17   | Ssangyong | 1.402  | 17   | Jeep       | 1.791  | 17   | Mitsubishi | 1.491  |
| 18   | JAC       | 1.366  | 18   | Mitsubishi | 1.350  | 18   | Jeep       | 1.246  |
| 19   | Jeep      | 788    | 19   | JAC        | 920    | 19   | Subaru     | 922    |
| 20   | Fiat      | 758    | 20   | Ssangyong  | 864    | 20   | Volvo      | 520    |

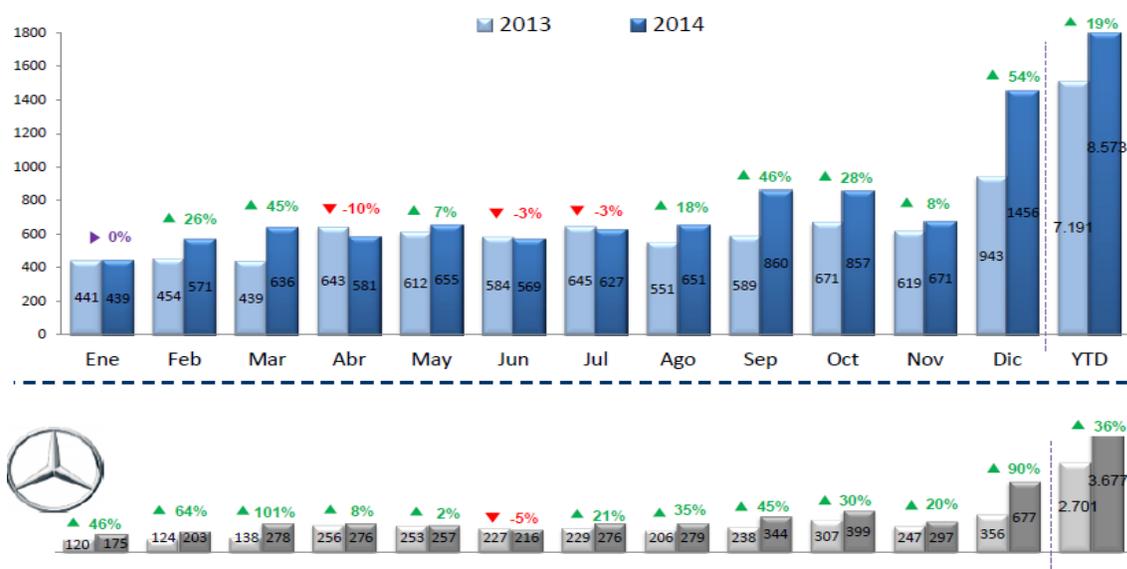
**Fuente:** (Daimler Colombia SA, 2015)

De acuerdo a la tabla se infiere que en el segmento de marcas de vehículos de lujo, Mercedes Benz y BMW tienen una diferencia en ventas inferior entre ellas, a diferencia de Audi con respecto a estas que está bastante lejos de igualar el posicionamiento de marca. En el segmento de vehículos de gamas medias, se encuentra liderando el número de unidades vendidas a Chevrolet, seguido de Renault y Kia. Nissan y Mazda han logrado un mejor posicionamiento en sus ventas, yendo de la posición 8 a la 5, y de la 5 a la 4 respectivamente.

En la gráfica 2 se observa el crecimiento en ventas del segmento de vehículos de lujo en 2013 y 2014.

*Gráfica 2:* Crecimiento en ventas del segmento de vehículos de lujo 2013 y 2014

## Segmento Lujo | PC + SUV (MB / BMW / Audi)



En la anterior grafica se evidencia que en ambos años, las ventas repuntan en el mes de diciembre, y en general, en el segundo semestre del año.

### 7.3 Análisis de la postventa en el sector, características, puntos fuertes y débiles.

Para el caso de Mercedes Benz, ser un distribuidor directo con participación en Colombia le da la ventaja de importar sus propios vehículos y repuestos, lo que representa un servicio más profesional y enfocado en resolver las necesidades de todos los clientes, tanto de vehículos nuevos como de antiguos, ya que se logra brindar el soporte para todos. Además de tener su taller directo ubicado en la ciudad de Bogotá, Mercedes Benz tiene redes autorizadas de servicio técnico que le permiten dar soporte en el resto del país y también proveer diferentes opciones al cliente basados en estándares corporativos exigidos por Daimler AG. Tomado de (SA, 2016)

Sin embargo, así como se ofrece el servicio de forma diligente, se obtienen quejas y reclamos, los cuales son atendidos directamente por Daimler Colombia, con respecto a defectos de fabricación o problemas mecánicos en vehículos que aún se encuentren en garantía de compra.

En el caso de BMW, su importador es Autogermana S.A, quien es su representante oficial. Según la fuente directa de su página web, actualmente, BMW, MINI, BMW Motorrad y Husqvarna tienen presencia, además de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Santa Marta,

Cartagena, Pereira, Eje Cafetero, Bucaramanga, Villavicencio e Ibagué. En 2012, se inauguró<sup>21</sup> una nueva sede posventa de Bogotá siendo el taller BMW más grande de Latinoamérica, también se triplicó la capacidad posventa en Medellín. Tomado de (Autogermana SA, 2016).

En el caso de la marca Audi, su fabricante es Audi AG y su distribuidor autorizado en Colombia es Porsche Holding, la cual es una de las empresas comerciales privadas más grandes en Austria, con oficinas en 18 países europeos diferentes, así como en China, Chile y Colombia. Tomado de (Audi Colombia, 2016).

Como se puede evidenciar, BMW no tiene presencia directa en Colombia, lo que representa una ventaja para la marca Mercedes Benz, y en cierto grado para Audi, ya que se cuenta con el respaldo tanto de partes como de personal directo de la compañía.

### **7.3.1 Percepción del servicio Postventa**

De acuerdo a lo evidenciado en diferentes fuentes, todas las marcas han evidenciado problemas de servicio al cliente en el tema de la postventa, ya que según la percepción del cliente a estas compañías les preocuparía más vender un vehículo que realmente conservar al cliente y darle lo que necesita. Aun cuando las opiniones de la experiencia de cada cliente son subjetivas, se evidencia un problema generalizado en el tema de postventa para las tres marcas.

Si se desea ver quejas de clientes basta con visitar paginas como (Foro Publico, 2011), (Kogan, 2015), entre otras, en donde se evidencia que el problema del servicio postventa es generalizado en todas las marcas, y que es un aspecto que debe evaluarse y mejorarse para reforzar la experiencia del cliente.

## **8 Conclusiones**

De acuerdo a lo analizado a través del presente documento se encuentran las siguientes conclusiones para responder a la pregunta planteada:

Las compañías de vehículos de lujo han venido creciendo de tal forma que todas se han quedado cortas en el servicio postventa por temas de infraestructura, falta de capacitación al personal en temas de servicio, disponibilidad de repuestos, entre otras situaciones que han incrementado las quejas en las tres marcas estudiadas en general.

El mayor crecimiento en ventas de vehículos nuevos lo tiene Mercedes Benz, pese a<sup>22</sup> problemas en el servicio postventa, esto se debe a que tiene clientes fidelizados que confían en la marca y sus productos, y ven en esta mayor respaldo y trayectoria, por lo que optan siempre por adquirir estos vehículos. Pese a que han incrementado las PQR's, la compañía toma decisiones efectivas y oportunas hacia las necesidades del cliente por tener su operación directa en el país.

En la medida en que las compañías han ido evolucionando, han innovado la oferta para captar diferentes tipos de clientes, aumentando su rango de alcance para incrementar su ingreso. Esto les permite que las marcas sean accesibles a todo tipo de personas. Por esta misma situación se hace más importante reforzar el servicio postventa y lograr captar los clientes de otras marcas y gamas medias que ahora están pensando en adquirir un vehículo de lujo.

Por todo lo anterior, se concluye que si bien, las ventas y los ingresos por servicios de postventa han aumentado (evidenciado por la ampliación de las instalaciones para prestar mejor servicio a los clientes y lograr mejor presencia en el país por parte de las tres marcas), la satisfacción de los clientes incrementó en cuanto a expectativas de innovación en modelos y de obtener un vehículo que les ofrezca servicios adicionales, no ha incrementado en la satisfacción de postventa, la cual, catalogada por todo tipo de clientes, predomina siendo deficiente al momento de acercarse a realizar una reclamación por garantía, mantenimientos o reparaciones. Esto enciende las alarmas en la importancia de reforzar el servicio postventa, ya que será este el factor diferenciador real para mantenerse y ser líder en el mercado de vehículos de lujo.

## **9 Bibliografía**

Abascal, F. (2002). En F. Abascal, *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro* (pág. 75). Madrid: Escuela superior de gestión comercial y marketing.

Álvarez, A. (23 de Agosto de 2012). *El Diario del Otun*. Obtenido de

<http://www.eldiario.com.co/seccion/OPINION/no-compre-un-mercedes-benz-por-esta-poca-son-lo-peor-adem-s-de-su-p-simo-servicio-prestado120822.html>

Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de [www.eumed.net/libros/2007b/299/](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/)

Asociación Colombiana de Vehículos Automotores - Andemos. (2015). *Ventas Sector Automotriz*. Bogotá: Andemos.

23

Audi Colombia. (2016). *Audi Colombia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de [http://www.audi.com.co/audi/audi\\_en\\_colombia](http://www.audi.com.co/audi/audi_en_colombia)

Audi Colombia. (2016). *Audi Colombia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de [http://www.audi.com.co/audi/audi\\_en\\_colombia](http://www.audi.com.co/audi/audi_en_colombia)

Autogermana SA. (2016). *BMW Colombia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.bmw.com.co/es/topics/offers-and-services/vehicle-service-parts/vehicle-check-maintenance.html>

(1994). En W. Band, *Creación del Valor La Clave de la Gestión Competitiva: Diseño e Implementación de Una Estrategia Global*. México: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Bissett, F. J. (01 de Febrero de 2000). *BCG Perspectives*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail\\_marketing\\_sparking\\_connections/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_marketing_sparking_connections/)

Botero, L. (04 de Julio de 2015). *Dinero*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/servicio-cliente-marcas-alta-gama/207478>

*brownlee comunicación español*. (22 de Enero de 2014). Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <https://brownleeassociates.wordpress.com/2014/01/22/deficiente-servicio-de-atencion-al-cliente-y-lo-que-puedes-hacer-al-respecto/>

Calderón, N. (19 de Mayo de 2002). *Gestiopolis - Teoría y elementos del servicio al cliente*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>

Daimler Colombia SA. (2015). *Análisis de la Competencia*. Bogotá: Daimler Colombia SA.

Data Business. (2016). *Cifras PQR's Daimler Colombia*. Bogotá: Data Business.

Foro Publico. (14 de Noviembre de 2011). *Automóviles Colombia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://automovilescolombia.com/foros/temas/range-rover-evoque-o-audi-q5-3-2.4149/>

Kogan, E. (24 de Diciembre de 2015). *La Opinión*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.laopinion.com/2015/12/24/mercedes-benz-revision-e350-4matic/>

Matriculas RUNT. (2015). *Representatividad 2015*. Bogotá: RUNT.

Ongallo, C. (2013). En C. Ongallo, *La atención al cliente y el servicio posventa* (pág. 185). 24

Editorial Diaz de Santos.

Redaccion de Vehículos Portafolio. (11 de Julio de 2013). *Mercedes Benz, líder del mercado*

*“Premium” de vehículos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercedes-benz-lider-mercado-premium-vehiculos-76082>

Revista Motor. (2016). *Revista Motor*.

SA, D. C. (2016). Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de

<http://www.daimler.com.co/nosotros.htm>

Simancas, R. (2009). En R. Simancas, *La servucción como estrategia para la recuperación del servicio no prestado en las instituciones de educación superior* (págs. 42-49).

Bucaramanga: Revista Colombiana de Marketing.