

## **Propuestas de mejora en procesos de negocio B2B y B2C. Aplicación a empresas del sector de cuidado del automóvil**

**Rosa García Yagües, Carmen de Nieves Nieto, Lorenzo Ros McDonnell**

Dpto. de Economía de la Empresa. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Cartagena. Calle Doctor Fleming, s/n. 30202. Cartagena. Carmen.denieves@upct.es, rogayas@yahoo.com; lorenzo.ros@upct.es

### **Resumen**

El creciente interés social por el sector del automóvil ha provocado que alrededor del mismo se cree un sinfín de servicios y oportunidades de negocio. Por ello, son muchas las enseñanzas que han decidido aprovechar el fuerte tirón que está viviendo el sector en los últimos años. *La fuerte demanda que existe en esta industria ha provocado que se multipliquen sustancialmente el número de establecimientos y de enseñanzas dedicadas al cuidado del automóvil, por otro lado son cada vez mas los consumidores que dan mayor importancia a la presencia y aspecto de su automóvil.*

*El presente artículo trata de recoger las propuestas presentadas tras un exhaustivo estudio del sector del cuidado del automóvil, a una empresa cuyo objetivo es aumentar su cuota de mercado a través de una mayor intensificación en su estrategia Business to Consumer(B2B) y consolidación de su estrategia Business to Business(B2B).*

**Palabras clave:** Estrategias Business to Business, Estrategias Business to Consumer, Estrategia, Análisis, Cuidado del Automóvil.

### **1. Introducción**

La principal razón de la existencia del sector cuidado del automóvil se debe al deterioro que sufren los vehículos con el paso de los años, especialmente en su exterior. Este deterioro es como consecuencia del uso diario de los mismos, además el simple hecho del paso del tiempo hace que el exterior del mismo pierda parte de su brillo original.

También existen productos para el interior del vehículo que son utilizados para la limpieza y protección de tapicería, salpicadero, cromados, etc. incluso productos que limpian y repelen el agua de las superficies acristaladas, aumentando la visión en condiciones adversas de lluvia.

Todo esto hace necesario el uso de los llamados productos para el cuidado del automóvil y por tanto, la existencia del mismo dentro del mercado.

Comprender el comportamiento del consumidor es fundamental para el éxito de cualquier acción de marketing, ya que si se formulan estrategias y se eligen alternativas de acción sin tenerle en cuenta, se genera una gran incertidumbre en el resultado final que puede conducir al fracaso. La mayor parte de esos modelos utilizados para explicar el comportamiento (Nicosia, 1996; Engel Blackwell y Kollat, 1968; Howard y Sheth, 1969) plantean que se trata de un proceso orientado hacia la resolución de un problema: *la búsqueda y del bienestar el consumidor a través de la satisfacción de sus necesidades y deseos.*

El objetivo principal de la presente comunicación es plantear nuevas estrategias a una compañía que pertenece al sector del cuidado del automóvil para aumentar su cuota de mercado en su estrategia B2C y consolidar su estrategia B2B.

Para ello, no solo se ha analizado el comportamiento del consumidor y cómo satisfacer sus necesidades también ha sido necesario realizar un exhaustivo análisis externo e interno del sector.

Para conocer mejor las nuevas oportunidades del sector es necesario realizar un análisis interno del sector al que pertenece: *sector de la automoción*. Con respecto al análisis externo se ha analizado tanto el macroentorno como el microentorno.



**Figura 1:** macroentorno y microentorno de la compañía

Para el análisis del entorno general (macroentorno), definido como el conjunto de elementos externos que están en constante interacción con las empresas e influyen en el devenir de las mismas, ha sido utilizada la metodología PEST planteada por Johnson y Scholes (1993) en el que se detallan una serie de indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las compañías del sector del cuidado de automóvil.

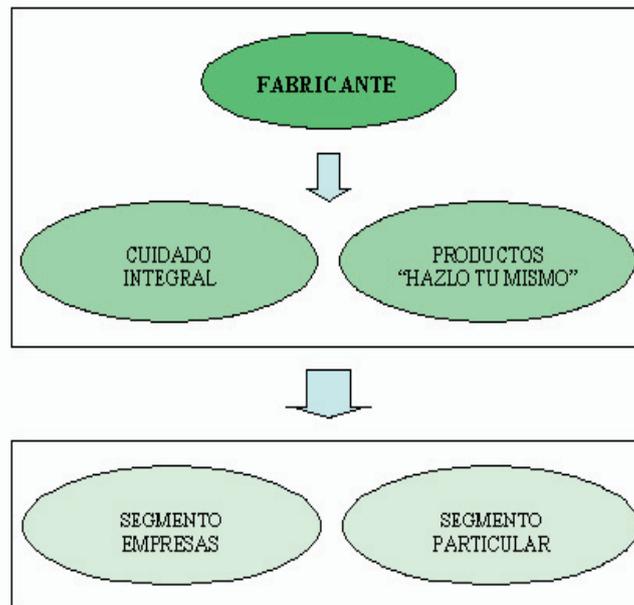
Para el análisis del entorno específico (microentorno), donde se encuentran aquellos componentes que tienen consecuencias más concretas e inmediatas para la dirección de la empresa, se pueden seguir diferentes propuestas. Entre las más importantes y conocidas están las de Scherer (1973), Porter (1980) y Jacquemín (1982).

Finalmente, se ha optado por el enfoque de Porter (1980) para la delimitación de la estructura básica del sector del cuidado del automóvil, la cual va a venir delimitada por las fuerzas competitivas y la concentración del mismo.

## **2. Situación actual del sector del cuidado del automóvil**

### **2.1. Estructura del sector**

Todo sector diferencia por un lado aquellas empresas que lo explotan, compitiendo entre ellas, y por el otro los clientes que generan la demanda de productos y servicios que ofrece el sector objeto de estudio, que en este caso es el de cuidado del automóvil. La peculiaridad de la estructura general del mismo hace que su representación gráfica sea como se muestra en la figura 2:



**Figura 2.** Estructura del sector del cuidado de automóvil

Por un lado el sector está compuesto por los fabricantes de cosméticos para el automóvil, que producen toda una gran variedad de productos para el cuidado del automóvil, como champús, limpiadores, pulimentos, abrillantadores, accesorios, etc.

Por otro lado están las empresas que sirven directamente a este sector, donde se distinguen dos grupos: los talleres que brindan el servicio de cuidado de automóvil de forma integral, y las tiendas y comercios del ramo que venden directamente los productos al cliente. Este tipo de productos que se pueden adquirir directamente en tiendas y comercios se denominan productos “hazlo tu mismo”, ya que están diseñados para que sea el propio consumidor quien los use directamente para la limpieza, reparado o pulido de su vehículo.

Los clientes del sector del cuidado del automóvil se dividen en dos grandes grupos: el segmento empresas y el segmento de dueños particulares de vehículos. Dentro del segmento empresas se pueden encontrar concesionarios de coches, empresas de alquiler, vendedores de coches de segunda mano, empresas de transporte, etc.

## 2.2. Análisis interno del sector

El sector del cuidado del automóvil, está íntimamente relacionado con el sector del automóvil. Por ello, cabe analizar la situación actual del mismo, para relacionarla con el de los productos dedicados a su cuidado.

El sector del automóvil en España representa el 6 por ciento del PIB y alrededor del 11 por ciento del empleo del país. Siendo, junto a la construcción y turismo, uno de los principales sectores de la economía y genera casi la cuarta parte de las ventas al exterior (ANFAC, 2005).

Para realizar dicho análisis se han considerado factores como producción de vehículos, matriculaciones, parque de vehículos y antigüedad del mismo. A pesar que la producción de vehículos disminuyó un total de 0,58 por ciento durante el año 2004, el número de matriculaciones aumentó significativamente como se observa en la tabla 1, beneficiando este hecho al sector del cuidado del automóvil.

**Tabla 1.** Matriculaciones por vehículo (Dirección General de Tráfico, 2005)

|                       | 2004      | 2005      | %05/04 |
|-----------------------|-----------|-----------|--------|
| Turismos              | 1.653.798 | 1.676.707 | 1,38   |
| Motocicletas          | 123.195   | 220.424   | 78,92  |
| Camiones y Furgonetas | 343.978   | 391.295   | 13,75  |
| Autobuses             | 3.659     | 4.175     | 14,10  |
| Otros vehículos*      | 4.458     | 5.663     | 27,03  |

\* La categoría otros vehículos no incluye los matriculados con placa de matriculación vehículo especial, con placa de remolque y semirremolque o con placa de ciclomotor.

La matriculación total de vehículos desde 1996 ha seguido en general una tendencia al alza. En los tres últimos años la matriculación total de vehículos se ha visto incrementada en un 22 por ciento, destacando el aumento de las motocicletas que se ha multiplicado por 2,8. En 2005 se han matriculado alrededor de 1.100.000 vehículos mas que en 1996, lo que supone un incremento de un 92 por ciento (Dirección General de Tráfico, 2005).

Otro factor destacable es el volumen del parque de vehículos y la antigüedad del mismo. Con respecto al primero, el Parque Nacional a 31 de diciembre de 2005 estaba compuesto por 27.257.276 vehículos clasificados de la siguiente forma:

**Tabla 2.** Parque Nacional de Vehículos (Dirección General de Tráfico 2005)

|                        | Parque al 31-12-2005 | Distribución Porcentual |
|------------------------|----------------------|-------------------------|
| Turismos               | 20.250.377           | 73,22                   |
| Motocicletas           | 1.805.827            | 6,53                    |
| Camiones y Furgonetas  | 4.655.413            | 16,83                   |
| Autobuses              | 58.248               | 0,21                    |
| Tractores Industriales | 194.206              | 0,70                    |
| Otros vehículos*       | 693.205              | 2,51                    |
| TOTAL                  | 27.657.276           | 100,00                  |

\* La categoría otros vehículos incluye los remolques, semirremolques y vehículos especiales, a excepción de la maquinaria agrícola automotriz y la maquinaria agrícola arrastrada de 2 y 1 eje.

Según la tabla anterior el parque de vehículos del año 2005 se ha incrementado en un 4,63 por ciento con respecto a 2004. Los vehículos que han experimentado un mayor crecimiento han sido las motocicletas que han crecido un 12 por ciento.

El último factor considerado en el análisis interno es la antigüedad del parque de vehículos nacional. Según Grupo Interprofesional de Productos para Automóviles GIPA, la estructura del parque español es favorable para los servicios de postventa y cuidado del automóvil, ya que, a finales del 2008 un total de 6,2 millones de vehículos tendrá una antigüedad comprendida entre 6 y 10 años, frente a los 4,4 millones del 2005, coincidiendo este rango de antigüedad con el periodo en el que los vehículos requieren mayor cuidado, lo que favorece nuevamente este dato al sector del cuidado del automóvil.

## 2.3. Análisis Externo del sector

### 2.3.1 Análisis del macroentorno

Para realizar el análisis del conjunto de las fuerzas que determinan el entorno general o macroentorno del sector del cuidado del automóvil, se aplica la metodología PEST. A partir de dicha herramienta se han estudiado aquellos aspectos o elementos del entorno que pueden afectar fomentando o entorpeciendo, el desarrollo del mismo. Entre otros se destacan los siguientes factores:

- *Factores políticos*: impuestos de vehículos, burocracia para la apertura de talleres, regulación medioambiental.
- *Factores económicos*: crecimiento económico, tipos de interés, valor residual del vehículo.
- *Factores sociales*: crecimiento en la demanda y parque de vehículos, crecimiento en la importancia de la imagen del vehículo, fenómeno del *tuning*.
- *Factores tecnológicos*: existencia de nano productos y nano tecnología.

En cuanto a los factores económicos, según la agencia EFE y un estudio del banco Deutsche Bank, España será uno de los países occidentales que registrará mayor crecimiento económico hasta 2020, junto con Irlanda y EEUU. Dicho estudio sitúa la tasa de crecimiento económico de España en el 2,8 por ciento, ubicándola en el octavo lugar de la lista, tras EEUU ( 3,1por ciento) y de una reactivada Irlanda (casi 4 por ciento). Este crecimiento económico es una oportunidad para el mercado del cuidado del automóvil , ya que por un lado puede motivar a la adquisición de un mayor número de vehículos, y por otro a adquirir más productos del cuidado del automóvil. En cuanto al valor residual del vehículo, éste se incrementará si por el uso de tratamientos con este tipo de productos conlleva a un mejor estado y por tanto incrementa su valor.

Atendiendo a los factores tecnológicos, cabe destacar la nueva gama de productos basados en nano-tecnología, la más reciente y revolucionaria técnica utilizada para protección de la pintura de automóvil.

Con el análisis puede observarse que la principal fuerza externa que está impulsando la reorganización del sector del cuidado del automóvil es el cambio en el comportamiento y necesidades del cliente final y por tanto los factores sociales:

Respecto al crecimiento en el número y demanda de vehículos, como se ha visto anteriormente el crecimiento del parque automovilístico español en el año 2005 ha sido del 4,63 por ciento (Dirección General de Tráfico, 2005), este hecho es una nueva ventaja ya que al haber mayor número de vehículos existe como consecuencia mayor número de clientes potenciales. La fuerte demanda que existe en la actualidad en relación con la industria del sector del automóvil ha provocado que se multipliquen sustancialmente el número de establecimientos dedicados al cuidado del mismo.

En relación con el factor de crecimiento en la importancia de la imagen del vehículo, tras el análisis de dicho factor se llega a la conclusión que los consumidores están cada vez mas preocupados por mantener la imagen de sus vehículos como nuevos. Además recurren con mayor frecuencia para ello a talleres profesionales que brindan este servicio.

Además del crecimiento en la importancia de la imagen del vehículo en general, está surgiendo una nueva moda denominada “*tuning*”, en la se gastan elevadas cantidades de dinero a fin de tener un vehículo exclusivo, y en unas excelentes condiciones en las que la imagen es fundamental.

### 2.3.2 Análisis del microentorno

Para determinar el conjunto de factores claves del entorno específico o microentorno, se aplica el enfoque de Porter (Porter 1980) para el análisis de la estructura básica del sector. El modelo de las fuerzas competitivas de Porter (Porter 1980) es una de las herramientas de mayor uso en la elaboración de estrategias de negocio. Con este modelo de las cinco fuerzas competitivas, se define el concepto de rivalidad ampliada, basado en la capacidad de una empresa para explorar su ventaja competitiva en un mercado de referencia, así como el papel ejercido por sus otras fuerzas rivales, como son los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores.

Por tanto Porter (Porter 1980) identifica cinco fuerzas competitivas fundamentales que influyen en la estrategia competitiva de una compañía:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutivos
- La rivalidad entre los competidores ya establecidos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

Tras el análisis del microentorno se deduce que la mayor amenaza para el sector del cuidado del automóvil son los productos “hazlo tu mismo”. Existen muchos productos y de muy diversas marcas en el mercado para limpieza, pulimento y reparación de la pintura del automóvil que pueden realizarse por el propio cliente, sin necesidad de tener que recurrir a un taller. El precio, en este caso, es el mayor condicionante de la amenaza de este producto sustitutivo, ya que es la principal razón por la cual un cliente puede elegir un producto “hazlo tu mismo”. En el lado opuesto se encuentra la calidad percibida por los clientes, quienes desde el primer momento aprecian que la calidad pueden brindar los productos “hazlo tu mismo” es más baja frente a la de un taller especializado.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores en este mercado es alto, principalmente en el sector empresas. Donde éstas pueden ejercer mayor presión sobre los precios, implicando que el margen de beneficios de los talleres sea menor.

## 3. Propuestas de mejora para el sector del cuidado del automóvil

Como se ha comentado al comienzo del presente artículo uno de los principales objetivos del mismo es plantear una serie de propuestas estratégicas a una empresa del sector del cuidado del automóvil cuyo objetivo es aumentar su cuota de mercado y mejora de su red de ventas a través de una mayor intensificación en su estrategia Business to Consumer y consolidación de su estrategia Business to Business.

### 3.1. Propuestas para el Business to Business:

El servicio B2B representa actualmente la mayor parte de las actividades de la compañía de estudio, las propuestas son las que se numeran a continuación:

- Fortalecimiento de la compañía mediante el sistema de franquicias: se propone crear un sistema de franquicias para todos los talleres distribuidores asociados, con un idéntico sistema de gestión que ayude a la mejora de la gestión.
- Formación de gerentes de los talleres: mejorar la formación de los gerentes en cuestiones como la negociación y dirección, mejora en las habilidades de ventas, etc. La compañía ha de involucrarse directamente en los procesos de formación, realizando un seguimiento continuo. Junto con la formación a los gerentes la compañía debe proveer a los mismos con un soporte adecuado para la realización de todas estas actividades..
- Fomentar la motivación y cultura empresarial: Ha de fomentarse la filosofía de la empresa y el contacto entre sus miembros asociados. Para ello se propone la realización de asambleas y reuniones anuales y/o trimestrales, participación en toma de decisiones, concursos de ideas y sugerencias de trabajadores llegando a premiarlas si son exitosas, etc.
- Realizar una campaña de marketing hacia el segmento de empresas, para ello se propone acudir a una empresa especializada que realice una campaña adecuada tomando las empresas como clientes, es decir, empleando técnicas de marketing propias del marketing industrial
- Y finalmente, realizar mejoras en los métodos de trabajo en los talleres asociados, poniendo en marcha el sistema de las 5 S cuyo principal objetivo es conseguir un trabajo efectivo, una organización del taller y procesos estandarizados de trabajo: Orden (Sort) que consiste en eliminar del área de trabajo todo lo que no sea necesario, todo en su lugar (Set in order) para conseguir un sistema de almacenamiento eficiente y efectivo, que brille (Shine), estandarizar (Standarize), sostener (Sustain)

### 3.2. Propuestas para el Business to Consumer:

- Ofrecer un servicio directamente al cliente-particular de un vehículo requiere un enfoque diferente en relación con el trato al cliente por parte del personal de la compañía, ya que en el servicio *Business to Consumer* son los propios empleados los que están en contacto con el cliente-particular, todo lo contrario que en el servicio *Business to Business* donde principalmente son gerentes y comerciales los que realizan el contacto con el cliente-empresa.
- Venta de productos en talleres y a través de internet. Esto supone potenciar el comercio electrónico y por supuesto se necesita el desarrollo de una herramienta de gestión de servicio. Así mismo, surge la necesidad de nuevas infraestructuras para este nuevo servicio: han de disponer de instalaciones adicionales como oficinas, salas de espera o reunión para clientes, almacenes, etc.
- Imagen de empresa, logotipos y anagramas: Hay que definir estándares de imagen para todos los centros del cuidado del automóvil.
- Lógicamente, se propone realizar una campaña de marketing hacia los particulares, haciéndoles conocedores de la disposición de los productos para su consumo particular.

- Lo que a su vez, llevará a acuerdos con los fabricantes para generar nuevos formatos solicitados por los clientes particulares, así como la realización de promociones en establecimientos en la compra de productos.
- Esto conlleva dar una adecuada formación al personal: ya que serán los propios empleados quienes traten con los clientes y una mejora de la imagen de los talleres.

#### 4. Conclusiones

Para realizar las propuestas de mejora en los procesos de negocio *business to business* y *business to consumer* es necesario realizar previamente un análisis de la estructura y análisis interno y externo del sector del cuidado del automóvil. A continuación se numeran algunas de las conclusiones obtenidas a partir del trabajo previo a la propuesta de mejoras estratégicas.

Existen dos tipos de clientes perfectamente diferenciados en el sector del cuidado del automóvil, por un lado el segmento empresa y por otro el segmento particular. Las empresas que suministran a estos clientes los productos cosméticos para la mejora de la imagen de sus vehículos se diferencian a su vez en de tiendas de productos “hazlo usted mismo” y en las redes de talleres de cuidado de automóvil que ofrecen un servicio totalmente integral.

En cuanto al análisis externo e interno del sector del sector del cuidado del automóvil, se llegan a las siguientes conclusiones:

- La razón principal por la cual se demandan este tipo de productos y servicios de cuidado del automóvil, es mantener el aspecto del vehículo como nuevo durante el mayor periodo de tiempo, no sólo por el aspecto del coche, sino porque retardará la futura compra de otro, así como su futura venta.
- En general, el cliente tiene mayores conocimientos, más información y mayores expectativas de sus actos de consumo lo que implica una mayor exigencia en cuanto a calidad en el servicio que solicitan.
- La fuerte demanda que existe en la actualidad en relación con esta industria ha provocado que se multipliquen sustancialmente el número de establecimientos dedicados al cuidado del automóvil.
- Otro factor determinante en el aumento de la demanda de estos productos es el denominado “fenómeno *Tuning*”, donde el automóvil se concibe como un medio de transporte que identifica las preferencias o gustos del propietario ya sea siendo el más rápido, más elegante o diferente al de los demás.

#### Referencias

Agencia EFE: [www.efe.com](http://www.efe.com)

ANFAC, Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. (2005). Informe Anual. <http://www.anfac.es/impubli/memoria05.pdf>

Chartered Management Institute (2005). Checklists: Managing information and finance. Carring out a PEST Analysis. Check lists 196. Political, economical, social, technological. Editorial Thomson Gale.

DGT, Dirección General de Tráfico (2005). Anuario General de Estadística.

Engel, J.F.; David T.K.; Roger D.B.(1968). Consumer Behaviour. New York, Holt, Rinehart and Winston Inc.

Electronic Commerce (2002). B2B Strategies and Models. Steve Elliot. John Wiley & Sons, 1<sup>st</sup> edition (Marzo).

GIPA, Grupo Interprofesional de Productos para Automóviles

Samtani, G.; Healey, M.; Samtani, S. (2002). B2B Integration: A practical Guide to Collaborative Commerce. World Scientific Publishing Company (Diciembre).

Howard, P.; Bonchek, S. (1999). The retail revolution. Management Review

Johnson, G.; Scholes, K. (1993). Exploring Corporate Strategy – Text and Cases, Hemel Hempstead: 6<sup>th</sup>ed. Prentice-Hall

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon & Schuster, Inc.