

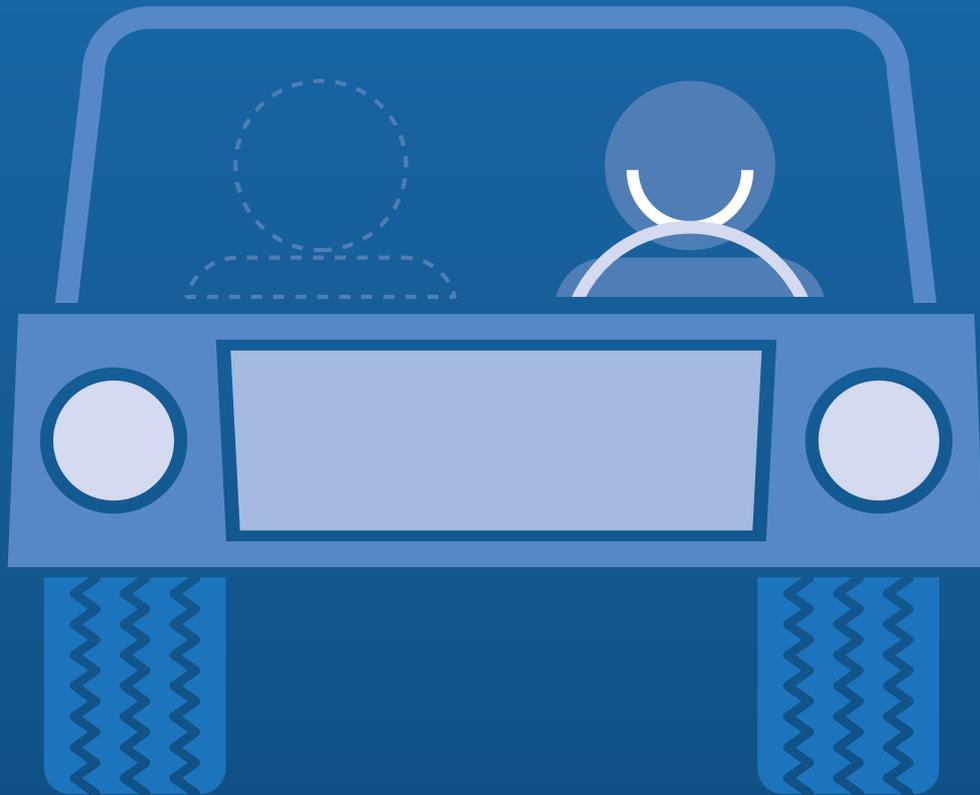
# ASILOC

## “El amigo del viajero”

---

Por: Diego Ignacio Montenegro  
Director Estratégico  
Aseguradora del Sur  
montenegrod@asegsur.com.ec

---



\* Los casos de INDEG reflejan una circunstancia real, a la que se exponen los ejecutivos en la gestión empresarial.

**P**edro Ricardi no paraba de revisar su tablet<sup>1</sup>. Entre llamada y llamada de aviso de salida para cada vuelo en la sala de espera del aeropuerto, tocaba con ansiedad y preocupación la pantalla, “surfeando”<sup>2</sup> entre tablas de datos y gráficas de ventas proporcionados por el sistema de control organizacional. El color “rojo” era el predominante entre los indicadores de los últimos meses, debido al incumplimiento del presupuesto de ingresos del principal servicio de la empresa: “el asistente localizador”.

### Pasado y presente

FOUNDING CORP., había sido creada por un grupo de amigos inversores 10 años atrás. Año a año la imagen de marca en el mercado y los resultados permitieron una capitalización incremental. El patrimonio pasó de \$200.000 dólares a \$3.5 millones en el lapso de 5 años; y, la rentabilidad sobre este patrimonio de -12,9% en 2003 al 24,7% en 2011, superando en 7% al promedio de empresas del mismo sector, que no necesariamente eran competidores directos, pero que de alguna manera tenían un giro de negocio similar en segmentos de clientes más o menos parecidos.

El 65% de este éxito era atribuido al producto conocido como “el asistente localizador - ASILOC”. El “asistente” como se conocía con cariño dentro de la empresa a este desarrollo, no era solamente un localizador satelital de protección contra el robo de vehículos. Había sido concebido como un “amigo de viaje” a disposición de los conductores. Su concepto de venta giraba alrededor de una serie de atributos como ayuda mecánica ilimitada, asistencia en caso de incidentes menores, como la baja de una llanta; y, una red de talleres de reparación y tiendas para la compra de accesorios con hasta un 70% de descuento para el asociado.

Los compradores del dispositivo no eran considerados clientes sino socios. Con base a este componente emocional giraba la propuesta de valor única de la empresa. El “socio” tenía, adicionalmente, un cálido acompañante virtual que a más de leer un útil GPS<sup>3</sup>, conseguía y seleccionaba la música y videos preferidos del conductor a través de iTunes<sup>4</sup>, contaba historias y leía libros en varios idiomas, entre otras once prestaciones. Su alta inteligencia artificial, hacía que detectara situaciones de riesgo como la presencia de lluvia o el posible cansancio del conductor en la noche, sugiriendo (¡y exigiendo!) en varios “tonos de voz” varias alternativas para la seguridad de las personas al interior de un auto.

Cada año nuevos avances tecnológicos eran incorporados, e inteligentemente aprovechados por el proceso de marketing para lograr un posicionamiento cada vez más relevante en la mente y el corazón de los socios. Su uso y popularidad se incrementaban, y a pesar de su precio entre 16% y 47% superior a cualquier localizador convencional, tenía permanentemente elogios y menciones publicitarias gratuitas en varios medios de comunicación. La popularidad de ASILOC era tan grande que en el año 2010 se habían instalado 2,813 asistentes en camiones pesados, un segmento que se consideraba poco atractivo en un inicio.

### La preocupación

Desde 2008 los presupuestos de venta se habían cumplido con ciertas variaciones, pero sin mayores sobresaltos para la empresa. Pedro Ricardi tenía tres años (desde marzo de 2009) como gerente de ventas y distribución, y en ese tiempo la presión más grande que había sufrido de la administración general fue escoger adecuadamente a dos distribuidores regionales para ampliar la cobertura del servicio. La empresa siempre había preferido tener puntos de venta e instalación propios para poder explicar a los socios el valor emocional que implicaba tener el “amigo de viaje” acompañándolos en todo momento.

Entre enero y mayo de 2013 el presupuesto de venta se había cumplido en un 69%, y se proyectaba que terminaría al final del año (si las cosas seguían igual) en un 74%, muy por debajo de los resultados de los últimos seis años. (Anexo 1)

Ricardi tenía algunas “lecturas” e hipótesis respecto a la baja en el cumplimiento de ventas. Entre ellas, las que más merodeaban por su mente eran las que tenían que ver con un posible “aburguesamiento” de la organización y una comodidad excesiva de los equipos de venta. En las múltiples reuniones de trabajo de los últimos meses, veía una alta confrontación entre vendedores y ejecutivos de marketing; y entre vendedores y analistas de mercado e investigadores de prestaciones. Los argumentos expresados iban en el orden de la falta de publicidad, la ausencia de nuevos productos adicionales, las constantes comparaciones con el precio de la competencia, las limitaciones para vender en otros entornos geográficos y al segmento de vehículos de alquiler. Las discusiones frecuentes habían afectado, incluso, el buen ambiente laboral que siempre existió dentro de la empresa.

Ricardi se vio en la necesidad de conformar un comité

permanente para el análisis de las posibles causas para la disminución de ventas, pero los resultados siempre eran los mismos: excusas, culpa por todas partes y posiciones defensivas sin propuestas claras.

Hacía 15 días que inesperadamente se había convocado a una junta directiva, consecuencia de que los resultados comenzaban a afectar seriamente los indicadores de rentabilidad y el flujo de la compañía, haciendo que ésta recurriera a reservas que estaban destinadas principalmente para el presupuesto de marketing e inversiones en tecnología.

Por ejemplo, se tuvo que detener un desarrollo que permitía que “el asistente” informara al conductor y sus acompañantes, en tiempo real, de promociones en restaurantes y centros comerciales que estaban en la ruta elegida. Este aplicativo fue llamado en su fase de prueba como el “geocomprador”, en referencia a la capacidad que tenía de juntar la geolocalización con fuertes alianzas en comercios, y alimentadas por una poderosa base de datos de comportamiento del socio construida durante años. Su conexión a las principales redes sociales como Facebook, Twitter y Pinterest lograba hacer extensivos los beneficios incluso a los amigos de los socios, algo realmente diferente en el mercado.

Pedro se había comprometido con la junta directiva a presentar un plan emergente con objetivos y tareas para revertir en el corto plazo la tendencia y mejorar la rentabilidad (Anexo 2). Pero, ¿por dónde era prioritario iniciar?, ¿cuál era el principal objetivo y problema a atacar de todos los detectados?, ¿debía insistir en el lanzamiento del “geocomprador”, a pesar de la disminución de recursos en el corto plazo?, ¿con qué procesos de la empresa era necesario generar coaliciones? Al fin y al cabo, él era solamente el responsable del proceso comercial...

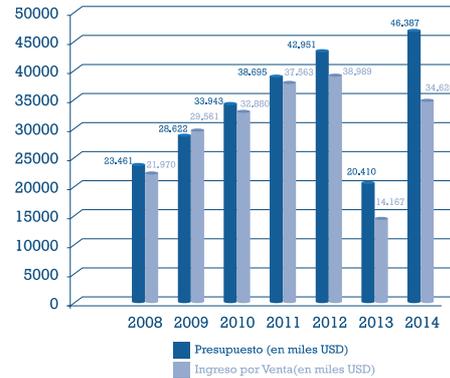
**Bibliografía**

- 1 Una tableta (en Inglés Tablet) es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente que tiene integrada una pantalla táctil.
- 2 La palabra “surfeando” hace referencia a la acción de pasar rápidamente de un cuadro estadístico a otro, o de una gráfica a otra.
- 3 GPS (Global Positioning System o Sistema de Posicionamiento Global en Español), es un sistema global de navegación por satélite que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, persona o vehículo con una alta precisión.
- 4 iTunes es un reproductor de medios y tienda de contenidos multimedia desarrollado por Apple con el fin de organizar y sincronizar iPods, iPhones y iPads que permite como función principal comprar música.

Anexo 1: Resultados de ventas versus presupuesto

Año	Presupuesto (en miles USD)	Ingreso por Ventas (en miles USD)	Cumplimiento (%)
2008	23.461	21.970	93,60%
2009	28.622	29.561	103,30%
2010	33.943	32.880	96,80%
2011	38.695	37.563	97,10%
2012	42.951	38.989	90,80%
2013*	20.410	14.167	69,40%
2013**	46.387	34.626	74,60%

\* Resultados reales hasta mayo 2013  
 \*\* Resultados proyectados a finales de 2013



Anexo 2: Tabla de ingresos, costos y utilidad (en miles USD)

	2010	2011	2012	2013 (p)
Ingresos Netos	32.880	37.563	38.989	34.626
Costos directos	14.796	17.279	18.715	17.659
Margen de operación	18.084	20.284	20.274	16.967
Gastos de Administración	3.617	4.508	4.289	5.540
Gasto de Venta	2.630	3.005	3.899	5.540
Otros gastos	658	751	780	1.039
Utilidad Bruta	11.179	12.020	11.307	4.848
Utilidad / venta	34%	32%	29%	14%

# Comentario 1

Por: Giovanni Gando

ggando@indeg.edu.ec

La preocupación de Pedro Ricardi por la disminución de ventas es legítima; la reducción de ventas del 11% respecto del año anterior y el cumplimiento del 74,6% respecto del presupuesto del 2013 son resultados adversos que nunca antes habían sido experimentados en ASILOC. Independiente de los factores externos que podrían afectar tan drásticamente las ventas de un año a otro, o de los criterios que se utilizaron al elaborar el presupuesto del año, existen otras cifras en la tabla de ingresos y costos (Anexo 2) que deberían preocupar mucho más a Ricardi y que afectan a lo que es la verdadera preocupación de la junta directiva de la empresa: la rentabilidad.

En los 3 primeros años de Ricardi en ASILOC las ventas habían crecido sostenidamente, pero los costos directos también han estado creciendo en una proporción mucho mayor que las ventas, llegando al 51% de las ventas en 2013, que representan un crecimiento relativo del 13.3% respecto al 45% de las ventas del 2010. De la misma forma, los gastos fijos de Administración, de Venta y otros gastos, han tenido un incremento de 5.2 millones en los últimos 3 años, que corresponden a aumentos del 53%, 111% y 58% respectivamente.

Entre fijos y variables, el incremento de costos y gastos llegarían cerca de 7 millones en 2013, respecto al 2010, (en el caso de los variables la comparación se hace con el valor proporcional de costos, en el caso que las ventas del 2010 y 2013 fuesen similares), y si los confrontamos con los 4,8 millones de utilidad prevista del año, es un valor materialmente importante.

Existe evidencia en el caso que la crisis ha obligado a realizar reducciones importantes en los gastos de ASILOC en el último año; en publicidad, en el presupuesto de marketing e inversiones de tecnología, y también se menciona una "disminución de recursos en el corto plazo", entonces... si en el último año las cifras muestran al mismo tiempo el mayor aumento en los gastos; ¿dónde han ido a parar esos recursos y para qué han servido?

## PERFIL

Empresario y académico, Presidente del Directorio de Geocon S.A. – Consultoría en Geotecnia, y de Staner – Pilotes del Ecuador. Instructor del EDIME – Universidad de la Sabana en Colombia y del INDEG, ha sido instructor del CAME – Universidad de Piura en Perú y del IDE. Actualmente trabaja como Director de INDEG Guayaquil.

## Comentario 2

Por: Juan Pedro Gándara Guignabaudet  
jgandara@cyrano.com.ec

En mercados tan dinámicos como los que vivimos en esta época, no se puede pensar que las ventajas comparativas de un producto van a durar para siempre; la velocidad a la que la competencia reacciona y nos iguala es altísima y por lo tanto debemos estar alertas al mercado para saber reaccionar a tiempo.

No es suficiente ser innovador de productos como FOUNDING CORP., es imprescindible basar la empresa en los clientes o mejor todavía en lo que crea valor para el cliente. La empresa no debe gestionarse por el producto, debe gestionarse por el cliente.

Es muy común en estos casos responsabilizar al departamento de ventas exclusivamente. Ricardi no debe caer en la trampa y dar una receta con enfoque en ventas, debe juntarse con el departamento de marketing para buscar la causa raíz y entregar un plan con enfoque integral.

¿Será que el cliente tiene mejores opciones en el mercado? ¿Será que el cliente realmente valora todas las bondades del ASILOC? Y por lo tanto ¿será que está dispuesto a pagar hasta el 47% más que otros localizadores? Y si antes estuvo dispuesto y ahora no, ¿será que existe otro producto en el mercado que cumple sus expectativas a menor precio? ¿Será que el cliente tiene algún reparo o queja con el producto o servicio que se le presta? ¿Estará el producto orientado al segmento de mercado adecuado? ¿Ese segmento de mercado crecerá en el mismo ritmo que se estima el crecimiento de ventas de ASILOC? ¿Cómo fue el comportamiento de ventas en unidades de cada año?

Como reza una máxima de la calidad total, las decisiones se las debe tomar en base a cifras, hechos y datos; eso es lo que tiene que hacer Ricardi, inteligenciarse con la investigación de los temas antes citados y elaborar el plan emergente solicitado.

Plan emergente que deberá por cierto dar una propuesta de corto plazo para cubrir el problema, pero incluirá recomendaciones de largo plazo para toda la organización, como por ejemplo:

- Que la gestión no se base en el producto y peor en uno solo; que se base en el cliente.
- Que se defina claramente el segmento de mercado al que se va a dirigir y evitar esfuerzos en segmentos y sectores no adecuados.
- Que se investigue con claridad qué es lo que ese segmento está buscando y valorando para en base a eso se orienten los esfuerzos de innovación.
- Que se defina bien el posicionamiento de la empresa y que sea consistente en la práctica.
- Que cada producto que se cree esté enmarcado en ese posicionamiento.

### PERFIL

Ingeniero Mecánico de la EPN/ EMBA del IDE/ Diplomado de Calidad Total de Philip Crosby/ 25 años en diferentes cargos en ATU Artículos de Acero SA/ 7 años en Sociedad Industrial RELI SA (CYRANO). Actualmente trabaja como Gerente Corporativo del grupo CYRANO-CORFU.