

## AKT MOTOS: LA REVOLUCIÓN DEL MERCADO DE MOTOCICLETAS

### AKT MOTOS: THE MOTOBIKE MARKET REVOLUTION

Ismael Oliva Becerra <sup>a</sup> • Camilo Mantilla Ortiz <sup>b</sup>

Recibido: septiembre 2013 / Aceptado: julio 2013

#### Resumen

Este caso ofrece una visión general de la evolución de la industria motobike en Colombia y cómo AKT Motos revoluciona el mercado con nuevas propuestas que los hicieron diferente de sus competidores, y cómo en 2010 AKT Motos se enfrenta a una decisión para aumentar su cuota de mercado sin perder su estrategia que le permitió tener éxito en poco tiempo.

*Palabras Claves: Estrategia competitiva, administración, modelo de negocios, barrera de entrada, caso de estudio*

#### Abstract

This case provides an overview of the motobike industry evolution in Colombia and how AKT Motos revolutionize the market with new proposals that made it different from its competitors; and how in 2010 AKT Motos faces a decision for increasing its market share without losing its strategy that allowed them to succeed in a reduced amount of time time.

*Keywords: Competitive strategy, management, business model, entry barriers, case study.*

---

*a ioliva@unegocios.cl - Profesor Asociado, Universidad de Chile*  
*b camilomantilla@hotmail.com - MBA, Universidad de Chile*

## Introducción

A finales del año 2010, AKT Motos era la cuarta empresa más vendedora de motocicletas en Colombia, con 55 mil 192 unidades al año; 14% de participación de mercado y una utilidad neta superior a 4.5 millones de dólares.

“La unión de elementos como precio, distribución, financiación, servicio posventa y publicidad permitieron en conjunto que AKT Motos llegara a competir a la par con grandes multinacionales y se convirtiera en una de las empresas automotrices más importantes de Colombia”, reflexionaba su director Comercial, Jorge Herrera.

AKT Motos inició en el año 2004 como ensambladora y comercializadora de motocicletas. Pertenecía a Colombiana de Comercio, S.A. (Corbeta), un reconocido grupo empresarial colombiano el cual era propietario de empresas muy importantes en sus rubros como Alkomprar, Alkosto y AKT; esta última de gran importancia en el ramo de las motocicletas, especialmente por su crecimiento vertiginoso en un mercado altamente concentrado, en el cual AKT se inició desde cero y logró un posicionamiento en la mente de los colombianos.

En una reunión realizada a finales de 2010, la Junta Directiva de AKT felicitó al gerente General y a todo su equipo de trabajo por los logros obtenidos hasta ese momento. Sin embargo, al presidente del holding Corbeta le preocupaba la reacción de los competidores y el futuro de la ensambladora; todos estaban conscientes de las excelentes marcas que estaban enfrentando y de la difícil competencia que se avecinaba.

Finalizada la reunión, el presidente de Corbeta llamó a su oficina al gerente General de AKT Motos; los dos estuvieron de acuerdo en que AKT se había afianzado en el mercado colombiano de motocicletas de bajo cilindraje, en especial en el segmento de precios bajos. Pero también era claro que el líder Auteco tenía una participación de 33% y ventas superiores a 129 mil motos en 2010 en el mismo mercado, pero con mayor enfoque en el segmento de precios altos que, según las proyecciones, se esperaba que presentara un crecimiento de aproximadamente 25% en los siguientes cinco años.

El presidente de Corbeta veía como una gran oportunidad atacar el mismo segmento que dominaba Auteco para un crecimiento de AKT Motos. Sin embargo, a pesar del escenario favorable, tenía varias dudas sobre si en-

frentar o no en sus terrenos, a su competidor.

## Colombiana de Comercio, SA (Corbeta)

Este holding se inició en 1954 cuando su presidente y propietario creó la empresa Corbeta Textiles con la primera oficina en la ciudad de Medellín, dedicada a la distribución y comercialización al por mayor de textiles de reconocidas empresas colombianas, entre ellas Fabricato. El negocio creció de manera rápida y con altos márgenes de rentabilidad; pronto fue necesaria la expansión tanto de oficinas como de centros de distribución a otras ciudades de Colombia, ya durante los años sesenta y principios de los setenta. La Junta Directiva de Corbeta, al ver los buenos resultados, decidió crear la empresa Distribuciones Corbeta, encargada de la distribución de productos electrónicos, ferretería y líneas de hogar de grandes y reconocidas marcas a nivel mundial.

En 1986 las empresas de Corbeta eran un éxito y gran parte de esto se atribuía a la excelencia de sus centros de distribución; fue entonces cuando nació la idea de no sólo ser el inicio de la cadena al distribuir, sino de ser parte de la comercialización del producto y se creó la empresa Alkomprar bajo el formato de hipermercado de ventas al por mayor de electrodomésticos, llantas, hogar y mercado; y más adelante se abrió Alkosto, dedicada a la venta al por menor de electrodomésticos a crédito. En el año 2003, con estas cuatro empresas, Corbeta presentó una utilidad neta superior a seis millones de dólares.

Desde el año 1993, el presidente de Corbeta intentó ingresar en el ensamble y comercialización de motocicletas en Colombia. En ese año se realizó una investigación en Asia buscando un proveedor; la primera parada fue Japón, donde los resultados fueron negativos debido a que todas las marcas ya tenían representación en Colombia; luego se buscó en China, pero la poca experiencia y la mala calidad del producto llevaron a descartarlo. Sin embargo, su presidente continuaba inquieto; veía una oportunidad en ese mercado que había registrado crecimiento de 38% en 1992 y de 58% en 1993 (ver Anexo 1).

En 1994, la Junta Directiva, consciente de las dificultades de conseguir un proveedor para establecer su negocio de ensambladora, decidió ingresar a este mercado como distribuidor de alguna marca. Entonces, Corbeta fue nombrada distribuidor autorizado de Auteco, Suzuki Motor de Colombia e Incolmotos Yamaha y en muy poco tiempo se convirtió en uno de los mayores distribuidores del país.

El éxito se adjudicó a la innovación en la comercialización de las motocicletas en sus hipermercados Alkomprar, lo que dio un nuevo formato a este negocio que siempre presentó desarrollo en almacenes especializados en productos automotrices.

No obstante, el éxito de la comercialización de las motocicletas de estas tres reconocidas marcas, no era suficiente para el presidente de Corbeta, quien argumentaba que ninguna de estas empresas estaba decidida a bajar los precios del producto y buscar alternativas de crédito para masificarlo.

“Habíamos desarrollado estrategias de precio, crédito y distribución en nuestras unidades de negocio que nos permitieron masificar productos como los electrodomésticos; es por esto que el presidente de Corbeta estaba convencido de que las motocicletas podrían ser parte de este grupo”<sup>2</sup>, señalaba Jorge Herrera.

Luego de adquirir conocimiento sobre el negocio de motocicletas en la distribución, Corbeta decidió volver a la búsqueda de proveedores en China para tener una marca independiente y ser ensamblador y distribuidor del producto. En 2002 se realizó una visita a la feria de Cantón en donde se observó el avance y desarrollo de las motocicletas chinas respecto a los años noventa.

Se realizaron negociaciones con varios proveedores para dar inicio a esta aventura en el mercado de las motocicletas; esta nueva unidad de negocio recibió el nombre AKT Motos y su eslogan era “Poder a tu alcance”.

Esta nueva ensambladora era diferente a las que ya existían en Colombia, ya que su propósito era importar partes de China y armar su motocicleta bajo el nombre de AKT Motos, mientras las otras ensambladoras importaban las partes de una casa matriz y salían al mercado con el mismo nombre de la marca (Yamaha, Suzuki, Honda).

### **El mercado de motocicletas de bajo cilindraje (menor a 300cc) en Colombia<sup>3</sup>**

El mercado de motocicletas de bajo cilindraje en Colombia tenía dos segmentos definidos: el primero era denominado “precios altos”, donde los consumidores buscaban tener una motocicleta de alta calidad, diseño vanguardista, alto rendimiento de velocidad y potencia,

innovación y, por último, que fuera un producto que les diera estatus dentro de su grupo social. Normalmente el diseño de estas motocicletas estaba basado en los de las motos de alto cilindraje, por lo que se definía como una motocicleta grande en escala. El segundo segmento era el de “precios bajos”; los consumidores buscaban economía de la motocicleta, excelente rendimiento del combustible, economía en repuestos y accesorios, buen servicio posventa, calidad aceptable, crédito accesible y finalmente un producto que permitiera cambiar el transporte público por un vehículo propio.

A principios de los años noventa este mercado tenía tres principales actores: Yamaha, Suzuki y Honda. Las tres eran marcas reconocidas mundialmente, de origen japonés, y con ensambladoras autorizadas en Colombia bajo la supervisión de sus casas matrices. Éstas poseían casi 100% de las ventas y creaban un oligopolio en el que era difícil recibir nuevos competidores que hicieran este mercado más dinámico en el país.

En 1993 ingresó a este selecto grupo la ensambladora Auteco, SA con muy buenos resultados luego de ser nombrada como distribuidora exclusiva de la marca de motocicletas de India Bajaj.

Con estas cuatro marcas posicionadas en el segmento de precios altos, la constante competencia por participación de mercado continuó durante los años noventa y se extendió hasta 2004 (**ver Anexo 1 y 2**). El principal objetivo era apoderarse de clientes de sus competidores, pero ninguna estaba enfocada en explorar nuevos nichos de mercado, los cuales estaban siendo desatendidos. Además de esto, hasta 2003 la tasa de motocicletas por habitante en Colombia no crecía a ritmos acelerados como se esperaba (**ver Anexo 3**), y sólo 1.8 de cada cien colombianos disfrutaban de este medio de transporte.

En este rubro siempre existieron inversionistas con expectativas de ingresar a ser parte de este grupo de empresas, pero para esto se debía realizar una inversión cuantiosa. Solamente los costos de venta y prestación de servicios en la industria en el año 2010 fueron de alrededor de 140 millones de dólares<sup>4</sup>, en promedio. Además, se necesitaba la inversión inicial del proyecto que incluía la construcción de la planta de ensamble, contratación de personal, desarrollo del producto, inversión en red de

<sup>2</sup> Entrevista al director Comercial de AKT Motos, Jorge Herrera, abril de 2012.

<sup>3</sup> Fuente: información interna de la compañía.

<sup>4</sup> Tomado de la Superintendencia de Sociedades [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)

distribución de repuestos y motocicletas, capacitación y dotación del servicio posventa y fuerza de ventas, entre otros.

Las ensambladoras debían contar con un amplio canal de distribución que estaba conformado por la comercialización de motocicletas, repuestos o refacciones y centros de servicio técnico que prestaban apoyo en posventa. Estos tres formatos debían estar ubicados en ciudades principales, intermedias y pequeñas lo que demandaba tener una inversión inicial en infraestructura e inventario de aproximadamente 400 mil dólares. La mayoría de estos establecimientos eran tercerizados, pero para esto se debía contar con un reconocimiento de marca, de esta forma los inversionistas confiaban en dónde estaban invirtiendo su dinero.

Respecto al producto, en el mercado de motocicletas de bajo cilindraje existían cuatro categorías principales: Street, Mopped, Scooter y Enduro. Las Street eran las motocicletas que se llevaban el protagonismo en el mercado, con un promedio de participación de 40 por ciento. Estas motocicletas eran utilizadas como medio de transporte en general o para el trabajo, se caracterizaban por su economía en combustible y en mantenimiento. Las Mopped tenían el segundo lugar en participación de mercado con 36 por ciento; eran motocicletas semiautomáticas en su gran mayoría y estaban enfocadas a universitarios o personas inexpertas en la conducción; se caracterizaban por su agilidad en las calles. Las Enduro tenían 16% de participación y estaban dirigidas a personas que utilizaban su motocicleta como medio de transporte o de trabajo en el campo; sus principales características eran ruedas altas y excelentes amortiguadores para terrenos agrestes. Finalmente estaban las Scooter que tenían 8% de participación de mercado y estaban dirigidas a universitarios y jóvenes ejecutivos, en especial mujeres; su característica era la facilidad de manejo.

El know how era fundamental en las organizaciones automotrices, de éste dependía el éxito o fracaso; todas las marcas de motocicletas reconocidas mundialmente asesoraban a sus ensambladores, distribuidores autorizados y centros de servicio técnico en la producción, comercialización y prestación del servicio posventa, respectivamente. Estos conocimientos eran adquiridos por la experiencia de muchos años de trabajo y se transmitían a través de capacitaciones y acompañamiento continuo. Este know how era invaluable en términos monetarios, pero era uno de los principales componentes que aportaban a la economía de escala en este rubro.

También existía una norma gubernamental llamada Integración Nacional la cual exigía a todos los ensambladores realizar 17% del costo de producción de las motocicletas en Colombia. Esto implicaba invertir en desarrollo y búsqueda de proveedores nacionales, los cuales no estaban preparados para la demanda que se presentó en este rubro. Para crecer al ritmo que lo hicieron, las ensambladoras necesitaron ayuda en infraestructura y conocimiento para poder abastecer de forma correcta y bajo los estándares de calidad a cada una de estas empresas. Además, las piezas que se compraban en Colombia, que normalmente era sistema eléctrico, manubrio, manillares y pintura en general, eran mucho más costosas que hacerlas o traerlas de China, Japón, India o Taiwán.

### **Proveedores**

Las cuatro multinacionales con más reconocimiento a nivel mundial (Yamaha, Suzuki, Bajaj y Honda) eran de origen japonés o indio y eran reconocidas por la calidad de sus partes, mientras que las marcas chinas estaban relegadas a ser simplemente parte del grupo de “otros” por su poca participación de mercado y su mala reputación en cuanto a calidad y servicio posventa. Estas grandes multinacionales compartían varios proveedores de partes, pero lo que el consumidor realmente no sabía era que la mayoría de los componentes de estas motocicletas eran de origen chino. Estas empresas iniciaron trabajos en sus países de origen, pero al ver los altos costos de mano de obra emigraron a China y algunas a Taiwán o Tailandia a conseguir proveedores y a ensamblar las motocicletas de bajo cilindraje; sin embargo, su posicionamiento en el mercado por muchos años como marcas japonesas o hindúes hacían que el consumidor creara un sesgo acerca del origen real de las partes de su motocicleta. China, Taiwán y Tailandia eran países mundialmente reconocidos por la producción de partes del mercado automotriz; era fácil encontrar muchos proveedores para abastecer especialmente los mercados de Europa, Asia y América.

Todas las marcas del mercado mundial de motocicletas de bajo cilindraje compartían proveedores en muchos de sus componentes. Cada proveedor que realizaba una parte de la motocicleta podía ofrecer un solo producto con diferente calidad y variaciones de precio. Normalmente las cuatro multinacionales elegían la mejor calidad y por sus altos volúmenes de compra recibían muy buenos precios.

Estas cuatro marcas tenían una gran ventaja frente a cualquier competidor que quisiera entrar al mercado colombiano y era su poder de compra. Al ser multina-

cionales, el volumen de negocio que realizaban con los proveedores era muy grande y tenían decisión en todo el proceso del producto. Loncing Company, uno de los proveedores más reconocidos en China, podía ensamblar más de un millón de motores en un año, cifra que era casi tres veces el total del mercado colombiano de 2010, por lo que era una misión muy difícil ser su cliente con volumen de compra inferior al promedio que ellos manejaban.

En cuanto a las refacciones o partes de las motocicletas se podían dividir en cuatro grandes grupos: chasis, motor, sistema eléctrico y sistema de transmisión. Las ensambladoras en Colombia importaban para sus motos de bajo cilindraje el chasis, motor y sistema de transmisión de China, Taiwán y Tailandia; el sistema eléctrico y pintura los compraban directamente en Colombia, para cumplir la norma de integración nacional.

### Criterios de compra

Los clientes de motocicletas en Colombia buscaban varias características en el producto. El reconocimiento de marca fue el criterio de compra más relevante durante los años noventa y principios del siglo XXI. Los clientes buscaban marcas reconocidas a nivel mundial con un recorrido amplio en la categoría y con un respaldo de casas matrices posicionadas en el mercado. Además, querían que se ajustara a su presupuesto y que cumpliera con las funciones para las cuales la requerían.

Los clientes del rubro de motocicletas asociaban automáticamente las marcas reconocidas con precios altos, excelente calidad, diseños vanguardistas y estatus (**ver Anexo 4**). Por ello las ensambladoras que lideraban en ventas en Colombia utilizaban como argumento de sus asociaciones; el lema era sencillo “la inversión inicial es más alta, pero el estatus que te entrega el producto, su innovador diseño, bajo mantenimiento y la calidad de la motocicleta lo ameritan”. Sin embargo, más adelante este lema cambió radicalmente; los clientes no sólo querían calidad en el producto, con buenos precios en mantenimiento y repuestos, sino que buscaban precios que se ajustaran a su capacidad de pago y que fueran acorde a las prestaciones que daba cada motocicleta.

La economía en el consumo de combustible era muy importante para los motociclistas, pues más de 93% de los compradores utilizaban este producto como medio de transporte o como fuente de ingresos (**ver Anexo 5**).

La red de distribución se debía definir preferiblemente bajo el estándar de las 3S (sales, spare parts y service), es decir, venta de motocicletas, venta de repuestos y servicio técnico, aunque por su alto costo normalmente eran montados por separado. Estas distribuciones se realizaban de manera directa por la ensambladora o con terceros llamados distribuidores autorizados (**ver Anexo 6**). Los consumidores buscaban en estos puntos ubicación, atención al cliente, facilidades de pago y servicio posventa (servicio técnico y venta de repuestos).

Los motociclistas buscaban en este producto diseños vanguardistas y respuesta a sus necesidades; las casas matrices de cada ensambladora poseían un amplio y moderno departamento de desarrollo de producto, el cual tenía como finalidad establecer las pautas para el diseño y construcción de los nuevos modelos, acompañamiento y supervisión en el ensamblaje y en la calidad de las unidades.

A principios del año 2000, los usuarios eran exigentes con la calidad del producto, pero no con el servicio posventa. Las personas estaban acostumbradas a no visitar mucho los centros de servicio técnico y es que la mayoría de sus reclamos tenían como respuesta un no rotundo. Sin embargo, esto no era un gran problema porque todo el mercado se manejaba igual y por los reconocidos nombres de las marcas y su alta percepción de calidad; los usuarios siempre pensaban que la causa del daño era por mal manejo del propietario de la motocicleta y no por averías o imperfecciones del producto. Más adelante esto cambió y los usuarios empezaron a hacer valer sus derechos como compradores y a exigir la prestación de un servicio posventa de calidad y razonable a la inversión que habían realizado en su motocicleta.

El precio de las motocicletas en el año 2003 era bastante alto si se compara con el salario mínimo (**ver Anexo 7**). El público objetivo de las ensambladoras estaba enfocado en personas con dos a cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)<sup>5</sup>. El oligopolio de ensambladoras obligaba a los usuarios a comprar sin importar el precio, quienes consideraban que aunque era alta la inversión, no se igualaba a la de un automóvil ni en precio inicial ni en gastos mensuales.

En este mercado sólo 5% de la totalidad de las ventas era a crédito, el otro 95% se realizaba de contado<sup>6</sup>. Los créditos eran de difícil acceso y tenían muchos requisitos

<sup>5</sup> Salario Mínimo Mensual Legal Vigente: Es el salario mínimo que debe retribuir una empresa a los trabajadores mensualmente (SMMLV).

<sup>6</sup> Tomado de encuesta realizada por Colombiana de Comercio, SA, en 2002.

para los postulantes; eran otorgados por los mismos distribuidores, lo que hacía que fueran limitados por el bajo capital destinado a esto y con tasas de interés muy altas debido al alto riesgo de robo de las motocicletas. Quienes se decidían a obtener un crédito con entidades financieras lo hacían bajo el esquema de libre inversión donde debían tener un ingreso mensual mayor a dos SMMLV y para los que cumplían mínimamente con este requisito sólo obtenían un crédito equivalente a cinco o seis SMMLV y el promedio de venta de una motocicleta era de 14 SMMLV, lo que hacía esta herramienta financiera poco asequible e ineficiente para la mayoría de colombianos. Más adelante el sistema crediticio cambió radicalmente en el mercado de motocicletas y entró a ser pieza clave para los consumidores.

Finalmente, la publicidad y promoción del mercado se enfocaban en su mayoría en resaltar sólo el producto y no era necesario hacer esfuerzos en reconocimiento o fortalecimiento de marca por el nombre que cada una poseía a nivel mundial, por lo que la relación de los medios masivos con estas empresas era casi nula. Esporádicamente se podían observar artículos en revistas especializadas de motocicletas y muy rara vez en periódicos o en radio. Ninguna de las principales ensambladoras tenía un plan agresivo de captación de clientes o de impulso de marca, pues el interesado en comprar las buscaba directamente.

Con el ingreso de nuevos actores en este mercado, la publicidad y la promoción presentaron un giro de 180 grados y pasaron a ser fundamentales en todas las marcas para promocionar sus productos y mostrar sus mejores cartas, a tal punto de representar 30% de los costos de venta de cada ensambladora.

## Competidores

Más de 30 empresas ensamblaban y/o distribuían motocicletas en Colombia, pero los compradores reducían su espectro de decisión a sólo cinco, de las cuales cuatro eran multinacionales con reconocimiento internacional de marca: Yamaha, Suzuki, Honda y Auteco.

### *Honda*

Honda Motor Company fue fundada por Soichiro Honda en 1947 en Japón como fabricante de motocicletas y muy rápidamente fue reconocida por ser una de las empresas más exitosas en su rubro por sus ventas a nivel mundial: más de 200 millones de motocicletas Honda rodando en el mundo sustentaban su éxito; además siempre fue un aliado del medio ambiente, característica que lo diferenció de sus competidores.

En 1981 la Fábrica Nacional de Autopartes Fanalca, SA se convirtió en distribuidora exclusiva de Honda en Colombia; su reconocimiento a nivel mundial como marca y su excelente calidad la hicieron estar en los años noventa y principios de 2000 en los primeros lugares en ventas en todo el país, normalmente en tercer lugar detrás de Yamaha y Suzuki.

En 2010 Honda poseía la más grande red de distribución de motocicletas del país con 314 puntos de venta, lo que la hacía tener una gran presencia en todas las zonas de Colombia.

Honda era la marca en Colombia con más reconocimiento a nivel de calidad de sus partes de ensamble y del rendimiento del vehículo, pero también tenía la percepción de ser un producto de alto precio comparado con sus competidores (ver Anexo 4); la filosofía de Fanalca era tener un excelente producto con bajos costos en servicio posventa y alta rentabilidad en el punto de venta. Fanalca obtuvo en 2010 ingresos netos por ventas mayores a 157 millones de dólares y una participación de mercado de 20 por ciento.

### *Yamaha*

Yamaha fue fundada por Torakusu Yamaha en 1889 en el rubro musical; más adelante se diversificó el negocio en tres grandes compañías: Yamaha Corporation dedicado a productos musicales y electrónicos; Fiat Yamaha Team en el Moto GP y Yamaha Motor Company en el rubro de las motocicletas y motores fuera de borda.

Las motocicletas Yamaha en Colombia eran distribuidas y ensambladas por Incolmotos, empresa que inició sus contactos con la casa matriz japonesa en 1970 y que dio sus primeros frutos en 1975 con el ensamble de 26 motocicletas de referencia DT175cc; así se iniciaba la alianza con una de las más poderosas marcas a nivel mundial y que representaba un know how invaluable para Incolmotos.

La marca Yamaha tenía un posicionamiento a nivel mundial muy poderoso y, consecuentemente, una alta rentabilidad en sus productos; junto con Honda poseían los precios más altos del mercado colombiano y sus costos de producción eran bajos debido al aprendizaje y la economía de escala adquirida en Yamaha Japón. La percepción del producto por parte de los usuarios era que Yamaha tenía un precio de venta al público costoso, pero esto se compensaba con el estatus, innovadores diseños y

excelente calidad que entregaba en sus motocicletas (ver Anexo 4).

Incolmotos, según sus ventas reportadas en los años noventa y principios de 2000, siempre se encontraba en el puesto número uno o dos en el ranking. Para 2010 contaba con la segunda red de distribución de motocicletas más grande del país, con 276 puntos de venta. Su participación de mercado ese año fue de 19% con ingresos netos por ventas superiores a 167 millones de dólares.

### *Suzuki*

Fue fundada en 1909 por Michio Suzuki en la localidad de Hamamatsu, Japón. Inicialmente se dedicó a la producción de material para la artillería japonesa pero terminada la guerra dirigió sus esfuerzos a la ingeniería automotriz; fue así como en 1937 creó su primer motor y firmó un acuerdo para la fabricación del auto Austin 7.

En Colombia, en 1982 inició la empresa Suzuki Motor de Colombia, SA, la cual estaba autorizada para el ensamble, comercialización y servicio posventa de las motocicletas Suzuki. El éxito de la marca y la excelente relación entre japoneses y colombianos dieron pie a nuevos negocios como fue la distribución autorizada de motores fuera de borda.

Suzuki, al igual que sus principales competidores, tenía un marca con alto reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial pero contrario a su principal contrincante en los años noventa (Yamaha), esta marca se distribuía en Colombia con un precio un poco más bajo y con una buena percepción de calidad; Suzuki era tal vez la motocicleta más equilibrada en términos de calidad-precio del mercado (ver Anexo 4).

Suzuki Motor de Colombia siempre se mantuvo en el primer o segundo lugar del ranking de ventas durante los años noventa y principios de 2000. Pese a no tener una red de distribución tan amplia como la de Honda, sustentó su trabajo en buena calidad, buen servicio posventa y un precio razonable de sus motocicletas; pero a finales de 2008 presentó problemas con su Departamento de Desarrollo de producto que se vieron reflejados en la falta de innovación dos años más adelante. Suzuki obtuvo sólo 10% de participación de mercado en 2010 con ingresos netos por ventas superiores a 82 millones de dólares.

### *Auteco*

Bajaj fue fundada por Bachraj Trading Corporation en 1945 y se consolidó como el mayor fabricante de ve-

hículos de dos y tres ruedas en la India y el cuarto en el mundo.

En 1993 la marca Bajaj ingresó al mercado colombiano dándole su distribución exclusiva a Auteco, SA; empresa que se inició en 1941 con diversos negocios, pero que se dedicó exclusivamente al negocio de motocicletas a partir de 1961 con la reconocida marca Kawasaki, de Japón. Auteco no era representativa en las ventas, tanto que hasta 1995 era catalogada dentro del grupo “otros” dentro del ranking. Con el ingreso de Bajaj, esta empresa adquirió un socio estratégico muy poderoso que hizo cambiar el rumbo de la estrategia y permitió adquirir otra distribución como Kymco de Taiwán.

Auteco no era una ensambladora de una sola marca, como sus principales competidores; estaba catalogada como una ensambladora multimarca que representaba de manera exclusiva a Kawasaki, Bajaj y Kymco. Esto la llevó a tener un amplio portafolio de productos dentro del mercado de “bajo cilindraje” donde pudo hacer presencia tanto en el segmento de precios altos, que representaba 65% de sus ventas, y en el de precios bajos, que era de 35 por ciento. Este crecimiento le permitió a Auteco seguir el camino ya recorrido por los tres líderes del mercado en distribución, crédito, servicio posventa, calidad y público objetivo, pero adicionó dos potentes argumentos de venta: la economía en combustible y diversificación de su portafolio con sus tres marcas.

La economía en el combustible fue resaltada en los puntos de venta y se capacitó de manera exhaustiva a toda la fuerza de ventas, demostrando a los usuarios que sus motocicletas tenían una autonomía de combustible mucho mayor que la de sus competidores, permitiendo tener un ahorro mensual importante. Además, su extenso portafolio aportado por las tres marcas a las cuales representaba permitía que los colombianos tuvieran una gama de productos que se adaptaban a cada necesidad.

Para 2010 Auteco poseía una red de distribución con 174 puntos de ventas de motocicletas, mil puntos de venta de repuestos y 335 centros de servicio técnico; esto le permitió afianzar todas sus ventajas competitivas y tener 33% de participación de mercado con ingresos netos por ventas mayores a 250 millones de dólares.

### *Otros*

Muchas marcas de motocicletas chinas ingresaron al mercado colombiano a principios del año 2000 por el auge en ventas que se estaba presentando; la mayoría no tenía periodos de funcionamiento mayores a un año, de-

bido al fracaso como marca en un entorno difícil y competitivo. Las marcas chinas mostraban como su principal argumento el precio del producto pero su imagen caía rápidamente por falencias en el servicio posventa y en la calidad de la motocicleta.

Las empresas chinas con distribución autorizada en Colombia y mayor reconocimiento eran Ayco, Jialing y Jincheng que en 2010, junto con aproximadamente otras 15 pequeñas importadoras de motocicletas, se encontraban reunidas en el grupo llamado “otros” en el ranking de ventas, con un promedio de participación de mercado de cuatro por ciento.

Todas estas marcas presentaron problemas de ventas debido a la percepción de baja calidad de sus motocicletas; la falta de acompañamiento al cliente y de estrategias de posicionamiento de marca llevó a muchas de estas ensambladoras a cerrar rápidamente.

### **AKT Motos**

En febrero de 2003 llegó un nuevo gerente General a AKT Motos quien tenía como principal objetivo realizar un estudio de mercado que especificara cuál era el nicho de consumidores que se pretendía atender y cuáles eran las estrategias que se debían seguir para hacer de este proyecto una realidad.

Como Corbeta estaba enfocada a trabajar con productos masivos, el primer estudio realizado por el gerente General de AKT Motos y por la Junta Directiva fue conocer cómo estaban repartidos los ingresos en Colombia y apuntar a la concentración de población en esta estadística; el resultado fue que más de 60% de la población recibía un ingreso mensual menor a dos SMMLV (ver Anexo 8).

“Al observar los resultados del estudio; la Junta Directiva y el gerente General tuvieron claridad sobre cuál debía ser nuestro nicho de acción. La base de la pirámide de Colombia estaba repartida entre uno y tres SMMLV aproximadamente; queríamos llegar a estas personas y cumplir nuestro sueño; masificar las motocicletas en Colombia”<sup>7</sup>, según Jorge Herrera, director Comercial.

El mercado de motocicletas estaba enfocado en la punta de la pirámide de ingresos en Colombia y no en la base; las ventas reportadas en 2003 mostraban cómo sólo 37% de las motocicletas adquiridas en el país eran

compradas por personas con ingresos mensuales entre uno y dos SMMLV (Anexo 7). AKT quería revolucionar al mercado de motocicletas y para eso su estrategia no era competir por los clientes ya fidelizados con sus competidores; AKT quería captar nuevos clientes que estaban desatendidos y éstos se ubicaban entre uno y tres SMMLV.

### *Ensambladora*

Luego de recibir el producto de los proveedores chinos y de realizar exhaustivas pruebas de calidad en terrenos agrestes alrededor de todo el país, a principios de 2003 se inició la construcción y dotación de la planta de ensamble de AKT Motos; ésta se realizó bajo la supervisión detallada del gerente General y de un equipo de trabajo integrado por técnicos, personas de producción, especialistas en motocicletas y personal administrativo.

El 16 de abril de 2004 se ensambló la primera motocicleta en una pequeña bodega en Medellín; más adelante, por el crecimiento vertiginoso de la empresa, se trasladaron a una bodega de mil 800 metros cuadrados y adquirieron todas las herramientas y tecnología necesarias para asegurar calidad en el bodegaje de inventario y en el ensamble de la motocicleta.

Dos líneas de producción con la más alta tecnología, una pista de testeado de motocicletas, el almacenamiento bajo el estándar adecuado y un equipo de técnicos, ensambladores, supervisores y jefe de Producción hacían de las motocicletas AKT un producto confiable y de excelente calidad.

### *Red de distribución*

AKT Motos contaba con una gran ventaja logística frente a sus competidores; en primer lugar Corbeta era experta en este tema por sus años de experiencia con la empresa de distribuciones; con esto obtuvo know how sobre el área y pudo desarrollar buenas prácticas con sus inventarios y almacenamiento; esto lo logró aprovechando los centros de distribución que se encontraban en las principales ciudades del país y que abastecían los negocios del corporativo.

Su segunda ventaja era que contaba con dos monstruos de la distribución, que eran Alkomprar y Alkosto, los cuales se convertirían en sus principales distribuidores de motocicletas y repuestos alrededor del país en sus

<sup>7</sup> Tomado de la entrevista al director Comercial de AKT Motos, Jorge Herrera, abril de 2012.



instalaciones ya estructuradas años atrás. Sin embargo, AKT seguía con su estrategia de vender motocicletas como un producto masivo, por lo que firmó una alianza con Almacenes Éxito, el principal supermercado de todo Colombia, a finales de 2005. Los resultados: Almacenes Éxito se convirtió en el principal distribuidor AKT alrededor del país y AKT Motos, en el producto más rentable por metro cuadrado del supermercado.

Luego de distribuir el producto en almacenes propios y supermercados, AKT inició una búsqueda minuciosa de personas que tuvieran experiencia y compromiso para pertenecer a su red de distribución y encontró muchas puertas abiertas alrededor del país, debido a su carta de presentación como holding y al convenio realizado con Almacenes Éxito. Además, la propuesta de masificar el producto en Colombia fue acogida de excelente forma por los nuevos distribuidores; varios de ellos ya vendían marcas como Yamaha, Suzuki, Honda o Auteco, lo que hizo más sencillo el proceso de aprendizaje y de capacitación de la fuerza de ventas.

Los distribuidores estaban felices con AKT; era una empresa que presentaba una nueva propuesta de vender motocicletas, y les daba muchos beneficios en torno a realizar actividades de marketing y lanzamiento del producto en cada una de sus localidades alrededor de toda Colombia.

### *Precio*

El público objetivo de AKT se ubicaba en la base de la pirámide de la economía colombiana y era necesario entregarle un producto a un precio acorde a sus ingresos mensuales con una buena calidad y excelente servicio posventa. En 2002, el promedio de precio de venta al público de una motocicleta era de unos 14 SMMLV. Dos años después, AKT ingresó con un precio muy competitivo de 7.9 SMMLV; la baja de precios y la alta competitividad de esta empresa hizo reaccionar a sus competidores y año con año los precios caían rompiendo el esquema de monopolio que se venía presentando. En 2010, el promedio del mercado cayó hasta 7.7 SMMLV y el de AKT a 6.1 SMMLV (ver Anexo 9).

### *Crédito*

El crédito fue pieza clave en el éxito de AKT. Su público objetivo eran personas con ingresos mensuales ba-

jos y con poco dinero para hacer inversión en vehículos; la empresa encaminó sus esfuerzos a demostrar cómo con la cuota diaria que se invertía en el transporte público se podía pagar la financiación de una motocicleta. AKT realizó convenios con diferentes entidades bancarias en todo el país y desarrolló un modelo de crédito fácil y asequible para su público objetivo. Para aplicar, se tenían que cumplir dos condiciones básicas, recibir 1SMM mensual y ser mayor de 23 años; mientras que sus competidores exigían tener como mínimo un ingreso de 3SMM y otra serie de requisitos difíciles de cumplir por estas personas, como poseer bienes raíces o tener historia crediticia.

“AKT Motos revolucionó el sistema crediticio para vehículos, nos catalogaron como una empresa que aprobaba el crédito con sólo tener la cédula de identidad; obviamente esto no era cierto, pero sí teníamos muchas más facilidades que la competencia, lo que nos permitió consolidarnos como la marca del pueblo”<sup>8</sup>.

Además, era claro que si estas personas se decidían a comprar una motocicleta, querían recibirla lo más rápido posible ya que estaban invirtiendo su único capital en esto. El promedio de aprobación de crédito en la industria era de 15 a 20 días aproximadamente; AKT invirtió en personal y en el desarrollo de nuevas figuras crediticias con entidades bancarias y tenía como promesa que el crédito podía ser aprobado el mismo día que se entregaban todos los papeles debidamente diligenciados.

Para 2010 AKT Motos era la empresa con más ventas por crédito de todo el mercado; el sistema crediticio ya no sólo se manejaba por entidades bancarias, sino también por convenios con distribuidores de la marca, créditos de libre inversión, fondos de empleados, entre otros. Esto llevó a la empresa a vender aproximadamente 80% de sus motos con este sistema.

### *Servicio posventa*

El servicio posventa fue uno de los retos más difíciles de AKT, luego de conseguir su red de distribución de motocicletas y repuestos. Éste era un campo nuevo para el holding ya que el resto de sus empresas no tenían la minucia técnica que las motocicletas necesitaban.

La búsqueda de centros de servicio técnico fue ardua y difícil alrededor de todo el país; algunos se montaron en conjunto con el distribuidor y otros por separado; las

<sup>8</sup> Tomado de la entrevista al director Comercial de AKT Motos Jorge Herrera, abril de 2012.

capacitaciones se realizaban todas las semanas en diferentes regiones de Colombia, con el propósito de que los técnicos creyeran firmemente en la calidad del producto, ya que ellos serían los principales vendedores de la marca. Para AKT Motos era fundamental tener de su lado a los técnicos mecánicos de todo el país; en el gremio automovilístico la opinión de ellos era crucial en el momento de la decisión de compra de la motocicleta; es por esto que la estrategia apuntó a trabajar de la mano de ellos en un negocio gana a gana. Los centros de servicio tenían una excelente facturación mensual, AKT pagaba mejor la mano de obra que sus competidores y a esto le sumaban otros beneficios como capacitaciones técnicas y servicio al cliente, dotación de uniformes para el personal, préstamos para ampliación de locales y adquisición de herramientas; se podía observar el trabajo en equipo y por esto los técnicos se volvieron un multiplicador más de la marca.

AKT era la empresa que ofrecía mayor servicio posventa (12 meses o 12 mil kilómetros) más cinco revisiones gratuitas durante el periodo de garantía; mientras que sus competidores en promedio ofrecían diez meses o 10 mil kilómetros y las revisiones las debía pagar el usuario. Esta estrategia apuntaba a cambiar la percepción de mala calidad de las mercancías de origen chino con el respaldo de la empresa sobre el producto. Sin embargo, en 2008 y 2009 se presentó una importante baja en ventas debido a problemas en la calidad de las motocicletas y a deficiencias en la distribución de repuestos; la marca reaccionó frente a este inconveniente con un trabajo intensivo con los proveedores, abasteció mejor la red de repuestos y fortaleció su imagen de ofrecer un producto económico, pero de excelente calidad. Para el año 2010 AKT había rebajado los costos de servicio posventa en 70% y aumentado la percepción de calidad de su producto en los clientes en 30% en comparación con 2008.

### *Publicidad y promoción*

El primer análisis que realizó el equipo de marketing de AKT Motos fue cómo y dónde se difundía el producto. En este estudio se encontró que todas las grandes empresas de este mercado lo hacían por medio de revistas especializadas en motocicletas, en algunas ocasiones en periódicos diarios y publicidad en general en el punto de venta. Esta baja representación publicitaria se debía al posicionamiento que tenían estas marcas en la mente de las personas en Colombia. Al conocer esto se abrió una gran oportunidad de engranar la estrategia de la empresa de vender un producto masivo y a precio bajo con una publicidad que llegara a todos los colombianos diariamente.

Así, AKT Motos apareció en un comercial de televisión en horario prime; protagonizado por los personajes de una telenovela cómica llamada “Los Reyes”, con el nivel más alto de rating en todo el país y que representaba a una familia colombiana humilde con grandes aspiraciones de crecimiento. El comercial fue todo un éxito y la canción o jingle se posicionó en el corazón y en la mente de la teleaudiencia.

Para 2005 AKT era la única empresa de motocicletas que pautaba en televisión y lo hacía continuamente; cambiaba a los protagonistas siempre en busca del personaje de moda; luego los hizo con cantantes de géneros populares como vallenato, reggaetón, ranchero, entre otros. A partir de esto, Auteco, Yamaha y el resto de competidores también realizaron comerciales televisivos, pero con enfoques muy diferentes; estas empresas siempre presentaron como actor principal del comercial a sus motocicletas y el argumento era la parte técnica y el desarrollo tecnológico de cada uno de los componentes del producto, mientras que AKT basaba sus comerciales en hacer de la marca un integrante más del pueblo colombiano.

La estrategia en televisión era un éxito, pero el equipo de Marketing no estaba del todo conforme y es por esto que buscó patrocinar al equipo de fútbol Independiente Medellín, más conocido como “el equipo del pueblo”; luego compró espacio en un espectáculo musical que se daba alrededor de toda Colombia de manera gratuita y con fines benéficos llamado “El show de Jorge Barón”. Además, en el diario y en los partidos de fútbol se recordaba continuamente que con el dinero utilizado en el metro o en el bus día a día era posible pagar la cuota diaria del crédito de una motocicleta (ver Anexo 10).

El equipo de Marketing, en conjunto con el área Comercial, buscó alternativas de obsequios en el momento de la compra para el cliente, que hicieran de verdad la diferencia respecto a sus competidores; querían que fuera algo que realmente valoraran e impactara en su decisión de compra. Al entregar la motocicleta a los clientes, AKT les obsequiaba un casco y un chaleco para cumplir con la norma de tránsito de uso obligatorio de estos elementos, además de una capacitación gratuita en conducción de motocicletas. Esto era algo muy importante, ya que para gran parte de los compradores de AKT era su primera motocicleta y por lo tanto tenían poca idea del manejo adecuado.

Finalmente, el equipo de Marketing y el de Desarrollo de producto, seleccionaron a dos personas que eran amantes de las motocicletas y tenían como gran sueño

hacer un viaje por Sudamérica a bordo de una. Normalmente este tipo de viajes se realizaba en motocicletas de alto cilindraje por la comodidad para largos trayectos, pero precisamente este era el desafío que quería AKT: demostrar a sus usuarios que estas motocicletas eran de buena calidad y que era posible cumplir los sueños con ellas. Estas dos personas realizaron un viaje por Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina, Uruguay, Bolivia, Chile y Brasil; recorrieron 31 mil kilómetros en dos motocicletas AK125S; para luego contar sus increíbles historias en las ferias de motos que se realizaron en el país y en diferentes eventos de la empresa.

### *Recursos Humanos y cultura empresarial*

En AKT Motos existían aproximadamente mil 200 empleados repartidos en la ensambladora en Medellín y en puntos de venta y centros de servicio técnico en todo el país. Los empleados de AKT describían a la ensambladora como una familia, se sentían a gusto trabajando en ella y formaban vínculos de amistad muy fuertes con todos sus compañeros. Uno de los técnicos del taller de servicio posventa decía:

“AKT es una familia, podemos hablar con todos sin importar el rango que tenga cada uno en la empresa; acá somos todos personas que hacemos parte de un equipo y que queremos aportar para mejorar todos los días”.

Parte de la cultura de AKT era siempre escuchar a sus empleados y hacerlos parte de las decisiones de la empresa; esta actitud venía desde Corbeta, ya que los directivos siempre estaban dispuestos a recibir opiniones y sugerencias de todos sus empleados de forma personal, y en muchas ocasiones realizaban viajes donde visitaban los puntos de venta y centros de servicio escuchando a cada trabajador.

El gerente General y el director administrativo siempre tenían las puertas de sus oficinas abiertas para que cualquier empleado entrara y diera sus opiniones. Además, eran sólo algunos de los muchos empleados con rangos importantes que les gustaba vivir la experiencia de tener una moto AKT, a pesar de que estaban dirigidas a otro tipo de personas. Normalmente se desplazaban de lunes a viernes en motocicletas AKT desde la ensambladora a sus casas o reuniones; con esto podían retroalimentar a su equipo de trabajo y saber lo que el cliente sentía y necesitaba en y de cada uno de sus productos.

La compañía realizaba diferentes actividades de integración que eran muy importantes para los empleados

y que hacían que esta “familia AKT” cada día fuera más unida. Por ejemplo, la fiesta de fin de año y los torneos de fútbol eran infaltables; los empleados compartían con personas que normalmente no veían y sólo conocían por teléfono; esto ayudó a mejorar las relaciones laborales y aumentar la productividad relacionada con el trabajo en equipo. Aparte de esto, los mismos directivos, gerente y jefes de área participaban de los eventos, integrándose con cada uno de los empleados.

### *Producto*

En 2004 AKT salió al mercado con cuatro productos esenciales para poder competir: la AK125S y la AK100S, modelos de la categoría Street dirigidos a personas que querían cambiar el transporte público por una motocicleta o para aquellas que deseaban tener un medio de transporte para obtener ingresos mensuales; la AK110S, de la categoría Mopped, dirigida a universitarios, mujeres trabajadoras y personas inexpertas en el manejo de motocicletas y, finalmente, la AK125TT de la categoría Enduro, dirigida a trabajos pesados en el campo y a terrenos agrestes.

Con estos cuatro modelos se abarcaban las tres principales categorías del mercado que representaban 85% de las ventas totales. AKT realizó muchos esfuerzos para tener un producto de calidad y desarrollar mejoras continuas con su principal proveedor chino Loncin a tal punto de volverse importante para ellos a pesar de sólo comprar mensualmente 8% de su producción total; pero su constante retroalimentación en calidad, logística y desarrollo de producto hizo que esta empresa fuera valorada por este proveedor como uno de sus principales aliados estratégicos en el mundo.

Para 2010 AKT amplió su gama de productos con la entrada de nuevas categorías: Scooter y Carguero; sin embargo, seguía por debajo del número de referencias que manejaba la competencia en cada una de estas categorías.

### *La decisión*

Para 2010, AKT Motos se encontraba en el cuarto lugar en ventas en Colombia; superaba a la reconocida marca Suzuki. En su estado de pérdidas y ganancias mostraba una utilidad neta superior a cuatro millones de dólares anuales (ver Anexo 11). Su imagen se seguía fortaleciendo a partir de su excelente servicio posventa con 202 centros de servicio técnico y 650 almacenes de repuestos; la red de distribución continuaba en expansión (llegaba a 236 puntos de venta), su marketing diferenciado conti-

nuaba basado en publicidad masiva en televisión, radio y deportes; y, además, seguía siendo líder en accesibilidad al sistema crediticio. Se estimaba que AKT vendía 80% de sus motos financiadas por sus convenios con bancos, entidades financieras, distribuidores, entre otros, mientras que el promedio de ventas por este sistema de la competencia era de 50 por ciento.

AKT había revolucionado el mercado de motocicletas. Mediante un comparativo de las ventas totales de 2003 y las de 2010, el mercado había crecido 337% y la tasa de motocicletas por cada 100 habitantes pasó de 1.8 a 5.5 respectivamente. Gracias a AKT los colombianos de bajos recursos pudieron cambiar el transporte público por un vehículo propio, lo que para muchos era un sueño hecho realidad.

Sin embargo, sus competidores tampoco se quedaron atrás, todos ya tenían motocicletas dirigidas a la base de la pirámide con precios más altos que AKT, pero respaldados por sus prestigiosas marcas y un amplio portafolio de motocicletas en cada categoría (ver Anexo 12). El sistema crediticio se abrió cada día más a todas las ensambladoras y la distribución en almacenes de cadena que en principio fue una primicia de AKT Motos, ya había sido copiada por todos sus competidores, aunque no con los mismos resultados.

En 2010 Yamaha se encontraba en tercer lugar en ventas, su equipo de Desarrollo de producto esperaba que llegaran nuevos modelos a su portafolio para competir en diferentes categorías; Honda estaba enfocado en resaltar las cualidades técnicas de sus motos y para esto realizaba una serie de capacitaciones a todos sus vendedores alrededor del país; Suzuki, a pesar de estar estancado en ventas, realizaba cambios internamente para volver a tomar el rumbo que lo llevó a ser líder a principios de los años noventa; y, finalmente, Auteco era líder indiscutible del mercado de bajo cilindraje, su amplio portafolio de motocicletas, su excelente red de distribución alrededor del país y la calidad de su producto hacían de esta marca un líder sólido y difícil de alcanzar.

Según las proyecciones para los siguientes cinco años, en el mercado de motocicletas en Colombia se esperaba un crecimiento total de aproximadamente 30% del que 5% correspondía al segmento de precios bajos (liderado por AKT Motos) y 25% al de precios altos (liderado por Auteco).

Era claro que el mercado colombiano de motocicletas había presentado un cambio importante; los clientes

ya no sólo se conformaban con tener una motocicleta de buena calidad y a un precio razonable; día a día eran mucho más exigentes y buscaban un producto que estuviera hecho a la medida de sus necesidades. Auteco sabía hacer esto muy bien y con su amplia gama de productos podía ofrecer diferentes modelos para cada consumidor. La persona que buscaba una motocicleta para utilizarla como medio de trabajo en una pizzería o como su primer medio de transporte propio pensaba especialmente en dos marcas, AKT o Auteco; pero el que buscaba una motocicleta con más diseño, calidad y en especial que le brindara estatus en su grupo social, inmediatamente pensaba en el segmento de las marcas Auteco, Yamaha, Honda y Suzuki, pero no en AKT.

En 2010, las marcas con precios más altos eran Yamaha, seguida por Suzuki, Honda y finalmente Auteco (ver Anexo 9).

El mercado de motocicletas de bajo cilindraje estaba dividido en dos grandes segmentos: el primero de precios bajos donde los consumidores buscaban como atributo principal la economía; para cumplir con este requisito el producto debía tener características como precio inicial bajo, economía en combustible, bajos precios de mantenimiento y repuestos, excelente sistema crediticio y una calidad aceptable. Mientras que los consumidores del segmento de precios altos buscaban como mayor atributo el estatus que le podía entregar el producto; esto lo lograban las compañías cuyas motocicletas se caracterizaban por una excelente calidad, diseños vanguardistas, potencia, velocidad y una marca sólida con reconocimiento en el mercado como respaldo.

Estos dos segmentos presentaban considerables diferencias en la publicidad y promoción. En el de precios bajos los clientes siempre buscaban ver el precio del producto y los beneficios económicos que la motocicleta podría tener; los comerciales estaban enfocados en historias de superación o en casos cotidianos, pero nunca en las características técnicas del producto; mientras que en el segmento de precios altos los clientes querían ver las bondades técnicas y tener una conexión desde el sentimiento motorista con el estatus que podría entregar el vehículo; esto lo lograban las principales empresas con comerciales agresivos: saltos, carreras, mujeres bonitas, entre otros elementos, donde se resaltaban los beneficios técnicos de cada una de las partes de la motocicleta y se creaba un entorno extremo y aspiracional para los consumidores.

Otra clara diferencia eran los vendedores de los dis-

tribuidores o puntos de ventas directos; los del segmento de precios altos estaban mucho más especializados y preparados; los clientes siempre formulaban preguntas más técnicas y esperaban que el vendedor fuera la persona idónea para responderlas; mientras que en el segmento de precios bajos los clientes querían mayor información crediticia o económica. Por esta razón las capacitaciones y los perfiles de los empleados eran totalmente diferentes dependiendo del segmento donde se desarrollara la ensambladora.

AKT tenía actividades diferenciadoras respecto a sus principales competidores, como la distribución, crédito y servicio posventa que podrían seducir a los consumidores del segmento de precios altos que se encontraba en crecimiento, dándoles un plus mayor al que recibían en

ese momento; pero también históricamente era claro que los productos, publicidad, promoción y precio de AKT estaban dirigidos a un público muy diferente donde no se buscaba estatus con la motocicleta, sino tener una solución de transporte accesible al bolsillo de la base de la pirámide colombiana. El mercado ofrecía una oportunidad por el crecimiento que se esperaba en el segmento liderado por Auteco, es decir, 25% en precios altos, estimado para los siguientes cinco años. El presidente de Corbeta y el gerente General de AKT se preguntaban: “¿Cómo podríamos manejar el ingreso de AKT Motos al segmento llamado de precios altos del mercado de motocicletas de bajo cilindraje, conociendo su posición histórica en el mercado? Y si entramos ¿cómo lo hacemos? ¿Qué propuesta de valor vamos a entregar a ese segmento?”.

**Anexo 1. Ventas de motocicletas en Colombia 1991 a 2010.**

AÑO	MARCA						Total
	Yamaha	Suzuki	Auteco	Honda	AKT	Otros	
1991	13.114	12.360		7.509			32.983
1992	20.306	14.921		10.331			45.558
1993	26.260	30.492		14.218		892	71.862
1994	42.702	46.866		15.584		2.546	107.698
1995	47.110	57.720	14.626	18.609		7.678	145.743
1996	41.735	39.160	12.328	18.772		3.451	115.446
1997	44.196	47.176	10.118	19.669		3.742	124.901
1998	37.945	39.470	7.949	20.406		6.735	112.505
1999	20.269	22.324	2.945	10.696		4.063	60.297
2000	19.457	16.645	3.182	9.343		4.863	53.490
2001	19.162	18.573	3.778	9.017		2.967	53.497
2002	23.535	22.851	6.938	13.131		4.859	71.314
2003	26.969	26.417	13.077	16.396		6.340	89.199
2004	40.193	45.172	26.975	28.980	2.264	7.359	150.943
2005	50.368	69.885	46.436	44.379	19.950	12.474	243.492
2006	56.322	84.329	89.654	67.603	72.898	21.318	392.124
2007	63.142	85.554	118.289	67.990	62.846	23.961	421.782
2008	58.971	86.147	112.420	65.673	46.594	13.527	383.332
2009	56.636	53.580	98.761	61.133	30.218	9.462	309.790
2010	74.909	38.533	129.644	76.408	55.192	15.196	389.882

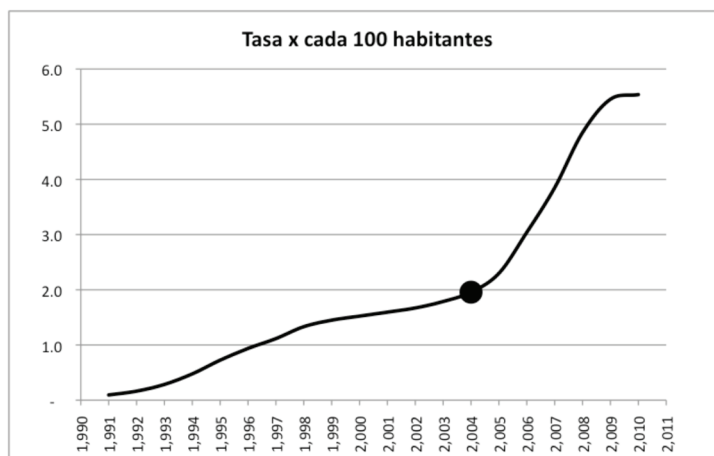
Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Dirección de Comercio PIN (Porcentaje de Integración Nacional) [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co), 2010.

**Anexo 2. Participación de mercado de motocicletas en Colombia 1991 a 2010.**

AÑO	MARCA					
	Yamaha	Suzuki	Auteco	Honda	AKT	Otros
1991	40%	37%	0%	23%	0%	0%
1992	45%	33%	0%	23%	0%	0%
1993	37%	42%	0%	20%	0%	1%
1994	40%	44%	0%	14%	0%	2%
1995	32%	40%	10%	13%	0%	5%
1996	36%	34%	11%	16%	0%	3%
1997	35%	38%	8%	16%	0%	3%
1998	34%	35%	7%	18%	0%	6%
1999	34%	37%	5%	18%	0%	7%
2000	36%	31%	6%	17%	0%	9%
2001	36%	35%	7%	17%	0%	6%
2002	33%	32%	10%	18%	0%	7%
2003	30%	30%	15%	18%	0%	7%
2004	27%	30%	18%	19%	1%	5%
2005	21%	29%	19%	18%	8%	5%
2006	14%	22%	23%	17%	19%	5%
2007	15%	20%	28%	16%	15%	6%
2008	15%	22%	29%	17%	12%	4%
2009	18%	17%	32%	20%	10%	3%
2010	19%	10%	33%	20%	14%	4%

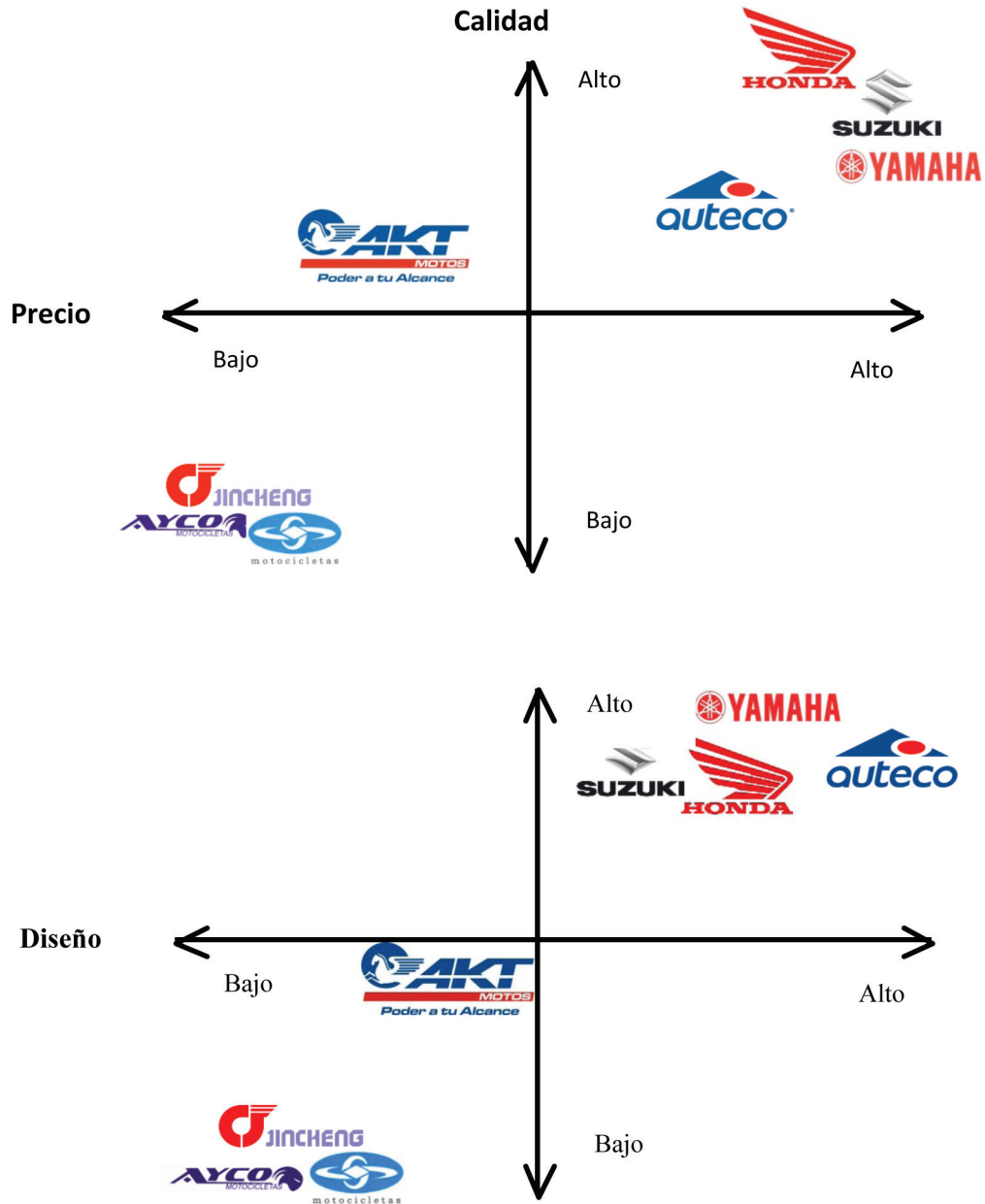
Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Dirección de Comercio PIN (Porcentaje de Integración Nacional) [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co), 2010.

**Anexo 3. Tasa de motocicletas por cada 100 habitantes en Colombia 1991 a 2010.**



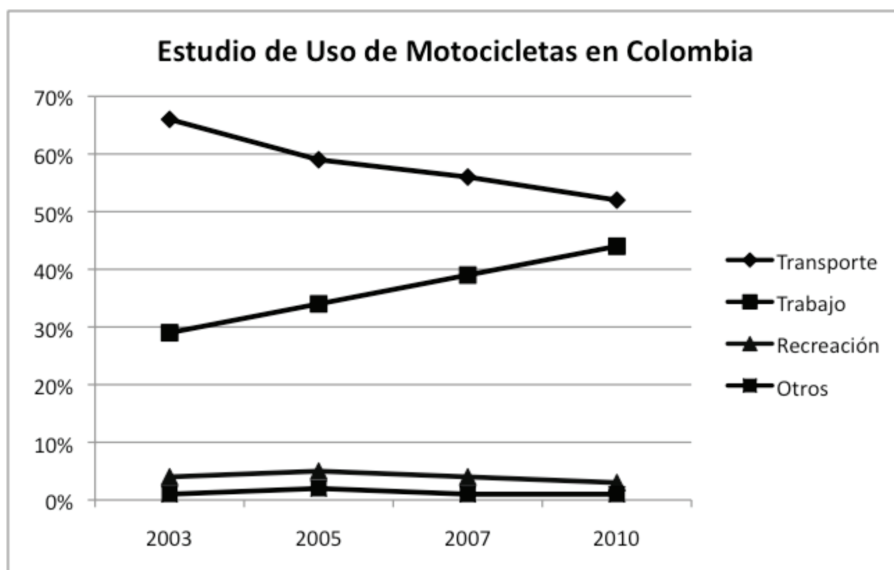
Fuente. Parque automotor total en Colombia, Ministerio de Transporte [www.mintransporte.gov.co](http://www.mintransporte.gov.co), 2010.

Anexo 4. Mapa de percepción de los clientes de motocicletas en Colombia.



Fuente. Elaboración propia bajo el histórico de precios y la percepción de los consumidores.

### Anexo 5. Estudio de uso de motocicletas en Colombia.



Fuente. Estudio sociodemográfico de usuarios de motos en Colombia [www.publimotos.com](http://www.publimotos.com), 2003 a 2010.

### Anexo 6. Red de distribución de motocicletas por marca en Colombia.

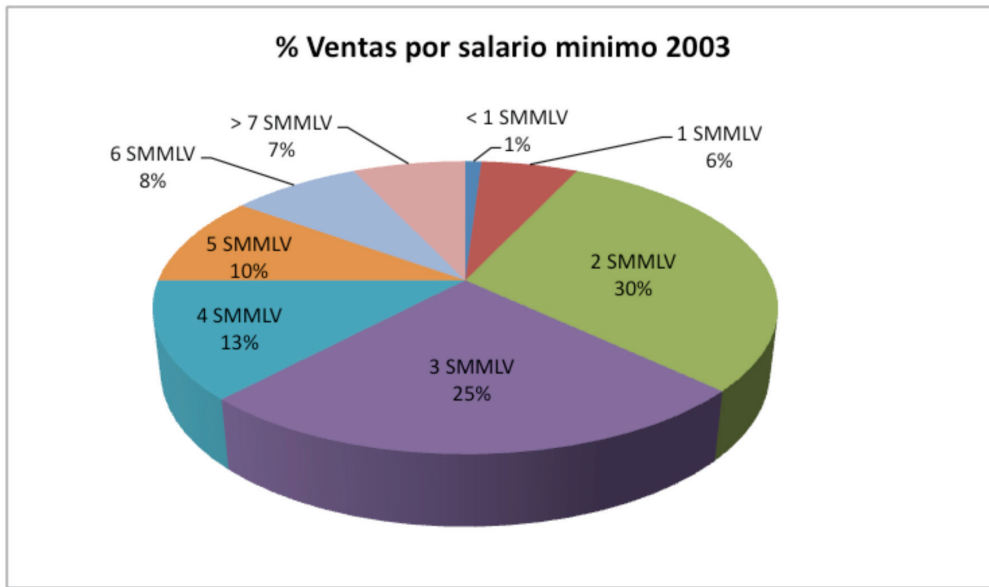
Año 2003				
Marca	Tipo de distribución			
	3S	Sales	Spare Parts	Service
Yamaha	5	216	400	80
Honda	3	248	288	286
Suzuki	13	204	184	264
Auteco	6	133	336	268

Año 2010				
Marca	Tipo de distribución			
	3S	Sales	Spare Parts	Service
Yamaha	6	270	500	100
Honda	4	310	359	358
Suzuki	16	255	230	330
Auteco	8	166	1.000	335
AKT	12	236	650	202

Fuente. Estudio sociodemográfico de usuarios de motos en Colombia [www.publimotos.com](http://www.publimotos.com), 2004–2010.

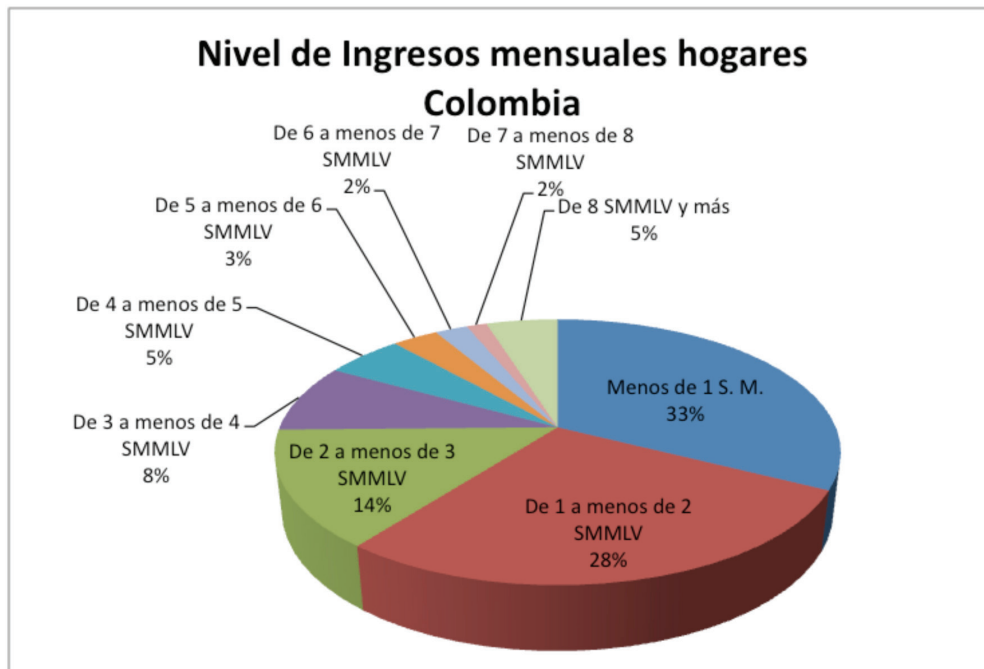


**Anexo 7. Porcentaje de ventas de motocicletas según ingresos de los compradores 2003.**



Fuente. Estudio sociodemográfico de usuarios de motos en Colombia [www.publimotos.com](http://www.publimotos.com), 2003.

**Anexo 8. Nivel de ingresos (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente SMMLV) en los hogares en Colombia en 2003.**



Fuente. Estudio de ingresos en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes en hogares en Colombia [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) – 2003.

Anexo 9. Estudio del mercado de motocicletas en Colombia.

Año	Precio Promedio Motocicletas (SMMLV)					Participación de Mercado						Publicidad y Promoción					
	AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda	AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda	Otros	AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda	Otros
2002		10,5	16,3	15	14,1		10%	33%	32%	18%	7%		X	X	X	X	X
2004	7,9	11,4	14,9	14,5	13,1	1%	18%	27%	30%	19%	5%	+	X	X	X	X	X
2006	7	10,8	13,7	12,3	11	19%	23%	14%	22%	17%	5%	+	-	X	-	-	X
2008	6,7	8,4	11,3	10,1	9,1	12%	29%	15%	22%	17%	4%	+	+	-	-	-	X
2010	6,1	7,5	8,7	8,3	8	14%	33%	19%	10%	20%	4%	+	+	+	+	+	X

Fuente. Estudio de mercado de motocicletas en Colombia [www.demotos.com.co](http://www.demotos.com.co), 2002–2010.

Anexo 10. Publicidad y promoción AKT Motos.



## Anexo 10. Publicidad y promoción AKT Motos.



Fuente. Historial campañas publicitarias en medios [www.aktmotos.com](http://www.aktmotos.com).






## Anexo 11. Estado de pérdidas y ganancias AKT Motos.

AÑO / USD	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos Operacionales	\$ 54.675.089	\$ 64.804.004	\$ 90.782.125	\$ 100.795.073	\$ 96.970.493	\$ 100.907.258	\$ 123.607.270
Costo de ventas y prestación de servicios	\$ 47.030.138	\$ 54.742.328	\$ 74.127.257	\$ 83.076.636	\$ 80.757.355	\$ 81.882.616	\$ 98.941.068
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 7.644.951	\$ 10.061.675	\$ 16.654.869	\$ 17.718.437	\$ 16.213.139	\$ 19.024.642	\$ 24.666.203
Gastos Operacionales de Administración	\$ 1.296.596	\$ 1.440.617	\$ 1.899.971	\$ 2.350.568	\$ 2.508.035	\$ 2.593.223	\$ 3.035.537
Gastos Operacionales de Ventas	\$ 5.550.429	\$ 7.448.952	\$ 13.408.954	\$ 14.733.268	\$ 15.496.373	\$ 13.270.652	\$ 16.240.672
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 797.926	\$ 1.172.107	\$ 1.345.944	\$ 634.600	\$ (1.791.269)	\$ 3.160.767	\$ 5.389.994
Ingresos No Operacionales	\$ 1.489.688	\$ 2.349.466	\$ 4.552.296	\$ 3.799.892	\$ 5.616.969	\$ 2.192.843	\$ 2.992.273
Gastos No Operacionales	\$ 597.507	\$ 861.891	\$ 1.377.284	\$ 1.265.612	\$ 1.692.640	\$ 1.056.687	\$ 1.733.899
<b>Utilidad antes de impuestos y ajustes de inflación</b>	\$ 1.690.107	\$ 2.659.681	\$ 4.520.957	\$ 3.168.881	\$ 2.133.061	\$ 4.296.923	\$ 6.648.368
Ajustes por inflación	\$ 85.370	\$ 114.950	\$ 241.735	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ 785.640	\$ 1.193.400	\$ 2.072.400	\$ 750.540	\$ 24.720	\$ 1.004.828	\$ 2.038.916
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 989.837	\$ 1.581.231	\$ 2.690.291	\$ 2.418.341	\$ 2.108.341	\$ 3.292.096	\$ 4.609.452

Nota : Los valores se encuentran en dólares estadounidenses.

Fuente. Reporte anual realizado por la Superintendencia de Sociedades en Colombia [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co), 2004-2010.

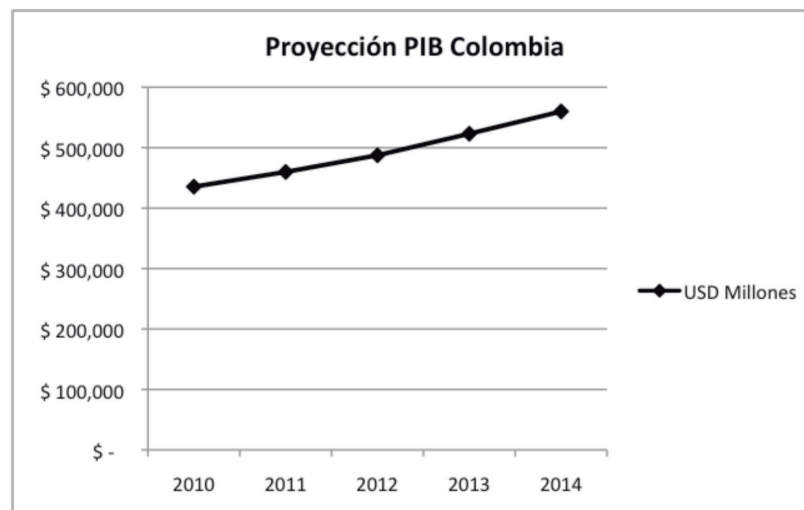
## Anexo 12. Comparación entre las cinco principales marcas del mercado colombiano.

Categoría	Motocicleta	Motor (cc)					Número de referencias					Precio (USD)				
		AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda	AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda	AKT	Auteco	Yamaha	Suzuki	Honda
Street		100 - 25	100 - 220	125 - 250	125 - 150	125 - 150	3	10	6	4	6	1.000 - 1.450	1.150 - 3.500	1.600 - 6.000	1.450 - 3.000	1.450 - 3.000
Mopped		110	110 - 125	115	115 - 125	100	2	2	1	3	1	1.300 - 1.500	1.500 - 1.750	1.800	1.750 - 2.450	1.700
Scooter		125	125 - 300	125		125	1	6	1		1	1.800	2.200 - 6.500	2.850		2.000
Enduro		125	125 - 150	250 - 450	200	50 - 450	1	3	2	1	6	1.300	3.500 - 4.000	11.000 - 11.500	6.500	2.700 - 13.000
Carguero		180	200				1	4				3.500	6.500			

Nota: Los valores se encuentran en dólares estadounidenses.

Fuente. Elaboración propia con información de AKT Motos

## Anexo 13. Proyección del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia



Fuente. Proyección del PIB [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co), 2010.s

## Fuentes consultadas

Herrera Jorge, director Comercial de AKT Motos, abril de 2012.

Hunger, J. David; Oliva, Ismael y Wheelsen, Thomas. Administración Estratégica y Política de Negocios. Prentice Hall. Décima Edición.

Kotler, Philip y Keller, Kevin. Dirección de Marketing. Mc Graw Hill, Duodécima Edición.

M. Dolores y De Vigaray, Juan Comercialización y Retailing. Prentice Hall. 2012.

Roberts, Michael. Developing a Teaching Case # 9-900-001. Harvard College. 2001.

Sitios – Artículos electrónicos

[www.aktmotos.com](http://www.aktmotos.com)

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.demotos.com.co](http://www.demotos.com.co)

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.mintransporte.gov.co](http://www.mintransporte.gov.co)

[www.publimotos.com](http://www.publimotos.com)

[www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)

## Entrevistas

Jorge Herrera – director Comercial AKT Motos; abril de 2012.