

Segatti, Mario Alberto

Virilli, Lucio Ariel

Digitalización del proceso de ventas de repuestos y accesorios en HCH S.A.

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 17/07/2025

Obra bajo Licencia:  [Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cita recomendada: Segatti, M.A.; Virilli, L.A. (2025) *Digitalización del proceso de ventas de repuestos y accesorios en HCH S.A.* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Digitalización del Proceso de Ventas de Repuestos y Accesorios en HCH SA

Mario A. Segatti

Lucio A. Virili

Universidad Nacional de Rafaela

Trabajo Final de Grado

Mauro Aimar

Nadia Bitschin

Alan Zimmermann

25 de junio de 2025

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| La Empresa..... | 3 |
| Localización..... | 5 |
| Productos..... | 6 |
| Mercado y Competidores..... | 8 |
| Diagnóstico..... | 9 |
| Marco Referencial..... | 12 |
| Contexto..... | 14 |
| Perspectivas, desafíos y oportunidades..... | 15 |
| Objetivos..... | 17 |
| Estrategia y plan de actividades..... | 20 |
| Nuevo proceso de venta de accesorios..... | 23 |
| Recursos y Presupuestos..... | 24 |
| Financiamiento e inversión..... | 26 |
| Conclusión..... | 27 |
| Referencias..... | 29 |
| Anexos..... | 31 |

Introducción

El presente documento expone el proceso y los resultados del Trabajo Final de Grado, perteneciente a la carrera Licenciatura en Administración y Gestión de la Información. Para este trabajo fue seleccionada la firma HCH S.A., sobre la cual se presenta un análisis de su situación y una propuesta de intervención, aplicando los conceptos adquiridos durante el cursado de la formación profesional de sus integrantes.

En el análisis realizado a la empresa, se identificó en unas de sus unidades de negocio, la venta de repuestos y accesorios, algunas actividades a mejorar, que se podría ayudar con la incorporación de la tecnología en el proceso.

En la actualidad, algunos de los procesos no son claros y no permiten atraer el interés de los clientes a la hora de ofrecerlos. Así, se puede considerar que las ventas pueden ser mayores a las actuales, lo que significa una gran oportunidad para la empresa en esta unidad de negocio.

Ante esta situación detectada, en el avance de este trabajo, se va a ir analizando y desarrollando el problema y empezar a buscar soluciones posibles que permitan mejorar la venta de repuestos y accesorios, los procesos y el interés de los clientes para su adquisición.

La Empresa

La firma HCH S.A., públicamente conocida como “RPM Chevrolet”, es un concesionario oficial Chevrolet ubicado en la ciudad de Rafaela. Esta asociación es clave, según se reconoce en el análisis aplicado con el modelo CANVAS (Ver Figura 1), porque le otorga la distribución exclusiva de todos los productos de su marca, vehículos o los correspondientes repuestos, constituyéndose en el concesionario oficial Chevrolet de la ciudad de Rafaela.

Figura 1.

Canvas de la empresa - Elaboración propia

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Asociaciones claves: General Motors de Argentina, GPAT Compañía Financiera. Agencias multimarcas. | Actividades claves: Venta de vehículos, venta de repuestos y accesorios, mantenimiento y reparación, gestión de financiación, marketing y promoción. | Propuesta de valor: Venta de vehículos Chevrolet, marca reconocida a nivel internacional por su innovación y tecnología. Seguimiento personalizado en el proceso de venta. Servicio posventa especializado y repuestos oficiales. | Relación con los clientes: Atención personalizada a través de nuestro equipo comercial ya sea, con el cliente final, como con las agencias multimarcas. Programa de fidelización: acceso exclusivo a eventos y lanzamientos. Pruebas de manejo. Atención personalizada en servicio posventa. | Segmento de mercado: Distribuidores mayoristas, venta al cliente final y empresas y flotas corporativas. |
| | Recursos claves: Distribución oficial Chevrolet, infraestructura de la concesionaria y capital humano. | | Canales: Equipo comercial propio, eventos y ferias diversas, redes sociales, marketing digital. (canal directo) y venta a través de agencias multimarcas (canal indirecto) | |
| Estructura de costes: Costos fijos de alquileres, servicios y personal. Logística y distribución de vehículos y repuestos. Inventario de vehículos y repuestos, compras y depreciación. Gastos informáticos. Marketing y publicidad. Costos financieros y bancarios. Seguros y gastos de comunicación. | | | Fuentes de ingresos: Venta de vehículos nuevos y usados, venta de planes de ahorro, venta de repuestos y accesorios originales, servicio postventa. | |

Nota: Información proveída por la empresa

Iniciada por tres empresarios locales, la empresa abrió las puertas a mediados del año 2011, absorbiendo la estructura y la mayoría de los empleados de la empresa Pochettino Comercial, que atravesaba problemas económicos, concesionario Fiat durante los últimos años de los '90 y hasta llegar al mencionado año de apertura de RPM. De esta manera, pudo hacerse de una estructura preparada para un concesionario oficial y de gente con experiencia

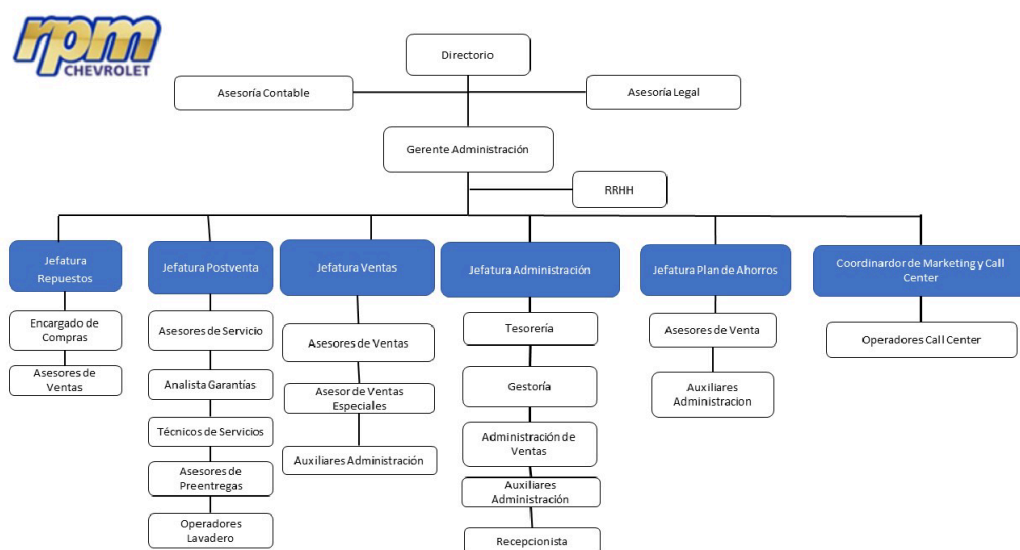
en el sector, un tema de vital importancia a la hora de emprender este nuevo desafío que se les presentaba por delante.

Como todo comienzo no fue fácil, tuvo que hacerse lugar en una zona cubierta hasta ese entonces por concesionarias oficiales emplazadas en otras localidades, ya posicionadas en el mercado, pero de a poco se fue ganando su lugar y su zona de operaciones. Con mucho trabajo se fueron alcanzando los objetivos impuestos por la casa matriz y fue creciendo en dimensiones y presencia en la zona de influencia, acompañados por los años de oro de la industria automotriz, que hasta el 2018 fue batiendo récord de patentamiento año tras año.

En la actualidad la empresa cuenta con 40 colaboradores, repartidos en fuerza de ventas, tanto Convencional como Plan de ahorro, Administración y Servicio Posventa. El directorio está compuesto por los tres accionistas. Un estudio contable cumple la función de asesoría, lo mismo que un estudio jurídico. Bajo la supervisión del Gerente de Administración se encuentran los jefes de cada área que mencionamos anteriormente. Como se observa en la Figura 2 que se detalla a continuación.

Figura 2.

Organigrama de la empresa.



Nota: Elaboración propia

Localización

La firma originalmente se instaló en un local comercial ubicado sobre el bulevar Roca, una de las principales arterias de la ciudad y con mayor movimiento. Pero con el paso de los años sintió la necesidad de agrandar su infraestructura y trasladarse a un local más amplio, y por una cuestión estratégica ubicar el mismo sobre la Ruta Nacional 34, siguiendo así las acciones de las principales marcas e instalándose sobre la misma, donde funciona actualmente. El local se encuentra ambientado según las directrices de la casa matriz.

Siempre centrada en la ciudad de Rafaela, la zona de influencia de la firma es el departamento Castellanos, Las Colonias, San Cristóbal y San Martín de la provincia de Santa Fe, como así también el Este de la provincia de Córdoba.

Productos

La empresa cuenta con la concesión oficial Chevrolet para la zona de influencia, por lo tanto, comercializa, de forma integral todos los productos y servicios de la compañía, desde los automóviles, hasta el servicio y repuestos de los mismos, pasando por la línea de créditos y planes de ahorro.

La venta de unidades se realiza a través de la venta convencional, es decir, la compra tradicional del cliente en la concesionaria, que puede ser con entrega o no de una unidad usada, transacción que se hace directamente en el salón del concesionario; o a través de la venta a revendedores, que son las agencias multimarca, las cuales compran las unidades a la agencia a nombre del cliente final y realizan el negocio con estos en sus agencias, esta modalidad de venta, la que en el rubro se la conoce como “Venta convencional”, aplica para 0 Km de marca Chevrolet o usados multimarca.

La otra forma de comercialización de vehículos con la que cuenta la empresa es el sistema de Plan de Ahorro, medio por el cuál un cliente puede comenzar a realizar un “ahorro” para la compra del bien. Pagando pequeños porcentajes del mismo, sin tenerlo y

participando todos los meses de actos de licitaciones y sorteos, mediante los cuales se van entregando unidades todos los meses. Mediante este sistema, el concesionario realiza la venta del plan de ahorro al cliente final a través de su fuerza de ventas, pero en este caso, el cliente no realiza la compra al concesionario sino a General Motors de Argentina (Chevrolet casa central). Esta herramienta suele ser muy utilizada en nuestro país para llegar al 0 Km, porque permite hacerse de una unidad en varias cuotas, incluso más de las que permiten las financiaciones tradicionales, como también se puede utilizar como herramienta de ahorro. Como mencionamos anteriormente, todos los meses se va cancelando un porcentaje de la unidad y en caso de usar como estrategia de ahorro, se irá actualizando ese porcentaje al valor del auto seleccionado a medida que aumente.

Otra unidad de negocio importante de la empresa es el Servicio Postventa, en este sector se cuenta con personal altamente capacitado en la marca y se brinda todo lo que es servicio preventivo de mantenimiento de unidades, reparaciones y reclamos de garantías. También se realizan todas las campañas promocionadas por la casa matriz. En este sector se le brinda al cliente un servicio personalizado en su vehículo, teniendo un trato directo con los mecánicos, algo innovador de la marca en lo que es el “servicio oficial”. La empresa cuenta con un taller modelo, equipado con la última tecnología y personal constantemente capacitado con todas las novedades de la marca, lo que va a permitir solucionar cualquier imprevisto que surja con un vehículo de la marca.

En línea con el Servicio Posventa, la empresa cuenta con el sector de Repuestos Oficiales, que provee internamente al taller, como también a compañías de seguros, talleres y casa de repuestos de la zona de influencia. Siendo esta, la única forma de comercialización de repuestos oficiales de toda la gama de vehículos Chevrolet. Cuenta con un mostrador de venta al público, en donde el cliente puede dirigirse directamente a realizar la compra, un vendedor viajante que se encarga de visitar a los distintos talleres de la zona de influencia y

casas de repuestos, y en el último tiempo se anexó el sector “Distribuidora” con la intención de atender únicamente a cliente mayoristas. Mencionar también que está incursionando en el e-commerce, objetivo a seguir desarrollando en el corto plazo por la empresa donde cuenta con tres colaboradores que se encargan de la venta y la preparación de pedidos.

Mercado y Competidores

La empresa se encuentra en el mercado automotriz argentino, más precisamente en el de Rafaela y zona de influencia. Pero también participa del mercado de repuestos originales y alternativos, en este caso con un alcance más nacional mediante la incursión de la venta digital.

Por un lado, compete directamente con las otras concesionarias Chevrolet, e indirectamente, a través de la marca, con el resto de las concesionarias de las diferentes marcas ubicadas en la ciudad. Esto es así, porque la competencia directa en precio y beneficios, como ser alguna concesión en el pago, préstamo de vehículos para exhibición a los reventas y demás, se da con concesionarias de la misma marca, radicadas en otra ciudad y con la misma zona de influencia, o al menos parcialmente. En este caso los competidores con más llegada a su zona de influencia son: Coinauto, de Santa Fe capital; Pesado Castro y Chevromax, de la ciudad de Rosario; y Treachi, en la ciudad de San Francisco, Córdoba. En la actualidad, la firma HCH cuenta con el 2% de participación dentro de los patentamientos de la marca Chevrolet, según información aportada por la empresa.

A nivel marcas también hay una lucha de producto y precio, pero eso ya compete más a las terminales en sí, con estrategias de precios y productos que exceden a la empresa Rpm, porque son realizadas por General Motors de Argentina. Es por eso que la competencia directa no son las concesionarias de las otras marcas como Renault, Ford, Peugeot, Fiat o Volkswagen, por nombrar algunas con presencia en la ciudad de Rafaela.

Chevrolet cuenta con el 4,5% del mercado actual, ubicándose en el séptimo lugar a nivel marcas, según datos publicados por la web motor1.com (Motor 1, 2024, cuadro informativo)

En cuanto a los competidores en el sector de Repuestos, el mercado es más amplio, ya que no son solamente se compite con las otras concesionarias oficiales, sino que también con otras repuesteras que se ocupan de la venta de repuestos alternativos de la marca. Grandes distribuidoras como Mansilla e Hijos en la ciudad de Rosario, Goicochea Hnos. de Capital Federal o Expoyer de Caseros, provincia de Buenos Aires, tienen llegada a nivel nacional, por lo tanto, son competidores importantes en la venta de repuestos.

Diagnóstico

Con motivo de profundizar el análisis de la organización, se realizó un Canvas (Figura 1) sobre la empresa en general. Para luego profundizar en el sector específico de venta de accesorios con la realización de un FODA (Figura 3). De esta manera, el enfoque será más específico sobre el sector a mejorar.

La fuente de ingresos que posee la empresa es la venta de vehículos nuevos y usados, como así también la venta de repuestos, accesorios y el servicio posventa.

Figura 3.

FODA unidad de negocios “Venta de Repuestos”

| FODA SECTOR REPUESTOS Y ACCESORIOS | |
|--|---|
| FORTALEZA | DEBILIDADES |
| Distribución de repuestos y accesorios originales de General Motors Servicio de postventa de repuestos integrado Stock amplio de repuestos y accesorios Asesoramiento técnico especializado | Costos elevados de inventario Proceso de venta de accesorios básico Dependencia de General Motors para el abastecimiento Competencia con los repuestos y accesorios no originales Dificultad para la distribución a larga distancia |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Crecimiento del mercado postventa Acceso a compras por lotes para obtener ventaja de precio Digitalización de procesos internos Alianzas con talleres independientes | Aumento de la competencia de repuestos y accesorios genéricos Problema en la cadena de suministros Saturación del mercado |

Nota: Elaboración propia

Los conceptos volcados en el Canvas (Figura 1) y el FODA Sector Repuestos (Figura 3) incorporados en este trabajo, fueron resultado de una entrevista en profundidad, realizada a Leandro Rothman, responsable del área de Repuestos de la empresa. La misma se desarrolló mediante una conversación de carácter informal, luego de una visita realizada por los integrantes a la empresa (Leandro Rothman, comunicación personal, 20 de marzo de 2024)

A partir de la conversación, surgieron las distintas problemáticas del sector, a tener en cuenta al momento de realizar la intervención.

De esta entrevista, se recolectó información sobre las distintas categorías o canales en la venta de repuestos y accesorios de General Motors. Rpm se encuentra dentro de la categoría “Ecuilizado”, lo que la coloca en ventaja de costos con las “Repuesteras”, pero en una posición inferior que las “Distribuidoras”. Todo concesionario oficial tiene la obligación de comercializar los repuestos y accesorios originales, de mínimo en la categoría más baja, la de “Repuesteros”, donde se fijan objetivos de compras que no superan los 30 millones de facturación al mes.

Específicamente sobre la venta de accesorios, en particular para las unidades pick up, donde se concentran el mayor porcentaje de venta de accesorios, mencionó que no hay un proceso formal, sino que es el personal de facturación quien se comunicaba con el cliente que adquiere un vehículo para ofrecer los diferentes accesorios que puede agregar. En caso que un cliente muestre interés por algunos de ellos, lo comunican con el sector de repuestos y accesorios para obtener más información al respecto.

En este aspecto, los accesorios son ofrecidos por el personal de facturación mediante la vía telefónica sin contar con toda la información para dar respuestas a los clientes que adquieren un vehículo 0 km.

En el análisis de este problema, el proceso es precario, y no genera interés a los clientes. A la vez, se visualiza una oportunidad de mejora en varios sentidos en esta unidad de negocio. No solo para desarrollar un proceso adecuado para generar interés en los clientes, sino también, en vía de aumentar la venta de accesorios para las pick up Chevrolet.

Para el desarrollo de esta mejora, el enfoque es acorde al análisis realizado sobre el auge del comercio digital, plataformas de ventas online, y otras herramientas que permitan

obtener una mejora sustancial en el negocio de venta de repuestos y accesorios, y más precisamente, la venta de accesorios para pick up 0 km.

Hasta acá, se volcaron los contenidos más importantes de la entrevista realizada. A continuación, se aportará más información sobre la realidad de la empresa y el mercado en el sector de venta de repuestos y accesorios.

RPM se encuentra en la categoría “Ecuilizado”, con objetivos de compras que van desde los 50 hasta los 90 millones por mes, dependiendo los volúmenes habituales de compra. Un escalón más arriba, se encuentran las “Distribuidoras”, con objetivos de compras mensuales que arrancan de los 120 millones. Cuanto mayor sea la categoría, mayores van a ser los objetivos, pero también mayores serán los descuentos por volúmenes que obtendrán.

La empresa originariamente se encontraba en la categoría Repuestera, pero ya hace unos años, y por una decisión estratégica de profundizar la unidad de negocio, pasó a ser Ecuilizado, incrementando los volúmenes de compra y el correspondiente a las ventas. Siendo el objetivo final llegar a ser Distribuidora con el paso del tiempo, punto que se está haciendo más difícil de lo esperado, según manifestó el Jefe de posventa en la entrevista realizada (Leandro Rothman, comunicación personal, 20 de marzo de 2024).

En referencia a la venta de accesorios, donde entre el 90/95% corresponde a los vehículos pick up, se identifica que existe un proceso precario, donde el personal de facturación es quien hace el ofrecimiento sin contar con la información adecuada para brindarle al cliente. Esto hace que no genere el incentivo o interés necesario para adquirirlos. En este sentido, con la información recolectada y el FODA realizado, notamos una debilidad que es posible de mejorar, transformando en una oportunidad para la venta de accesorios pick up de la empresa.

Marco Referencial

Para el desarrollo del presente informe se han utilizado herramientas conceptuales y conocimientos adquiridos en distintas asignaturas de la carrera Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, dictada en la Universidad Nacional de Rafaela.

La mejora propuesta en el proceso de venta de accesorios implica la automatización y digitalización mediante una plataforma B2C (Business to Consumer, en español: de empresa a consumidor), es decir, que la empresa vende sus productos directamente al consumidor, y en este caso se trata de una página web de autogestión del cliente, integrada con una pasarela de pago. Los fundamentos teóricos provienen de las cátedras de Gestión de las Operaciones “Mejoramiento de procesos” y Gestión de Ventas “El proceso de compra y venta”, en ambos casos materias cursadas en el desarrollo de la carrera mencionada en la presentación del trabajo (Universidad Nacional de Rafaela, 2023).

Asimismo, se tomó como referencia a una empresa del rubro que ya implementó la automatización de su proceso de venta de accesorios mediante una plataforma B2C: Grupo Dietrich, que opera como concesionario oficial de marcas reconocidas como Volkswagen y Ford. Este grupo dispone de un sitio web exclusivo para la venta de accesorios Volkswagen, donde los clientes pueden navegar por el catálogo, seleccionar productos, agregarlos al carrito de compras y finalizar la operación mediante distintos medios de pago (Grupo Dietrich, s.f.).

Otra fuente de respaldo utilizada para sustentar la intervención propuesta proviene del blog de Zendesk, donde se analizan los beneficios de la automatización del proceso de ventas

en base a estudios realizados por FinancesOnline. Dichos estudios concluyen que la automatización permite eliminar tareas administrativas del equipo comercial y centrar su trabajo en la atención al cliente. Este enfoque no solo optimiza los tiempos, sino que también hace que la estrategia comercial sea más organizada, eficiente y rentable (Zendesk, s.f.; FinancesOnline, s.f.).

Además, existen estudios específicos sobre los beneficios de la transformación digital en la venta de repuestos y accesorios para vehículos. En este sentido, un informe elaborado por Hedges & Company —agencia de marketing digital especializada en la industria automotriz— y publicado por el equipo de Bringoz —plataforma logística basada en Software as a Service—, indica que el mercado de repuestos y accesorios en Estados Unidos presentó una tasa de crecimiento anual del 4,2% entre 2021 y 2023, reflejando una clara tendencia hacia la digitalización del sector (Bringoz, 2023).

Si bien la transformación digital de una organización no depende exclusivamente de incorporación de tecnología, sino que es un cambio en la manera de repensar los procesos, la cultura organizacional y el modelo de negocio usando la tecnología como eje, el proyecto apunta también a ser el comienzo de una transformación digital completa.

Contexto

En estos momentos, el mercado se encuentra en un momento crítico en lo que respecta a la venta de automóviles, la poca disponibilidad de productos importados, hace que no solo falten automóviles importados, sino también algunos componentes importados de los autos fabricados en el país. Sumado a esto la notable disminución del poder adquisitivo de los argentinos, hace que haya pocos vehículos y cueste venderlos.

La disminución de la actividad en el rubro ha sido realmente impactante, la merma en las operaciones se calcula en un 50% con respecto a los picos de 2017 y 2018, según datos extraídos de la página Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor (Figura 4).

La caída en la cartera de planes de ahorro ha sido muy significativa. En este contexto la empresa ha buscado implementar algunos programas que atraigan más a los clientes, por ejemplo, la firma en Rpm es una de las pocas concesionarias que posibilita la entrega de unidades usadas para la compra de planes de ahorro, con el sistema de “llave contra llave”, algo impensado hace unos años atrás donde los que imponían las condiciones eran claramente las agencias de autos.

Figura 4.

Evolución de patentamientos de automóviles, según datos página web DNRPA - Los datos del 2024 son a terminado el mes de octubre

| Año | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Patentamiento en unidades | 689595 | 658535 | 712194 | 903405 | 805526 | 461944 | 343926 | 284027 | 410388 | 452108 | 358103 |

Nota: Elaboración propia

Es importante aclarar que si bien, en la actualidad el mercado se encuentra en una situación de reducción de sus ventas, los números de los últimos meses hacen ver un horizonte favorable. Al analizar la Figura 5, se observa un incremento en las operaciones de los últimos meses, coincidente con la reducción del impuesto PAIS sobre los bienes importados, que hace más competitivos los precios. Sumado a esto, una mayor disponibilidad de divisas posibilita la nacionalización de mayor cantidad de vehículos importados, que estuvieron en falta durante los últimos cuatro años, haciendo posible su reposición.

Figura 5.

Evolución mensual de patentamientos durante los años 2023 y 2024 - Fuente página web DNRPA

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| 2023 | 50616 | 30705 | 40131 | 34963 | 40361 | 40301 | 44325 | 39701 | 33844 | 42152 | 36211 | 18799 |
| 2024 | 34165 | 25213 | 25975 | 33122 | 34964 | 31057 | 43352 | 41688 | 43874 | 44693 | 36426 | 22021 |
| 2025 | 69792 | 44759 | 48560 | 55225 | 56536 | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia

En lo que refiere a Repuestos y Accesorios la situación también es igual de crítica, el cliente se vuelca cada vez más a los repuestos y accesorios alternativos, ocasionando que el original se venda únicamente a los autos que se encuentran en el período de garantía, y la gran mayoría de los que no están cubiertos se inclinan por lo alternativo, es por eso que hace un tiempo, la empresa comenzó a incursionar también en la comercialización de marcas alternativas, para ofrecerle al cliente repuestos y accesorios no originales.

La incursión en el comercio digital fue necesario para incrementar las ventas y poder conservar la participación en el mercado. El cliente dispone de más información a la hora de realizar las compras, así puede evaluar una gran cantidad de precios en la plataforma Mercado Libre, lo que ha sido muy beneficioso para ellos y obliga a las empresas a un control constante en este canal.

Perspectivas, desafíos y oportunidades

Si bien el presente no es el mejor, en el horizonte asoma un panorama más alentador, en la medida que las variables de la economía se vayan normalizando, y las reglas del juego estén más claras, el poder adquisitivo de los trabajadores se acomode, la disposición de importaciones se normalice, no hay dudas que se darán mejores condiciones para que el negocio automotriz vuelva a ser lo que fue hace un puñado de años atrás. La mayor disponibilidad de producto mejorará las condiciones de la oferta y posibilitará el cierre de más operaciones.

En esta línea, el CEO de Renault, Pablo Sibilla, es muy optimista frente a las expectativas para el año siguiente. “El sector automotriz está repuntando y vemos un 2025 con un mercado de 440 mil autos” manifestó en una entrevista con la revista Forbes en octubre de 2024. Por su parte, Martín Massimino, Director Comercial de Volkswagen,

expresó “Ya pasó lo peor: 2025 será un mercado de 440 mil unidades de piso” en la nota realizada con el diario El Economista también en octubre de 2024.

En cuanto a los desafíos, el contexto sociocultural empuja a las empresas a una venta digital, el consumidor en su mayoría prefiere encontrar toda la información online y no depender de un contacto presencial con un vendedor, por eso el principal desafío de la empresa se centra en empezar a planificar estrategias comerciales en ese canal. Por lo pronto y como primer paso está incursionando con el sector de repuestos y accesorios, pero en el mediano plazo tiene en claro que deberá hacer lo mismo con el sector de Venta Convencional, reduciendo al mínimo indispensable el factor humano en la venta. Para esto requerirá tener una organización lo más eficiente posible.

Otro de los desafíos por delante es la realidad de todas las empresas, poder fidelizar a los colaboradores y retenerlos en el tiempo. En un contexto de reorganización del mercado laboral, la empresa debe adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, tratando de aggiornarse constantemente a las nuevas formas de trabajo en la que incursionan las restantes empresas en la actualidad.

Actualmente en el canal digital se encuentran muchas oportunidades y es donde la empresa busca enfocarse. Es necesario asumir un importante volumen de compras que le permitan obtener descuentos significativos para competir en precio con un gran número de empresas oferentes.

La plataforma Mercado Libre, es donde todas las empresas ofrecen estos productos y también donde los clientes suelen utilizar para buscar información y comparar precios entre las diferentes empresas que los ofrecen. En el caso de repuestos y accesorios originales de la marca Chevrolet, ser competitivos en precio es lo que marca la diferencia en la venta online.

Se ha mencionado que, dentro del negocio de la venta de repuestos y accesorios, existe un problema en el proceso de venta de accesorios. Se ha observado que no despierta

interés en los clientes que adquieren vehículos 0 km, por la manera en que se ofrecen. Ante esta situación es importante mejorar la experiencia del cliente al momento de poder elegir algunos de los accesorios de la marca para su vehículo y como consecuencia mejorar el volumen de venta de los mismos.

Objetivos

Luego del diagnóstico interno y externo de la empresa, el análisis de procesos, operaciones, mercado global y regional; se visualiza algunas posibles mejoras.

Dado el análisis realizado sobre la empresa, la intervención estará enfocada en la mejora del proceso de ventas de accesorios, a través de la digitalización del mismo.

Para lograr la digitalización del proceso de ventas de accesorios, su desarrollo se realizará acorde al diseño de la intervención (ver Anexo 1). El proyecto propuesto consiste en realizar una plataforma digital, que migre el proceso de venta actual a un proceso de venta virtual. Así se podrá obtener mayor visibilidad de los productos, mejorando la experiencia de compra por parte de sus clientes.

Una vez decidida la implementación de la plataforma, la empresa analizará las distintas opciones de proveedores para dicho avance. Se recolectarán entre los colaboradores, los requerimientos básicos que deberá tener el sistema, para poder definir, luego de reuniones con los distintos proveedores y el presupuesto de estos, la opción más conveniente para realizar este trabajo.

El proveedor contratado por la empresa, en una primera etapa desarrollará un prototipo de prueba. En coordinación a un equipo de colaboradores de la concesionaria

llevarán a cabo el seguimiento necesario, con etapas de entrega parciales en tiempos predeterminados. En una primera etapa, se relevarán los requerimientos necesarios que se aplicarán en la plataforma solicitada con la participación de todos los colaboradores involucrados directa o indirectamente en el nuevo proceso de venta.

En la segunda etapa, se hará entrega del prototipo, en donde se analizará su funcionalidad y realizar las correcciones que el equipo de la empresa vaya encontrando en las pruebas, para que el proveedor tenga en cuenta y mejore lo solicitado.

Realizadas las correcciones, se hará la integración de todos los sistemas internos con el producto terminado. Se probará esta integración para corroborar su correcto funcionamiento en todas las áreas de la empresa relacionadas a la plataforma digital.

Este nuevo proceso de venta digital involucra de manera directa o indirecta a muchos colaboradores de la empresa. Para ello se necesitará capacitar al personal, no solo de cómo será el nuevo proceso de venta digital, sino también para aquellos colaboradores que tienen que entender y comprender su funcionamiento para asesorar a los clientes en su visita al sitio web, el proceso de compra auto gestionable, problemas y errores que puedan surgir en el momento.

Los asesores de venta deberán comprender todo el funcionamiento de la página web. Serán ellos los encargados de dar respuestas a los clientes que soliciten algún tipo de información sobre las funcionalidades a las que podrán acceder para la compra de accesorios, como también solucionar los inconvenientes que se puedan generar o trasladar estos al personal designado para las correcciones de errores propios del sistema, y que por su complejidad deberá intervenir un experto.

Consolidada la plataforma, la empresa habilitará la venta de accesorios por ese medio. Es importante hacer un seguimiento exhaustivo con los primeros clientes seleccionados para

que ingresen a conocerla y que vayan teniendo su primera experiencia, sin importar si se registran ventas o no.

De esta manera, la empresa recibirá retroalimentación importante para corregir algunos cambios que puedan ser importante para la experiencia de los clientes, antes de comenzar la difusión masiva.

Por último, la empresa realizará la difusión masiva de la página web para la compra de accesorios a todos los clientes. Será importante seleccionar los medios para comunicar, haciendo mención de sus principales cualidades como ser la facilidad de su uso, practicidad en la compra, entre otras. Para esto, realizará diferentes tipos de campaña de comunicación promocionando la innovadora plataforma implementada para la compra de accesorios. Así también sumar a los medios de comunicación vigente, como ser la folletería y banners que el cliente accede y encuentra en el salón de la concesionaria.

Estrategia y plan de actividades

La estrategia general es mejorar el proceso de venta de accesorios para pick up a través de una plataforma digital de autogestión que permitirá a los clientes comprar estos productos de manera simple, rápida y segura; desde cualquier lugar.

De esta estrategia general, se desprenden los principales pilares estratégicos a considerar en el desarrollo del proyecto.

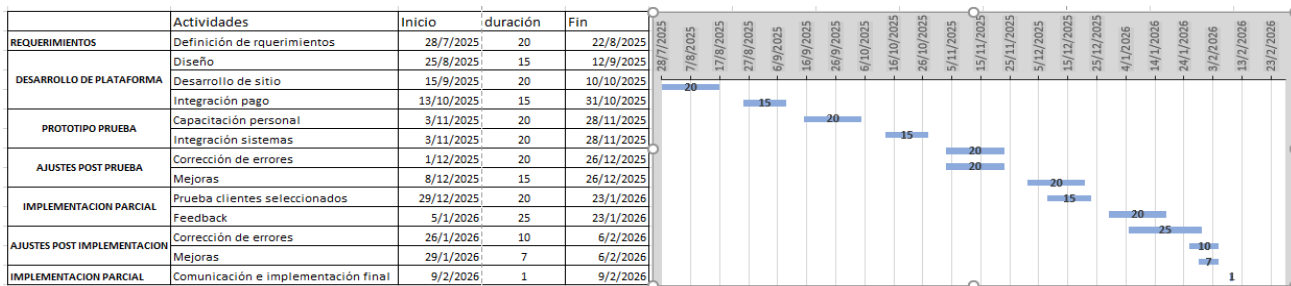
Uno de ellos es el enfoque en el cliente, para mejorar su experiencia de compra de accesorios para su pick up. Otros de los puntos estratégicos es la integración con los sistemas internos de la empresa (stock, facturación, otros). También la optimización logística, que garantice entregas rápidas y retiros eficientes de los clientes que compran una unidad 0 km y accesorios; o aquellos que realicen la compra solamente de accesorios. Por último, mencionar la medición y mejora continua, será importante responder ante dificultades que puedan suceder, y que tener un control y seguimiento de las operaciones ayudará a tener respuestas más eficientes y rápidas.

La mejora continua es un pilar que no debe quedar solo en palabras. Este puede ser el comienzo de una transformación digital completa de la empresa. Es por eso, que el desafío a futuro será continuar y seguir desarrollando la plataforma como también otros aspectos internos de la empresa para seguir ese camino, que le proporcione una ventaja competitiva.

Para la realización de este proyecto se definirán las actividades o tareas que deberán ser coordinadas y organizadas. Tal como se muestra en el diagrama de Gantt (Figura 6), herramienta utilizada para visualizar gráficamente las actividades de un proyecto, que muestra el plan de actividades correspondientes al desarrollo del proyecto (Proyecto Gantt, Proyecto de Intervención, 2025).

Figura 6.

Gantt del proyecto de intervención.



Nota: Elaboración propia

En primer lugar, se definirán los requerimientos que estará a cargo el supervisor del proyecto, que será un líder de la empresa proveedora, quien se pondrá en contacto con todos los colaboradores de los diferentes sectores de la empresa que de una manera directa o indirecta quedarán afectados en su utilización. Se puede mencionar el sector de facturación, comercial, repuestos y accesorios y post venta.

Luego vendrá la etapa del desarrollo específico de la plataforma, donde el programador del proyecto, acorde a los requerimientos elaborados por el supervisor, será el responsable del diseño, desarrollo del sitio y la integración de pagos. Este programador, también será parte de la empresa proveedores de la plataforma.

Una vez finalizado, la empresa obtendrá un prototipo para la realización de pruebas, que incluirá la etapa de la capacitación del personal. La capacitación estará a cargo del supervisor que no solo explicará el funcionamiento, beneficios, proceso; sino que podrá guiar al personal en el uso práctico del prototipo. Esto es clave, el personal debe adquirir los conocimientos y capacidades al detalle de la funcionalidad de la plataforma.

De esta tercera etapa, el supervisor realizará un registro de errores y mejoras que haya recibido como feedback del personal en la fase de capacitación. Este registro se lo entregará al programador para la etapa de ajuste post prueba, así corregir los errores encontrados y las mejoras que puedan agregarse de la retroalimentación de la etapa anterior.

Con la corrección de los errores y las mejoras instaladas, el próximo paso es la implementación parcial de la plataforma. En este caso, se realizará con clientes seleccionados

para seguir la experiencia y recibir feedback. Nuevamente el supervisor estará a cargo de registrar errores y mejoras de los propios clientes.

A posterior, el supervisor enviará el registro del feedback recibido al programador para los últimos detalles y entrega del producto para su implantación final.

Será de suma importancia realizar los controles y seguimiento de todas las operaciones que se realicen a través de la página web para dar respuestas rápidas a todas las consultas, errores o dudas que puedan provenir de los clientes o por el personal afectado en las distintas etapas del proceso de venta digital. Se creará un canal de servicio técnico para que los clientes puedan comunicarse ante cualquier inconveniente con la plataforma. Este canal estará habilitado al mismo tiempo que la implementación final de la página.

Nuevo proceso de venta de accesorios

A continuación, se detallan los pasos del nuevo Proceso de Venta de Accesorios y su diagrama correspondiente (Figura 7).

Paso 1: El proceso inicia una vez concretada la venta de la unidad Pick Up. En ese momento el Asesor de Ventas contacta al cliente para comentarle del nuevo proceso de venta digital

Paso 2: El Asesor de Ventas envía al cliente, por el medio acordado, el enlace de la nueva plataforma.

Paso 3: El cliente realiza la navegación correspondiente, toma la decisión de compra. Si compra accesorios ir al paso 4. Si decide no comprar ir al paso 8.

Paso 4: El sistema envía una nota de pedido al Responsable de Posventa, quien recibirá el mismo.

Paso 5: El Responsable de Posventa emite la orden de trabajo para la colocación de los accesorios.

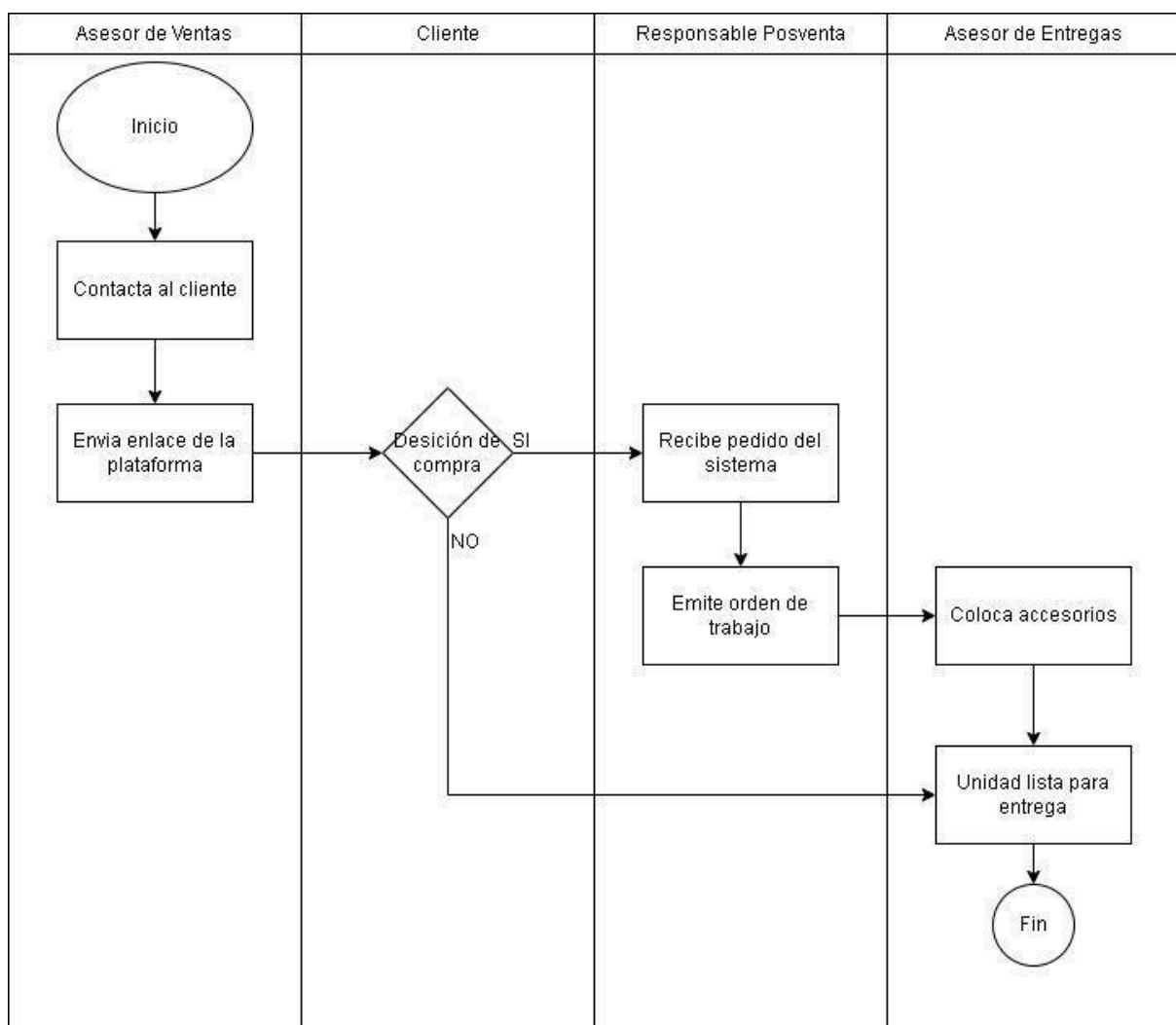
Paso 6: El Asesor de Entrega, deberá proceder a colocar los mismos o bien encargarse de enviar a colocar en caso de que alguno no se coloque en la concesionaria.

Paso 7: El Asesor de Entrega deberá controlar que la unidad se encuentre en condiciones de ser entregada, con los accesorios encargados colocados.

Paso 8: Fin del proceso con la entrega de la unidad.

Figura 7.

Diagrama del nuevo proceso de ventas de accesorios.



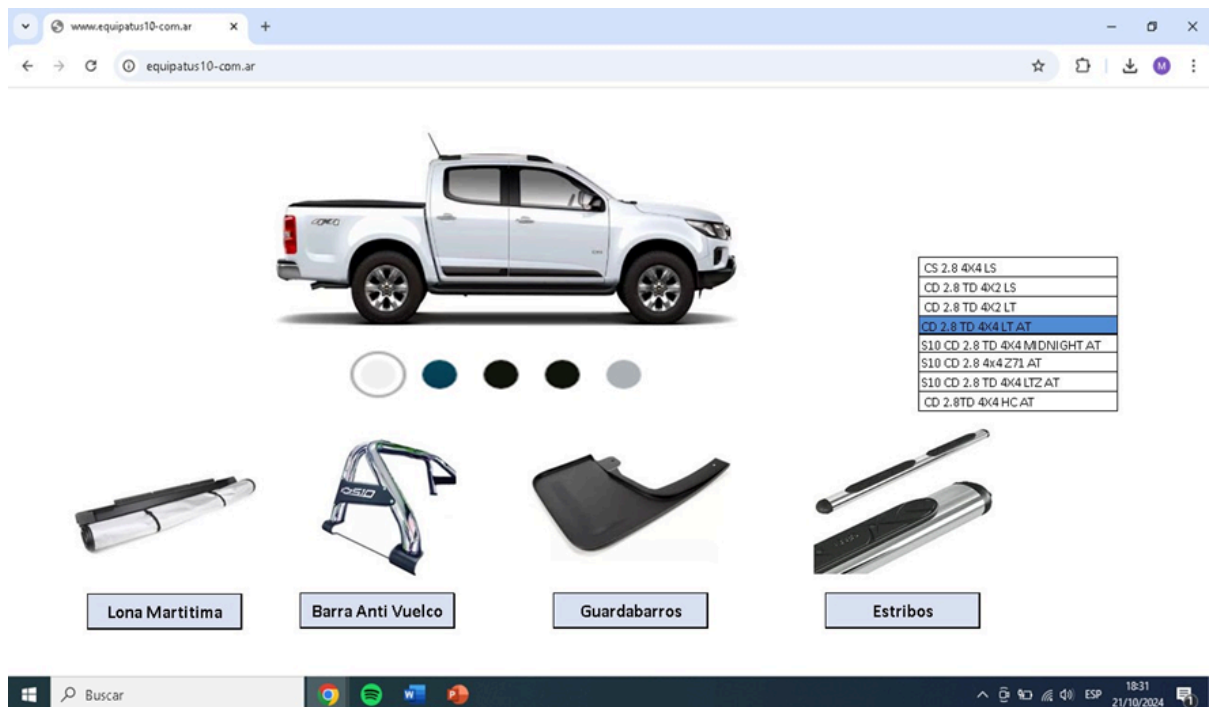
Nota: Elaboración propia

Recursos y Presupuestos

La propuesta de implementar una página web de diseño, con integración a una pasarela de pagos contará con la posibilidad de equipar las unidades a gusto del cliente, pudiendo éste visualizar el modelo de camioneta que está comprando, agregando y sacando accesorios, polarizados y equipamiento en general como se ve en la Figura 8. Una herramienta innovadora en el mercado que representaría una atracción extra, a la hora de elegir la marca.

Figura 8.

Propuesta de página web.



Nota: Elaboración propia

En consonancia con la decisión tomada, la empresa realiza una búsqueda de proveedores. Entre las distintas alternativas presentadas, el proveedor que cumple con los requisitos para llevar adelante la tarea es la firma Cubits de San Francisco, una empresa dedicada a proveer soluciones informáticas mediante la utilización de herramientas de última generación.

En el caso presentado, luego de una reunión, vía zoom, con uno de sus titulares, Pablo Demarco, de parte de la empresa proveedora nos informan un presupuesto estimado. El mismo incluye la toma de imágenes para el posterior diseño, la puesta en marcha de la integración y la capacitación sobre la página desarrollada (Pablo Demarco, comunicación personal, 22 de mayo de 2025).

Dado a que, en el presente trabajo se trata sobre una posible intervención, el presupuesto entregado por la empresa proveedora es estimado, teniendo en cuenta las horas de trabajo que demandará la toma de imágenes, el diseño gráfico de la página, el desarrollo de la misma con la mencionada integración hacia la pasarela de pago. El valor asciende a \$15.000.000, importe que puede variar según la complejidad que se le quiera dar a la página. A pagar según etapas de avance del proyecto.

Financiamiento e inversión

Dado a que la inversión necesaria no es un monto considerable para actividad normal de la empresa y el desembolso se realizaría según avances, la misma será afrontada con ingresos propios.

En tanto, se realiza un cálculo del retorno de la inversión. En la actualidad la venta de camionetas por mes ronda las cinco unidades, y el promedio de equipamiento por cada una es de cuatro millones de pesos. Lo que hace notar que el equipamiento que se le agrega es muy básico, en su mayoría sólo el cobertor de chata que es el accesorio más vendido.

Mediante esta digitalización y sumado a la proyección de ventas para el año 2025, se prevé que se pueda alcanzar el número de diez camionetas por mes e incrementar el equipamiento de las mismas en un 100%. Si se tiene en cuenta los márgenes informados por Leandro Rothman, responsable Posventa RPM, para este sector, un 10% de la facturación. Se calcula que el periodo de recuperación de dicha inversión sería de 6 meses, en el caso que las

ventas de camionetas se mantengan en el nivel actual y 4 meses, en el mejor de los escenarios planteados (Leandro Rothman, comunicación personal, 20 de marzo de 2025).

Los recursos tecnológicos necesarios para implementar esta plataforma serán aportados por el proveedor contratado.

En cuanto a los recursos humanos que llevarán adelante el proyecto, siguen la misma línea que los tecnológicos, siendo aportados por la empresa proveedora, según las actividades a desarrollar. El Project Manager será un integrante de la firma proveedores, en tanto, en representación de la empresa, la función será realizada por Leandro Rothman, responsable de Posventa.

Al tratarse de una página web, no será necesario ninguna exigencia de infraestructura para llevarla adelante.

La empresa no cuenta con recursos humanos ni tecnológicos para realizar la plataforma propuesta, ni con experiencia alguna en tareas similares. Por lo que la responsabilidad recaerá en la empresa proveedora. No será necesaria capacitación al personal para el diseño de la plataforma, si para la puesta en marcha. En este sentido, en el momento de la entrega del prototipo de prueba, el personal será capacitado sobre su funcionalidad. Al mismo tiempo todo el personal afectado de manera directa o indirecta en el nuevo proceso, tendrá el acceso al nuevo manual de procedimiento, para conocer las nuevas responsabilidades que se le otorgarán.

A los fines de realizar un control de la plataforma, se propone la implementación de una Ficha de Indicadores (Anexo 2), con la que se pretende realizar un seguimiento tanto técnico como de evolución de ventas.

Conclusión

La empresa HCH SA, como concesionaria oficial de vehículos Chevrolet, tiene como actividad principal la venta de vehículos 0 km de la marca. Casi todas sus operaciones y procesos son establecidos por la casa matriz General Motor Argentina. Más allá de esto, la empresa cuenta con particularidades propias, adaptadas al mercado donde opera, para la mejora en su calidad de servicio, satisfacción y retención de los clientes. Un claro ejemplo, es la posibilidad de la entrega de un vehículo usado para la compra de un plan de ahorro, esto le da una ventaja competitiva con respecto a otra concesionaria Chevrolet que no otorga esta posibilidad a sus clientes.

Del análisis interno se definió que el proceso de venta de accesorios es precario o nulo, sin generar interés al comprador de un vehículo 0km (sobre todo pick up, que es el vehículo que más accesorios cuenta para la venta) para agregar algún accesorio disponible para su unidad adquirida. Es por eso, que, ante el problema de no contar con un proceso adecuado y la falta de interés del cliente en adquirirlo, por no tener información e incentivos, observamos una gran oportunidad para incrementar la venta de accesorios, pero sobre todo mejorar la experiencia de los clientes en la compra de estos productos.

El desarrollo de una página web de diseño con integración a una pasarela de pago, no solo digitaliza el proceso de venta de accesorios, sino también permite al cliente autogestionar la compra acorde a su necesidad.

Con la nueva plataforma los clientes podrán acceder a descuentos por compra de más de un accesorio o kit completo, pudiendo visualizar de a uno, varios o todos en la pick up con

el color de la misma unidad que compró. En caso de concretar la compra, el cliente podrá realizar el pago desde la misma plataforma por los diferentes medios habilitados.

Sería una herramienta práctica para la empresa que puede ir evolucionando con el tiempo en la medida de recibir la retroalimentación de los usuarios o clientes. Así también, el comienzo de una transformación digital completa dentro de la organización. Esto es mucho más abarcativo, considerando cambios en los procesos, cultura, modelo de negocio y capacidades internas, y no solamente a cuestiones tecnológicas.

Durante el desarrollo del trabajo se puede extraer un gran aprendizaje sobre el control continuo y mejora de todos los procesos de una organización con el objetivo de la mejora continua. Así también la incorporación de herramientas tecnológicas acordes a la demanda del mercado y los clientes, creando una ventaja competitiva en relación a los competidores.

Para terminar, y a título personal de los integrantes que realizaron la intervención, se pudo comprobar de manera concreta, como un profesional de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información puede contribuir con sus conocimientos adquiridos en cualquier Organización en sus diferentes áreas y actividades.

Referencias

- Bringoz. (2023). *Tendencias del mercado de repuestos automotrices a observar en 2023 y más allá*
<https://www.bringoz.com/automotive-aftermarket-trends-to-watch-in-2023-and-beyond/>
- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor (DNRPA). (s.f.). *Estadísticas de inscripciones por provincia.*
- El Economista. (2024, 10 de octubre). *Ya pasó lo peor: 2025 será un mercado de 440 mil unidades como piso.*
<https://eleconomista.com.ar/autos/ya-paso-lo-peor-2025-sera-mercado-440-mil-unidades-como-piso-n78162>
- Finances Online. (s.f.). *120 estadísticas de ventas esenciales: análisis de datos y estrategias para 2024* <https://financesonline.com/sales-statistics/>
- Forbes Argentina. (2024, 12 de octubre). Pablo Sibilla, CEO de Renault: *El sector automotriz está repuntando y vemos 2025 como un mercado de 440 mil autos.*
<https://www.forbesargentina.com/money/pablo-sibilla-ceo-renault-el-sector-automotriz-esta-repuntando-vemos-2025-mercado-440-mil-autos-n61442>
- Grupo Dietrich. (s.f.). *Tienda Volkswagen.* <https://tienda-vw.grupodietrich.com/tienda>
https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/estadisticas/rsss_tramites/tram_prov.php?origen=portal_dnrpa&tipo_consulta=inscripciones
- Motor1 Argentina. (2024, 30 de octubre). *Ventas de autos en octubre de 2024: Estos fueron*

los modelos más vendidos.

<https://ar.motor1.com/news/739483/ventas-autos-octubre-2024/>

Universidad Nacional de Rafaela (2025). *Gantt proyecto post venta: Elaboración propia*

<https://drive.google.com/file/d/1oOIZZnr3Og79ztjFLhH8vgkHsqB8tZR/view?usp=sharing>

Universidad Nacional de Rafaela. (2023). *Programa de la asignatura Gestión de Ventas:*

Unidad 2- El Proceso de Compra y Ventas

https://docs.google.com/document/d/1Ys1h9RqyYYcdgfaX8Dpo_HlvysnhT04_/edit?tab=t.0

Universidad Nacional de Rafaela. (2023). *Programa de la asignatura Gestión de*

Operaciones: Unidad 3 - Mejoramiento de Procesos

<https://docs.google.com/document/d/1xzVnfxLGtdh8tahxWEMYE9DQqUaUYvWv/edit>

Zendesk. (s.f). *Automatización del proceso de ventas: qué es y por qué la necesitas.*

<https://www.zendesk.com.mx/blog/automatizacion-de-ventas/>

Anexos

Anexo 1:

Diseño del proyecto

| Objetivo general | Objetivo específico | Metas | Actividades | Indicadores |
|--|---|--|---|--|
| Optimizar el proceso actual de ventas de accesorios. | Digitalizar el proceso actual de ventas de accesorios. | Obtener prototipos de prueba de un sistema digital de ventas en el plazo de 3 meses. | Relevar requerimientos del personal de venta, facturación, servicio post venta y clientes Buscar y evaluar proveedores y presupuesto Contratar proveedor. | Tiempo de desarrollo e implementación del prototipo de prueba. |
| | | En 6 meses, incorporar una plataforma online para la venta de accesorios | Integrar los sistemas internos de la concesionaria | Cantidad de errores relevados en el desarrollo del prototipo. |
| | | Habilitar la venta online de accesorios | Poner en marcha la nueva plataforma | Porcentaje de ventas realizadas con respecto a las visitas al sitio. Promedio de facturación de accesorios por vehículos vs promedio de facturación previo a la mejora. Cantidad de fallos mensuales de la plataforma. |
| | Fortalecer el desempeño del personal de ventas de accesorios. | Capacitar al personal involucrado en el uso de la nueva plataforma en el plazo de 20 días. | Capacitar al personal por medio del prototipo de prueba. | Grado de satisfacción del personal con la herramienta. Cantidad de requerimientos y sugerencias relevados. Cantidad de errores relevados vs semanas anteriores. |
| | | Establecer un canal de servicio técnico. | Instruir al personal sobre los medios y pasos a seguir en caso de fallos. | |
| | Fomentar la venta on line con los clientes. | Comunicar a los clientes la implementación del sistema de venta de accesorios mediante la plataforma | Realizar una campaña promocionando la innovadora plataforma implementada. Sumar a los medios de promoción vigentes (folletería, banners, etc), la digitalización del proceso de venta de equipamiento. | Incremento de visitas semanales a link de la plataforma. Cantidad de consultas por las diferentes vías de los clientes. Grado de satisfacción de los usuarios de la plataforma mediante encuestas postventa. |

Nota: Elaboración propia

Anexo 2:

Ficha de indicadores

| Nombre del indicador | Concepto a medir | Fórmula de calculo | Unidad medida | Origen de los datos | Frecuencia de actualización | Responsable |
|---|--|---|---------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Promedio de Facturación Mensual | Importe de ventas por unidades vendidas | Importe total de venta de accesorios / Cantidad de Pick ups vendidas | \$ | Sistema operativo | Mensual | Jefe Posventa |
| Promedio de Accesorios | Cantidad de ventas por unidades vendidas | Cantidad de accesorios colocados / Cantidad de Pick Ups vendidas | Número entero | Sistema operativo | Mensual | Jefe Posventa |
| Incremento del promedio de facturación interanual | Comparación de promedios de facturación por unidades | Promedio de Facturación mensual año en curso / Promedio de facturación mensual año anterior | % | Tablero de indicadores | Mensual | Jefe Posventa |
| Porcentaje de efectividad de la plataforma | Porcentaje de ventas concretadas | Ventas concretadas / Visitas al sitio | % | Sistema operativo / Informe de página | Mensual | Jefe Posventa |
| Porcentaje de errores de la plataforma | Porcentaje de fallas | Fallas reportadas / Visitas al sitio | % | Notificaciones / Informes de páginas | Mensual | Jefe Posventa |

Nota: Elaboración propia