



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MBA-P-2017-A-2019**

## **Caso *FAYAD Vs. WIGO***

**Propuesta de caso presentado como requisito parcial para  
optar al título de:**

### **Magister en Administración de Empresas**

**Por los estudiantes:**

**Ma. Leticia Moral Ortega  
César Moral Ortega**

**Bajo la dirección de:**

**Ing. César Espinoza Samaniego, Msc.**

**Universidad Espíritu Santo  
ESAI  
Guayaquil - Ecuador  
Junio 2019**

## **Caso *FAYAD Vs. WIGO***

En una mañana cálida guayaquileña de Junio, José Gómez, Presidente de AOMSA, empresa dedicada a la distribución de maquinaria estaba en su casa desayunando y conversaba con su esposa, Verónica, sobre el viaje que habían hecho a Alemania y la decisión de cambio de marca de representación que le habían ofrecido, la cual la estaba considerando. Ese viaje, le había abierto los ojos a José, pues haber conocido cada fábrica, el equipo humano del potencial socio estratégico WIGO y su liderazgo a nivel mundial en la industria de construcción de carreteras, lo hacía dudar sobre la decisión no programada de continuar trabajando con la marca que actualmente representaban, que era también alemana y de gran prestigio, o empezar con la nueva.

### **Historia de AOMSA**

José Maldonado fundó AOMSA en 1994 junto a un grupo de 5 trabajadores. Su principal actividad consistió en la distribución exclusiva para el Ecuador de maquinaria pesada Marca "KHSA". Además brindaba servicio postventa para organizaciones dedicadas al movimiento de tierra, construcción y tendido de asfalto.

Todos hacían un poco de todo, no había funciones definidas. El mismo José con los recursos que tenía en ese momento se recorría el país a tocar las puertas de las empresas constructoras más grandes del país con la determinación de venderles equipos y empezar a afianzar relaciones comerciales con ellos. Fue un camino muy duro, pero luego de 25 años de aciertos y desaciertos, José tiene hoy una compañía que ha crecido y se ha convertido en una de las empresas líderes dentro del rubro de construcción. Financieramente es bastante sólida, se apalanca en sus proveedores principales, con quienes mantienen líneas de crédito abiertas que han ido creciendo de acuerdo a sus necesidades. El año 2011 fue su mejor año en ventas, llegaron a facturar más de cien millones de dólares. En ese mismo año, el sector de la construcción representó el 17% del PIB en el Ecuador, ocupando el segundo lugar después de electricidad, manteniendo la misma tendencia en el año 2012. (Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.)

Actualmente, la empresa cuenta con 200 trabajadores, 4 sucursales y sigue reinvertiendo sus utilidades para mantenerse a la altura de las marcas que representan y de las necesidades de sus clientes.

Desde el año 2011, luego de su mejor año, José empezó a trabajar en consolidar un grupo gerencial que pudiera ayudar a la empresa a mantenerse posicionada y seguir creciendo de manera ordenada. En ese orden de ideas, ingresó Alejandra, quien tenía una formación en derecho y experiencia en

administración, ella comenzó trabajando en el área de Repuestos y en el 2015 se le encargó la Gerencia General. Ella a su vez, siguió las directrices de José en cuanto a estructurar la compañía, por lo que luego de su ascenso, en el área de Postventa luego de fusionar Repuestos y Servicio, quedó Enrique quien tenía 8 años de experiencia en el área comercial de AOMSA, Francisco continuó como líder del área comercial, quien tenía 15 años trabajando en el área de venta de equipos. Por su parte, Augusto, quien ingresó a trabajar a AOMSA desde sus inicios, tenía 22 años de experiencia en el área de servicio y se convirtió en el consultor técnico que diera apoyo a las áreas comerciales para la venta.

En una siguiente línea de jerarquía, quedaban las áreas administrativas y de soporte que trabajaban reportando directamente a Alejandra.

### **Las marcas que distribuyen**

Dentro de las principales marcas que distribuían está KHSa, empresa líder japonesa, especializada en la fabricación de equipo caminero y de construcción. Su gama de productos fue una de las más completas que existió dentro del mercado y la marca estaba considerada como una de las 5 mejores del mundo. Contaba con plantas de fabricación de equipos y partes en Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica. KHSa fue la marca con la que inició la compañía en 1994 y desde ese entonces fue su principal línea del negocio. Representaba aproximadamente el 64% de las ventas de equipos en número de unidades. Hasta la actualidad, en el país se conoce que hay más de 2500 equipos activos que apuntalan el negocio de postventa.

**FAYAD**, empresa alemana, especializada en la fabricación de equipos para la compactación, rehabilitación, tendido y producción de asfalto. Esta marca se encontraba dentro de las 3 mejores del mundo. Contaba con plantas de fabricación de equipos y partes en Europa. En el año 2006, por la necesidad de equipo complementario para la marca KHSa, la compañía consiguió la distribución exclusiva de FAYAD para su representación y comercialización en Ecuador.

Luego de 11 años de presencia en el país, gracias a la buena gestión comercial de AOMSA y al apoyo de la fábrica, alcanzó un *Market Share* de más del 55% por 2 años consecutivos, en el mercado ecuatoriano dentro del cual compiten más de 5 marcas.

FAYAD consolidó una población en Ecuador de aproximadamente 400 equipos, generando un negocio de postventa importante para AOMSA.

### **La llamada**

José, Presidente de la compañía, a principios del 2016, recibió una llamada de Thomas, representante y vocero de WIGO (una corporación alemana de alto prestigio a nivel mundial, líder en el Market Share global, posicionada con el 90% de participación del mercado europeo y con un enfoque agresivo en el mercado latinoamericano) para pedirle una reunión en Ecuador. Ante su insistencia, José aceptó. Thomas visitó las instalaciones de AOMSA en Abril del 2016 y le propuso que deje a FAYAD y tome la distribución exclusiva de la marca WIGO.

José sabía que Thomas había hecho una investigación exhaustiva y que buscó a AOMSA especialmente por la trayectoria que esta tenía en el mercado ecuatoriano a lo largo de sus 24 años, y porque en algunos negocios en donde habían competido con su distribuidor actual, AOMSA los había ganado.

Lo que más le llamó la atención al Grupo WIGO, había sido un negocio específico que se realizó entre el año 2013 y 2014, en donde AOMSA logró vender a la empresa constructora más grande del país una flota de 35 unidades FAYAD nuevas, recibiendo como parte de pago 80 equipos WIGO que fueron subastados en el exterior, lo cual fue un gran golpe en ese momento, pero les hizo ver que no tenían un distribuidor capaz de mantener el prestigio de la marca y de dar servicio postventa adecuado a clientes de este nivel.

Al final de esta reunión, Thomas hábilmente encontró una ventana abierta y aprovechó sin dudar para invitar a José para que viaje a Alemania con quien él considere necesario, a conocer las fábricas y las marcas del grupo. Por su parte, José quedó sorprendido gratamente y se reunió con Teodoro, Vicepresidente, y Alejandra, Gerente General de AOMSA para socializar la propuesta recibida y comentar del viaje que iba a realizar, en donde se abrirían nuevas posibilidades y luego del cual se debía realizar un correcto análisis de alternativas y los criterios que serían críticos para tomar la decisión más conveniente.

## **La visita a Alemania**

José viajó con Teodoro dos meses más tarde a Alemania acompañados de sus esposas, hicieron un recorrido a las 5 fábricas y fueron recibidos con atenciones de lujo. Conoció al grupo, a su gente, sus valores y cultura organizacional. Empezaban a generarse conflictos, pues cada lugar que conocía estaba perfectamente alineado a lo que él aspiraba para AOMSA, salvando las distancias culturales entre Alemania y Ecuador, creía que la marca podría ayudarlos a subir a otro nivel, pero por otro lado habían pasado muchos años trabajando en conjunto con FAYAD, logrando impresionantes resultados.

El Grupo WIGO, era una empresa familiar gestionada por sus dueños, lo administraban dos hermanos que habían heredado de su padre la empresa. Se dividían geográficamente la responsabilidad en cada continente donde tenían presencia, ellos estaban muy involucrados, revisaban muy de cerca el

movimiento de la industria y se adaptaban a las necesidades de cada mercado, lo que les había permitido crecer a gran escala.

El grupo WIGO fue fundada a principios de la década del 60, actualmente cuenta con más de 7500 empleados en todo el mundo, 100 sucursales propias, 55 subsidiarias y 150 distribuidores autorizados exclusivos en distintos países. Sus ventas anuales superaban los 2,5 billones de dólares (información reportada año 2015).

Su fuerza en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia había llegado a un tope ya que estaban bastante bien desarrollados, por lo cual se estaban empezando a enfocar con mucha agresividad en Latinoamérica, en donde veían grandes oportunidades de crecimiento.

Históricamente, en Latinoamérica la mayoría de sus distribuidores eran empresas pequeñas, familiares, con poco músculo financiero. Por esto, iniciaron un plan de búsqueda de nuevas compañías que ofrezcan mayor solidez financiera, que puedan dar mejores resultados y que estén en capacidad de soportar la operación al nivel de sus expectativas.

WIGO lideraba el mercado mundial en equipos de alta tecnología para el tratamiento, mezcla, tendido, compactación y reciclado de carreteras. Iniciaron con el reciclado y con el tiempo fueron adquiriendo empresas que tenían productos complementarios y exclusivamente de producción alemana, con lo cual llegaron a tener un portafolio muy amplio y completo de productos.

Durante el viaje, se trataron temas comerciales y del manejo de relaciones con sus subsidiarias y distribuidores, sin embargo luego de este encantador viaje había que aterrizar las ideas y hacer un análisis cuantitativo y cualitativo para tomar la mejor decisión.

### **Reuniones de deliberación**

Regresando a la realidad, José y Teodoro convocaron al grupo de gerentes (ver anexo 1) a una reunión de carácter confidencial, en donde expusieron que se había abierto la opción de terminar el contrato de distribución con FAYAD. Pidieron al comité de dirección que definan y ponderen los criterios relevantes para la decisión, desde el área de responsabilidad de cada uno, pero siempre pensando en los objetivos comunes de la organización, para luego analizar en conjunto las consecuencias tanto positivas como negativas que esta decisión podría traer a AOMSA y definir finalmente si era conveniente cambiar la marca de distribución o no.

José, tratando de llevar a cabo un proceso coherente de toma de decisión, enfocándose en lo racional y en lo intuitivo, les explicó brevemente la situación y la propuesta, tratando en su estilo, de ser lo más imparcial con sus palabras para no sesgar a los gerentes. Luego de esto, les pidió que hagan un análisis interno del impacto que generaría en cada una de sus áreas y que expongan sus opiniones firmes y las razones por las cuales estarían a favor o en contra del cambio, ya que en una semana iban a ser convocados nuevamente para empezar deliberar. Ellos estaban serenos, pero se podía percibir que a unos

les agradaba mucho la idea del cambio y que a otros no les parecía tan favorable.

## - Reunión #2

Al cabo de una semana se volvieron a reunir y cada uno planteó sus criterios conforme lo había solicitado José:

Francisco, Gerente comercial con más de 17 años en la empresa, comenzó su intervención presentando el market share de AOMSA en número de equipos y su nivel de ventas en dólares de la marca FAYAD, comparando el porcentaje que representaba en las ventas totales de la compañía (anexo 2). Luego de su exposición, Francisco comentó que estuvo conversando con clientes importantes y tratando de sondear que tan buena era la aceptación de la nueva marca entre quienes habían trabajado con ambas marcas, recibiendo de todos comentarios y experiencias favorables de WIGO desde el punto de vista tecnológico y de calidad de producto e incluso de precios.

También como criterio estratégico, manifestó que el grupo WIGO tenía una mayor diversidad de productos y que este cambio ayudaría a canalizar las operaciones internacionales con un solo proveedor, refiriéndose a las marcas METAIN y COMAGA que no formaban parte del grupo FAYAD pero eran otras marcas complementarias que eventualmente vendían cuando sus clientes requerían para proyectos específicos, lo cual era una ventaja con WIGO ya que ofrecían la gama completa. En su opinión, estaba de acuerdo con el cambio y se mostró muy optimista al respecto, pues creía firmemente que con la calidad superior de los equipos y con el enfoque comercial agresivo del nuevo fabricante se iban a incrementar sus ventas lo que se traduciría en mayor participación de mercado.

Por su parte, tomó la palabra Augusto, gerente de servicio técnico con más de 22 años en la empresa, quien manifestó: *“A mi modo de ver, es demasiado riesgoso cambiar de marca ya que tendría un impacto negativo con las negociaciones de equipos FAYAD que estaban en curso, incluyendo contratos firmados y por entregarse que podrían verse afectados (ver anexo 3). ¡¡También considero que esta decisión generaría rumores dentro del mercado por haber distribuido una marca buena y ahora tratar de vender esta nueva marca como mejor... no tiene lógica!! Por otra parte, los competidores verían esto como una oportunidad para mejorar su penetración comercial y esto nos jugaría en contra.”*

En cuanto al servicio del taller, la compañía había invertido bastante en la capacitación de los técnicos para la marca FAYAD, tanto por capacitadores de fábrica que venían a AOMSA como de viajes del personal hasta Alemania y otras partes del mundo. Si bien la parte técnica de los sistemas básicos aplicaba para ambas marcas, si existen diferencias en las tecnologías y en nuevos modelos de equipos que implican una curva de aprendizaje importante que debe asumir la compañía, sabiendo que el retorno no lo verá en el corto plazo.

Luego, intervino Alejandra, la gerente general de AOMSA, quien de alguna manera respaldó la posición de Augusto y se mostró preocupada principalmente por las implicaciones legales que traerían un rompimiento de contrato, y el cambio que se podría generar en cuanto a la respuesta de garantía por parte de FAYAD (ver anexo 4) para los equipos entregados recientemente, ya que de no hacerse responsables generarían un malestar a los clientes finales. Por otra parte también había analizado la conciliación de cuentas por pagar que tenían con la fábrica, ya que habría que discutir si se mantendrían las condiciones de crédito o si AOMSA tendría que pagar su deuda de contado dada esta situación de cambio, lo cual no estaba contemplado, y adicionalmente al momento habían contratos firmados y ella consideraba que había una gran cantidad de inventario de repuestos (ver anexo 5) en la bodega que luego sería difícil vender, sumado a los equipos por entregar en los próximos meses. *“El grupo WIGO es excelente, pero no veo necesario el cambio para AOMSA en este momento, ya que estamos recogiendo los frutos de 11 años de trabajo con FAYAD y ganando importancia en el porcentaje total de ventas, sobre todo en postventa.”*

Finalmente y muy decidido, Enrique pidió la palabra y expresó: *“Estoy a favor del cambio a WIGO. Desde la perspectiva de Postventa, tendremos más variedad de equipos en el mercado para venta de repuestos.”* Él estaba asumiendo que no iba a perder el 100% de la venta de partes para FAYAD por lo menos en un inicio, es decir que su departamento podría crecer en ventas. Así también, comentó: *“el inventario de repuestos FAYAD representa apenas el 15% de la bodega de repuestos, no lo veo como un problema ya que podríamos venderlos a nuestros clientes actuales hasta que FAYAD encuentre un nuevo distribuidor.”* Asimismo, su fuerza de ventas y los asesores de servicio estaban en la capacidad de atender los equipos existentes en el mercado tanto de WIGO como de FAYAD.

Augusto, interrumpió la intervención de Enrique y manifestó lo siguiente:

*“¡Yo estoy de acuerdo con Alejandra, ese inventario será difícil de vender, además no nos olvidemos que llevamos más de 11 años con FAYAD, hemos tenido buenos resultados con ellos y estamos liderando el mercado ecuatoriano, creo que tenemos mucho que perder y no sabemos a ciencia cierta cuánto hay por ganar!”*

A lo que Francisco reaccionó:

*“Tenemos mucho que ganar Augusto, no pienses negativamente, con estos nuevos proveedores podemos conquistar el mercado, esa es la agresividad comercial que necesitamos para seguir creciendo. Estamos hablando de los líderes del mercado mundial, no desconozco que con FAYAF nos ha ido bien pero más por gestión nuestra que de ellos, considero que no han progresado al ritmo que se requiere y son limitados en sus respuestas, en el soporte a su distribuidor... estoy seguro de que con WIGO estaremos mucho más respaldados”*

José y Teodoro escuchaban atentamente cada intervención, en esta reunión sabían que iban a existir diferencias de criterio y conflictos dentro del grupo, es algo inherente a la toma de decisiones, pero no querían interponerse aún, ya que las opiniones divididas generaron más dudas y menos certeza de la decisión final. En honor al tiempo, prefirieron terminar la reunión y propusieron volver a reunirse en los próximos días, les pidió que reflexionen y analicen a profundidad la situación, pese a que sabían que la decisión final la tomaría José.

Una semana después, todos volvieron a reunirse y José, inició la reunión diciendo:

*“Les quiero comentar que estoy con sentimientos encontrados, yo inicié esta compañía hace 24 años de la nada con trabajo arduo y siempre tuve el apoyo de nuestros proveedores. Les quiero contar cómo empezó mi relación con FAYAD: 12 años atrás estuve persiguiendo esta marca por todos los medios posibles porque estaba seguro de que necesitaba una línea complementaria para KHSA, y FAYAD era el aliado natural que nos hacía falta, y cuando tuve la oportunidad de ir a una feria de construcción en donde FAYAD tenía un stand me acerqué al presidente de la compañía quien fue muy cortante y despectivo, estuve esperando durante algunas horas hasta que me recibió por 10 minutos en donde pude exponer quien era y que quería la distribución exclusiva de su marca en el Ecuador, sin embargo creo que el mercado era pequeño para ellos por lo que no me dio mayor importancia y salí sin éxito de esa reunión.*

*Luego de algunos meses de seguir insistiendo conseguí la distribución por otros medios. Luego de este amargo episodio, la relación con FAYAD siempre ha sido muy buena y cordial, incluso he llegado a considerar amigos a quienes han estado encargados de nuestro territorio y que indirectamente han ayudado al posicionamiento de la marca en Ecuador.*

*Pero, les puedo asegurar que después de haber visitado las fábricas y haber conocido a los hermanos WIGO de primera mano, no hay punto de comparación entre ambos grupos empresariales, WIGO definitivamente es el líder del mercado mundial”.*

Teodoro propuso someter a votación la decisión final...

Justo antes de iniciar la votación hicieron una pausa y en ese momento José recibió una llamada de Alemania; era Ulrich Baisch, Vicepresidente de Ventas a nivel mundial para FAYAD.

En dicha llamada, le pidió una reunión con él y su equipo en dos días, ya que estaba haciendo un recorrido por Latinoamérica, a lo cual José aceptó sin problema pero sospechando que había un motivo mayor para esa visita tan repentina.

La votación se suspendió hasta después de la reunión con Ulrich.



## La visita de FAYAD

Dos días más tarde llegó Ulrich, junto con Jurgen quien era la persona encargada del territorio latinoamericano y había trabajado de cerca con AOMSA hace algunos años. Luego de unas palabras cálidas de bienvenida por parte de José, Ulrich tomó la palabra.

*“Quiero empezar agradeciéndoles por haber aceptado esta reunión en tan corto tiempo. Estimado José, me he enterado de tu visita a las fábricas de WIGO y de tu reunión con los hermanos WIGO, por lo que he venido a refrescar nuestra relación y poner sobre la mesa todo lo que hemos construido juntos en los últimos años.*

*Suponemos que hay una intención de cambiar de marca y quisiera que antes de que tomen una decisión, consideren los siguientes puntos:*

*1.- Actualmente mantenemos una posición muy fuerte y dominante en el mercado ecuatoriano, en promedio tenemos más del 50% del mercado, y esto es algo que nos ha tomado mucho trabajo y muchos años de esfuerzos conjuntos.*

*2.- Actualmente en Ecuador la marca FAYAD junto con AOMSA tienen una reputación de muy alto nivel, debido a ese gran trabajo realizado a nivel comercial y de postventa.*

*3.- El Grupo FAYAD ha invertido en los últimos 5 años más de 100 millones de Euros en nuevas plantas de producción, canales de venta y distribución, investigación y desarrollo de productos para liderar el mercado en el futuro. Tengan presente que somos un socio muy fuerte y confiable que sigue creciendo con ustedes de la mano.*

*4.- He venido también a poner a disposición la oportunidad de que actúen como los distribuidores exclusivos de la línea completa de FAYAD. (al momento, AOMSA contaba con la distribución exclusiva únicamente para la línea de pesados, mas no la de livianos).*

*5.- Me tomo el nombre de todo el equipo FAYAD para reafirmarles que estamos dispuestos y listos para darles soporte a todo su equipo, para defender nuestra actual posición de mercado en el Ecuador y sobre todo mirar juntos hacia un futuro de oportunidades.*

*6.- Creemos fuertemente en la extraordinaria capacidad del equipo de trabajo de AOMSA y personalmente he venido a garantizar nuestra voluntad de continuar nuestra asociación exitosa.*

*Finalmente, para concluir, quiero pedirles que analicen bien el equilibrio entre los riesgos y las oportunidades de una decisión de esta magnitud. Tengan la seguridad de que todo el Equipo FAYAD trabajará con el mismo esfuerzo y dedicación para nuestro futuro como lo hemos hecho hasta ahora para que no se arrepientan en caso de quedarse con nosotros como socios fuertes y exitosos. Eso es lo que tengo que decir por parte nuestra.”*

Luego de su conmovedora intervención, el equipo de AOMSA conversó abiertamente sobre los motivos y razones que los llevarían a tomar un rumbo diferente y en conclusión se comprometieron a dar una respuesta final en un plazo no mayor a una semana.

## **La Reunión Final**

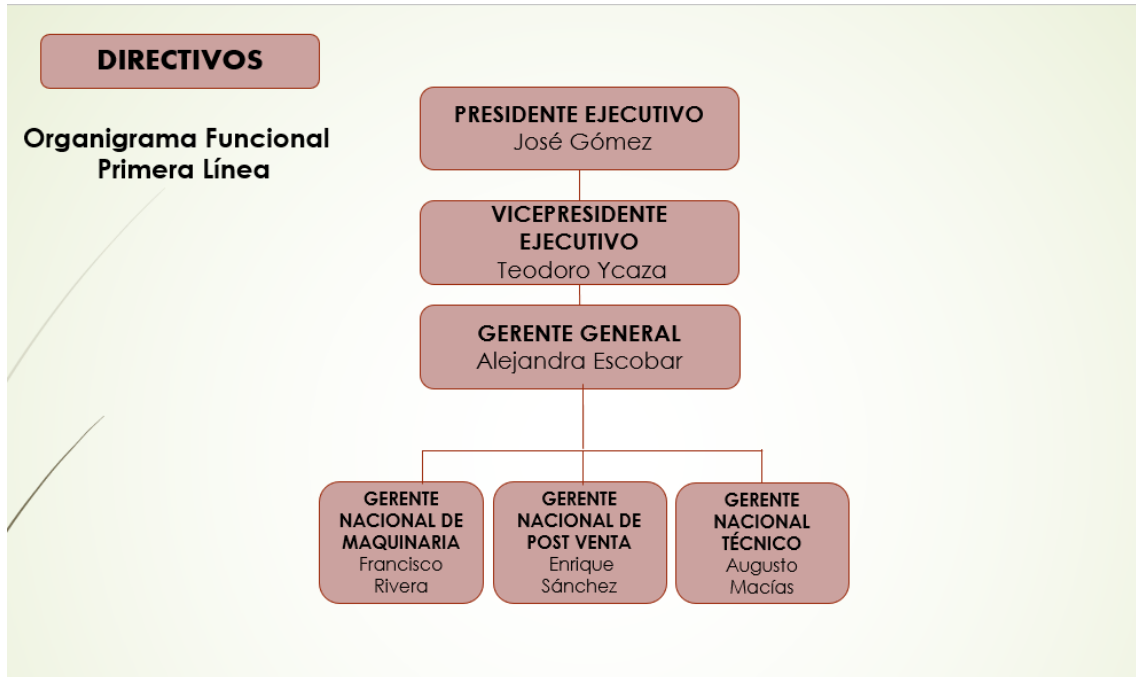
Unos días después, Alejandra convocó a una última reunión con el comité gerencial de AOMSA para decidir. Esa mañana, antes de salir a la oficina, José conversaba con Verónica, su esposa, quien fue parte de los inicios de la compañía y había vivido de cerca el crecimiento del negocio. Discutían nuevamente desde un lugar más subjetivo la decisión final ya que, luego de haber considerado toda la información y estadística disponible, quedaba un componente intuitivo, compuesto de la experiencia, visión y emociones encontradas de José que también jugaban un papel importante en esta decisión.

Tomando en cuenta todos los argumentos discutidos en reuniones previas y lo expuesto por Ulrich en su última visita, José tomó la palabra y dijo:

*“¿Continuaremos con la marca FAYAD, con quien tenemos una posición sólida en el mercado ecuatoriano y la población suficiente para continuar en el mercado Postventa, o cambiaremos a WIGO, la nueva marca alemana número uno en el mundo y con mejor calidad de productos pero con escasa presencia en el Ecuador?”*

**ANEXO 1**

**ORGANIGRAMA AOMSA**

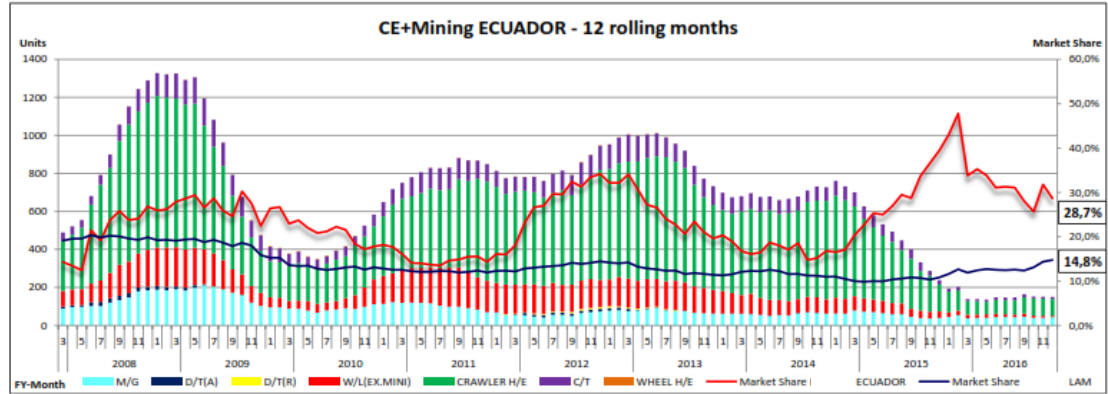


**ANEXO 2**

**MARKET SHARE AL 2016 DE LAS MARCAS QUE REPRESENTA AOMSA**

**Market Share KHSA en Ecuador**

Market Share Total 7 productos\*



	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016 YTD (Apr-Dec)	12 months (Jan 16-Dec 16)
Market [units]	489	1327	379	751	784	1006	680	701	139	101	150
[units]	70	370	87	121	142	343	114	143	47	27	43
Market Share ECUADOR	14,3%	27,9%	23,0%	16,1%	18,1%	34,1%	16,8%	20,4%	33,8%	26,7%	28,7%
Market Share LAM	19,1%	19,1%	13,6%	12,6%	12,2%	14,2%	12,1%	10,0%	11,9%	13,8%	14,8%

**Market Share FAYAD en Ecuador**

MARCA	CANTIDAD	%
FAYAD	25	64%
C	8	20%
DY	3	8%
HY	2	5%
SINO	1	3%
TOTAL	39	100%

### **ANEXO 3**

#### **DEUDAS PENDIENTES Y VENTAS EN PROCESO**

La deuda al momento de tomar la decisión del cambio ascendía a **852,731.00 USD**.

Los pedidos que estaban pendientes por ventas en proceso eran 7 equipos nuevos a 3 entidades públicas con quienes ya se había firmado contrato y debían ser entregados en los próximos 4 meses.

### **ANEXO 4**

#### **GARANTIA DE EQUIPOS NUEVOS**

Al momento de la decisión, había 36 equipos dentro del período de garantía por parte de FAYAD. Garantía que estaba vigente hasta finales del 2018. Más la garantía de los 7 equipos que estaban por ser entregados.

De esos equipos, el 40% correspondían a un solo cliente que era muy importante para AOMSA y no podían dar marcha atrás con ellos.

### **ANEXO 5**

#### **STOCK DE REPUESTOS FAYAD A LA FECHA**

<b>STOCK DE REPUESTOS DE AOMSA</b>		
Otras Marcas	\$4.782.400,00	85%
FAYAD	\$830.540,00	15%
Total	\$5.612.940,00	100%

## ANEXO 6

### VENTAS TOTALES EN DÓLARES Y PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN POR MARCA

**Tabla 1 VENTAS TOTALES 2015**

Ventas de Equipos	\$32.850.990,00	74%
Venta de Postventa	\$11.345.220,00	26%
Total	\$44.196.210,00	100%

**Tabla 2 VENTAS CORRESPONDIENTES A FAYAD 2015**

Ventas de Equipos	\$6.504.496,02	19,8%
Venta de Postventa	\$1.860.616,08	16,4%
Total	\$8.365.112,10	100%

\*Elaboración propia con datos históricos de facturación.

Para el año 2015, FAYAD representaba el 18,9% de las ventas totales de AOMSA.  
19,8% de las Ventas de Equipos.  
16,4% de las Ventas de Postventa.

**Tabla 3 VENTAS TOTALES EN UNIDADES Y POR MARCA**

	2012		2013		2014		2015	
Khsa	323	77%	207	78%	143	59%	47	36%
Fayat	68	16%	36	14%	43	18%	31	24%
Otras marcas	29	7%	21	8%	58	24%	52	40%
Total unidades	<b>420</b>		<b>264</b>		<b>244</b>		<b>130</b>	

---

# **NOTA PEDAGÓGICA**

## **Síntesis del caso**

AOMSA es una empresa con 24 años de existencia que nació con la distribución exclusiva para el Ecuador de maquinaria pesada marca “KHSA” y brinda también servicio postventa para organizaciones dedicadas al movimiento de tierra, construcción y tendido de asfalto. La empresa cuenta con profesionales altamente capacitados que trabajan de manera planificada, lo que le ha permitido posicionarse como una de las más destacadas empresas comercializadoras de equipo pesado en el mercado ecuatoriano.

En el año 2016, el Grupo WIGO, una corporación alemana de alto prestigio a nivel mundial, líder en el Market Share global, posicionada con el 90% de participación del mercado europeo y con un enfoque agresivo en el mercado latinoamericano busca a “AOMSA” para que sea su distribuidor autorizado en el Ecuador.

El grupo ya tenía un distribuidor exclusivo con quien trabajaban desde el año 2010, sin embargo, dicha compañía no tenía presencia a nivel nacional y no contaba con suficiente infraestructura física ni económica, por lo que los resultados de esta alianza no cumplían sus expectativas comerciales.

Con 22 años de existencia, entra en disyuntiva al tener la opción de cambiar una de las marcas que representa. El caso se desarrolla en medio de la discusión del equipo gerencial de la compañía para poder tomar una decisión. Se exponen los puntos de vista de los encargados de cada área de la compañía, en donde hay puntos encontrados y otros en consenso. La realidad es que con FAYAD habían trabajado bien, pero pensaban que tal vez con esta nueva marca que era superior en el mercado mundial les podría ir mucho mejor... se habían planteado la posibilidad de cambio y debían tomar una decisión.

## **Objetivos de enseñanza**

Este caso pone en evidencia lo difícil que resulta tomar decisiones estratégicas dentro de una organización. El objetivo que se busca, es que el estudiante aprenda que en la gestión organizacional es determinante buscar el equilibrio entre la información cuantitativa y cualitativa al momento de decidir, pues el conflicto es inherente a este tipo de decisiones que se toman junto con el equipo directivo. Se invita a la reflexión y al correcto análisis de alternativas

---

previo a determinar los criterios relevantes para la toma de decisiones, utilizando las diferentes herramientas estratégicas para el efecto.

- Identificar Factores cuantitativos y cualitativos influyentes para la toma de decisión estratégica.
- Analizar las barreras que dificultan la toma de una decisión estrategia no programada y reconocer los límites de la racionalidad en el proceso de decisión desde la percepción de cada individuo.
- Evidenciar y comprender los conflictos al interior del comité de dirección y como éstos inciden positiva o negativamente a la decisión final

### **Asignaturas Relacionadas al Caso**

Está dirigido a estudiantes de Postgrado en las primeras materias de administración y/o gerencia estratégica.

### **Tema**

Decisiones estratégicas.

Subtemas:

- Proceso y pasos de toma de decisión
- Métodos de toma de decisión. Racionalidad e Intuición
- Sesgos comunes dentro de la toma de decisión
- Objetivos organizacionales - proyección a largo plazo
- Matriz de la Decisión Estratégica y Evaluación de la Acción.

### **Preguntas detonantes**

1.- ¿Por qué crees que José aceptó la visita de Thomas a AOMSA?

Un verdadero líder no le cierra las puertas a las nuevas oportunidades que se presentan, el grupo WIGO era el competidor mundial del grupo FAYAD, y al recibir la llamada de Thomas seguramente ya sabía de qué se trataba. A los amigos hay que tenerlos cerca, a los competidores más cerca.

2.- ¿Qué crees que vió José en la visita a WIGO? ¿Qué lo hizo regresar con dudas?

Un grupo gerencial alineado a las estrategias de la empresa, unas fábricas con tecnología de punta y organización impecable. Entendió porqué eran líderes a nivel europeo.

3.- ¿Consideras que la visita de Ulrich puede afectar la decisión de los gerentes?

Si, en este tipo de decisiones hasta el detalle más pequeño puede tener un gran impacto en el resultado final. Fue una relación estrecha de 8 años que generó negocios y amistades.



---

4.- ¿Consideras que la información planteada es suficiente para tomar una decisión tan importante?

En los negocios nunca se va a tener la información suficiente, ni en el momento oportuno por lo tanto hay que tener en cuenta que decisiones como ésta siempre implican un riesgo. Consideramos que se puede tomar una decisión con la información planteada.

5.- ¿Cuáles crees que sean los puntos más influyentes (positivos y negativos) para tomar la decisión final? ¿Serán cuantitativos o cualitativos?

Es una mezcla de los dos. Sin embargo, a continuación detallamos los puntos más influyentes:

- La visita de José a Alemania, el trato que recibió de los dueños de la empresa WIGO, la calidad de sus productos y proceso de fabricación.
- La posibilidad de tener un portafolio más amplio de equipos de construcción para la venta con un solo socio estratégico.
- Pese a que ambas marcas estaban presentes en el Ecuador hace varios años, la trayectoria y posición de mercado de FAYAD era dominante.

## Epílogo

Luego de varias horas de reunión y discusión dentro del grupo gerencial, se decidió por mayoría aceptar la propuesta del grupo WIGO y apostar por el cambio de marca y de socio estratégico. Las principales razones que motivaron esta decisión fue la agresividad comercial del nuevo grupo para hacer el acercamiento con José y el enfoque hacia el mercado latinoamericano apuntando al market share de la región.

Luego de varios meses de visitas, capacitaciones, reuniones se firmó el nuevo acuerdo de distribución exclusiva con WIGO, dando excelentes resultados el año siguiente.

Desde el punto de vista cuantitativo, la decisión correcta tal vez hubiese sido tomar la vía convencional y evitar los riesgos, pero en lo cualitativo, pesa más el complemento que un nuevo socio con sus grandes fortalezas puede aportar a la operación y romper un *Status Quo*. El miedo al cambio nos puede frenar en tomar las decisiones correctas a largo plazo.

Dos años después de la decisión, podemos decir que apostar por un cambio, por instinto empresarial, por la innovación y por el equipo humano detrás de las organizaciones puede pesar más que un simple análisis numérico.

---

### **Bibliografía sugerida:**

- Álvarez, J. L. (2009). “*Decisiones estratégicas*”. Madrid: LID.
- Bonome, M. (2009) “*La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de la Decisión de Herbert A. Simon.*”, España: Netbiblo. S L Parte IV
- Hitt M., Black S., Porter L. (2006) “*Administración*” México: Pearson pg. 298-332
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014) 12va. Edición “*Administración*”, México: Pearson . pg. 160-178