

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera Licenciatura en Comercialización

TESINA TITULO: EL REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN UN MERCADO INDUSTRIAL. ESTUDIO DE CASO: FATE

Alumno: Mariano Santlli nanosantilli@hotmail.com
Domicilio: Larrechea 306 Galvez (2256) Santa Fe
Teléfono: 03404 – 15446404
Tutor de contenido: Dr. Rubén H. Pavetto
Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana Maria Trottini

MAYO 2012

INDICE

	Página
Agradecimientos-----	3
Introducción-----	4
<u>Capítulo I:</u>	
<i>FATE Y EL ENTORNO</i> -----	10
<u>Capítulo II:</u>	
<i>ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS</i> -----	17
Capítulo III:	
<i>ANALISIS Y TRABAJO DE CAMPO</i> -----	44
Conclusión-----	51
Aporte-----	57
Anexo-----	62
Bibliografía-----	64

AGRADECIMIENTOS

Es un desafío inmenso atravesar el comienzo de una nueva etapa en el mundo laboral. De encontrar oportunidades y convertirlas en fortalezas de vida. La adrenalina de sentir que se deja una etapa y se comienza otra nueva, de cerrar una puerta y abrir miles.

Para mí es un placer y una emoción enorme compartir con ustedes el resultado del “empuje” que me han dado estos últimos 5 años. Dedico un Tesis Final de Carrera a mi principal fuente motivadora: Maria Lidia Radice de Santilli, quien con GRAN frecuencia se comunicaba conmigo para alentarme, incentivar me, e impulsarme a finalizar la investigación. A mi familia en su totalidad, mis padres Ricardo y Perla Santilli a quienes no solamente les debo la vida, sino que también, mis valores, mi respeto, mi educación, y hoy, puedo sostener que también, mi formación profesional.

Gracias a mi tres pilares que me apoyan y que nunca me faltaron, Matías, Marcos y Sabrina.

A mi Tutor de contenido, el Dr. Ruben Pavetto, y mi Tutora Metodológica, Mg. Lic. Ana Maria Trottni.

A mi gran amigo Manuel Belfer, aportando sus conocimientos y su capacidad para guiarme a lo largo de todo el trabajo. A Rodrigo Beltran, por su tiempo, colaboración e información aportada.

Mariano Santilli
Lic. en Comercialización

INTRODUCCION

La industria es una sola en el mundo, pero adopta ritmos y formas propias de cada país y cada región. En Argentina, una de las primeras actividades económicas que se desarrolló a principios de la época colonial fue la relacionada con el agro, es decir la producción de carnes y cereales. Este gran avance agrícola-ganadero le permitió a nuestro país ser uno de los principales proveedores de productos agropecuarios del mundo. Gracias a la gran demanda de estos productos, diversas clases sociales pagaban altos costos para adquirirlos. Este excedente económico que vivía la población Argentina, le permitió obtener productos extranjeros para cubrir la escasez de los manufacturados de origen nacional. Sumado a las altas importaciones, se veía un alto crecimiento agropecuario en países vecinos, como el caso de Brasil, que lograba producir carnes y cereales en mayores cantidades y a menores costos.

Fue el momento en el cual Argentina se concientiza del crecimiento de los países limítrofes y comienza a industrializar su sistema alentando la producción de nuevos bienes que sustituyan ciertas importaciones, creando mayor riqueza, imitando los planes de desarrollo de países europeos. Esta decisión se vio afectada por varias causas y fuerzas sociales, internas y externas. La opinión sobre el particular se polariza entre los impulsores del cambio y quienes se oponían. Si bien los primeros eran la minoría, causaron un gran impacto social que incidió en la toma de decisiones políticas. Los opositores, en cambio, eran aquellos trabajadores que percibían al desarrollo industrial como una amenaza que ponía en riesgo la estabilidad de su empleo. Imaginaban que con esta industrialización que posibilitaba una producción en serie, las máquinas iban a sustituir el trabajo de las personas, produciendo una disminución en los costos, una mejor calidad de productos, y una reducción del tiempo de trabajo.

A pesar de estas controversias, a partir de 1810 se dejaron de lado los intereses opositores y se empezaron a dar los primeros pasos industriales que promovían un valor agregado mayor a la exportación de carnes y cereales. Veinte años después se abrieron las puertas a nuevas ideas de reformas por parte de inmigrantes europeos, que hacían más eficaces y eficientes los sistemas productivos.

Un gran impulsor de este desarrollo agrario fue el tendido del ferrocarril, uno de los más extensos del mundo, permitiendo así llegar a todas provincias con productos fabricados en distintos puntos del país.

Con el crecimiento de la ciudad de Buenos Aires y su evolución, dada la concentración de la riqueza, el desarrollo de importantes obras públicas y el flujo de inmigrantes, se produjo un incremento en la demanda de bienes, que en su mayoría era satisfecha por la importación, aunque la cercanía a los consumidores ofrecía un factor atractivo para quienes osaban establecer nuevas actividades. Esto originó el establecimiento de numerosos pequeños emprendimientos dedicados a satisfacer esta demanda en aumento. Los empresarios, en general, eran extranjeros llegados al país portando conocimientos técnicos o prácticos de la rama productiva que instalaban con un pequeño capital propio o prestado, en escalas muy modestas.

“A partir del año 1860, con una población de 1.700.000 habitantes, se destacan los emprendimientos de Bieckert, Bagley, Noel, Peuser, Bianchetti y otros inmigrantes. Esto denota la falta de instituciones en el medio local para formar especialistas y visión de negocio, dado que estos emprendimientos debían rendir buenos beneficios desde el primer momento, la única forma de permitir la rápida capitalización de la actividad frente a la carencia de crédito y otros sistemas de apoyo a su crecimiento.

Estos casos fueron pocos, pero significativos. Si bien sus negocios se concentraron en bienes de consumo para con los que contaban con la cercanía del mercado, como alimentos, bebidas, hubo casos atípicos: fundiciones y talleres mecánicos (algunos de dimensiones considerables)”¹.

Dejando de lado las industrias agrarias, pero no descuidándolas, se registró un veloz crecimiento de la economía causado por la instalación de empresas

¹Peyrú, Pablo. Verna, Roberto, *Evolución de la industria nacional Argentina*. Ver en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/evoindnalarg.htm> Capturado en: noviembre 2010

productoras de bienes, entre estas se encontraron frigoríficos, emprendimientos textiles, materias primas, empresas lácteas, metalúrgicas, materiales para la construcción, neumáticos, entre otras.

Partiendo de la industria del neumático en Argentina, podemos mencionar el caso de la marca francesa MICHELIN y Cía., la cual inició sus actividades como importador de neumáticos en Argentina en el año 1913. En 1930 se pone en marcha la construcción de la fábrica en la localidad de Bella Vista, Buenos Aires, que 4 años más tarde produjo neumáticos hasta el año 1955.

PIRELLI, fue otra importante fábrica que se instaló en Argentina en el año 1917 iniciando sus actividades con la fabricación, distribución y comercialización de cables, neumáticos y productos derivados del caucho de uso diario, con un primer establecimiento ubicado en el barrio de Flores, ciudad de Buenos Aires.

Introduciéndonos en el crecimiento comercial e industrial de las empresas de neumáticos, tema seleccionado para esta investigación, vale la pena mencionar su gran evolución a partir de la década del 70, puntualmente de la firma FATE (Fábrica Argentina de Telas Engomadas), industria argentina de gran desempeño y altamente competitiva con empresas multinacionales radicadas en el país.

Haber estado más de 10 años trabajando conjuntamente con marcas Premium, como MICHELIN y posteriormente CONTINENTAL, llevó a que FATE, que ofrecía un producto de distinta calidad y más barato que el resto, sea posicionada en ese momento como una segunda marca.

A pesar de esto, la inyección tecnológica brindada por CONTINENTAL, permitió que FATE con el correr de los años, pueda mejorar su calidad de producto y asemejarlo con el de las multinacionales. Faltaba entonces, reposicionarse para poder competir contra las primeras marcas a partir de un notable cambio de imagen.

Un considerable incremento de la producción, crecimiento de las exportaciones y otros resultados económicos positivos que no fueron casuales, le permitió a la firma ser respetada por grandes compañías multinacionales y reconocida por el cliente.

Nos interesa profundizar el tema en su totalidad partiendo desde la calidad tecnológica utilizada en Argentina para la fabricación de éstos, pasando por el posicionamiento y la creación de la marca como responsabilidad de la fábrica y sus distribuidores. Tomaremos como referencia para entender el análisis competitivo, un

intermediario de la planta industrial FATE, y sus competidores más importantes como MICHELIN, GOODYEAR, BRIDGESTONE Y PIRELLI.

En la actualidad, FATE, logró una participación en el mercado interno de un 35%² y un notable aumento de las exportaciones gracias a la incorporación de equipamiento de última generación.

La misma planta cuenta con más de 1.800 empleados trabajando en las distintas áreas. Hoy día produce anualmente un total de 5.400.000 neumáticos. El 40% está destinado a la exportación a Sudamérica y terminales automotrices. El resto se comercializa por sus 140 distribuidores oficiales que tiene en el país.

Hoy como desde hace casi 8 años, la firma nacional FATE se orienta a posicionarse como una marca de primer nivel y captar una mayor cuota de mercado. Es un desafío tanto para los directivos de la fábrica como para su red de distribuidores competir contra su propio pasado y crear una imagen lo más paralela posible a las de las multinacionales.

Luego de estas consideraciones nuestra investigación se propone conocer: ¿Qué debe hacer, tanto la fábrica de neumáticos como el distribuidor para reposicionar su marca? ¿Qué herramientas de marketing permiten reposicionar una marca en la mente del consumidor? ¿Qué deben hacer las empresas que comercializan productos nacionales, en este caso neumáticos, para ser más competitivas frente a los productos importados?

La bibliografía referida a la competitividad con las grandes multinacionales sostiene que las empresas locales, deben realizar rigurosas investigaciones de mercado para así ser innovadoras en sus estrategias, aferrándose al marketing, utilizando un sistema de ventas como parte del plan estratégico, ligándose directamente al efecto publicitario y de promoción. Es decir, desarrollar un conjunto de prácticas, que al igual que las grandes corporaciones internacionales les permita a las locales atraer a gran parte de los consumidores. Resulta poco ventajoso para FATE, hablar de experiencia o magnitud cuando es comparada con marcas multinacionales, es por eso, que se busca diferenciar en otros aspectos.

² Información extraída de datos aportados por la gerencia comercial de FATE. Buenos Aires, Argentina. Año 2012

Creemos que la herramienta principal para lograr la diferenciación que permita a empresas locales ganarle mercado a las multinacionales, es el marketing. Que no sólo detecta, sino que también satisface necesidades, se preocupa por entrar en la mente del consumidor y conocer sus gustos, preferencias, actitudes de compra y percepciones de la marca y a partir de esto, desarrollar estrategias que se adapten al entorno.

Nuestra investigación se basa en el estudio de las actividades comerciales realizadas por fábricas de neumáticos tales como FATE, MICHELIN y PIRELLI, entre otras, del siglo XXI para lograr un posicionamiento dentro del área de la provincia de Buenos Aires y El Litoral.

Nuestro objetivo general es demostrarle a los distribuidores de productos industriales que, a través de herramientas de marketing es posible reposicionar una marca. Tomamos como objeto de estudio el neumático radial para transporte pesado. Para llegar a esto nos propusimos una serie de objetivos específicos tales como: describir los orígenes de la industria del neumático en el mundo y en Argentina, presentar la empresa nacional FATE, a fines de que el lector conozca su política comercial e industrial en los últimos 20 años de trayectoria, desarrollar la problemática en cuestión, que debieron afrontar tanto las fabricas como los distribuidores de neumáticos, para lograr reposicionar su producto; introducir al lector en el marco teórico acerca de estrategias de mercado, describir la participación del mercado y posicionamiento de las distintas marcas de neumáticos, y lograr presentar una propuesta útil para empresarios del sector pyme dentro de la provincia de Buenos Aires y El Litoral.

Nuestra hipótesis de trabajo consiste en que es posible reposicionar una marca con el uso de herramientas de marketing en el mercado industrial, mejorando la imagen e incrementando la fidelización de la demanda. A raíz de que FATE, desde la década del 90 usó una política comercial que consistió en aferrarse a las grandes marcas multinacionales, y posicionarse a sí misma como una segunda marca dejando atrás representaciones de marcas extranjeras. Años más tarde, tomó la determinación de posicionarse nuevamente como una marca Premium para competir contra las demás multinacionales de primera gama.

Con el fin de probar esta hipótesis usamos el método descriptivo e investigamos las empresas de neumáticos, locales e internacionales instaladas en Argentina a partir del siglo XX, utilizamos además el método comparativo para analizar las principales causas que hacen que unas sean consideradas mejores que otras.

Mediante la técnica de entrevistas calificadas, entrevistamos a referentes especializados en esta temática para obtener información precisa que nos permitió realizar una recolección de datos que analizamos a fin de obtener conclusiones sobre el tema seleccionado y nos permitió probar nuestra hipótesis.

CAPITULO I

FATE Y EL ENTORNO

Antecedentes del origen del neumático

A fin de considerar algunos aspectos fundamentales de la historia del origen del neumático investigamos³ que en 1887, el veterinario e inventor escocés, John Boyd Dunlop, desarrolló el primer neumático con cámara de aire para el triciclo que su hijo de nueve años de edad usaba para ir a la escuela por las calles bacheadas de Belfast. Para resolver el problema del traqueteo del triciclo, Dunlop infló unos tubos de goma con una bomba de aire para inflar balones. Después envolvió los tubos de goma con una lona, para protegerlos, y los pegó sobre las llantas de las ruedas. Hasta entonces, la mayoría de las ruedas tenían llantas con goma maciza, pero los neumáticos permitían una marcha notablemente más suave. Desarrolló la idea y patentó el neumático con cámara el 7 de diciembre de 1888. Sin embargo, dos años después de que le concedieran la patente, Dunlop fue informado oficialmente de que la patente fue invalidada por el inventor escocés Robert William Thomson, quien había patentado la idea en Francia en 1846 y en Estados Unidos en 1847. Dunlop ganó una batalla legal contra Robert William Thomson y revalidó su patente. El desarrollo del neumático con cámara de Dunlop llegó en un momento crucial durante la expansión del transporte terrestre, con la construcción de nuevas bicicletas y automóviles.

En 1889, un ciclista británico de apellido Hume gana una carrera con una bicicleta equipada con neumáticos con cámara de aire de Dunlop, era un invento del momento y llegaría 1891 para que Michelin lograra crear el primer modelo desmontable que además poseía la capacidad de repararse con facilidad.

³ Diccionario temático WIKIPEDIA

En 1894 se creó el primer neumático para coche de caballos, apreciado por los parisinos por su silencio y confort en comparación con la rueda tradicional de aro metálico.

Un año más tarde nacía el automóvil. Sólo algunos precursores creyeron en su futuro. Entre sus mayores inconvenientes se encontraban las ruedas macizas que protegían mal la mecánica, que se rompía con frecuencia. Michelin se lanzó a la aventura automovilística e innova de nuevo. Por primera vez en el mundo, un automóvil, L'Éclair (El Relámpago), diseñado y fabricado por Michelin, es equipado con neumáticos y participa en la carrera París -Burdeos-París, que consigue terminar en el tiempo previsto.

Se logra aquí un hito en la historia de ambas invenciones; el automóvil y el neumático son, desde ese momento, inseparables, puesto que cada vehículo nuevo que se incorporase al mercado implicaría probablemente una nueva selección de neumáticos, sobre todo si el modelo era muy diferente. Ya para el siglo siguiente habría toda una gama de neumáticos de diferentes marcas y orígenes, siendo las precursoras: Dunlop, Michelin, y Goodyear, luego se agregarían a este conjunto: Firestone, Fate. Pirelli, Goodrich y Continental.

Descripción de la Empresa

FATE S.A.I.C.I. es la única empresa con capitales 100% argentino dedicada al diseño, producción y comercialización de neumáticos para automóviles, camionetas, camiones, tractores y maquinaria vial desde el año 1945.

La misma, fundada en 1940 comenzó su actividad con una pequeña planta de 1.000 m² en el barrio de Saavedra, en la ciudad de Buenos Aires, fabricando insumos y complementos para los neumáticos como parches, telas impermeables, bandas de rodamientos, protectores, entre otros productos de caucho. Es por eso que la sigla FATE significa "Fábrica Argentina de Telas Engomadas".

Tiempo después, durante la primera presidencia del Coronel Juan Domingo Perón a principios de la década del 50, se vio la necesidad de proveer neumáticos al gobierno nacional. Fue así, como los directivos de FATE tomaron la determinación de transformar su producción y comenzaron a fabricar cubiertas para camiones y autos, en su mayoría destinados a rodados militares.

En la década siguiente, se firmó un acuerdo con compañías norteamericanas con el fin de optimizar la producción y avanzar con el desarrollo de nuevos productos. Dicho acuerdo se extendería por más de 30 años. Este gran avance le permitió lograr una producción de 500 neumáticos diarios por lo que la empresa debió trasladarse a la actual planta ubicada en San Fernando, unos 30 kms al norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Años después, la fábrica logró una producción de más de 1.000.000 de neumáticos anuales y empezó a producir nuevos productos de mejor calidad y características superiores.

En la década del noventa, comenzó a realizar exportaciones y siguió ampliando su planta, incorporando nuevas máquinas y realizando altas inversiones en investigación y desarrollo para crear un producto de calidad capaz de competir con marcas multinacionales como PIRELLI y orientado a un segmento distinto al de marcas de primera gama. Un importante acontecimiento que le permitió a la firma dar un salto aún mayor, fue el acuerdo comercial que hizo con MICHELIN en el año 1994 vigente hasta el 1998. Este consistió en que FATE sea representante y distribuidor de estos neumáticos en Argentina. Terminado este acuerdo se crea una nueva alianza de complementación tecnológica y comercial con la fábrica alemana CONTINENTAL hasta el año 2005.

A partir de ese año FATE, se propuso reposicionar su marca para poder competir principalmente con marcas multinacionales.

Actualmente son más de 1800 las personas que forman parte de la planta industrial en las distintas áreas. Produciendo anualmente un total de 5.400.000 neumáticos de los cuales, el 40% son exportados a Sudamérica y terminales automotrices, mientras que el 60% restante se comercializa a través de sus 120 distribuidores oficiales que tiene en el país.

Instalaciones

En el año 1945 se dedicaba a la fabricación de cubiertas construidas de forma diagonal ⁴ en una planta de 1000 m² en el partido de Saavedra, provincia de Buenos Aires, capaz de producir 500 unidades diarias. Once años más tarde, se firma un acuerdo de asistencia tecnológica con la compañía norteamericana General Tire, uno

⁴ Sus cordones textiles se colocan en diagonales uno sobre el otro. (nota del autor)

de los fabricantes de neumáticos más destacados del mundo hasta ese momento. La misma planta de Saavedra se mantuvo activa hasta 1963, año en que se trasladó a la ciudad de San Fernando (Provincia de Buenos Aires) donde actualmente logra una producción de más de 5.000.000 de neumáticos al año. Vale destacar que esta capacidad productiva es casi 6 veces mayor que la del año 1970.

Según la página oficial de FATE, *en el año 2002 junto al edificio fabril de San Fernando, se inicia la construcción de una planta para la producción de neumáticos radiales⁵ de acero para camiones y ómnibus. Una inversión de 30 millones de dólares para la primera etapa le permite adquirir equipamiento y tecnología de Continental AG proveniente de Alemania. Un año más tarde se pone en marcha y así se consolida la organización celular de la producción, logrando importantes mejoras en calidad y productividad⁶.*

Actualmente la planta de San Fernando se encuentra en plena expansión y proyecta duplicar su producción actual.⁷

Posee además, centro de ensayos propio, único en el país, que cuenta con tecnología de última generación, en el cual se ensaya y evalúa todo tipo de neumáticos.

Otra planta industrial es ubicada en Garín (Provincia de Buenos Aires) donde se producen materiales para la reconstrucción de neumáticos, llamada REFATE. Este sistema de reconstrucción de neumáticos radiales para el transporte permite disminuir significativamente el costo para los transportistas, ofreciendo un servicio que permite “recuperar” la vida útil de los neumáticos.

Certificaciones

En 1997 la firma Det Norske Veritas (DNV) certificó que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de FATE cumplía con los requerimientos fijados por la norma internacional ISO 9001. Esta norma abarcó todo el proceso de la compañía: desde el diseño y desarrollo de productos, hasta su producción y servicio post venta.

El mismo organismo certificó que el Sistema de Calidad de FATE cumplió con

⁵ Sus cordones textiles se colocan en línea radial. (nota del autor)

⁶ Ver en: <http://www.fate.com.ar/site/empresa/historia/>

⁷ Ver en: http://www.motorpy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=208:fate-invertira-230-millones-de-dolares-para-la-produccion-de-neumaticos-radiales-en-la-argentina&catid=13:informes&Itemid=6

la norma QS 9000, y a principios de 2004 lo hizo con las elevadas exigencias de la nueva norma ISO/TS 16949:2002.

Otra entidad que reconoce la calidad de FATE es la "National Highway Traffic Safety Administration" (NHTSA) de los Estados Unidos. La misma asignó a la planta industrial de FATE el código "F5", presente en nuestro código DOT de fabricación en el costado de los neumáticos producidos en la planta de San Fernando. Esto significa que cumplen con los estándares 109, 119 y 139 fijados por ese organismo ("Federal Motor Vehicle Safety Standards").

Además, FATE obtuvo certificaciones técnicas de diversos países compradores: El "E-Mark Certificate" válido para toda la Unión Europea, el INMETRO de Brasil, el LATU de Uruguay, el RDW de Holanda y el CHAS (Certificado de Homologación de Autopartes y/o Elementos de Seguridad) de la Argentina.⁸

Acuerdos comerciales

- Con MICHELIN: En el año 1994 se realizó un acuerdo comercial con la firma francesa Michelin vigente hasta fines de 1997, en el que FATE pasa a ser representante en Argentina.
- Con CONTINENTAL AG: desde 1998 hasta el año 2008, FATE mantuvo un acuerdo de complementación tecnológica y comercial con la empresa alemana CONTINENTAL. Por medio del mismo, esta se hace presente en el mercado regional del MERCOSUR, mientras que FATE accede a la más moderna tecnología de fabricación.

A partir de este acuerdo, FATE fabrica en la Argentina neumáticos CONTINENTAL para la venta en el MERCOSUR y exportación a otros mercados (Sudamérica y Europa). También se hace presente en el segmento de Equipo Original con este producto de fabricación local, lo que le permitió gozar del aporte tecnológico de última generación perteneciente a la fábrica alemana, perfeccionando el proceso productivo y el diseño.

Obtuvo además la distribución exclusiva de los productos CONTINENTAL en la Argentina. Un pronunciado aumento de ventas junto con la inyección tecnológica promovida por CONTINENTAL AG, le permitió a FATE, la construcción de una línea

⁸ Ver en: <http://www.fate.com.ar/site/empresa/calidad/>

de neumáticos radiales para transporte de mejor calidad y mayor duración. Entre estos podemos destacar el modelo SR-200, DR-400, DR-450 entre otros.

Ambos acuerdos comerciales llevó a que los distribuidores oficiales comercialicen y representen, tanto a la marca nacional como a MICHELIN y luego a CONTINENTAL. Esta disponibilidad de marcas, les permitió destinar sus productos a segmentos diferentes posicionando como “premium” a las importadas, y como “segunda marca” al neumático nacional. Lo que nunca iban a saber, es que con el correr de los años, la marca nacional FATE, iba a cambiar su estrategia de mercado e independizarse de las multinacionales para poder reposicionar su producto y crearlo más competitivo frente a las marcas importantes. Los que nos interesa saber, puntualmente es “*como*”, tanto FATE, como los distribuidores que se abocaron a su exclusiva representación, iban a lograr “*reposicionar*” su producto e imagen de marca para poder competir con las demás marcas multinacionales, enfocándose en la cadena de valor con el objeto de destacar la marca, y gozando del aporte del marketing industrial.

Este cambio de paradigma que involucra tanto a la fábrica nacional como a su red de distribuidores se ve influenciado herramientas de marketing que la fábrica aporta en la actualidad a las empresas PyMEs del sector neumáticos

Consecuencias

La crisis del 2001 fue una gran oportunidad de mercado para las segundas marcas ya que frente al conflicto, los consumidores lograron satisfacer sus necesidades a través de productos más económicos. Tal como lo explica, en el diario digital “La Voz,” el Sr. Fernando Moiguer, economista, experto en Estrategias y Branding, “*cuando cambia el ingreso, los consumidores no aumentan o disminuyen la cantidad de compra u optan por productos diferentes, sino que adquieren aquellos que satisfacen la misma necesidad siempre dentro de la misma línea*”. Así, “*las segundas marcas se transforman en las sustitutas de las primeras o marcas Premium en tiempos de crisis*”⁹

⁹García, Natalia, “*Las Marcas líderes 68% más caras que las segundas*”. Diario LA Voz Del Interiorl Martes 21 de Septiembre de 2010 .

Esta gran demanda de productos nacionales comercializados a menor precio, le permitió a FATE, entre otras industrias nacionales, ganar una mayor participación de mercado.

Cuando vamos a comprar determinados productos de primera marca sabemos que muchas veces estamos pagando un importante diferencial de precio que está soportado por el reconocimiento logrado por esa marca merced a fuertes campañas de publicidad y marketing. Igual, también es cierto que las marcas Premium suelen ofrecer artículos de una calidad superior al resto, con mejores características, prestaciones y beneficios, que a veces ameritan hacer un esfuerzo y pagar más por ellas¹⁰.

Como en el caso de MICHELIN, que es una de las más importantes productoras de neumáticos a nivel mundial, desde sus inicios nunca descuido la creación de valor de la marca y la publicidad permanente. Consideremos entonces, provechoso para FATE aferrarse a una industria de semejante magnitud, ya que le permitió durante más de 4 años compartir el crecimiento de la firma extranjera.

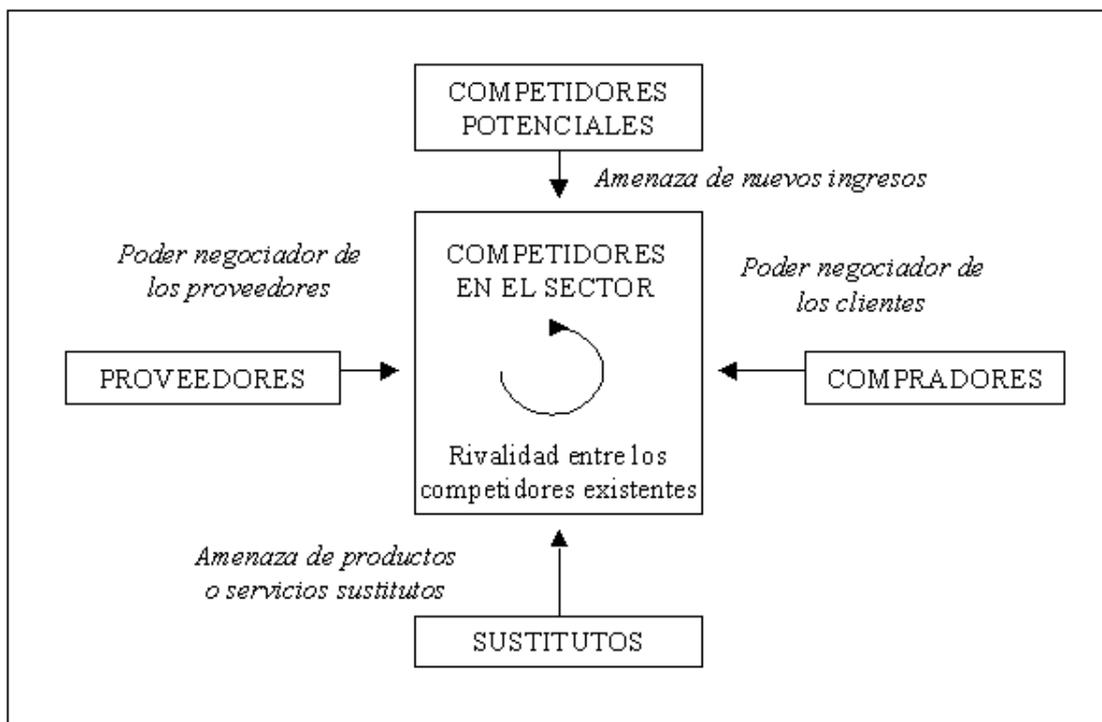
¹⁰Esbry, Gabriel, “Las segundas marcas que son casi “primeras”. Digital Día a Día. 02/10/2011 en www.diaadia.com.ar

CAPITULO II

ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS

Para comprender el comportamiento de las empresas que desarrollan actividades comerciales en un mercado industrial es importante realizar un análisis estructural de las industrias. Para ello nos asentaremos en el autor Michael Porter, más precisamente en su libro “La Ventaja Competitiva”:

“En toda industria, sin importar si es nacional o internacional o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de mas competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.”¹¹



Fuente: Michael Porter. *Ventaja Competitiva*.

¹¹ Porter, Michael. “*Ventaja Competitiva*”. Ed: Patria. México, 2010.

- Poder negociador de los clientes: Michael Porter sostiene que los consumidores tienen mayor poder de negociación cuando la oferta supera a la demanda y esto causa una independencia del cliente-proveedor. Los canales de distribución además, es otro factor que determina la dependencia entre los actores antes mencionados. La información con que cuentan los consumidores les brinda mayor poder de negociación, la existencia de productos sustitutos que generan mayores posibilidades de satisfacción de necesidades. En lo que refiere a características de producto, si este es de calidad media, el consumidor posee mayor poder que el fabricante o comerciante. Si no es una marca reconocida masivamente o por el sector al que apunta el proveedor, podemos sostener que el consumidor esta mejor posicionado al momento de la negociación con el fabricante.

- Poder negociador de los Proveedores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración (inversamente al poder negociador de los consumidores), por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria y su disponibilidad, ya sea de estos o de productos sustitutos, según los costos de cambiar de proveedor, entre otros.

- Barreras de ingreso: su presencia dificulta desalojar a un rival u obligarlo a limitar o reducir sus objetivos. Estas barreras aumentan a medida que se invierte en activos especializados, se realizan contratos a largo plazo, se aplica estrategias horizontales con las unidades hermanas de negocios e invierte en el desarrollo de productos o procesos. Las barreas de ingreso al mercado está dada por:
 - Presencia de económicas de escala
 - Diferenciación de productos
 - Identidad de marca
 - Costos cambiantes
 - Necesidades de capital
 - Acceso a los canales de distribución
 - Ventajas absolutas de costos

- Política gubernamental

- Amenaza de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
 Es importante conocer además aquellos “grupos estratégicos” ¹² que presentan una amenaza sustituta para el producto o servicio que la empresa ofrece.

- Rivalidad entre los competidores: es el resultado de la combinación de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre, normalmente será más rentable y viceversa. Los determinantes de la rivalidad son:
 - Crecimiento de la industria
 - Costos fijos/ costos cambiantes
 - Valor agregado
 - Diferencias de producto
 - Identidad de marca
 - Complejidad informativa
 - Diversidad de competidores
 - Barreras de salida

En síntesis, satisfacer necesidades del cliente es un requisito de la rentabilidad de un sector industrial, pero no es suficiente para asegurar el éxito. La cuestión decisiva cuando se calcula la rentabilidad es saber si las empresas pueden obtener el valor que generan para los clientes o si los pierden ante la competencia. De la estructura de la industria depende quien recibe el VALOR. La amenaza del ingreso determina la probabilidad de que otras compañías entren en un sector industrial y destruyan el valor con la competencia, transmitiéndolo a los compradores mediante precios más bajos o usándolo para incrementar los costos de los rivales. El

¹² Conjunto de empresas que siguen estrategias similares, capacidades parecidas, supuestos similares sobre el funcionamiento del mercado, experiencias análogas. Alvarez, Adrián. “*Materia Biz*”. Publicado en: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=46170>

poder de los clientes decide cuanto retendrán del valor creado para ellos, dejándoles rendimientos modestos a las compañías. La amenaza de los sustitutos determina la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades el cliente. El poder de los proveedores determina hasta qué punto el valor creado para los compradores se lo apropiaran los proveedores y no las compañías. Y por último, la intensidad de la rivalidad tiene un efecto similar al de la amenaza de entrada.

La fuerza combinada de estos cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial de obtener utilidades. Ya que estos influyen en los precios, los costos y en la inversión que deben realizar las compañías. Michael Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa). En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgne en La Estrategia del Océano Azul.¹³

El valor industrial

Entre las decisiones más importantes que deben tomar aquellos oferentes de productos industriales podemos encontrar la selección de clientes, la política y desarrollo de nuevos productos, las elecciones de los canales de distribución y la expansión de recursos promocionales o de comunicación.

Es importante para los empresarios conocer las dimensiones del mercado y su orientación y todo aquello que haga referencia a las características y al análisis del comportamiento de compra de las organizaciones, estudiando: la segmentación del mercado, la definición de sus objetivos, el posicionamiento del producto o marca que quiere promocionar y vender y por último, la creación de valor para mejorar la imagen.

Para crear la marca que los empresarios desean transmitir es necesario en primera instancia que tengan en claro la misión, la visión y la historia de su empresa. A partir de ésta determinar su cultura, las características de sus productos, y

¹³ Chan Kim,W. Mauborgne, Reneé. Título original: *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Ed: Harvard Business School Press. Año 2005. Inglaterra.

fundamentalmente el mercado al que está dirigida. Externamente es necesario comprender las estrategias de comunicación utilizadas por los competidores a fines de conocer cómo es percibida su marca por el mercado, además permitiría comprender el posicionamiento de la misma, los valores que intercedan y qué calificación tiene la empresa en relación con los competidores. Es importante desarrollar un posicionamiento de marca que sea alcanzable, diferenciado, competitivo, y agradable a largo plazo. Fundamentalmente tener un control sobre el mismo que permitirá medir los resultados, es decir, medir la efectividad de las inversiones de estrategias y su evolución.

Imagen de marca

De acuerdo con Santesmases¹⁴ la imagen corporativa o de marca podemos definirla como *“una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Es un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios”*.

Douglas Torin, en su libro “Guía completa de la Publicidad” explica *“La imagen de marca - su personalidad o carácter - resulta de la combinación de factores físicos y emocionales que la rodean de un aura que la diferencia y la hacen más deseable que otros productos de naturaleza básicamente igual. Aunque el producto debe tener calidad suficientemente alta como para soportar la comparación con los de la competencia, son las características emotivas, no funcionales, creadas por el hombre, el envase, la publicidad y el precio las que determinan el valor de una marca. Es ese “valor añadido” el que permite a una empresa justificar para un producto un precio superior a la media”*.¹⁵

La imagen de marca es una percepción que parte de la propia mente de la sociedad y los consumidores, por lo cual no puede ser cambiada directamente por la organización. Sin embargo puede ser analizada para saber en qué aspectos la organización debe poner énfasis y actuar para mejorarla a partir de cambios en la identidad, como por ejemplo a través de la publicidad que puede ayudar a crear y mejorar la imagen de marca. La maximización de ésta es una de las estrategias más

¹⁴ Santesmases, Miguel Mestre, Reconocido escritor español. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y Licenciado en Derecho. Autor de varios libros de Marketing.

¹⁵ Torin, Douglas. “Guía completa de la Publicidad”. Editorial QED Publishing. Madrid. 1993.

utilizada en la mayoría de los sectores industriales que compiten por diferenciación. Pero cuando esta no es una estrategia posible, las organizaciones compiten en base a precio, en estos casos la competencia tiende a aumentar. Sin embargo, si la imagen de marca es un elemento diferenciador clave, la organización debe tener muchísimo cuidado al tomar sus decisiones de negocios, ya que toda decisión que afecte negativamente a la imagen puede conllevar un costo enorme y consecuencias “fatales” para ella.

Las empresas que definan una estrategia basada en la diferenciación deben concentrar sus esfuerzos en establecer imágenes que las distingan de sus competidores y que comuniquen los beneficios¹⁶ y el posicionamiento distintivo del producto ya cuando las ofertas (competidoras), sean similares, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la imagen de marca, inclinando su elección hacia a aquella que le ofrezca mayores beneficios.

Para desarrollar una imagen diferenciada, fuerte y distintiva se requiere de mucha creatividad. Los logotipos son muy importantes para la identificación de una marca, deben estar asociados a objetos y símbolos que permitan reconocerlas al instante, reflejando la calidad y los atributos diferenciadores de la marca. La construcción de la imagen de marca “se hace” con el tiempo de acuerdo al trabajo desempeñado por la organización y a la calidad del producto que ofrecen a nivel de imagen.

En conclusión, la imagen de marca es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos por los consumidores. La percepción está basada en los procesos mentales y la personalidad del consumidor. Es muy importante conocer la posición que ésta imagen ocupa en el mercado para poder planificar las estrategias de comunicación necesarias para posicionar la marca.

Marketing Industrial

Según la publicación de Oscar Horacio Cariola en su libro Marketing industrial, *“el marketing industrial involucra todos aquellos productos que antes de llegar al consumidor final pasa por una empresa intermedia en el proceso de agregado de valor.*

¹⁶ En el caso del transporte, el principal beneficio es el bajo costo kilométrico del neumático.

Concluimos diciendo que el marketing industrial se ocupa de todos los bienes que son comprados, consumidos e incorporados en los procesos de producción de otras empresas¹⁷”

Es muy común encontrar clientes en mercados industriales que compren materia prima, maquinarias, químicos, entre otros. Pero también muchos de ellos adquieren muebles, combustibles, neumáticos y demás insumos que se encuentran en el mercado de consumo. Al momento de diferenciar marketing de consumo de marketing industrial nos basamos en el tipo de cliente y no en el tipo de producto.

A raíz de este análisis consideramos que el marketing industrial no se enfoca en el producto en sí, sino en el uso que se le da al mismo.

Por otro lado, Oscar Cariola sostiene que:

“El consumidor final es el propulsor de la demanda derivada de bienes industriales y procura satisfacer necesidades orientándose a la compra de bienes, impulsados subyacentemente por motivaciones, actuando acorde a su personalidad. El cliente industrial, anterior a este en el proceso de compra, actúa de manera diferente aunque no exento de motivaciones. La compra con todo es más racional que emocional y el comprador industrial se ve influido por consideraciones presupuestarias que deberá ajustar a ciertos requerimientos técnicos de calidad y de servicio.

*La calidad para el consumidor industrial consiste en el cumplimiento de ciertas propiedades características bien definidas de acuerdo a estándar de producción específicos a cumplir por la empresa abastecedora”.*¹⁸

Aun así, consideramos importante comprender la diferencia entre marketing industrial y marketing de consumo. Para ello, nos guiaremos según el artículo publicado por Juan Amari a través de la página web “Indogma, marketing para decidir”¹⁹:

Compra a cargo de Profesionales: Los especialistas encargados de las compras industriales deben poseer un alto grado de conocimientos técnicos para poder obtener mayores y mejores resultados para su organización.

¹⁷ Cariola, Oscar Horacio. *“Marketing Industrial con Aplicaciones a Transportes, Internet e Ingeniería”*. Ed.: Ugerman. Año 2001 Buenos Aires, Argentina.

¹⁸ Ibídem Cariola, Oscar Horacio. *“Marketing”*.

¹⁹ Amari, Juan. *“Marketing para decidir”*. Indogma. Ver en: <http://indogma.com/es/diferencia-entre-el-marketing-industrial-y-el-de-consumo/>

En el caso de las decisiones de compra de neumáticos, mayormente son tomadas por el presidente de la empresa, o bien por su encargado de compras, dependiendo la dimensión y cantidad de unidades que posea el transporte.

Compradores de Mayor tamaño: los compradores Industriales suelen tener un tamaño mayor que los de Consumo, es por eso que los compradores Industriales realizan la mayor parte de las compras y por ende consiguen un mejor precio por el volumen adquirido.

Número reducido de clientes: Los productos industriales van dirigidos a sectores muy pequeños en relación con el mercado de consumo.

Apoyo Post Venta: los productos o servicios Industriales requieren de un sistema de apoyo post venta, el cual les permita utilizar el producto de la mejor manera posible.

Productos o servicios Intermedios: los servicios o bienes industriales se encuentran en medio de la cadena de valor a diferencia de los de Consumo que están al final de la mencionada cadena, es por eso que para que un servicio o producto Industrial sea exitoso debe ofrecer mejoras en la productividad, ahorros, facilidad técnica, entre otros factores.

Clientes con más poder de compra: El mercado Industrial tiene un número limitado de clientes, es por eso que estos son más exigentes, tienen alto poder de negociación y actúan con mayores presupuestos que los del Mercado de Consumo.

Soluciones a Medida: Las necesidades del mercado Industrial, suelen ser mucho más detalladas y concretas que las del mercado de Consumo, es por eso que las soluciones que una empresa ofrezca al Mercado Industrial deben ser a medida de cada cliente.

Venta relacional: es muy importante entablar una relación estrecha con los clientes del Mercado Industrial, ya que estos al ser mucho más racionales que los del Mercado de Consumo no toman una decisión apresurada, sino que la meditan un

tiempo y suelen estar influenciados por la cercanía con un proveedor al cual ya conoce y tienen cierta confianza.

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor industrial es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio y la calidad, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor.

Tal como lo afirma el autor del libro "MARKETING INDUSTRIAL", "Oscar Horacio Cariola, esos factores, además del precio y la calidad están relacionados con:

- *La entrega: ya sea en el momento y en el lugar acordado. No solamente en qué día, también a qué hora del día, para minimizar el espacio utilizado para mantener el stock y de esa manera reducir costos de inventarios. El proveedor tiene que ser siempre logístico con el comprador. La apropiada cantidad, flexibilidad y rapidez en la entrega son propiedades esperadas del proveedor industrial.*
- *Términos: precios específicos para cantidades y tiempos de contratos específicos.*
- *Apoyo de los esfuerzos: dependiendo de los usos que se le va a dar al producto, el comprador puede esperar consejos y capacitación para el uso del mismo*
- *Nuevas ideas: un elemento normal esperado podría incluir las ideas de los proveedores y recomendaciones para realizar reducciones en los costos y más eficientes modos de utilizar el producto genérico en sus diferentes formas, como podría ser la fabricación, el laminado y la rapidez en la producción."²⁰*

Es importante tener en cuenta los criterios que hemos mencionado anteriormente al momento de ofrecer un producto o un servicio industrial. Sin

²⁰” Op.cit Cariola, Oscar Horacio. “Marketing”.

embargo, existen otros factores a considerar que, combinados entre sí, nos llevan a hablar de un “producto ampliado”²¹:

- **Servicio de post venta:** se evalúa principalmente la garantía que el proveedor le puede brindar al cliente y su periodo. También se relaciona con la capacitación en el correcto uso de los productos, asistencia técnica y servicio de mantenimiento.
- **experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **reputación:** debemos considerar, por ejemplo, si los testimonios de sus clientes son favorables.
- **organización:** si, por ejemplo, su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- **localización:** mientras más cerca esté ubicado el proveedor es más beneficioso.
- **servicio al cliente:** tiene que ver con la información brindada sobre lo que se requiera conocer a cerca del producto y la empresa.
- **situación económica:** si su situación económica es estable ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender los pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios proveedores), poca posibilidad de que otorguen financiamiento (debido a su necesidad de tener liquidez).
- **Tamaño:** si es un proveedor pequeño, probablemente su atención sea más directa (por ejemplo, la posibilidad de que resuelvan mejor cualquier inconveniente), mayor flexibilidad para adaptarse a necesidades de los consumidores, y mayor poder de negociación para el resto; si es un proveedor grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para los clientes.”²²

²¹ Valor agregado al producto que ofrece la empresa (nota del autor).

²² Ver en revista digital: “*Crece negocios*”, en “Criterios de selección de proveedores”. Publicado en <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/>. El 5 de Marzo de 2010.

Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto propio del marketing que se encarga de lograr la diferenciación y alargar al máximo la vida de las empresas a través del control sobre la mente del consumidor. Por lo tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de una empresa, producto o servicio en relación con los competidores.

Es el mismo posicionamiento quien nos lleva a poner en juego un proceso de análisis interno y externo para conseguir la adecuada imagen en la mente de los consumidores frente a la competencia. Es necesario remarcar que tanto la imagen como el posicionamiento, si bien se refieren de lo mismo, deben definirse por separado. Ya que la diferencia principal es que la imagen se trata solamente de la percepción de los consumidores mientras que el posicionamiento se refiere a la percepción de los mismos frente a la competencia.

Remontándonos a los aportes de autores de "POSICIONAMIENTO", tales como Al Ries y Jack Trout, podemos sostener, que para las grandes marcas es más importante ser el primero en entrar en la mente del consumidor que el mejor. Como lo ejemplifican los autores, GoodYear, es más que Firestone, o Mc Donald, más que Burger King. *"En realidad, el líder en el mercado es aquel que entra en la mente con su marca y la lleva hasta el último peldaño"*.

Para esto requiere de flexibilidad de adaptación al mercado en el corto plazo, lo que le permitirá ganar en el largo plazo. Tal como lo afirman Al Ries y Jack Trout: *"el hecho de ganar la batalla en las ventas de un año, a menudo significa mantenerse victorioso por décadas". El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente*²³.

Esto lo desarrollaremos más en profundidad luego de analizadas las investigaciones sobre participación y posicionamiento de las marcas que lideran el mercado Argentino del Neumático para el transporte.

Si nos inclinamos por la teoría de Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

²³ Trout, Jack, Al Ries. *"Posicionamiento"*. Ed McGraw-hill de Managment. Año 2006. Madrid, España.

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costos**. La clave de esto es el concepto de “Curva de experiencia”²⁴. Es necesaria la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducir costos basados en la experiencia, rígidos controles sobre los mismos y los gastos indirectos.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el **líder en diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio mayor al de la competencia. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

También influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia todo el mercado o solamente hacia un segmento. El negocio llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo en costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta



Fuente: Michael Porter. “Estrategia Competitiva”

Observando ambas teorías, la de Jack Trout y la de Michael Porter, podemos sostener que el primer autor considera como exitosa aquella compañía que es la primera en entrar a la mente del consumidor, mientras que el segundo autor, sostiene como exitosa a aquella empresa que se posiciona como diferente a las demás, en cuanto a valor añadido, o bien como “más económica”.

²⁴ Reducción del costo unitario al mínimo (nota del autor)

Consideramos que la teoría de Michael Porter se centra más en el tema en cuestión al momento de reposicionar un producto en un mercado industrial. Esto viene dado, según el criterio de compra que utiliza un potencial consumidor de productos industriales.

Acorde a esto, resulta fundamental para los distribuidores de productos industriales conocer los criterios y prioridades al momento de que un potencial cliente industrial determine su proveedor. Tal como lo describe el autor del libro "MARKETING Y PUBLICIDAD INDUSTRIAL", Slee Smith:

"Las fuerzas motivacionales influyen mucho en la decisión de compra para bienes de consumo pero no en tan alto grado para la industria moderna. En casos como la compra de materias primas la publicidad no tiene influencia en las decisiones. Las compras están sometidas a control por especialistas que basan sus decisiones en consideraciones técnicas: calidad, precio y plazo de entrega. El comprador industrial es más racional, económicamente hablando, que el comprador de bienes de consumo y más ponderado en sus valoraciones y juicio".

Reposicionamiento

"Si el posicionamiento es la ubicación de una empresa, un producto o un servicio en la mente del consumidor respecto de otros, siempre en situación competitiva, el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. En consecuencia, el reposicionamiento nos permite seguir estando al lado de nuestros consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de nuevos clientes."²⁵

Cada vez que se desee reposicionar una marca es necesario volver al punto de partida y empezar nuevamente con un nuevo producto y un nuevo juego.

Según Michael Porter: "el proceso de reposicionamiento consta de 3 etapas: primero examinar la conveniencia de reposicionarse, luego la inversión y finalmente obtener la posición deseada".

²⁵Fernández, Daniel, MAIL x MAIL .COM, "El valor de las marcas". Publicado el 12/07/2005 en <http://www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento>

Si bien, entender el contexto donde se realizará una estrategia de reposicionamiento es fundamental para prever las consecuencias que el mismo puede llegar a traer, analizar el entorno es un punto muy importante para contrarrestar cualquier tipo de problema que puede surgir al realizar acciones de reposicionamiento.

En este contexto es en el que se debe actuar y se debe cambiar la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor.

La marca posee un nombre y una identidad visual que son “familiares” y fácilmente reconocibles por el consumidor. Analizar estos factores es primordial a la hora de hablar de un reposicionamiento; sobre todo si se cree necesario realizar un cambio profundo en lo que respecta a la marca. Esta última establece un vínculo con el consumidor que no debe romperse ni quedar distorsionado.

Cadena de valor

Una de las herramientas más importantes que aporta el marketing a los empresarios a la hora de reposicionar su marca es la CADENA DE VALOR. Este modelo creado por Michael Porter en el año 1985, describe cómo una empresa compite, y obtiene ventajas competitivas a través de la creación de valor. Tal como lo afirma Eduardo Kastika en su libro “estructuras empresarias dinámicas”:

*“La cadena de valor desagrega a una empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es más que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla”.*²⁶

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. La cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 primarias y 4 de apoyo.

²⁶ Kastika, Eduardo. “Estructuras empresarias dinámicas: modelos para diseñar empresas flexibles”. Edición: Macchi. Año 1991. Capítulo 6: La cadena de valor. Buenos Aires, Argentina.

Las primarias son las 5 categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial:

- Logística interna: actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento; distribución de la materia prima al producto; control de inventarios; pago a proveedores.
- Operaciones: son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final
- Logística externa: cobranzas, distribución física de producto a los compradores, vehículos de entrega.
- Marketing y ventas: información que detalle cuáles son los compradores que podrían adquirir el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Como ejemplo podemos mencionar la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, relación con los canales de distribución.
- Servicios: está relacionado con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió. Por ejemplo: instalación, reparación, cambio de accesorios, ajuste de producto.

Las actividades secundarias son las que se necesitan para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo. Son divididas en 4 categorías correspondientes a cualquier sector industrial:

- Infraestructura: por un lado nos referimos al lugar físico donde funciona la empresa y por otro, podemos mencionar a las actividades relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las fianzas, la contabilidad y los asuntos legales.
- Capital humano: va desde la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa
- Tecnología: presente en todas las áreas de telecomunicaciones para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría.
- Abastecimiento: se refiere a la función de incorporar ya sea materia prima o demás elementos, necesarios para producir un producto o un servicio. Además se

considera a las maquinarias, los edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicio.

En la presente investigación optamos por la cadena de valor de tipo “HARD” que desarrollamos a continuación:



Fuente: Michael Porter. Cadena de valor de tipo Hard.

El concepto de margen es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se refiere a la diferencia entre el valor que puede generar la cadena de valor y el costo total que implica desarrollar las actividades de la cadena de valor.

La tarea de la empresa es valorar los **costos** y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una **actividad mejor que la de los competidores**, podrá alcanzar una ventaja competitiva. Esto está relacionado directamente con la estrategia genérica hacia lo que desee inclinarse el empresario, ya sea la de diferenciación, o la de liderazgo en costos.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar

el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema la encontramos en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Para esto, muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos de manera más eficiente y eficaz. Como el caso que desarrollaremos más adelante, el de Santilli Neumáticos.

Por último, dentro de la cadena de valor, es importante incluir a los proveedores y distribuidores; los primeros deben ser considerados como aliados estratégicos de la compañía, y por lo tanto debe haber un mayor acercamiento con ellos, y con los segundos, se debe trabajar más estrechamente, pues determinan el nivel y la calidad de contacto de la empresa con los consumidores finales, por esto hay que desarrollarlos y mejorarlos, para que se conviertan en parte de la imagen corporativa.

En resumen, es importante visualizar detalladamente la organización en su interior, para poder garantizar lo que se llama *alineamiento estratégico de la compañía con el mercado*, pues a veces, vemos grandes oportunidades, pero no podemos aprovecharlas porque internamente no estamos preparados, o al contrario, podemos ver grandes amenazas, y no podemos hacer nada porque no tenemos fortalecidos ciertos aspectos de la organización.

Como conclusión, tratamos de determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa y ver cómo cada uno está aportando o impidiendo el cumplimiento de los objetivos corporativos y de mercado.

Matriz de nuevas entradas de George Yip

George Yip nos propone cuatro estrategias diferentes para ingresar a un producto a un mercado, dependiendo de los recursos que tengamos y de la estrategia de los líderes de dicho segmento:

	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder
Con más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Con menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

Guerra relámpago describe la situación en la que se entra sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz BCG²⁷.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

Ataque lateral requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder. Con el ataque lateral se generara un negocio incógnita.

Ataque frontal: es el más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio "vaca lechera".

Miniduplica no es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se lograra obtener rentabilidad²⁸.

²⁷ La *Matriz de crecimiento - participación*, conocida como *Matriz de Boston Consulting Group* o *Matriz BCG*, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The *Boston Consulting Group* en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora Henderson 1973. Es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.

²⁸ Yip, George, *Matriz de Nuevas entradas*. Ver en: "Estrategias de marcas y posicionamiento". Monografias.com; <http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc/estmarc.shtml#MATRIZ>

Ataque y defensa competitiva

Al Ries y Jack Trout proponen cuatro formas relacionadas con el desarrollo competitivo dentro de un sector industrial. Estos autores diferencian los tipos de ataque de acuerdo con la envergadura o posición en el mercado de las empresas:

Principios de defensa:

- Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.
- La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo.
- Los movimientos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

Principio de ataque directo:

A ser utilizado por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en un sector determinado.

- La principal consideración es la fuerza del líder.
- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible: concentrar el ataque.

Principio de ataque lateral:

Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado. La sorpresa es muy importante. Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

Formas de ataque lateral:

Precio bajo: para que sea un ataque lateral, el precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia; de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.

Precio alto: detectar un nicho de alta calidad y alto precio para ofrecer un producto que sea percibido como "suprafuncional" de alta calidad.

Distribución: cambiar los canales de distribución es una buena manera de implementar un ataque lateral.

Formato o tamaño del producto: tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.

Tecnología: Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

Principios de la guerrilla:

- Estos principios son para las empresas chicas, sin poder ni posición económica, que no pueden competir con el líder.
- Hay que tratar de encontrar un nicho en algún lugar de la demanda para poder defenderlo.
- No importa el éxito que se logre, nunca se debe actuar como líder.
- Estar preparado para salir del negocio en cualquier momento ya que el líder nos puede absorber el nicho ocupado.²⁹

La Base de Datos

La herramienta fundamental para que todo negocio o empresa logre ser competitiva es contar con una amplia base de datos de sus clientes. Amplia en dos aspectos:

- en la cantidad de información por cliente: esto permitirá conocer más sobre sus gustos y preferencias, capacidades de compra, necesidades, frecuencia de compra.
- En la cantidad de clientes en base de datos: si está bien segmentada la misma, es muy positivo contar con la mayor cantidad de potenciales y/o activos clientes.

Contar con una base de datos, les permite a los empresarios:

- Mantener mayor y mejor comunicación con el cliente . ya sea debido a la frecuencia o a la cercanía con relación al contacto directo. Ejemplo: Vía e-mail.
- Conocer con exactitud cuáles son sus principales clientes y de esta manera darle un trato más personalizado

²⁹ Ries, Al y Trout, Jack. “*Guerra de Mercadotecnia*”. Ed: MCGRAW-HIL. AÑO: 2006

Basándonos en el diario digital “Crece Negocios”, en su página web www.crecenegocios.com, describiremos una guía de cómo crear una óptima base de datos de clientes y como sacar provecho de esta:

1. Determinar la tecnología adecuada

El primer paso consiste en determinar la tecnología que utilizaremos para crear y gestionar nuestra base de datos de clientes.

La elección de esta tecnología dependerá de varios factores que van desde el tamaño de nuestra empresa, el giro de nuestro negocio, nuestros recursos disponibles, hasta el tipo de público al cual nos dirigimos. Dependiendo de estos factores, podemos utilizar programas fáciles de manejar tales como Excel o Access hasta programas más complejos para los cuales podría ser necesario contratar los servicios de algún profesional que se encargue de implementarlos.

2. Determinar la información requerida

En segundo lugar, debemos determinar la información o los datos que vamos a requerir de nuestros clientes. Los datos del cliente que siempre deberíamos procurar conseguir son su nombre y sus datos de contacto, tales como su dirección física, su dirección de correo electrónico, teléfono fijo y teléfono celular. Otros datos que podríamos procurar obtener son su fecha de cumpleaños, y sus datos sobre su conducta de compra, tales como los productos que nos ha comprado y la frecuencia con que suele comprarnos o visitarnos.

Y otros datos más profundos que podríamos procurar conseguir para tener una mejor idea del perfil de nuestros clientes son su centro de estudios, centro de trabajo, sus aficiones (si viaja, si hace deportes, si lee revistas), etc.

3. Determinar el método de recolección de datos

En tercer lugar pasamos a determinar el método o los métodos que utilizaremos para obtener la información o los datos del cliente. Una forma de obtener los datos del cliente es procurar hacerlo directamente, por ejemplo, pedirle que por favor nos brinde sus datos para poder enviarle posteriormente nuestras promociones.

Aunque debido a la reticencia que puede haber en el cliente al brindarnos sus datos, otra forma de obtenerlos es procurar hacerlo de manera indirecta, por ejemplo, al solicitarle sus datos al momento de adquirir nuestros servicios, o al invitarlos a participar en sorteos en donde para participar tengan que llenar cupones con sus datos.

Y otra forma de obtener los datos del cliente es recurriendo a alianza con otros negocios complementarios al nuestro, que también se dirijan al mismo tipo de público al cual nos dirigimos nosotros.

4. Utilizar base de datos

Una vez que contamos con nuestra base de datos, pasamos a sacar provecho de ésta. Tal como mencionamos anteriormente, la base de datos nos permite mantener comunicación con nuestros clientes (y todas las ventajas que ello representa), al conocer los medios a través de los cuales podemos hacer contacto con éstos.

Otra utilidad de una base de datos es que nos permite conocer cuáles son nuestros principales clientes, y así, por ejemplo, poder brindarles un excelente servicio o trato preferencial (esto siempre y cuando estos clientes representen un gran porcentaje de nuestras ventas).

Y otra utilidad es que nos permite conocer particularidades de cada cliente, y así, por ejemplo, poder brindarles un servicio o trato personalizado; por ejemplo, si vemos que un cliente siempre nos compra un determinado producto, podríamos optar por ofrecerle productos complementarios o promociones que podrían ser de su interés.

5. Actualizar base de datos

Finalmente, debemos actualizar permanentemente nuestra base de datos. Dejar de actualizar nuestra base de datos podría resultarnos costoso, por ejemplo, si no actualizamos la dirección de un cliente, podríamos enviar material publicitario costoso (por ejemplo, catálogos con impresiones de primera calidad) a una dirección en la cual ya no vive el cliente al cual nos dirigíamos.

*Para la actualización de datos simplemente debemos utilizar los mismos métodos que utilizamos al momento de conseguir los datos del cliente, pero también podría ser necesario llevar un seguimiento y un registro de las conductas de compra de éste.*³⁰

Producto aumentado y Producto potencial

Oscar Horacio Cariola, en su libro "Marketing Industrial", sostiene que:

*"La diferenciación de los productos no tiene límites para darle al consumidor lo que desea. Lo que los clientes esperan puede ser aumentado por elementos que ni siquiera ellos podrían haber imaginado. Cuando un productor de elementos de cuidado y belleza ofrece personal que brinda información y ayuda junto con programas de entrenamiento para empleados y distribuidores, la compañía ha aumentado también el producto más allá de lo requerido por el comprador."*³¹

Estamos en presencia de un producto aumentado en caso de que el proveedor haya sobrepasado las expectativas normales del comprador. Ya sea ofreciendo mejores modos de fabricación o disminuyendo el grueso del producto para reducir el peso del mismo, creando nuevas ideas de entrega para eliminar las brechas, problemas y costos, y mejorando los sistemas de información para facilitar el uso del producto .

*"El producto aumentado es una condición de un mercado en madurez o para consumidores relativamente experimentados o sofisticados. Esto no quiere decir que estos últimos no respondan a los servicios extras que se ofrezcan, pero cuando los consumidores saben o piensan que lo saben todo y que a su vez pueden hacer todo, es el momento en que el vendedor debe detectar esas características para no entrar solamente en al competencia a través del precio. La mejor manera de detectar esas características que indican que el consumidor ya no quiere esa parte aumentada del producto es por medio de considerar y preguntar qué es lo que realmente quiere el consumidor".*³²

³⁰ Castañeda, Arturo R. Revista digital: "Crece Negocios". Publicado en: <http://www.crecenegocios.com/las-bases-de-datos-de-clientes/comment-page-1/#comment-16467>

³¹ Op.cit. Cariola, Oscar Horacio. "Marketing".

³² Ibídem. Cariola, Oscar Horacio. "Marketing".

Lo que es aumentado para un consumidor puede ser esperado por otro, lo que es aumentado bajo una determinada circunstancia puede ser potencial.

Creamos un producto potencial cuando hacemos acciones que atraen y mantengan a los consumidores. En lo que respecta a cambios tecnológicos en el producto: el rediseño de sus componentes para reducir su peso total, agregarle más resistencia y durabilidad o ya sea mejorando la seguridad. O bien, resultados de investigación de mercados concentrados en los consumidores con respecto a sus actitudes frente al producto y sus problemas ante otras alternativas diferentes.

Comportamiento del consumidor:

“El estudio del comportamiento del consumidor tiene que ver no solo con lo que los consumidores compran, sino con las razones por las que compran, cuándo, dónde y cómo compran, y con qué frecuencia lo hacen. Tiene que ver con el aprendizaje del significado específico que los productos tienen para los consumidores. Por ello el objetivo es hacer un estudio del comportamiento para así establecer un buen estudio de mercado y conocer las exigencias del consumidor”³³

El comportamiento se ve influenciado por una serie de factores relacionados con la cultura, la sociedad, aspectos psicológicos y personales propios de cada consumidor:

“FACTORES CULTURALES

Son los de principal influencia en el comportamiento del consumidor.

- *Cultura: Es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas. Se define como el conjunto de valores, ideas, actitudes y símbolos que adoptan los individuos para comunicarse, interpretar e interactuar como miembros de una sociedad.*
- *Subcultura: Se pueden distinguir cuatro tipos de subcultura - la nacionalidad, los grupos religiosos, los grupos raciales y las zonas geográficas -, que reflejan distintas referencias culturales específicas, actitudes y estilos distintos.*

³³ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Segunda Edición, p. 93

- *Clase Social: Todas las sociedades presentan una estratificación social. Las clases sociales son divisiones de la sociedad, relativamente homogéneas y permanentes, jerárquicamente ordenadas y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. La principal división de las clases sociales se basa en tres tipos: alta, media y baja.*

FACTORES SOCIALES

- *Grupos de Referencia: Son todos los grupos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes o comportamientos de una persona. Aquellos que tienen una influencia directa se denominan Grupos de Pertenencia, que pueden ser Primarios (familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, ..) y Secundarios (religiosos). También existen los Grupos de Aspiración, a los cuales una persona no pertenece pero le gustaría pertenecer y los Grupos Disociativos (cuyos valores o comportamientos rechaza la persona).*
- *La Familia: Se pueden distinguir dos familias a lo largo del ciclo de vida del consumidor. La Familia de Orientación, formada por los padres, de la que cada uno adquiere una orientación hacia la religión, la política, la economía, .., y la Familia de Procreación, formada por el cónyuge y los hijos. Este último tipo de familia constituye la organización de consumo más importante de nuestra sociedad. La implicación del marido o de la mujer varía ampliamente en función de las distintas categorías de producto.*
- *Roles y Estatus: Las personas a lo largo de su vida participan en varios grupos dónde su posición personal se clasifica en roles y estatus. Este rol es el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con la gente que le rodea y que lleva consigo un estatus que refleja la consideración que la sociedad le concede.*

FACTORES PERSONALES

- *Edad y Fase del Ciclo de Vida: La gente compra diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida ya que, por ejemplo, el gusto de la gente en el vestir, mobiliario y ocio están relacionados con su edad. El consumo también está influido por la fase del ciclo de vida familiar.*

- *Ocupación: Los esquemas de consumo de una persona también están influidos por su ocupación. Los especialistas en marketing tratan de identificar a los grupos ocupacionales que tienen un interés, por encima de la media, en sus productos y servicios.*
- *Circunstancias Económicas: La elección de los productos se ve muy afectada por las circunstancias económicas que, a su vez, se encuentran determinadas por, los ingresos disponibles (nivel, estabilidad y temporalidad), los ahorros y recursos, el poder crediticio y la actitud sobre el ahorro frente al gasto.*
- *Estilo de Vida: La gente que proviene de la misma cultura, clase social y profesión puede, sin embargo, tener estilos de vida muy diferentes. El estilo de vida trata de reflejar un perfil sobre la forma de ser y de actuar de una persona en el mundo.*
- *Personalidad y autoconcepto: Por personalidad entendemos las características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a su entorno de forma relativamente consistente y perdurable. Se suele describir en términos como autoconfianza, dominio, sociabilidad. En marketing, se utiliza un concepto relacionado con la personalidad, el autoconcepto. Todos nosotros tenemos una imagen de nosotros mismos. Los especialistas de marketing deben desarrollar imágenes de marca que encajen con las autoimágenes de sus mercados objetivos.*

FACTORES PSICOLÓGICOS

- *Motivación: Los psicólogos han desarrollado distintas teorías sobre la motivación humana entre las que destacan la Teoría de la motivación de Freud, quien asume que las verdaderas fuerzas psicológicas que conforman el comportamiento del consumidor son inconscientes en gran medida y la Teoría de la motivación de Maslow que indica que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las más urgentes hasta las menos urgentes. Esta teoría ayuda a los especialistas en marketing a comprender cómo los distintos productos encajan dentro de los planes, objetivos y vidas de los consumidores potenciales.*
- *Percepción: Se define como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo llena de significado. Esta percepción depende de los estímulos físicos, de la relación de los estímulos con el entorno y de las características del individuo.*

- *Actitudes: Se pueden definir como predisposiciones estables para responder favorablemente o desfavorablemente hacia una marca o producto. El motivo fundamental de las implicaciones de las actitudes sobre el marketing se fundamenta en que son razones primarias de comportamiento, por lo que son esenciales para comprender cómo los consumidores compran sus productos* ³⁴

³⁴ Alonso, J. (1999): *Comportamiento del Consumidor*. 2ª edición revisada y ampliada. Editorial Esic. España.

CAPITULO III

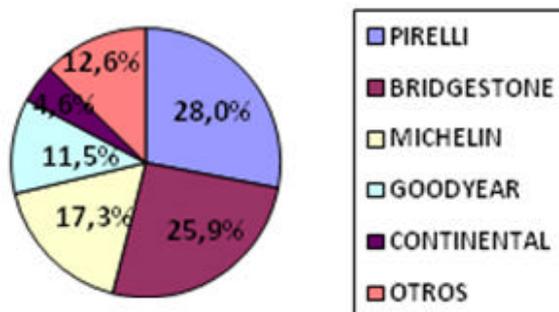
ANALISIS Y TRABAJO DE CAMPO

Análisis de Fuentes secundarias

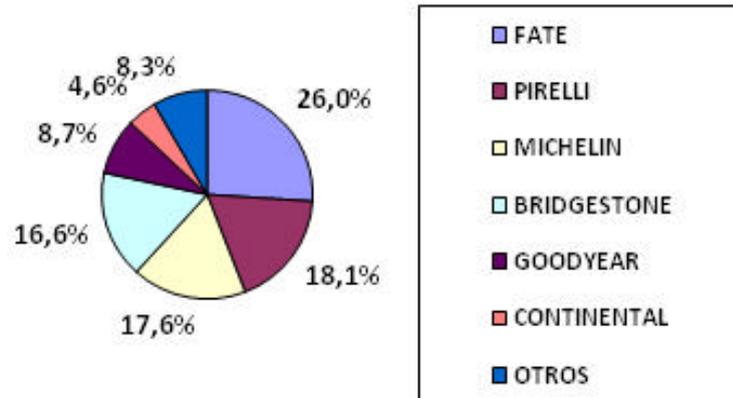
En el transcurso de esta investigación, las fuentes secundarias nos han facilitado la confirmación de nuestros hallazgos, ampliando el contenido de la información para que el lector comprenda cada uno de los puntos claves que el marketing industrial les brinda a los empresarios del sector neumáticos.

A continuación, veremos datos aportados por la gerencia de FATE, en donde se menciona la participación de mercado de las marcas tanto nacionales como importadas en el mercado Argentino de neumáticos radiales para transporte. A fines del año 2010:

“Son más de 20 las marcas de neumáticos importados presentes en el país. Entre ellas se destacan las firmas PIRELLI, BRIDGESTONE, MICHELIN, GOODYEAR Y CONTINENTAL, entre otras. De los 62.335 neumáticos radiales para transporte, que ingresan en promedio al país hasta el mes de noviembre del año 2011, según las estadísticas de importaciones argentinas, la firma italiana Pirelli, lidera con un 28% de participación. Escoltada por Bridgestone Firestone y la marca francesa MICHELIN entre otras importadas.



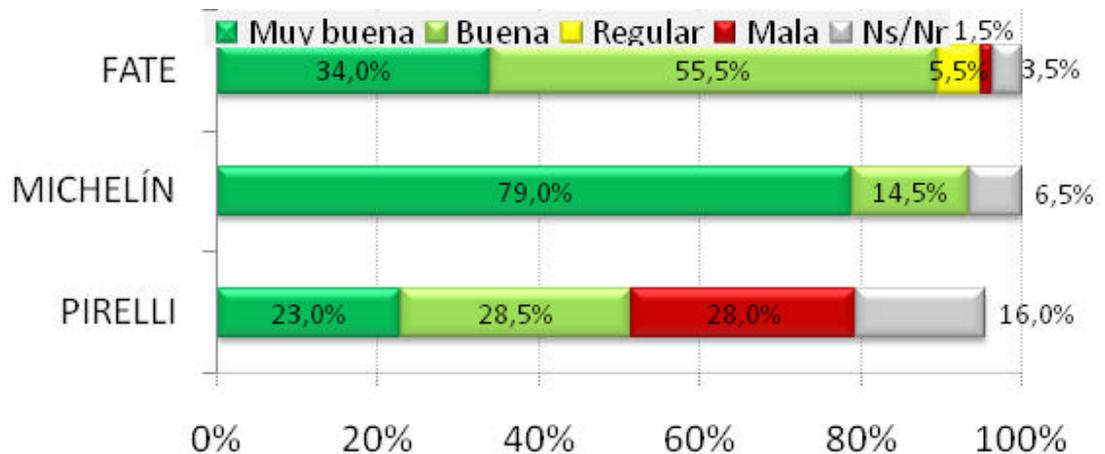
A continuación presentamos un gráfico de participación de mercado de marcas nacionales e importadas en lo que respecta a neumáticos radiales:



Fuente: Composición del mercado interno. Enero/diciembre año 2010. Información estadística del sector. Al 31 de diciembre de 2010.

Una vez vista la participación de mercado de las distintas marcas, vale destacar las diferencias de precios de sus neumáticos. Como podemos ver MICHELIN, se ubica sobre un 13.42% del precio de los neumáticos FATE.

NEUMÁTICOS RADIALES 295 /80 R 22,5			
POSICION	MARCA	PRECIO PROMEDIO	VAR. %
1	MICHELIN	\$ 3.611,3	13,42%
2	GOODYEAR	\$ 3.327,5	4,51%
3	BRIDGESTONE	\$ 3.313,0	4,05%
4	CONTINENTAL	\$ 3.256,7	2,28%
5	FATE	\$ 3.184,0	0,00%
6	PIRELLI	\$ 3.145,8	-1,20%

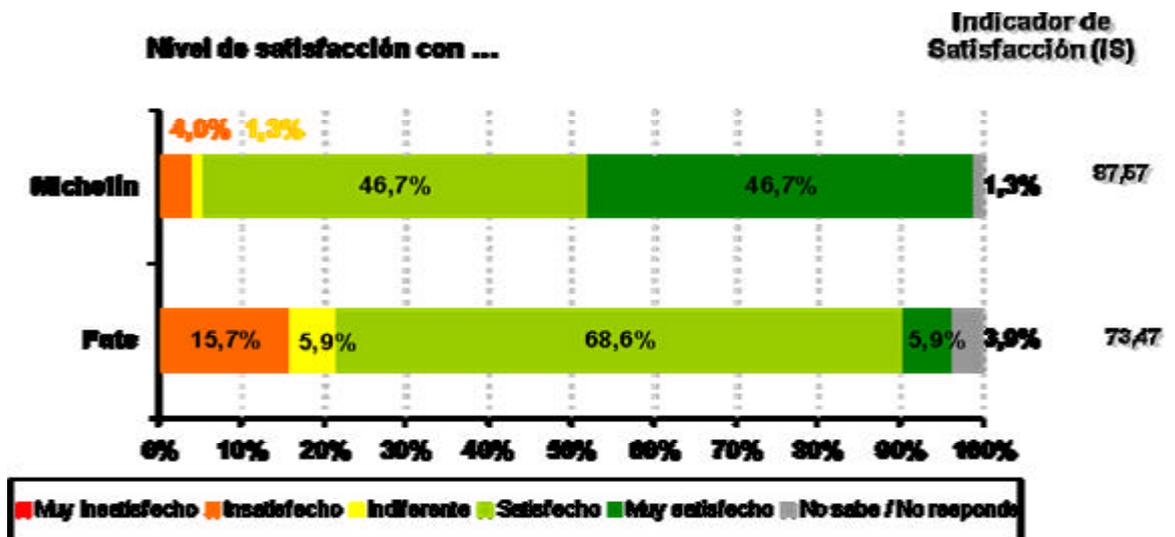


Fuentes primarias

A partir de estos datos obtenidos por fuentes secundarias, podemos detallar los siguientes resultados que difieren con el correr de los años y de la aplicación de estrategias de marketing industrial, mediante una investigación de mercado realizada por Santilli Neumáticos³⁵ y FATE, en la provincia de Santa Fe, Corrientes y Entre Ríos, observando el nivel de satisfacción de clientes potenciales y activos en marzo del año 2008.

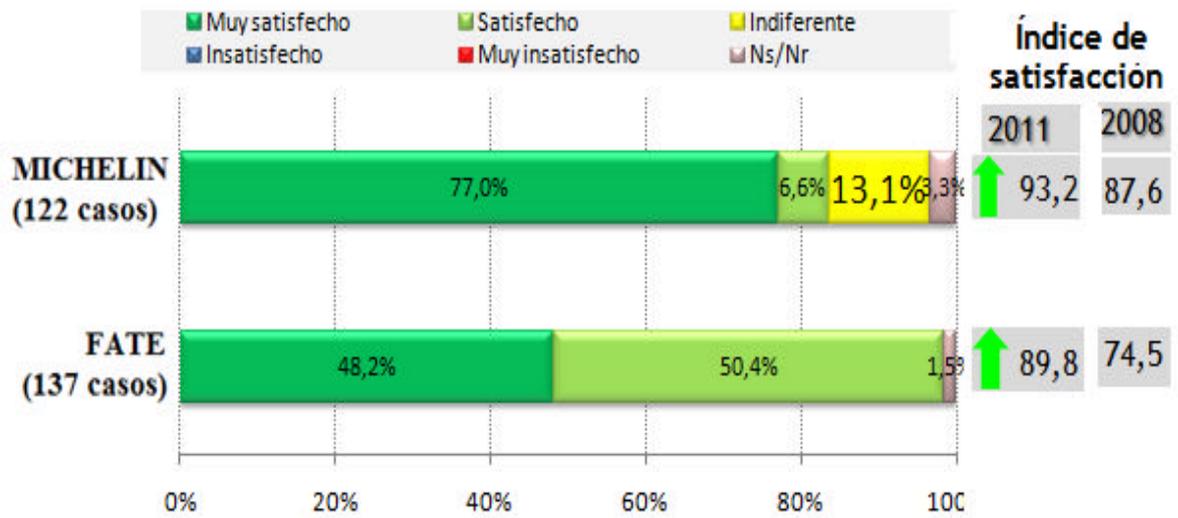
Tomando en cuenta dos puntos claves:

1. Hasta ese momento no se había logrado completar el cambio de imagen de la marca.
2. No existía el concepto de Truck Center como soluciones para el buen desgaste.



Tres años más tarde, y luego de la aplicación de herramientas de diferenciación y utilización del Truck Center, como principal ventaja competitiva logramos ver otro resultado:

³⁵ Distribuidor de productos FATE, con más de 30 años en el mercado argentino representando su marca.



Notamos que en el año 2011 el índice de satisfacción para ambas marcas se incrementó. Y que además, en Fate se reflejó un mayor incremento que en MICHELIN. Podemos ver que el aumento en el índice de satisfacción de MICHELIN fue de casi un 6% mientras en FATE la diferencia es de más de **15%**. Esta gran diferencia porcentual es el resultado de la combinación de distintos factores aportados por el *Marketing Industrial*.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. ¿Cómo surge la nueva MISIÓN de la empresa FATE?

A raíz de una investigación de mercado realizada en conjunto con nuestra empresa proveedora de neumáticos FATE, logramos detectar una necesidad en los transportistas en lo que refiere al consumo del tercer insumo más costoso para estas empresas: REDUCIR EL COSTO POR KILOMETRO. Una vez obtenido los resultados de la investigación, FATE profundizó la capacitación permanente de sus encargados, técnicos, comerciales, administrativos, para lograr obtener una visión compartida y centrar su misión en la reducción de costos para el cliente.

2. ¿En qué consistió esa capacitación *interna*?

Esta capacitación interna fue necesaria para lograr que todas las áreas de la fábrica logren conocer aquellos *problemas* que causan desgastes prematuros.

3. ¿A quién está orientada la capacitación *externa*?

Una capacitación orientada a la red de distribución. En primera instancia a nosotros, los empresarios, que éramos quienes debíamos ver la nueva misión de FATE como una oportunidad para fidelizar a los clientes y no como una amenaza que nos pueda ocasionar una menor rotación de neumáticos causada por el aumento de la vida útil.

Así mismo, recibimos capacitación profunda sobre prevención de desgastes prematuros para luego poder concientizar a los transportistas de que el principal causante de malos desgastes son los problemas mecánicos.

4. ¿Qué aporte les brindó esta capacitación?

Consistían en cursos que iban desde lo relacionado a gerenciamiento y management, optimización de tiempo y conocimiento de producto, pasando por la capacitación al área comercial, mandos medios.

5. ¿Cuándo surge la puesta en marcha del Truck Center?

En el año 2008, después de cursos y capacitaciones iniciamos la apertura del primer Truck Center FATE especializado en la optimización del rendimiento del neumático.

6. ¿Qué estrategias de comunicación fueron utilizadas por la empresa?

Las estrategias de comunicación que usamos fueron: Charlas a usuarios a través de cámaras de transporte estratégicamente ubicadas, publicidad radial, televisiva.

7. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva con que cuenta la empresa?

La principal ventaja con que contamos es ser una empresa orientada al cliente. En donde el “plus” que se logra con el servicio ofrecido es una reducción de sus costos, a través de nuestra herramienta “Seguimientos de flota³⁶”, un control exhaustivo de sus neumáticos hasta la primera vida útil de los mismos.

8. ¿De qué forma cree que FATE logrará aumentar su participación en el mercado de neumáticos radial para el transporte, en los próximos dos años?

En primer lugar, centrándose en su misión y visión. Haciendo hincapié en su principal ventaja competitiva, la orientación al cliente.

En segundo lugar, fabricando nuevos diseños de producto que logren asimilar en menor medida los problemas mecánicos.

Y por último, duplicando su producción a través de la ampliación de la fábrica radial camión³⁷.

³⁶ Ver anexo Página 63

³⁷ Ver anexo Página 62

A fines de conocer los factores que causan el mal desgaste, entrevistamos al encargado general del área técnica del Truck Center de Santilli Neumáticos y nos informó que:

“Las cubiertas pueden sufrir desgastes prematuros por dos motivos principalmente:

- *Mecánicos: holguras en extremos, paquetes elásticos, perno punta de eje, amortiguadores; bujes de tensores y bujes de paloma en los acoplados; estos no solo producen desgastes por si solos si no que también en muchos casos contribuyen con las desalineaciones de los ejes.*
- *Alineación y balanceo: corresponden a los desgastes provenientes de las desviaciones de los diferentes ejes del equipo. tanto en ejes delanteros como en ejes de tracción y de los arrastres; como así también problemas de balanceo por falta del mismo ó por deformaciones o mal centrado de llantas.”*

El estudio de las fuentes primarias y secundarias, antes mencionadas, nos muestra cómo FATE, ofreciendo un producto a un precio 13% inferior que el líder, logra obtener la mayor cuota de mercado a través de su principal herramienta de diferenciación, contando con una ventaja competitiva orientada al cliente. Logrando así un aumento en la satisfacción del cliente, mayor que el líder.

CONCLUSION

Luego del análisis de autores reconocidos en el mundo del Marketing, más precisamente Industrial, consideramos que para lograr una buena participación en un mercado en el que predominan marcas multinacionales de primera línea, es necesario abocarse a la diferenciación o bien a la estrategia de liderazgo basada en Costos.

En el caso de FATE, su política inicialmente se centraba en la estrategia que según Michael Porter denomina del Líder en costos. Esto lo fundamentamos observando los precios que esta marca nacional ofrecía al cliente en relación a la competencia, sus acuerdos comerciales y tecnológicos con marcas de primera línea tales como MICHELIN y luego CONTINENTAL. Años más tarde, la intención de *reposicionar* a la marca nacional, demandó que debía cambiar su estrategia genérica y dejar de lado el liderazgo en costos, para lograr una diferenciación de la competencia.

Dedicarse a estudiar el comportamiento del consumidor y los criterios que utiliza al momento de comprar un producto industrial, no es una tarea fácil, pero sí muy importante para detectar necesidades y encontrar *oportunidades de mercado*, que permitan a las empresas diferenciarse y a su vez *reposicionar* su producto.

Notamos que el neumático es el tercer insumo más costoso para las empresas de transporte, junto con el combustible y la mano de obra. Esto lleva a plantearnos que la rentabilidad de las empresas está condicionada en gran parte por este insumo.

Ingresar a un sector industrial implica conocer muy bien a este y conocer qué barreras de ingreso ofrece. Para sortear estas barreras diseñamos una estrategia de penetración basada en la matriz de nuevas entradas, de GEOGE YIP, y en el ataque y defensa competitiva de AL RIES y JACK TRUT. Una vez definido decidimos que estrategia genérica se va a utilizar: liderarse en costo o en diferenciación.

Por último la realización de un estudio de mercado para testear el grado de aceptación del producto o servicio.

Si analizamos detenidamente la empresa en cuestión, FATE aseguramos que cuenta con menos recursos que el líder MICHELIN. No solamente recursos financieros, sino también, recursos que hacen al posicionamiento e imagen de marca a raíz de su trayectoria en el mercado y su volumen de ventas.

	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder
Con más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Con menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

Consideramos a la política estratégica de FATE, tal como lo plantea George Yip, como un “Ataque Lateral”. Esto se debe a su estrategia de diferenciación orientada al servicio pos venta y la personalización de cliente a través del Truck Center.

Basándonos en Al Ries y Jack Trout, podemos sostener que FATE a través de su red de distribuidores, se centra en un Ataque Lateral, enfocándose en un precio de mercado competitivo en relación al producto aumentado que ofrece, brindando una mayor cercanía de cliente respecto a los canales de distribución junto con una capacitación y tecnología que permite un mejor uso del neumático.

Tal como vimos en el primer capítulo, FATE en la década del 90 optó por usar una estrategia basada en liderazgo en costos, ofreciendo neumáticos a un precio casi 25% menor que el de la competencia. Además de posicionarse así mismo como una segunda marca de MICHELIN, y luego CONTINENTAL; FATE, destinó sus productos a un segmento masivo y con menor poder adquisitivo al que se orientaba la competencia multinacional.

En la actualidad podemos asegurar que la empresa en cuestión, se ubica en la estrategia que Michael Porter denomina *diferenciación*, esto se debe a un trato personalizado con el cliente, el producto aumentado que ofrece, el servicio pos venta que brinda, su política de reducción de desgaste para así “cuidar el bolsillo del transportista”, creando enormes barreras de entrada y penetración a marcas Premium de origen extranjero.



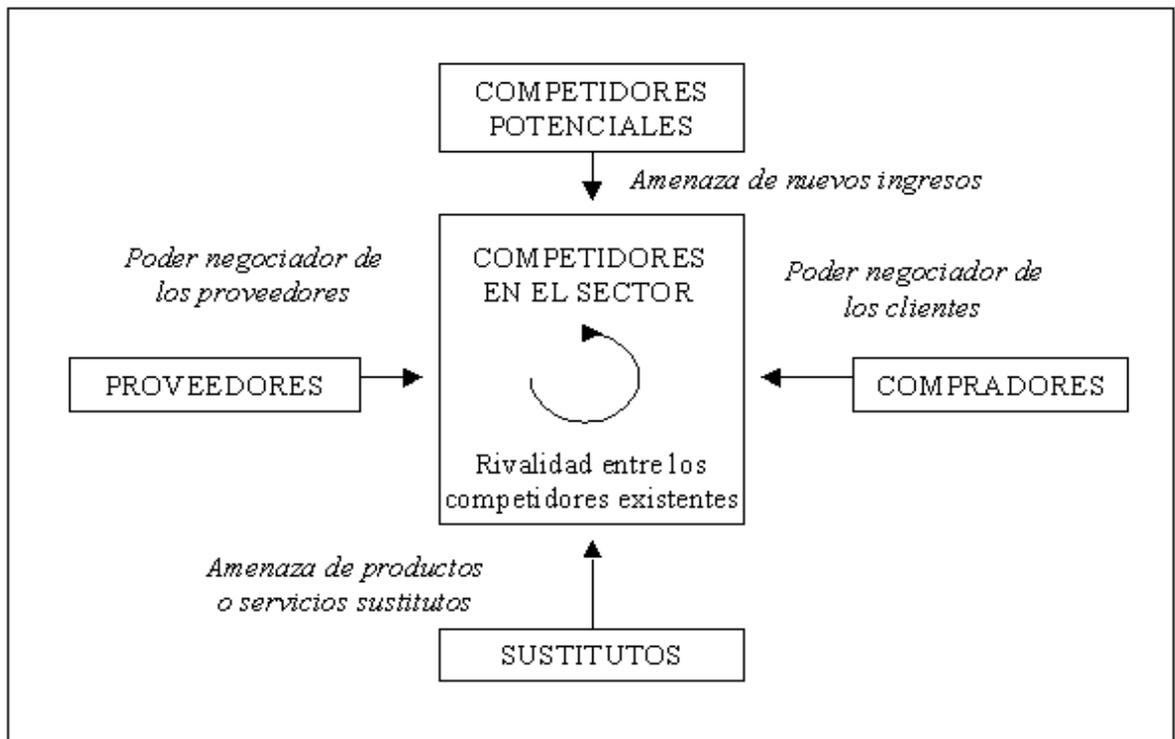
- Fuente: Michael Porter. “Estrategia Competitiva”.

Para comprender el correcto funcionamiento de la industria y analizarla en su totalidad, es importante tener en cuenta un profundo análisis desde el punto de vista del distribuidor, de esta forma lograremos entender el proceso de venta de un neumático radial a una empresa de transporte, desde la primer visita de un vendedor hasta el servicio posventa.

Cuando hablamos de competencia, generalmente hacemos referencia, como en este caso, a un distribuidor de neumáticos de otra marca, por ejemplo: MICHELIN, PIRELLI. No solamente tenemos que verlo como el único competidor porque ofrece el mismo producto, sino que consideramos como competidores a aquellas empresas que lo hacen en el mercado del producto. Nos referimos a un concepto mucho más

amplio y que abarca como tal, a proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos y consumidores.

Para entender con mayor claridad la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, tomaremos como referencia a la empresa Santilli Neumáticos y su Truck Center como principal herramienta de diferenciación.



Fuente: elaboración del autor

- Competidores potenciales

Si bien resulta dificultoso para los competidores potenciales ingresar a este sector, las empresas distribuidoras de neumáticos ven como una oportunidad de mercado la instalación de centros de servicios para los camiones, para así lograr la fidelización del cliente. De todos modos, aquel que desee proveer servicio tendrá que afrontar las siguientes barreras de entrada:

- Necesidad de capital: alta inversión. En lo que se refiere a tecnología de avanzada (elevadores de camiones y colectivos, alineadoras laser, balanceadoras) y lo relacionado a la capacitación del capital humano.

- Conocimiento del rubro: no es fácil conocer en su totalidad las causas que ocasionan un mal desgaste. Por otra parte, el uso de maquinarias, como la alineadora laser, requiere de una alta capacidad de la mano de obra, y un conocimiento de la mecánica del transporte.
- Posicionamiento e imagen: pocos son los consumidores que ven este servicio como una inversión y no como un gasto. Esto reduce el interés del cliente por adquirir el servicio. La trayectoria juega un papel importante en el momento en que el cliente evalúa las alternativas y es imprescindible ser visto como una empresa interesada en colaborar con los costos de los transportistas. Tal como Santilli Neumáticos junto con FATE, pudieron lograrlo.
- Poder de negociación con el proveedor

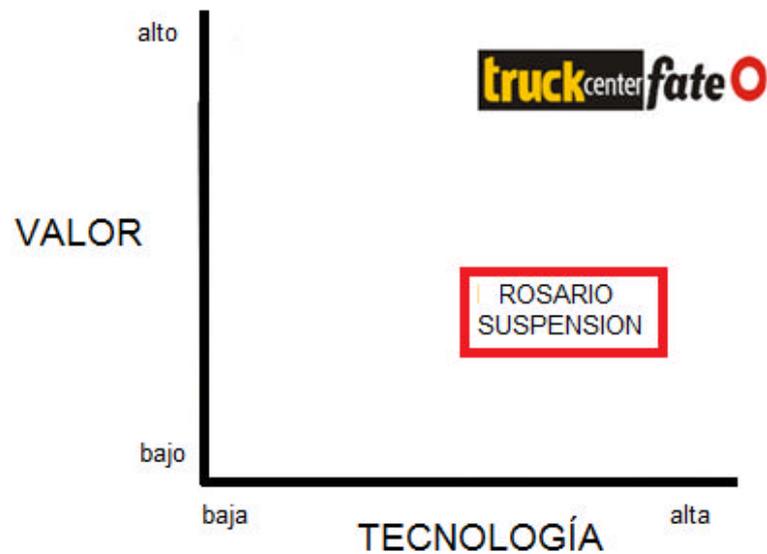
Santilli Neumáticos es la empresa número uno a nivel nacional en la distribución de neumáticos radiales FATE para transporte pesado. Esto, además de su relación de más de 30 años con su proveedor y sus grandes volúmenes de venta, le permite contar con un gran poder de negociación con la fábrica; obteniendo así entrega de mercadería en término, beneficios en el cumplimiento de objetivos, entre otras ventajas dadas por lineamiento de objetivos en conjunto con su proveedor y una visión compartida.
- Poder de negociación con los compradores

La estrategia genérica de diferenciación, si bien se direcciona hacia un mercado masivo por su pronto inicio, al largo plazo está orientada a un mercado más reducido de clientes con una cierta cantidad de unidades aun mayor. A mayor cantidad de equipos con que cuentan los transportistas, mayor será su poder de negociación para con el distribuidor de neumáticos. Aun así, la escasez de este tipo de servicios ofrecidos por Truck Center, la excelencia en los resultados obtenidos, le permite al distribuidor obtener mayor poder al momento de la negociación.
- Amenaza de productos sustitutos:

Refiriéndonos a la principal herramienta de diferenciación de FATE, su Truck Center, podemos considerar como *grupo estratégico*, a aquellas empresas proveedoras de alineación, balanceo, corrección de ejes, y demás servicios que

demandan las empresas de transporte. Consideramos un *servicio sustituto* ya que no es competencia directa al no compartir su objetivo principal que es mejorar el desgaste, sino que se limitan a responder ante los requerimientos de sus clientes.

Ubicamos en el mapa de grupos estratégicos del mercado de servicio para transporte al Truck Center, y un taller para servicios pesados.



La notable diferencia entre la variable valor, se debe al propósito con que la empresa funciona, en el caso del Truck Center, su objetivo de mejorar el desgaste le permite estar por encima de cualquier otro sustituto dedicado a trabajos puntuales.

APORTES

Nos preguntamos por qué en empresas que utilizan unidades³⁸ en las mismas condiciones³⁹, los neumáticos se desgastaban unos más rápidos que otros, si eran producidos bajo las mismas normas y la misma calidad. Este interrogante nos llevo a investigar junto con la empresa los motivos, y logramos detectar que había un *mal uso de los neumáticos* por falta de información.

Esta oportunidad de mercado le permitió a FATE, a través de Santilli Neumáticos, la apertura de un Truck Center, Centro de Servicios Especializado para Transporte, que se encarga de corregir los problemas que causan el mal desgaste⁴⁰.

Es de suma importancia para los distribuidores que deseen diferenciarse, abocarse a la tarea de mejorar los costos, lo que implica una mayor durabilidad del neumático.

Proponemos contar con un centro especializado para transporte, que permite aumentar la durabilidad del neumático y así reducir los costos de los transportistas junto con una capacitación de cliente para lograr un correcto uso del producto, le permite tanto a la marca FATE como a sus distribuidores, diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Consideramos de suma importancia para las empresas distribuidoras de neumáticos tener en cuenta los siguientes factores brindados por estrategias de marketing industrial:

- Capacitación:

³⁸Con este término hacemos referencia a camiones o colectivos.

³⁹ Nos referimos a que sus unidades son similares, el terreno que transita es el mismo, ya sea pavimento, tierra o ripio, y el peso que transporta esta dentro de un rango similar.

⁴⁰ Entre los principales problemas que causan el mal desgaste podemos encontrar la mala alineación, desbalanceo de ruedas, problemas mecánicos, entre otros.

No es tarea fácil capacitar y cambiar la forma de consumo de un cliente industrial. Para esto sugerimos crear relaciones con cámaras de transporte, que permitan tener un mayor contacto con los transportistas. A través de estas, los representantes de FATE, lograrán transmitir la información necesaria de una manera más accesible para los clientes.

- Apoyo técnico

A través de mano de obra calificada y técnicos especializados en buen degaste capacitados por FATE, se podrá brindar un apoyo técnico que logre resolver los problemas enunciados, permitiendo mejorar la vida útil del neumático y así lograr reposicionar su marca.

- Stock disponible

En un mercado industrial, los consumidores no permiten fallas en la entrega ni en el tiempo. En este caso resulta importante el cumplimiento del compromiso “en cadena” en relación a FATE -DISTRIBUIDOR, y DISTRIBUIDOR-CLIENTE.

- Seguimiento constante

Las empresas que distribuyen bienes o servicios Industriales deben realizar un monitoreo constante de sus clientes para así ofrecer un servicio de máxima calidad y confiabilidad. Gracias al Truck Center, el cliente sentirá un trato personalizado una vez que adquiera el producto. Sugerimos también ofrecer lo que llamaríamos un “Seguimiento” que permita, una vez realizada la venta, controlar el desgaste de la totalidad de los neumáticos de un equipo.

Planilla de seguimiento

Marca : FATE Medida : 295/80 R22.5 Diseño : SR-200 Labrado Inicial : 14 Fecha de colocación											
Id : 164231 Cap: Km Inicial : 350.122 Presión Recomend : 110 19/04/2016											
Fecha	Insp.	Posición	Labrado	Km Actual	Km Recorrido	Proyectado	Desgaste %	Km / mm	Actual	Dif %	Observaciones
01/09/10	1	15	13.1	410.782	50.660	697.982.2	8%	56.288.0	106.0	-1.8%	
25/01/11	2	15	12.2	460.842	100.720	693.848.0	15%	55.955.6	105.0	-4.5%	
02/05/11	3	15	11.0	494.480	134.338	555.263.7	25%	44.779.3	102.0	-7.3%	
24/01/12	4	15		960.219	200.097	177.228.8	0%	14.292.6	110.0	0.0%	GRADA SILL
	5	15			0	0.0	0%	0.0		0.0%	
	6	15			0	0.0	0%	0.0		0.0%	

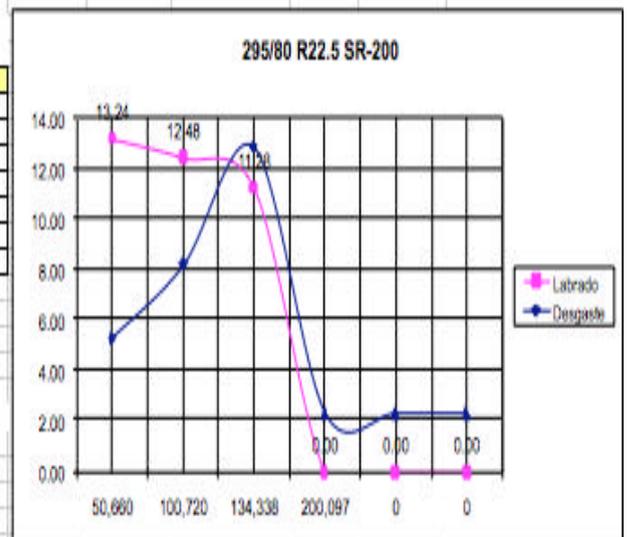
Marca : FATE Medida : 295/80 R22.5 Diseño : SR-200 Labrado Inicial : 14 Fecha de colocación											
Id : 167106 Cap: Km Inicial : 350.122 Presión Recomend : 110 19/04/2016											
Fecha	Insp.	Posición	Labrado	Km Actual	Km Recorrido	Proyectado	Desgaste %	Km / mm	Actual	Dif %	Observaciones
01/09/10	1	16	13.4	410.782	50.660	1.046.973.3	5%	84.433.3	106.0	-3.6%	
25/01/11	2	16	12.5	460.842	100.720	832.618.7	13%	67.146.7	104.0	-6.5%	
02/05/11	3	16	11.4	494.480	134.338	640.688.0	22%	51.668.5	100.0	-9.1%	
24/01/12	4	16		960.219	200.097	177.228.8	0%	14.292.6	110.0	0.0%	GRADA SILL
	5	7			0	0.0	0%	0.0		0.0%	
	6	7			0	0.0	0%	0.0		0.0%	

Marca : FATE Medida : 295/80 R22.5 Diseño : SR-200 Labrado Inicial : 14 Fecha de colocación											
Id : 178203 Cap: Km Inicial : 350.122 Presión Recomend : 110 19/04/2016											
Fecha	Insp.	Posición	Labrado	Km Actual	Km Recorrido	Proyectado	Desgaste %	Km / mm	Actual	Dif %	Observaciones
01/09/10	1	17	13.2	410.782	50.660	785.230.0	7%	63.325.0	106.0	-1.8%	
25/01/11	2	17	12.3	460.842	100.720	734.663.5	14%	59.247.1	105.0	-4.5%	
02/05/11	3	17	11.3	494.480	134.338	616.959.7	23%	49.754.6	102.0	-7.3%	
24/01/12	4	17		960.219	200.097	177.228.8	0%	14.292.6	110.0	0.0%	
	5	9			0	0.0	0%	0.0		0.0%	
	6	9			0	0.0	0%	0.0		0.0%	

Marca : FATE Medida : 295/80 R22.5 Diseño : SR-200 Labrado Inicial : 14 Fecha de colocación											
Id : 175474 Cap: Km Inicial : 350.122 Presión Recomend : 110 19/04/2016											
Fecha	Insp.	Posición	Labrado	Km Actual	Km Recorrido	Proyectado	Desgaste %	Km / mm	Actual	Dif %	Observaciones
01/09/10	1	18	13.0	410.782	50.660	628.194.0	8%	50.660.0	110.0	0.0%	
25/01/11	2	18	12.3	460.842	100.720	734.663.5	14%	59.247.1	106.0	-3.6%	
02/05/11	3	18	11.2	494.480	134.338	594.925.4	23%	47.977.9	100.0	-9.1%	
24/01/12	4	18		960.219	200.097	177.228.8	0%	14.292.6	110.0	0.0%	
	5	1			0	0.0	0%	0.0		0.0%	
	6	1			0	0.0	0%	0.0		0.0%	

Tabla de valores promedio
Acoplado - 295/80 R22.5 SR-200

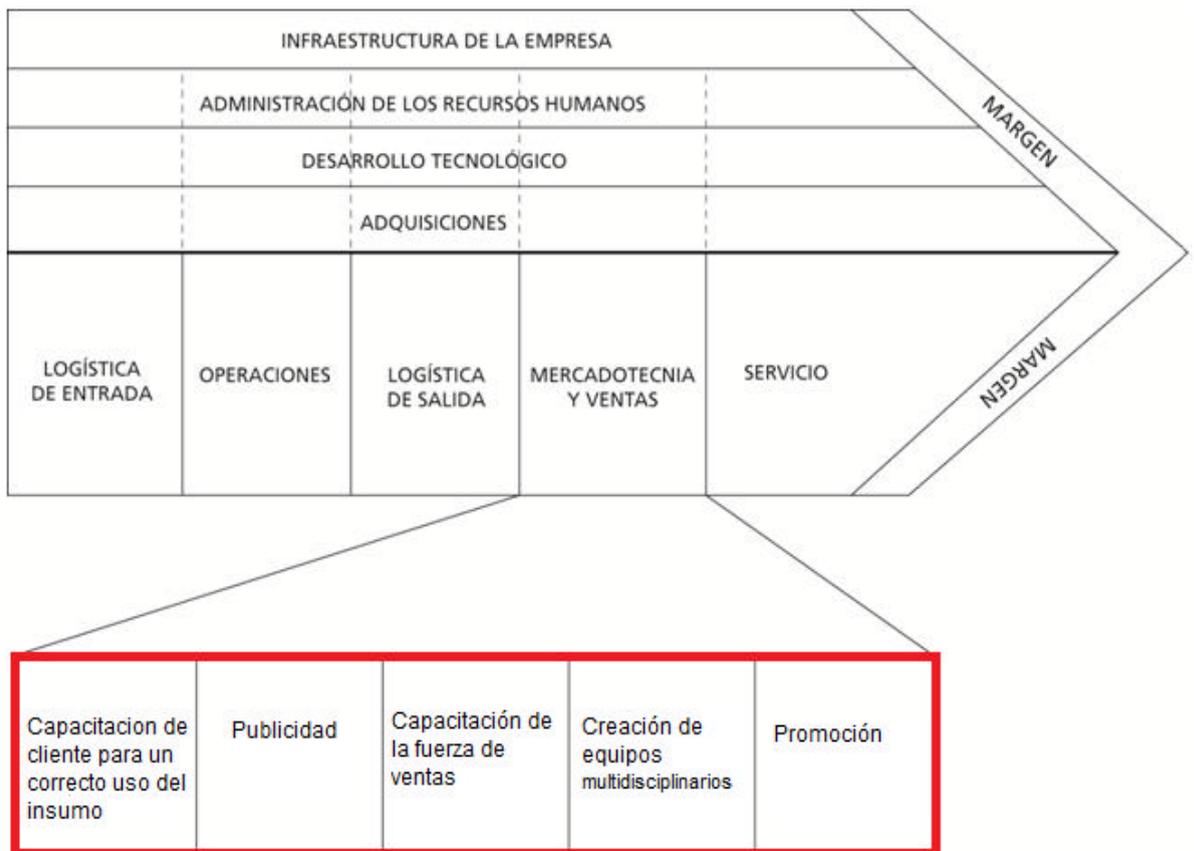
Insp	Proyect.	Recorrido	Desgaste	Labrado	Km/mm
1	849.004	50.660	6%	13,24	68.468
2	831.653	100.720	13%	12,48	67.069
3	614.787	134.338	23%	11,28	49.580
4	177.229	200.097	0%	#DIV/0!	14.293
5	0	0	0%	#DIV/0!	0
6	0	0	0%	#DIV/0!	0
Promedio	424.502				34.234





La capacidad de agregar valor por parte de la empresa se basara en sus habilidades distintivas (aquellos recursos que no tienen los competidores) las cuales se traducirán en ventajas competitivas en tanto y cuando los consumidores lo decidan. Estas ventajas serán las diferencias que los consumidores le atribuyen a los productos lográndose así el posicionamiento de los mimos.

Planteamos a partir de lo que nos sugiere Michael Porter con respecto a la creación de valor, una nueva cadena la cual relacionamos a la fábrica de neumáticos con su distribuidor, enfocándonos principalmente en la actividad comercial de “*mercadotecnia y ventas*”.



Externamente, el empresario debe tener muy en claro la misión y visión de su empresa, tanto como el segmento al que está orientado. Es importante además, realizar un análisis de la competencia, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades. Conocer perfectamente el cliente y detectar nuevas necesidades y a partir de esto crear ventajas competitivas que le permitan así diferenciarse del resto, fidelizar al cliente y crear nuevas barreras de entrada a potenciales competidores.

Frecuentemente tendemos a analizar en que son buenos los competidores, pero no logramos identificar lo que están haciendo mal (no sólo desde el punto de vista de prestación de servicios, sino desde el punto de vista de generación de demanda).

Consideramos que las empresas locales deben aprovechar la principal oportunidad de mercado para transformarla en fortaleza prioritaria: *la cercanía con el cliente respecto de las multinacionales*. Así, las nacionales, logran una búsqueda y detección de necesidades más amplia y precisa que las demás.

ANEXO

Como cambio de imagen de la marca FATE, podemos ver su modernización de isologotipo. Dejando de lado el antiguo:



Reemplazándolo por



Imagen de la ampliación de la planta industrial FATE, en San Fernando, Buenos Aires. Para la fabricación de neumáticos radiales para transporte.



INFORMACION DETALLADA SOBRE SEGUIMIENTO

¿QUE ES?

Es la venta a un cliente de todas las cubiertas para un equipo de su flota, al cual la empresa le realiza el control previo - y correcciones de ser necesario - antes del engomado. Luego se efectúan controles periódicos de la unidad y correcciones en Truck Center de ser requerido, manteniendo informado al cliente de la evolución del rendimiento del neumático.

¿PARA QUE SE REALIZA? (OBJETIVO)

EXTERNO

- Para obtener un desgaste óptimo del neumático con el objetivo de lograr una mayor durabilidad del mismo y posteriormente un casco en buen estado para su recapabilidad. De esta manera se logra una disminución del costo/kilómetro en el transporte.
- Para aumentar y/o afianzar el compromiso de choferes y encargados de mantenimiento respecto del cuidado de la flota.

INTERNO

- Fidelizar al cliente
- Aumentar las ventas de neumáticos que se realizan a los clientes actuales (extender la venta a toda la flota de un cliente)
- Captar nuevos clientes aumentando de este modo la participación de la empresa en la cuota de mercado
- Generar en el cliente la necesidad de uso de los servicios que presta la unidad de negocios Truck Center
- Transmitir al cliente una buena práctica en relación con el cuidado del neumático
- Disponer de información para brindar feedback al cliente sobre la evolución de su unidad y el rendimiento de sus cubiertas

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALONSO, J., “*Comportamiento del Consumidor*”, 2ª edición revisada y ampliada, Ed. Esic, 1999. España

CARIOLA, OSCAR HORACIO, “*Marketing Industrial con Aplicaciones a Transportes, Internet e Ingeniería*”, Ed. Ugerman. Argentina.

CHAN KIM W Y MAUBORGNE, RENÉE, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*”, Ed. Harvard Business School Press, 2005. Inglaterra.

DEI, DANIEL H., “*La Tesis. Cómo orientarse en su elaboración*”, Ed. Prometeo Libros, 2º edición, 2006. Argentina.

KASTIKA, EDUARDO, “*Estructuras empresarias dinámicas: modelos para diseñar empresas flexibles*”, Capítulo 6, Ed. Macchi, 1991. España.

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY, “*Fundamentos de Mercadotecnia*”, Segunda Edición. Estados Unidos

PORTER, MICHAEL, “*Ventaja Competitiva*”, Ed. Patria, 2010. México

RIES, AL Y TROUT, JACK, “*Guerra de Mercadotecnia*”, Ed. MCGRAW-HILL, 2006. España

SABINO, CARLOS A., “*Cómo Hacer una Tesis y Elaborar todo tipo de escritos*”, Ed. Lumen Hvmanitas, 3º reimpresión, 1998. Buenos Aires, Argentina

SCAVONE, GRACIELA M., “*Cómo se escribe una Tesis*”, Ed. Fondo Editorial de Derecho y Economía, 4º reimpresión, 2006. Buenos Aires, Argentina.

TORIN, DOUGLAS, “*Guía completa de la Publicidad*”, Ed. QED Publishing. Madrid, 1993.

RIES, AL Y TROUT, JACK, “*Posicionamiento*”, Ed. McGraw-hill de Managment. Año 2006. España.

PÁGINAS WEB

www.crecenegocios.com

www.diaadia.com.ar

www.fate.com.ar

www.gestiopolis.com

www.indogma.com

www.mailxmail.com

www.monografias.com

www.motorpy.com

DIARIOS

GARCIA, NATALIA, "*Las Marcas líderes 68% más caras que las segundas*"; Diario la Voz del Interior publicado en fecha 21 de Septiembre de 2010 .