

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina Título:

***Competencia de un concesionario con fábricas de
maquinarias agrícolas que venden en forma directa.***

Alumno: Marcos Blanes blanesmarcos@gmail.com
Domicilio: Tucumán 725 - El Trébol (2535) Santa Fe
Teléfono: 03401-15596632
Tutor de contenido: Dr. Rubén Pavetto
Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Diciembre 2014

AGRADECIMIENTOS

Con esta tesina, finalizo una etapa educativa que me servirá como base para el desarrollo profesional que comienza hoy, siendo un desafío inmerso atravesar el comienzo de un nuevo ciclo en el mundo laboral.

En adelante queda gestionar las herramientas aprendidas para encontrar oportunidades y convertirlas en fortalezas de vida. La grandeza de sentir que se deja una etapa y se comienza otra nueva, de cerrar una puerta y abrir nuevos horizontes.

El resultado de tantos años de carrera quiero compartirlo con quienes fueron mis pilares emocionales y orientativos.

Le dedico mi Tesis Final de Carrera a mi principal fuente motivadora que es mi familia en su totalidad.

Mis padres Celia y Carlos y mi hermana Melina, quienes siempre estuvieron pendiente de motivarme en cada parcial o final de la carrera, con quienes siempre nos comunicábamos después rendir o para saludarlos todos los días para sentirnos un poco más cerca en la distancia.

A mi Tutor de contenido, el Dr. Ruben Pavetto, y mi Tutora Metodológica, Mg. Lic. Ana Maria Trottini, por su colaboración y tiempo dedicado.

Marcos Blanes
Lic. en Comercialización

INDICE

	Página
INTRODUCCION	5
 <u>CAPTULO I: “ARGENTINA COMO PAIS AGROINDUSTRIAL”</u>	
1.1 Antecedentes del Sector Comercial Agroindustrial.....	7
1.2 Argentina como productor de Alimentos.....	10
1.3 Desarrollo del Mercado de Maquinarias Agrícolas y Agrocomponentes en Argentina.....	12
1.4 Análisis de la Industria.....	13
1.5 El Valor de la Industria.....	16
 <u>CAPITULO II: “MARCO TEORICO SOBRE ASPECTOS COMERCIALES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL”</u>	
2.1 Imagen de Marca.....	18
2.2 Marketing Industrial.....	20
2.3 Posicionamiento.....	24
2.4 Reposicionamiento.....	27
2.5 Cadena de Valor.....	28
2.6 Matriz de Nueva Entrada de George Yip.....	32
2.7 La Base de Datos.....	33
2.8 Producto Aumentado y Producto Potencial.....	37

<u>CAPITULO III: “PROPUESTA (SERVUCCION)”</u>	39
3.1 Viabilidad del Comercio.....	40
3.2 Elementos del sistema de Servucción.....	48
3.2.1 El Cliente.....	50
3.2.1.1 Tipos de Clientes.....	50
3.2.2 Soporte Físico.....	52
3.2.3 Personal Contacto.....	54
3.2.4 Servicio.....	54
CONCLUSIÓN	57
APORTE	58
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUCCION

El desarrollo de esta investigación está basado en la problemática que enfrentan los revendedores y concesionarios de maquinarias agrícolas, dentro de la zona comprendida por los Departamentos San Martín y Belgrano, en este último se ubican las ciudades de Las Rosas, Las Parejas y Armstrong en las cuales se concentra un gran polo industrial destinado a la fabricación y venta directa de implementos elaborados.

El área geográfica destinada a nuestro estudio enmarca uno de los mejores espacios cultivables del país por las características de sus suelos, esto lleva a la instalación de muchas industrias en dicha zona y atrae a las de otras provincias a crear redes de concesionarios para comercializar sus productos.

La problemática con la que nos encontramos fue la de verificar cómo hacen estos concesionarios para vender sus productos y ser competitivos, frente a los fabricantes de la zona que comercializan sus productos de forma directa teniendo financiamiento propio, en algunos casos, variando las listas de precio según como se presenten los negocios, herramienta que los concesionarios no pueden utilizar ya que trabajan con una lista de precios fija para la venta.

Tenemos conocimiento que los concesionarios que se encuentran en la zona de influencia no tienen planificación de ventas, no utilizan herramientas de gestión y el crecimiento se logró sin una estructura sólida, la que repercute notablemente en la fidelización de clientes para continuar generando ingresos en épocas de crisis.

Ante esta problemática nos planteamos como hipótesis que existen formas eficientes de competir, desde una concesionaria, con fábricas que realizan ventas directas, para obtener ganancias.

Nuestro objetivo general fue el de determinar herramientas de marketing u otras, para que los concesionarios de maquinarias agrícolas logren ser competitivos frente a las fábricas que efectúan ventas directas.

Para lograrlo desarrollamos la situación actual, motivo de esta investigación, analizamos si los concesionarios transmiten a sus empleados los objetivos planteados por fábrica y cómo hacen para alcanzarlos; y determinamos las herramientas estratégicas de marketing que nos llevan a optimizar la mejora.

De acuerdo a las características de la investigación utilizamos el método descriptivo, de este modo recogimos información necesaria y la ordenamos para determinar las características de la investigación y la metodología explicativa, con el fin de demostrar cómo afectan las políticas de ventas de las fábricas.

La información que utilizamos para llevar a cabo esta investigación fue recompilada de manera personal por medio de entrevistas a diferentes individuos tales como concesionarios que comercializan diferentes marcas de implementos, para analizar si existe planificación, y de ser así, como la utilizan. Lo mismo realizaremos con promotores de ventas de las diferentes fábricas de maquinarias agrícolas para interiorizarnos en las formas de trabajo que tienen las fábricas con sus redes de concesionarios y qué esperan de ellos; y qué instrumentos les proporcionan para ser competitivos. A consultores de empresas que hayan trabajado o se encuentren trabajando en el área de servicios post venta, de fábrica dedicadas a la producción de implementos, para identificar si el servicio puede ser utilizado como una ventaja competitiva en los concesionarios.

Finalmente logramos determinar una serie de herramientas adecuadas para lograr una ventaja competitiva en relación a la eficiencia en servicio técnico.

CAPITULO I

ARGENTINA COMO PAIS AGROINDUSTRIAL

1.1 Antecedentes del Sector Comercial Agroindustrial

La historia de la fabricación y comercialización de la maquinaria agrícola en nuestro país data de los inicios de formación formal como país donde se siguió un modelo de exportación agrícola y ganadera de desarrollo con una gran concentración de cultivos en las fértiles llanuras pampeanas. En gran medida limitada a las actividades ganaderas y centradas alrededor de la exportación de pieles de ganado vacuno, la agricultura argentina remitió durante la época colonial y hasta bien entrado el siglo XIX. La necesidad de una agricultura intensiva se reconoció ya en 1776, los intentos de desarrollarla sufrieron reveses debido a las luchas internas y la falta de habilidad y maquinaria. En 1868 se creó el primer Instituto de la Argentina de Agronomía y años después lanzaría la primera exportación de granos desde Argentina al Reino Unido, esto trajo aparejada una sólida inversión local con el fin de fortalecer y ampliar los volúmenes de producción; a lo cual lo acompañaron inversiones de origen inglés en ferrocarriles y transporte marítimo.

La necesidad de ampliar la producción sumado a los incrementos en los ingresos de capital de los nuevos mercados hizo que se comercializaran los primeros implementos agrícolas, que permitirían abarcar mayores áreas en menos tiempo. Estos implementos eran muy básicos en su construcción y la forma de movilidad se generaba por la tracción a sangre de bueyes, mulas o caballos, eran importados de países con una trayectoria en producción de acero y donde la agroindustria ya había logrado un desarrollo, por lo general provenían de países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, Francia, entre otros.

Estos fueron algunos de los primeros implementos agrícolas que fueron cambios revolucionarios en cuanto la capacidad de producir:

El arado Rotherham fue construido en Inglaterra en 1730; y su forma triangular hizo más fácil tirar de él y se adaptó mejor para ser tirado por caballos. La idea fue tomada por un ingeniero holandés quien comenzó a fabricarlo de forma industrial, en una combinación de partes en madera y acero.

El primer arado construido completamente de hierro fue en Inglaterra en 1810, el cual pocos años después sería modificado por un francés con diferentes posiciones móviles según el criterio del usuario.

En la década de 1830 el herrero estadounidense John Deere inventó la reja de los arados, de acero. Después se inventó el arado de dos ruedas con asiento para el conductor, y más adelante, para el año 1850 aproximadamente, el arado de discos; luego, con la llegada del tractor, primero a vapor, luego a gasolina y en la actualidad con las más actualizadas tecnologías, se han ido facilitado enormemente las tareas agrícolas.

Quienes se encargaban de su comercialización eran los establecimientos comerciales denominados ramos generales y proveían todo lo que en ese entonces era indispensable para la vida cotidiana y también artículos de lujos, comida, bebidas, velas, carbón, remedios, semillas, vehículos, telas, entre otros; en definitiva no eran comercios especializados, pero era un lugar en común donde se acercaban todos los habitantes de una región y por ende también lo hacían los agricultores, como el dueño del lugar era una persona de perfil comerciante fueron ellos a quienes se los encargó de la venta de estos implementos.

Con el advenimiento de nuevos materiales, maquinarias para poder fabricar que ingresaban al país y un incremento en el poder adquisitivo; fueron estos factores los que dieron comienzo a los nuevos industriales de origen nacional quienes comenzaban siendo meros herreros y fueron capaces de discernir que necesidades particulares tenían los agricultores.

Estos avances estuvieron acompañados por una ola de inmigración europea y las inversiones en educación e infraestructura, todo lo cual casi reinventando la sociedad argentina. El desarrollo agrícola, a su vez, condujo a la primera expansión significativa industrial, que, durante la década de 1920,. Las

exportaciones agrícolas siempre que el Tesoro argentino con excedentes generosos durante las dos guerras mundiales y ayudó a financiar un auge en maquinaria. Los beneficiados con las inversiones en infraestructura de control, maquinaria y plagas. Políticas favorables a la inversión industrial durante los primeros años de la década de 1960, llevó a la creación de FIAT y John Deere fabricantes de maquinaria agrícola a nivel local, estimulando una mayor modernización.

Con la entrada de empresas extranjeras a el país se modifica el plano comercial que se tenía hasta el momento y el sector agrícola realiza un gran cambio en el ámbito comercial, comenzando a utilizar canales comerciales donde se separa el rubro agrícola como actividad comercial independiente dando lugar a que los comercios abocados sean especializados en esta área.

Esta modificación en los canales de comercialización hace enfoque en líderes de referencia que se encuentran trabajando dentro del ámbito agrícola ganadero llegando a través de estos de manera directa al cliente ya que son quienes están en contacto y conocen sus necesidades específicas.

En esta reestructuración comercial las industrias buscaban comenzar a desarrollar zonas de trabajo tomando ciudades principales de cada región lo que le facilitaría el contacto con los clientes ya que en ese momento las entidades financieras eran limitadas y se encontraban en las localidades importantes y por ende todos los productores se movían hacia estos lugares.

Otra ventaja que detectaron en las principales urbes es que estas se han visto fortalecidas gracias a ubicarse, en muchos casos, al margen de rutas provinciales o nacionales llevando a facilitarían las logística y serviría para fortalecer la imagen de marca ya que un gran volumen de individuos las atraviesa para moverse. Tratando de reunir este grupo de indicadores las industrias tratarían de discernir quienes se identificaban como líder de referencia dentro del ámbito rural, de este modo se desarrollarían los primeros concesionarios quienes eras, cooperativas de productores, agroveterinarias, ventas de insumo y semillas, madereras (comercializadores de postes, varillas y corrales), talleres de reparación de maquinarias, entre otros. De este modo identificarían las necesidades específicas de cada región y se ampliaría la gama de oferta, ya que

este intermediario le trasladaba diferentes inquietudes y nuevos productos que necesitan los productores según la región donde estos se encontraban.

Estos nuevos concesionarios de maquinarias agrícolas, con el tiempo comenzarían a sentir la presión de competir con otros pares que están realizando su misma actividad con diferentes empresas y de este modo tendrían que brindar un valor agregado a la actividad y comenzar a fortalecer ese vínculo, tras entender que el cliente ya no se encuentra cautivo. De esta manera se concluye que la fuerza de venta debe tomar un cambio gradual en cuanto a la manera de operar ya que el rol que esta tenía hasta entonces era de ir a cerrar el negocio cuando el cliente solicitaba que se le venda.

De ahora en más los vendedores saldrían a visitar los clientes a sus instalaciones para tener un acercamiento y discernir que es lo que está necesitando o hacia donde programa sus inversiones con respecto a los objetivos de producción que este tenga, se trata de buscar empatía de esta manera.

Otra incursión que vendría acompañada de este cambio es la necesidad de brindar un servicio técnico para solucionar inconvenientes con las nuevas tecnologías que vendrían acompañando los cambios, el cliente ya no puede reparar mas sus implementos de la manera rudimentaria en que lo realizaba en su taller con las herramientas básicas; se encuentra operando nuevas maquinarias que conllevan sistemas combinados de mecánica, neumática, hidráulica y electrónica, ahora se necesita mano de obra especializada con preparación técnica de fabrica y repuestos acordes para reparar mecanismo más sofisticados.

1.2 ARGENTINA COMO PRODUCTOR DE ALIMENTOS

Globalmente se reconoce a la Argentina como uno de los países de mayor competitividad en el mundo para producir soja, eso se debe a varios factores relacionados: las buenas genéticas aplicadas más el gen RR aportado por la biotecnología, la buena implantación del cultivo (sin labranza y con cobertura de rastrojo en superficie), el ajuste en la fecha de siembra y fertilidad con el espaciamiento y la densidad de implantación, el buen control de malezas, plagas y

enfermedades. La alta eficiencia de cosecha y post cosecha en todos sus aspectos como así también la evolución en el manejo para utilizar la tecnología de captura y análisis de datos que ofrece la Agricultura de Precisión. Todos estos factores tecnológicos se complementan y potencian en manos de productores informados y capacitados como son los productores argentinos. Es un error pensar que Argentina es eficiente para producir alimentos, solamente porque posee un gran territorio y unas condiciones agro climáticas excepcionales; Argentina es eficiente para producir alimentos (para 400 M/habitantes en el mundo), porque aplica la mejor tecnología para producir granos y la misma es utilizada inteligentemente con alta eficiencia y un alto respeto por el medio ambiente. Poco agroquímico y fertilizante por tonelada producida, muy poca quema de combustibles fósiles por tonelada producida, buena captura del carbono con la Siembra Directa, reducida erosión hídrica y eólica en las zonas productivas, baja contaminación de efluentes en sus sistemas industriales y de transformación de granos en proteína animal.

Argentina en la campaña 2006/2007 obtuvo 3.000 kg/ha de rendimiento promedio de soja, valores similares a los obtenidos por EEUU y Brasil pero a diferencia de esos países, en Argentina el 30% del área de soja se siembra en doble cultivo (Trigo/Soja), lo cual aumenta la productividad por hectáreas destinadas a soja, colocando a la Argentina como el país de mayor rendimiento promedio de soja de primera y el de menor costo de producción del mundo.

En todo este proceso la maquinaria agrícola tiene mucho para aportar resultando pertinente aclarar que el 98% de la siembra se realiza con máquinas argentinas, el 90% de los agroquímicos y fertilizantes se aplican con máquinas de producción nacional, teniendo un protagonismo cada vez más relevante la industria nacional de cosechadoras. En el almacenamiento de granos, tanto en silo bolsa como en sistemas tradicionales (silos, celdas y secadoras) la industria nacional no sólo ocupa más del 95% del mercado sino que también es líder en almacenamiento de granos en bolsas plásticas a nivel mundial con más de 55 M/t embolsadas en la última campaña 2008/2009, exportando bolsas, embolsadoras y extractoras a todos los países productores de granos del mundo.

Argentina, desde el año 2001 (pico de la crisis económica), inició un crecimiento sostenido acompañado por la demanda internacional de commodities que incrementaron los precios internacionales, esto en gran parte sustentado por el crecimiento productivo y cualitativo de la agricultura que en los próximos 5 años aumentaría su producción de granos en un 44%, Cabe destacar que el éxito productivo logrado de manera sustentable en la agricultura argentina se consiguió con un 65% de máquinas nacionales, constituyendo un “know how” del conocimiento de alta tecnología en maquinaria agrícola, teniendo un valor agregado muy valioso.

1.3 DESARROLLO DEL MERCADO DE MAQUINAS AGRICOLAS Y AGROCOMPONENTES EN ARGENTINA.

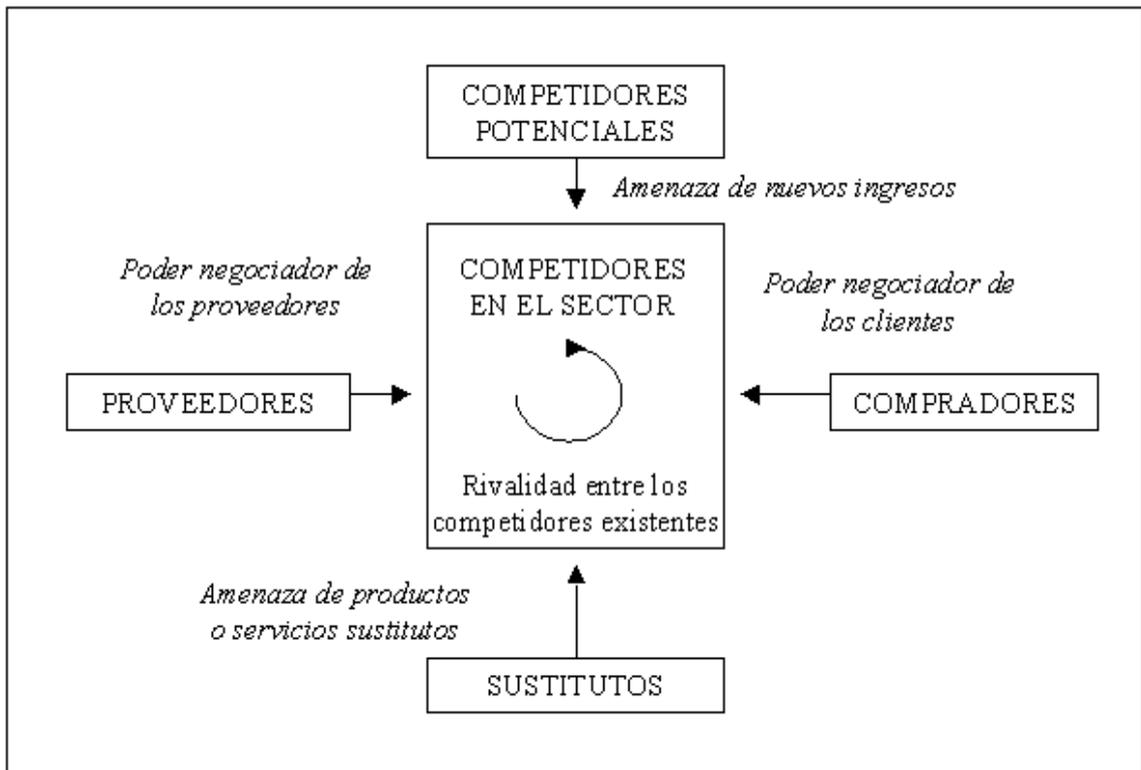
La industria de maquinaria agrícola y agrocomponentes que se relaciona directa e indirectamente con el sector, está constituida por 730 empresas, donde las más grandes superan levemente las 500 personas empleadas en forma directa y las empresas más pequeñas más de 5 empleados; de ellas más del 80% se encuentran radicadas en pequeñas localidades del interior productivo del país, constituyendo un objetivo estratégico su crecimiento competitivo como herramienta de desarrollo local.

Distribución territorial de las empresas de maquinaria agrícola y agropartes: 730 totales. 44% en Santa Fe, 24% en Córdoba, 21% en Buenos Aires y el 11% restantes están distribuidas en Entre Ríos, Mendoza, Misiones, Tucumán, Río Negro, La Pampa, Salta, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Chaco, Corrientes y Jujuy.

1.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

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.”¹



- 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

¹ Porter, Michael. “Ventaja Competitiva”. Ed: Patria. Año 2010

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 barreras de ingreso al mercado está dada por:
 - o Presencia de económicas de escala
 - o Diferenciación de productos
 - o Identidad de marca
 - o Costos cambiantes
 - o 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.
- 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 competidores se encuentren, 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 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.²

1.5 EL VALOR DE LA INDUSTRIA

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

² W. Chan Kim, Reneé Mauborgne. Título original: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Ed: Harvard Business School Press. Año 2005

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 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.

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE ASPECTOS COMERCIALES DEL

SECTOR AGROINDUSTRIAL

2.1 Imagen de Marca

De acuerdo con Santesmases³ 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”*.⁴

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

³ Santesmases, Miguel Mestre, Reconocido escritor español. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y Licenciado en Derecho. Autor de varios libros de Marketing.

⁴ Torin, Douglas. *“Guía completa de la Publicidad”*. Editorial QED Publishing. Madrid. 1993.

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 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 beneficios 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.

2.2 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.*

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 empresas⁵”

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.

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”.

Aun así, consideramos importante comprender la diferencia entre marketing industrial y marketing de consumo. Para ello, nos guiaremos según el

⁵ Cariola, Oscar Horacio. *“Marketing Industrial con Aplicaciones a Transportes, Internet e Ingeniería”*. Ed.: Ugerman. Año 2001 Buenos Aires, Argentina.

artículo publicado por Juan Amari a través de la pagina web “Indogma, marketing para decidir”⁶:

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.

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

⁶ Amari, Juan. “Marketing para decidir”. Indogma. Ver en: <http://indogma.com/es/diferencia-entre-el-marketing-industrial-y-el-de-consumo/>

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.”⁷

Es importante tener en cuenta los criterios que hemos mencionado anteriormente al momento de ofrecer un producto o un servicio industrial. Sin embargo, existen otros factores a considerar que, combinados entre sí, nos llevan a hablar de un “producto ampliado”⁸:

- **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.

⁷ Cariola, Oscar Horacio. “Marketing Industrial, con aplicaciones a Transportes, Internet e Ingeniería”. Ed.: Ugerman,

⁸ Valor agregado al producto que ofrece la empresa (nota del autor)

- **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.”⁹

2.3 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.

⁹ 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. Autor anónimo.

Como lo ejemplifican los autores, Coca Cola es más que Pepsi y Mc Donald más que Burguer 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”*¹⁰.

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:

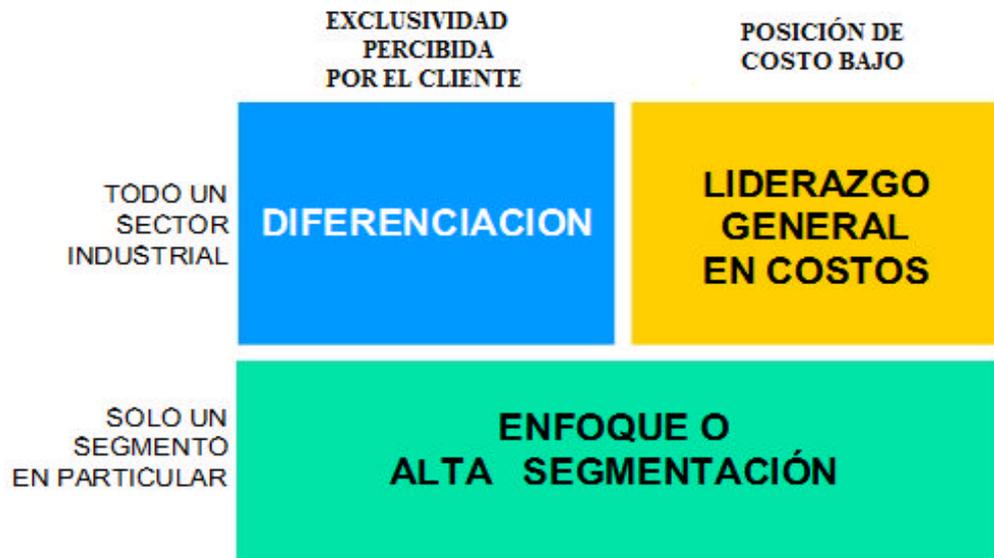
- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costos**. La clave de esto es el concepto de “Curva de experiencia”¹¹. Es necesaria la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducir costos basados en la experiencia, 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

¹⁰ Trout, Jack, Al Ries. *“Posicionamiento”*. Ed McGraw-hill de Managment. Año 2006

¹¹ Reducción del costo unitario al mínimo (nota del autor)

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: Porter Michael. “Estrategia Competitiva”. Ed: Patria

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”.

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”.

2.4 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.”¹²

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”.*

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

¹²Fernández 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>

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.

2.5 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”.¹³

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.

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

¹³ Kastika, Eduardo. “Estructuras empresarias dinámicas: modelos para diseñar empresas flexibles”. Edición: Macchi. Año 1991. Capítulo 6: La cadena de valor

- 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 aéreas 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 nos enfocaremos la cadena de valor de tipo “HARD” que desarrollamos a continuación:



Cuadro 1: Cadena de valor de tipo Hard, de Michael Porter.

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.

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.

2.6 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 BCG¹⁴.

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 genera 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".

¹⁴ 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.

Mini duplica no es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se lograra obtener rentabilidad¹⁵.

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:

¹⁵ Yip George, Matriz de Nuevas entradas. Ver en: "Estrategias de marcas y posicionamiento". Monografias.com; <http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc/estmarc.shtml#MATRIZ>

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.¹⁶

2.7 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.

¹⁶ Ries, Al y Trout, Jack. “Guerra de Mercadotecnia”. Ed: MCGRAW-HIL. AÑO: 2006

- 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

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).

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.¹⁷

2.8 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

¹⁷ Castañeda, Arturo R. Revista digital: “Crece Negocios”. Publicado en: <http://www.crecenegocios.com/las-bases-de-datos-de-clientes/comment-page-1/#comment-16467>

para empleados y distribuidores, la compañía ha aumentado también el producto más allá de lo requerido por el comprador.”¹⁸

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”.

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.

¹⁸ Op.cit. Cariola, Oscar Horacio. “Marketing”.

CAPITULO III

PROPUESTA (SERVUCCION)

La propuesta que se realiza a continuación determina la servucción de una concesionaria dedica al rubro del agro, el desarrollo del trabajo se hace en base a la comercialización de los productos que fabrican dos empresas las cuales tienen una fuerte imagen de marca y una gran representación en el mercado. Estas fabricas no están arraigadas en la zona comprendida de estudio (departamento San Martin y Belgrano), ambas empresas se encuentran en la provincia de córdoba y trabajan dentro de esa área con un concesionario en común; esto permite realizar una propuesta de trabajo donde se cumple la problemática principal de competir directo con las fabricas siendo un revendedor de maquinarias agrícolas (concesionario).

Las empresas con las que se identifica la concesionaria en cuestión son dos marcas importantes dentro de este mercado y ambas tienen diferentes orientaciones en cuanto a los implementos que fabrican, siendo una de ellas AGROMETAL especialista en siembra y dedicada solamente a la fabricación y MAINERO empresa que cuenta con una amplia gama de productos destinados a la mayoría de los subgrupos de esta área como la henificación (rotoenfardadoras, rastrillos, segadoras, cortadoras), recolección (cabezales maiceros, cabezales girasoleros, embolsadoras, extractoras y autodescargables) y alimentación vacuna (mixer horizontales, verticales, picadoras de forrajes, carros forrajeros).

Se determinaran los esquemas a corto plazo que se están siguiendo y las proyecciones que se estiman para el largo plazo, teniendo en cuenta la época de

turbulencia por la cual se estamos atravesando y los grandes cambios económicos que sufre la economía Argentina.

Al trabajar con la marca de sembradoras Agrometal, tenemos la ventaja de comercializar un producto que tiene un 28% de este mercado, en el cual existen 52 competidores y donde el segundo competidor que nos sigue tiene el 12% del mercado. Agrometal es una marca con más de 50 años en el rubro y con el mayor posicionamiento de todos los competidores en cuanto a calidad, trabajo, durabilidad y valor de reventa.

El caso de MAINERO demuestra ser una empresa con mucha experiencia y trayectoria con más de 80 años en el mercado, a sido líder en innovaciones de muchos de los productos que hoy fabrican ellos y sus competidores y siempre han ido marcando un camino en cuanto al tipo de implemento que se necesito durante las distintas épocas.

El problema que se identifica en la zona asignada de trabajo para esta concesionaria, es que dentro de la zona se hallan casi el 50% de las empresas que fabrican implementos en el país y la mayoría de estas realizan ventas directas en la región por una cuestión de cercanía con los clientes. También se deben considerar un gran número de concesionarias que compiten de forma directa vendiendo otras marcas.

3.1 VIAVILIDAD DEL COMERCIO

Cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha tiene que tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. En este caso, es importante que en aparezcan ciertos elementos de este modo, se minimiza el margen de error ya que todas las circunstancias vinculadas a los proyectos son estudiadas.

El estudio de la viabilidad suele estar vinculado a la seguridad y al control ya sea técnico, comercial o social.

Legal: el desarrollo que se desea realizar en el análisis de una concesionaria de este tipo, es legalmente posible ya que este comercio pertenece a un rubro de negocios que está en funcionamiento y sin ningún tipo de impedimentos legales.

Administrativo: Se tomara como punto de referencia la ciudad de El Trébol para desarrollar la actividad de la concesionaria, se elije dicha ubicación ya que es una punto dentro de la zona donde reúnen las condiciones de competencia por la cercanía a las fábricas. Contara con una organización administrativa reducida donde estará abocada un individuo encargado de la facturación, control de stock, pedidos de repuestos a fabrica, entre otros; un encargado de atención al público, venta de repuestos; un mecánico exclusivo para trabajar dentro de la concesionaria realizando reparaciones programadas y eventuales que puedan surgir para estar siempre a la disposición de solucionarle el problema a el cliente.

El servicio técnico estará desarrollado por dos individuos que trabajaran a campo constantemente, asistidos con una camioneta de la empresa equipada con todos elementos necesarios para realizar reparaciones a campo de cualquier tipo de implemento que se comercialice; y un vendedor de campo que tendrá el trabajo de atender a potenciales clientes, seguimiento de ventas. El titular de la concesionaria está encargado de la gerencia en función integral ya que en este tipo de rubros por lo general es el titular de la empresa quien se encarga de la conducción, fundamentalmente su rol será de generar sinergia entre los clientes internos y optimizar los beneficios. También realizara tareas de ventas debido a negocios que haya realizado anteriormente y por ende los clientes identifican el comercio con su figura.

Aspectos Técnicos : la concesionaria tiene la finalidad de brindar un servicio por lo tanto, se explicaran a continuación los elementos que se deben tener en cuenta dentro de este rubro para generar un contacto comercial, concluir la venta y mantener los lazos con el cliente.

El servicio que brinda la concesionaria hacia sus clientes será una relación constante entre el soporte físico, personal contacto y los distintos tipos de clientes

por medio de una interacción entre estos tres a medida que se pase por las distintas etapas del servicio en cuestión; a estas etapas las dividimos en cinco puntos: Pre Venta, Venta, Post Venta, Servicio al Cliente (extensión de la Post Venta) y Atención al Público.

Cuando hablamos de Pre Venta nos referimos al seguimiento que el vendedor les hace a los clientes o potenciales clientes para que estos agreguen o renueven sus maquinarias vendiéndoles una nueva. En esta etapa el vendedor informa al cliente acerca de nuevos productos o reformas en los productos existentes de la marca, accesorios nuevos, tendencias, créditos disponibles y financiación, o simplemente haga una visita rutinaria para mantenerse en contacto con el cliente.

Durante el seguimiento que se le haga al cliente, mantendremos un control de desempeño constante con el vendedor, de este modo observaremos los resultados de la Pre Venta en el momento que realice una venta.

Luego pasaremos a la siguiente etapa que es la Venta, donde se le ofrecerán al cliente opciones de pago, financiaciones que haya disponibles en el momento, cotizaciones por productos que se les retire, entre otros. Lograda la transacción pasamos a la Post Venta.

La Post Venta se divide en dos etapas; la primera será la preentrega del producto que se envía desde la fabrica directo al concesionario, esto se hace como una formalidad para que el cliente nos entregue el implemento que se le retira (si es que existe la entrega de algún usado) luego procedemos a llevar el producto nuevo hacia el campo de nuestro cliente para efectuar la puesta a punto que es dejar la maquinaria lista para trabajar. Esta operación es efectuada en gran parte por el mecánico y en menor medida por el vendedor, este debe estar presente ya que fue quien realizo la venta del producto.

La segunda etapa de la Post Venta se realizara una vez que el usuario haya trabajado una cantidad hectáreas determinadas, aquí el mecánico se encargara de efectuar el ajuste correspondiente a todos los elementos que conformen la maquinaria, también analizara que no se encuentren fallas de fabricación que salen a la luz a través del uso. De existir alguna falla la reconocerá la garantía.

Servicio al Cliente: A este servicio lo podemos tomar como una extensión de la Post Venta y es una herramienta que le da valor agregado al servicio. Consta en realizar un servicio de revisión completa de la maquinaria para informarle al utilitario que se debe cambiar o reparar cuando las maquinarias tienen un periodo de uso mayor a dos años o más. No se busca que el cliente compre repuestos con este método, sino que se informe acerca de las sugerencias que le realizamos para que su producto tenga mayor vida útil; este servicio no tiene costo alguno y a la vez significa un beneficio mutuo para el cliente y la concesionaria ya que en épocas que no son temporadas fuertes de venta se mantiene ocupado a los vendedores y mecánicos haciendo esta actividad y por ende mientras se capacitan con esta práctica se mantiene en contacto al cliente.

Si tenemos en cuenta que la vida útil de las maquinarias varía entre 8 y 12 años, el Servicio al Cliente se hará solo entre 3 o 4 veces y como ya dijimos no representara un costo para el cliente sino que será una ventaja competitiva altamente significativa, ya que ninguno de los competidores hace este trabajo.

Se da el nombre de Servicio al Cliente para que la percepción del individuo sea positiva en cuanto al trabajo que se está realizando. En cambio si a este servicio lo denominamos Servicio Técnico, tendremos un contraste negativo debido a que el cliente cada vez que pide la ayuda de este (servicio técnico) es porque el producto ha tenido roturas o no le funciona.

Atención al Cliente: Este servicio se brinda en cualquier momento que el cliente disponga de una necesidad y podrá dirigirse personalmente a la concesionaria o vía telefónica para que se le solucione el inconveniente, se lo asesore, o realice algún tipo de consulta.

Comercial: la concesionaria se dedicara a la comercialización de implementos agrícolas fabricados por las industrias AGROMETAL y MAINERO. Al trabajar con estas empresas se tiene la ventaja de comercializar un producto que tiene un gran porcentaje de participación en el mercado. AGROMETAL es una empresa con más de 50 años en el rubro y con el mayor posicionamiento de todos los competidores en cuanto a calidad, trabajo, durabilidad y valor de reventa.

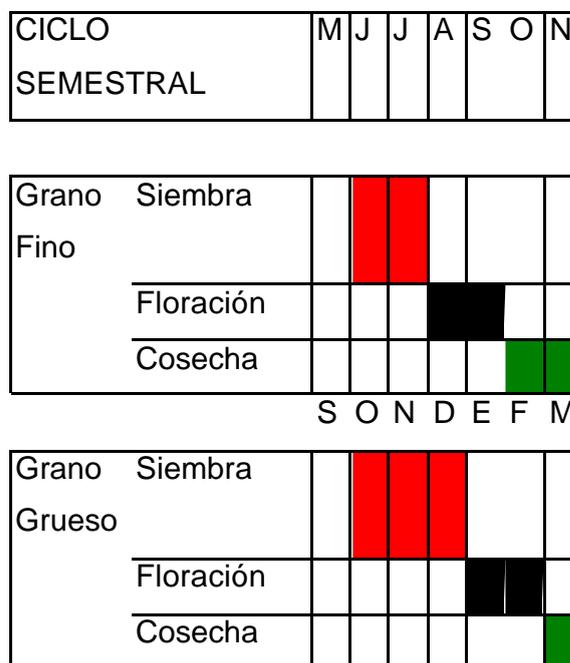
MAINERO es una empresa con más de 80 años pionera en la línea de implemento que desarrolla y destacándose por fabricar implementos de complejidad significativa que muchos de sus competidores no logran terminar de desarrollar o de encontrar el funcionamiento óptimo para competir. La Problemática que se identifica en cuestión es la cercanía de las fabricas competidoras en la zona asignada donde se hallan aproximadamente mas del 50% de las empresas que fabrican para todo el país, en un polo industrial resumido en tres ciudades como son las localidades de Las Rosas, Las Parejas y Armstrong donde se fabrican productos similares en diferentes niveles de valoración y calidad, compitiendo de forma directa. También se deben considerar un gran número de concesionarias como competidores vendiendo otras marcas.

Económico: el negocio se desarrolla en el sector de comercio, es un eslabón dentro del canal de comercialización desde la fábrica hasta los consumidores finales.

Los comercios dedicados al rubro del agro dependen en gran medida a variables difíciles de controlar ya sean internas o externas, como son políticas económicas nacionales y en el plano internacional la demanda de materias primas que impulsa a este sector, con fluctuaciones dependientes de las condiciones climáticas que afectan a los diferentes países productores de cereal reflejándose en los precios de cotizaciones internacional, pero poco representativas ya que las demandas de commodities se mantienen y tiende a aumentar debido al crecimiento en la natalidad de India y China. A pesar de los contrastes observados no es un mal momento para invertir en el rubro de las concesionario en implementos ya que este rubro acompaña a la suba en precio del acero y esta es aun mucho más significativa que otros medios de capitalización o ahorro que se utilizan como son las inversiones inmobiliarias, resguardo en divisas extranjeras, entre otros.

Para analizar los periodos de venta, podemos analizar que el mercado de los implementos agrícolas presenta una estacionalidad y así se demuestran a través de los ciclos semestrales en los que se desarrolla el cultivo o campañas de

recolección. Por lo tanto para poder ser competitivos y desarrollar una cadena comercial durante todo el año, se debe comercializar una amplia gama de productos como son los que producen las empresas de MAINERO y AGROMETAL, permitiendo ofrecerle a los clientes productos que van desde que se implanta la semilla hasta que se procesa el cultivo en cualquiera de sus alternativas, ya sea como commodities, grano para consumo, forrajes para alimentos ganaderos, entre otros.



CUADRO DEL CICLO DE DESARRO DE LOS CULTIVOS

En relación a los aspectos económicos debemos considerar las variables β (medida del riesgo del activo financiero), r_f (tasa libre de riesgo), r_m (tasa de rendimiento de mercado), i (tasa de interés nominal), p (inflación esperada), T_{rr} (tasa de rendimiento requerida); ya que vamos utilizar financiamiento propio.

Según la información recabada del sector agroindustria se plasman a continuación los valores para estas variables

En relación a la inflación, fuentes privadas de medición del sector agroindustrial informan tasas que promedian dentro del 3,6% mensual.

- p (inflación esperada) = 43,2% (que vamos a mantener este % anual a lo largo del periodo de evaluación)

Según fuentes oficiales se determinó que:

- r_m (tasa de rendimiento de mercado) = 7,9%
- r_f (tasa libre de riesgo) = 1,89%
- r (tasa de interés real) = 24,3% (según INDEC)
- i (tasa de interés nominal) = 42,3%
- β (medida del riesgo del activo financiero) = 1,67

En cuanto a β se la comparo con una empresa del mismo rubro para tomar ese valor, se consideró la β de la empresa Deree and Company (John Deree) que se dedica a la fabricación y comercialización de implemento del mismo tipo, como los que se necesitan para el proyecto.

También se evaluó β con la industria del acero, no se determina como un rubro al que se dedique el concesionario pero es un buen indicador para analizar posibles inversiones para stock de implementos; se tomo como referente la empresa ACINDAR con una β de 1,72.

Estudio Financiero: El estudio financiero está integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten analizar y observar la viabilidad de un plan de negocios, determinando el comportamiento de las operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación.

Determinan el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y

gastos preoperativo hasta obtener los indicadores financieros en los como son: El Balance General, Estado de Perdidas, Ganancias, Flujo de Efectivo , entre otros.

_ Algunos elementos del plan financiero:

_Inversión Requerida. Además de cuantificar la inversión requerida, debe definirse como se va a financiar, es decir cuáles serán las fuentes de financiación, en este tipo de empresa generalmente es capital propio y algún financiamiento bancario.

_Inversión Requerida. La inversión requerida antes de la puesta en marcha pueden agruparse en: capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos.

Capital de trabajo: Es el dinero que se requiere para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente. El efectivo inicial requerido puede determinarse a través del estudio de mercado, identificando como pagan los clientes, como cobran los proveedores, y estableciendo las ventas mensuales esperadas.

_Activos fijos: consta de la inversión en activos como: maquinaria y equipo, muebles, vehículos, edificios y terrenos.

_Gastos preoperativos: estas inversiones son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, de los cuales, los principales rubros son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, las capacitaciones y los imprevistos.

_Estimación de Flujos de Caja por Periodo, para la estimación de estos se requiere de la siguiente información: Vida útil del proyecto, Ingresos y egresos, Depreciación, Inversión adicional del proyecto, otros.

_Igualmente deben determinarse las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de crédito, la determinación de la tasa mínima de rendimiento para cada monto aportado.

_En la evaluación se tienen en cuenta: la rentabilidad y el riesgo del proyecto, así como los aspectos cualitativos. Todos estos aspectos se integran en los estados financieros que son los documentos que permiten integrar la información en términos cuantitativos y en ellos aplicar técnicas financiera para medir la rentabilidad.

_El balance general muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes. Este aspecto es importante y debe tenerse en cuenta al analizar el sector.

_Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados: El balance general es diferente al estado de pérdidas y ganancias. El segundo contiene un rango de tiempo, es el resultado o la “foto” de un periodo específico. El estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo definido.

Cuando se reúnen todos los datos necesario para elaborar un análisis financiero (Flujo de Caja por Periodo, Rentabilidad Operativa, Inversiones, otros); para determinar la viabilidad del proyecto se tienen en cuenta el resultado del VAN para determinar si el proyecto es viable o no.

$VAN > 0$ Proyecto Viable / $VAN < 0$ Proyecto No Viable / $VAN = 0$ La ganancia es igual a la i

Ambiental: el servicio que presenta la concesionaria es totalmente viable en el aspecto ambiental, ya que no se produce ningún tipo de contaminación. Debemos encargarnos dentro de este rubro para asesorar a los productores que sean nuestros clientes acerca de la peligrosidad de algunos productos químicos que utilizan como veneno para la semilla o las consecuencias que pueden presentar los pesticidas al utilizarlos en los implementos.

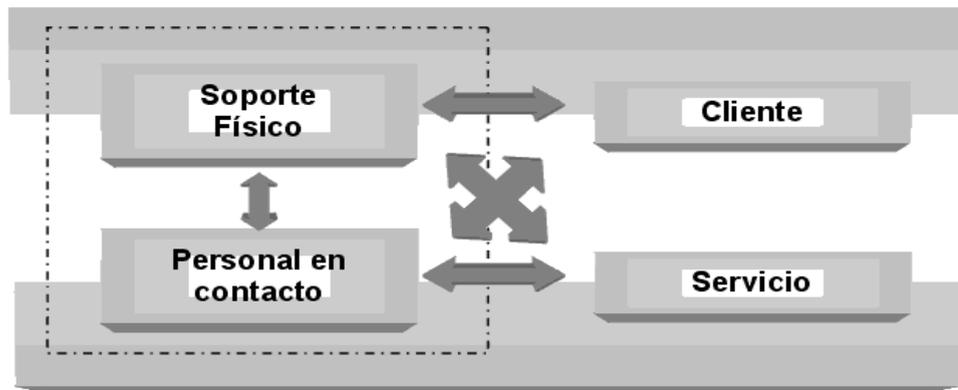
3.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCIÓN

En función de la problemática desarrollada en esta investigación que va dirigida a los revendedores y concesionarios de maquinarias agrícolas que deben competir con fabricas, arraigadas a poca distancia de su área de trabajo, las cuales venden de forma directa; La propuesta de trabajo que se realiza concluye en un Sistema de Servucción; ya que el concesionario se aboca a el cliente de manera integral, ponderando la fuerza de trabajo en el servicio que se brinda.

El comerciante al ser un eslabón de la cadena comercial desde la fabrica hasta el cliente, debe utilizar las ventajas competitivas que le brindas las empresas para que el comercializa, pero el mayor enfoque debe ser en base a la atención de el cliente brindándole todos los servicios posibles de manera personalizada que el resto de las fabricas competidoras no lo brindan debido a que su actividad se aboca a la fabricación y no a la atención personalizada de cada cliente. Por ende la forma de fidelizar a los clientes no es solamente haciendo que el producto que el adquiere sea de la manera más económica sino que este sienta un respaldo al momento de tener algún inconveniente, en cualquier día y horario del año que se encuentre trabajando.

El Sistema de servucción hace que se coordinen y optimicen todos los factores intervinientes en un comercio, desde la forma de atender de sus clientes, las instalaciones, servicios que se brinde y generar que el cliente detecte un plus en la atención que se le está brindando; es cierto que siempre percibimos si determinado servicio fue bueno o malo, si la atención en el restaurante en el que estuvimos fue bueno o si por el contrario al entrar a una tienda de zapatos no nos atendió nadie. Este es el tema que trata de armonizar el desarrollo de la Servucción, todo lo que tiene que ver con el proceso de creación de un determinado servicio.

De una manera sencilla puede definirse la Servucción como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal.



CUADRO DE SERVUCCION

3.2.1 EL CLIENTE

El cliente en cuestión es aquel productor agropecuario que trabaje extensiones agropecuarias propias o arrendadas de manera intensiva.

Podemos definir distintos tipos de clientes dentro del mercado de las implementos agrícolas; en el transcurso del tiempo se han observado experiencias de diferentes compradores para identificarlos según a el grupo que pertenecen.

Este mercado ha sufrido modificaciones ya sea del punto de vista de los aspectos internos, como lo fue el aumento del precio de los commodities en la ultima década y otros aspectos externos como las financiaciones bancarias para la adquisición de maquinarias.

3.2.1.1 Tipos de Clientes

Vitalicios: Existen clientes dentro de las marcas que se han fidelizado y han ido renovando sus maquinarias a medida que la empresa lanzo nuevos productos o les realizo mejoras con modificaciones funcionales. Su lealtad a sido forjada con el tiempo y ya existen terceras generaciones de usuarios del producto, incluso a la hora de renovar el producto no consultan presupuestos con otras marcas.

Una de las características que tiene el hombre de campo es de ser conservadores o moderados en cuanto a dar datos acerca de colegas que pueden

ser potenciales clientes o estén por cambiar su maquinaria, pero en este tipo de clientes vitalicios al estar fanatizados con la marca y el producto no dudan en recomendarte a un colega para que se lo visites, en muchos casos individuos que estaban por comprar productos de otras marcas que nunca fueron usuarios de marcas que ofrecía un determinado concesionario se vieron convencidos por la postura e insistencia que les retractaban los clientes vitalicios logrando de este modo una venta que no la avía podido cerrar el vendedor de la concesionaria. De este modo vemos que se convierte en cliente referido.

Vitalicios Tradicionalistas: Los implementos agrícolas al ser un productos en el cual la funcionalidad es poco variante en algunos tipos, lo que se modifican son accesorios de la maquinaria o tendencias de trabajos agrarios en cuanto a anchos de trabajo para cubrir mas extensión en menor tiempo, también pueden incluirse elementos tecnológicos como controladores o sistemas hidráulicos (que reemplazan a los antiguos sistemas mecánicos). Este tipo de cliente adquiere el nuevo producto prefiere que este siga siendo genérico, sin los accesorio que se han modificado sin complementos tecnológicos.

Prospecto Calificado: Reúnen las condiciones para adquirir el producto; tienen grande extensiones para trabajar, disponen de la facilidad en la adquisición de créditos, cuentan con el resto del equipamiento (tractores, acoplados, etc.) para trabajar con el producto que le ofrecemos y efectúa la compra finalmente de dicho producto pero es cliente por un tiempo. Realizo compras intercaladas de productos y entre intervalos adquiere otras marcas, vuelve y luego vuelve a cambiar probando otras. Suelen adquirir implementos novedosos de la competencia aunque estos no signifiquen mayor operatividad.

Vitalicio Seguidor: Al renovar sus maquinarias lo hacen para actualizarse funcionalmente y tecnológicamente; siempre que cambie el producto lo hará (sino es por una necesidad indispensable) para estar actualizado. Algunos de ellos no son cliente de la marca porque son productores chicos o medianos, pero al dar un paso importante en cuanto a su forma de invertir y

trabajar pasan a adquirir un producto de la marca. Suelen ser productores contratista que brindan servicios a terceros y han ido creciendo estructuralmente poco a poco con maquinas mas pequeñas sin importar la marca pero manteniendo los objetivos de crecimiento; tienen un perfil de empresarios dentro del resto de los productores.

Experimentadores: Dispone de muchas condiciones para ser un usuarios de la marca, pero son clientes que si no se les realiza un seguimiento a la hora de renovar su maquinaria cambia de marca, optando por la compra de un producto de la competencia que tenga similares características al nuestro pero de la empresa que haya hecho el seguimiento comercial.

Buscan pocos presupuestos, son difíciles de fidelizar y ellos suelen contactarse con las fábricas en situaciones eventuales como las exposiciones.

Seguidores del Vendedor: Suelen estar satisfechos con experiencias anteriores que han tenido con el vendedor o concesionario y compraran el producto que este tenga para vender siempre y cuando mantengan los parámetros de calidad de los productos que siempre adquirió, sin importar demasiado la marca.

3.2.2 SOPORTE FISICO

La concesionaria debe contar con los elementos suficientes para brindar un buen servicio; al momento de operar con sus clientes para garantizar el respaldo y el mantenimiento de maquinarias nuevas que estos adquieran o implementos usados.

Instrumentos Necesarios Para el Servicio: el personal en contacto dispone de la una gran gama de elementos para brindar el servicio, ya sean herramientas, vehículos, conocimientos, entre otros. En este rubro puede ser un poco problemática la disponibilidad de algunos repuestos, debido a que solo se mantienen stock de los más comunes y el resto se trabaja por pedido debido al valor que representan y a la gran variedad y líneas de productos existentes. Este

no es un problema significativo que va a disminuir la calidad del servicio ya que el cliente buscara repuestos cuando realice reparaciones generales de la maquinaria y dispondrá del tiempo suficiente, además el tiempo de demora de realizar los pedidos que se efectúen de la concesionaria a fabrica tendrán una demora de 24 hs. a 48 hs. De ser un caso de urgencia se enviara un empleado de servicio técnico a la fábrica para que busque el repuesto y se lo entregue al cliente en el lugar que haya tenido el percance.

El Entorno: las instalaciones se encuentran en lugares precisos para captar a los clientes del rubro. Si bien en la zona se encuentran grandes competidores se pueden utilizar herramientas para hacerles frente a estas como pueden ser la ubicación y trabajar con marcas líderes.

La concesionaria se ubicara en la localidad de El Trébol permitiendo la cercanía de clientes que se encuentran en los pueblos vecinos como María Susana, Bouquet, Montes de Oca, Los Cardos, Carlos Pellegrini, otros; ya que estas localidades presentan el mejor nivel de tierras productivas de la zona en materia de producción de granos.

Otras localidades cercana siguen presentando niveles óptimos en cuanto a calidades de tierras pero en un nivel inferior a las localidades que se nombraron anteriormente, quedando como extensiones para explotaciones mixtas en agricultura, lechería y ganadería, localidades como Landeta, Cañada Rosquin Clason Clark, San Genaro, Totoras, otros.

La importancia de tener clientes dentro de una región que trabajen de forma diferentes según el tipo de explotación que realicen, abre un abanico de posibilidades en cuanto al momento que esté pasando el sector de cada uno de estos. Hoy en día con los problemas inflacionarios, el costo de los insumos a crecido significativamente menguando las rentabilidades de quienes producen solamente agricultura, por este modo se nota un baja significativa en la venta del tipo de producto que este cliente necesita. Si analizamos la activad ganaderas quienes se dedican a este rubro se vieron favorecidos en cuanto a la relación de precios que han tenido tras abrirse nuevos mercados generando una alza en los valor que cotizan las reses y fue este sector quien impulsó las ventas de

implementos agrícolas ya que supo sacar provecho de la situación y equiparse con nuevas tecnologías. Un caso similar fue lo que ocurrió con la lechería años atrás, rubro que hoy se encuentra con ganancias inferiores en relación a otros años, pero sigue estando por encima de la agricultura.

3.2.3 PERSONAL DE CONTACTO

Son aquellas personas en contacto directo con el cliente, intervienen todos los integrantes destinados a algún tipo de actividad dentro de la empresa (vendedores, administrativos, otros).

Se consideran una de las variables más importantes, porque con sus acciones influyen en gran medida en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado, debido a que el personal de contacto es la primera cara visible de la empresa es importante que el personal de contacto sea cordial y amable, tenga conocimientos del producto propio y los de la competencia, ya que si el vendedor no le genera confianza al cliente en su primera visita, el cliente va a tener una mala impresión de la empresa; muchas veces se ha dicho que el Personal de Contacto es el recurso más importante que una empresa puede tener.

3.2.4 SERVICIO

El servicio que brinda la concesionaria hacia sus clientes será una relación constante entre el soporte físico, personal contacto y los distintos tipos de clientes por medio de una interacción entre estos tres a medida que se pase por las distintas etapas del servicio en cuestión; a estas etapas las dividimos en cinco puntos: Pre Venta, Venta, Post Venta, Servicio al Cliente (extensión de la Post Venta) y Atención al Público.

Cuando hablamos de Pre Venta nos referimos al seguimiento que el vendedor les hace a los clientes o potenciales clientes para que estos renueven sus maquinarias vendiéndoles una nueva. En esta etapa el vendedor informa al cliente acerca de nuevos productos o reformas en los productos existentes de la

marca, accesorios nuevos, tendencias, créditos disponibles y financiación, o simplemente haga una visita rutinaria para mantenerse en contacto con el cliente.

Durante el seguimiento que se le haga al cliente, nos mantendremos en contacto permanente con el vendedor, de este modo observaremos los resultados de la Pre Venta en el momento que realice una venta.

De este modo pasaremos a la siguiente etapa que es la Venta, donde se le ofrecerán al cliente opciones de pago, financiaciones que haya disponibles en el momento, cotizaciones por productos que se les retire, entre otros. Lograda la transacción pasamos a la Post Venta.

La Post Venta se divide en dos etapas; la primera será la preentrega del producto que se envía desde la fabrica directo al concesionario, esto se hace como una formalidad para que el cliente nos entregue el implemento que se le retira (si es que existe la entrega de algún usado) luego procedemos a llevar la sembradora nueva hacia el campo de nuestro cliente para efectuar la puesta a punto que es dejar la maquinaria lista para trabajar. Esta operación es efectuada en gran parte por el mecánico y en menor medida por el vendedor, este debe estar presente ya que fue quien realizo la venta del producto.

La segunda etapa de la Post Venta se realizara una vez que el usuario haya trabajado una determinada cantidad de horas maquina o una cierta cantidad de hectáreas según los índices con que se determine el desgaste. De existir alguna falla la reconocerá la garantía.

Servicio al Cliente: este servicio se puede considerar como una extensión de la Post Venta y es una herramienta que le da valor agregado al servicio. Consta en realizar un servicio de revisión completa de la maquinaria para informarle al utilitario que se debe cambiar o reparar cuando la maquinaria tienen un periodo de uso mayor a dos años o más. No se busca que el cliente compre repuestos con este método, sino que se informe acerca de las sugerencias que le realizamos para que su producto tenga mayor vida útil; este servicio no tiene costo alguno y a la vez significa un beneficio mutuo para el cliente y la concesionaria ya que en épocas que no son temporadas fuertes de venta se mantiene ocupado a los vendedores y mecánicos haciendo esta actividad y a la vez mientras se capacitan con esta práctica se mantiene en contacto al cliente.

Si tenemos en cuenta que la vida útil de las maquinarias varía entre 5 y 10 años, el Servicio al Cliente se hará solo entre 3 o 4 veces y como ya dijimos no representara un costo para el cliente sino que será una ventaja competitiva altamente significativa, ya que ninguno de los competidores hace este trabajo.

Se da el nombre de nombre de Servicio al Cliente para que la percepción del individuo sea positiva en cuanto al trabajo que se está realizando. En cambio si a este servicio lo denominamos Servicio Técnico, tendremos un contraste negativo debido a que el cliente cada vez que pide la ayuda de este (servicio técnico) es porque el producto se ha roto o no le funciona.

Atención al Cliente: Este servicio se brinda en cualquier momento que el cliente disponga de una necesidad y podrá dirigirse personalmente a la concesionaria o vía telefónica para que se le solucione el inconveniente, se lo asesore, o realice algún tipo de consulta.

CONCLUSION

Si tenemos en cuenta la gran competencia existente en la zona, que se está trabajando con un el respaldo de empresas con fuerte imagen de marca; en un mercado donde gran parte de los competidores no brindan un servicio integral asistiendo en la post venta y el mal desempeño en cuanto a las políticas de trabajo con stock; podemos evaluar estas falencias y utilizarlas como ventajas competitivas relacionando la buena calidad del servicio que podemos brindar con el personal y el soporte físico que se dispone y teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se viene realizando.

Generar este tipo de servicios presenta un gran costo, el cual será retribuido por los clientes en la medida que lo soliciten y según la circunstancia, de esta manera se podrá generar un ingreso remunerativo para la empresa y de este modo poder las constantes inversiones realizadas y seguir incrementando la calidad en la atención.

APORTE

SERVUCCION DE LA CONCESIONARIA

Para una organización sistemática y coherente de todos los elementos que se ven involucrados al trabajar en una organización de este tipo, se trata de administrar manteniendo una coordinación constante entre el Soporte Físico y la Mano de Obra.

Por medio del Soporte físico se trata de tornar tangible el servicio mostrando a través de las edificaciones donde se recibe al cliente y los demás elementos con lo que se dispone para brindarles soluciones. Inmediatamente se observa una interacción con el capital humano que recibe al cliente terminando de conformar la idea que este armara del servicio que se le puede llegar a brindar en relación al producto que se le venda; el análisis a primera vista del capital humano que se realiza es en base a la oratoria, vestimenta, gesticulación y además las relaciones externas que se mantendrán con el cliente, estos elementos deben ser tomados como un gran capital intangible que tiene la empresa y se debe trabajar mejorándolos constantemente, orientados en la idea que es la única manera de tangibilizar lo intangible .

Definido los aspectos anteriores quedan establecidas las bases de la Organización Interna de la empresa, para terminar de conformarla, se trata de transmitir al cliente cuando se está en contacto el servicio aumentado que se está desarrollando.

La concesionaria al estar ubicada en el centro del denominado brazo fuerte de la provincia, sector con formado por la mayoría de las industrias metalúrgicas,

se expone a fuertes presiones competitivas representadas por la gran oferta que realizan las empresas que compiten de forma directa y una gran numero de concesionarias que compiten con la venta de otras marcas.

Esta competencia comercial se contrarresta al comercializar marcas líderes como es el caso que se presenta al vender productos como AGROMETAL y MAINERO.

Analizando la servucción desde el punto de vista del manejo de los clientes podemos decir que primeramente se determinan dos target objetivo uno estará conformado por todos los individuos que puedan adquirir un producto nuevo y el otro serán aquellos individuos que estén dispuestos a adquirir los productos usados y reparados que sean retirados de la venta de nuevos productos. De este modo se lograra satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo beneficios propios.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- CARIOLA, OSCAR HORACIO**, *“Marketing Industrial con Aplicaciones a Transportes, Internet e Ingeniería”*, Ed. Ugerman. Argentina.
- CHAN KIM W Y MAUBORGNE, RENEÉ**, *“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-HIL, 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.indogma.com

www.mailxmail.com

www.monografias.com