



Facultad de Ciencias Económicas
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

***Desarrollo de una línea de
productos en Roda Service (E.C.)***

Alumno: Santiago Amatriain santiagoamatriain@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Juan Cruz Varvello

Tutora Metodológica: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Diciembre 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mis padres, por apoyarme financiera y emocionalmente en la decisión de comenzar una carrera universitaria, y también en el transcurso de la misma. También a mis amigos de cursada, que me acompañaron durante los cuatro años que duró la carrera e hicieron que el estudio y la realización de trabajos prácticos sean llevaderos. En segundo lugar, les doy las gracias a los profesores que con ansias de enseñar, me aportaron los conocimientos necesarios para que el día de mañana pueda aplicarlos en casos de la vida real y así poder trabajar en la carrera que elegí para mi futuro. En el mismo nivel coloco al cuerpo de bedeles, que con paciencia siempre respondieron a mis dudas e inquietudes. Por último, quiero reconocer en este espacio al resto de mi familia, amigos, compañeros de trabajo y conocidos que de forma continúa se preocupaban por cómo era mi desempeño en el transcurso de la carrera.

A todos, mis más sinceros agradecimientos.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: Problematicación del estudio de caso	8
Descripción de la empresa	8
Historia de la empresa	10
Productos y servicios	11
Desarrollo del organigrama de la empresa	12
Análisis FODA	13
Planteamiento del problema	18
Metodología	20
CAPÍTULO II: Marco teórico	24
Conceptualización del Marketing	24
Conceptualización del desarrollo de productos	28
Análisis de la competencia	31
CAPÍTULO III: Análisis de datos	32
Análisis productivo	32
Análisis de costos	34
Análisis comercial	36
Ventaja competitiva	44
CAPÍTULO IV: Líneas de acción	45
Objetivos	45
Plan de acción	45
Estrategia de comunicación y promoción	46
Target proyectado	50
CAPÍTULO V: Conclusiones	54
ANEXO	56
BIBLIOGRAFÍA	61

RESUMEN

Se realizó el presente Estudio de Caso sobre la empresa Roda Service de Andrés Amatriain, importadora y distribuidora mayorista de rodamientos y afines. Se analizaron los pasos y las razones por las que la empresa decidió llevar a cabo el desarrollo de una nueva línea de productos y, al mismo tiempo, se verificó su rentabilidad actual. Este análisis fue abordado a través del estudio de la relación, entre lo que significa para la compañía tener en el mercado productos con una marca propia, y lo que el Marketing puede hacer para ayudar a que la misma sea comercializada de forma satisfactoria.

Inicialmente se realizó un exhaustivo análisis de la empresa que permitió identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y también su posición competitiva actual, dentro del entorno del Marketing. Luego se llevó a cabo un marco referencial, en el cual se explican las herramientas teóricas utilizadas en esta realización. A partir de allí, se realiza un análisis de datos, el cual transita por la producción, los costos y los aspectos comerciales. Una vez estudiada la situación se proponen algunas acciones a realizar que le permitan a Roda Service alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, se llega a una conclusión final del Estudio de Caso que se basa en la transformación de todos los datos obtenidos a información, que pueda ser útil para la toma de decisiones dentro de la organización.

Palabras Clave: Desarrollo. Línea. Rodamientos. Mercado. Marketing.

INTRODUCCIÓN

El tema abordado trata sobre el estudio del lanzamiento de una línea de productos realizada en Roda Service, una empresa familiar. El mismo consistió en realizar una producción tercerizada, ya que la empresa provee los rodamientos, que son importados, a una industria de ensamblaje, para que esta le añada a cada rulemán una estructura para, de esta forma, transformarlos en tensores. Los mismos, luego vuelven a Roda Service, donde son, en principio controlados, luego envasados y etiquetados individualmente y, por último, comercializados por medio de una marca propia, creada y registrada por la empresa, llamada “Tensores VAR-NTN”.

La principal relación del tema en cuestión con la carrera, es la identificación de oportunidades de crecimiento que en esta empresa familiar se han alcanzado y se podrán alcanzar, para aprovecharlas en un futuro. Esta estrategia se encuentra dentro de la Matriz de Ansoff, la cual es una temática muy importante y en la cual se hizo mucho hincapié durante los cuatro años de cursada. En ella podemos ver que existen cuatro cuadrantes que son Penetración de Mercado, Desarrollo de Nuevos Mercados, Diversificación y, la que habla de nuevos productos en mercados existentes, es decir “Desarrollo de productos”. Esta última es la estrategia que aplica la empresa en el caso que a lo largo del trabajo será estudiado.

Este lanzamiento se realizó en Roda Service de Andrés Amatriain, una empresa de tipo pyme iniciada con ese nombre en el año 2004. La misma se dedica a la importación y distribución mayorista principalmente de rodamientos, y otros productos afines, como tensores, crapodinas y lubricantes, entre otros.

La empresa trabaja principalmente en el sector automotriz de la ciudad de Rosario, sin embargo, cuenta con clientes ubicados a lo largo y ancho de todo el país, a los cuales atiende a través de una eficiente distribución, dentro de sus limitaciones por ser una pyme. Además vende sus productos para ser usados en rubros diferentes al automotor, como electrodomésticos o vehículos no motorizados, aunque estos ocupan solo una pequeña porción de sus ventas.

El problema de Roda Service, era la dificultad para penetrar el segmento de los tensores de correa con un producto propio. Esto es debido a que en el mercado existían, por un lado, productos importados, los cuales eran difíciles de tener en stock, debido a que esta línea es muy variada. Y por otro lado, productos nacionales de la fábrica SKF Argentina, la cual tenía variedad y disponibilidad, pero eran muy costosos y, por lo tanto, de una reventa complicada. Sin embargo, la empresa no contaba con la capacidad física ni financiera como para afrontar la inversión que significaría montar una fábrica y, por esta razón, surgió entre el dueño de la empresa y el encargado, la idea de realizar una producción tercerizada del producto. De esta forma, a principios del año 2010, un año siguiente al cual surgió la idea, se llevó a cabo el proyecto “Desarrollo de una nueva línea de tensores”, el que está vigente hasta la actualidad y el cual se utilizó para este análisis.

El campo de conocimiento de la comercialización nos capacita como profesionales capaces de intervenir en la realización de este Estudio de Caso. El desarrollo de nuevos productos es un tema dentro del Marketing, y es por esto que todas las materias relacionadas con esta área han sido importantes. Es por esta razón que creo necesaria la obtención del título de esta carrera, para que una vez insertado en el campo laboral, pueda planificar y llevar a cabo acciones de comercialización. Otra actividad importante aprendida es la recopilación de datos para la obtención de información relevante en la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

La modalidad para abordar la problemática es la de Estudio de Caso, por la razón de que el fin de este trabajo es analizar y lograr verificar la viabilidad y factibilidad de esta línea de productos, dándole mayor importancia a la comercialización del mismo, como base para optimizar la gestión de la empresa en las áreas indicadas y en el negocio anteriormente precisado.

Por otra parte, la contribución que realiza el trabajo a la carrera es la del desarrollo de aptitudes y conocimientos para la conducción de procesos comerciales, tanto en la fase operativa como en la de planeamiento. A través de la formación adquirida en asuntos de gestión empresarial adquirida en el marco de las clases recibidas, la formación en cuestiones de marketing y negocios obtenida en los dos siguientes años y la especialización en los distintos procesos de marketing avanzado, puedo introducirme en la problemática y adquirir un perfil estratégico para la práctica profesional, que me servirá en un futuro para poder aplicar todos los conocimientos y experiencias estudiantiles, trabajando en casos de la vida real.

De esta forma, desde el punto de vista de la comercialización, se podrá saber cuáles son los beneficios y las complicaciones a las cuales se enfrentó y se enfrentará la empresa por la realización del desarrollo de la línea de productos, teniendo en cuenta y sabiendo que aplicar marketing en una unidad de negocio es muy complejo y más aun dentro de una empresa familiar.

CAPÍTULO I

Problematización del Estudio de Caso

En el siguiente capítulo abordaremos la problemática que incumbe al estudio del desarrollo de una línea de productos en Roda Service. En la misma se incluye la descripción general de la empresa y su análisis FODA. También la descripción del caso en cuestión y la metodología.

Descripción de la empresa

Roda Service de Andrés Amatriain, es una empresa familiar de tipo pyme iniciada en el año 2004. La misma se dedica a la importación y distribución mayorista de rodamientos y otros productos afines. Trabaja principalmente en la ciudad de Rosario y se extiende a lo largo y ancho, llegando a todo el país.



La empresa ofrece al público mayorista diferentes productos dentro del rubro automotriz. Si bien se especializa en la línea “rodamientos”, debido a las necesidades del mercado, comenzó a desarrollar diferentes líneas de productos afines al mismo. En este estudio de caso, se estudiará la gama “tensores de correa”, lanzada en el año 2010. La misma es muy variada y tiene mucha demanda.

En ese entonces, Roda Service buscaba una forma de penetrar el segmento de mercado de los tensores y, por esta razón, surgió la idea de realizar una producción tercerizada del producto. La misma fue por medio de un tercero debido a que la empresa no contaba con una capacidad física ni tampoco financiera como para realizar el montaje de una fábrica.

Actualmente la empresa continúa con la producción y comercialización de esta línea de productos, a la cual registró con el nombre de VAR-NTN. Pero desde el año de su creación hasta aquí no realizó acciones de marketing ni reducción de costos, por lo que es necesario un análisis para determinar si sigue siendo rentable y saber qué acto comercial podría llevarse a cabo para mejorarla.



Esta es la primera situación de la empresa asumiendo un rol productivo/manufacturero. A pesar de que la misma sea a través de un tercero, esto debe tenerse en cuenta, ya que la falta de experiencia puede haberla llevado a cometer errores y realizar actos que no son convenientes.

La *misión* es propender a la satisfacción integral de la demanda del mercado local en materia de rodamientos y afines, entregando productos que lleguen al distribuidor y al consumidor final con la mejor relación costo/beneficio posible. Buscando permanentemente la optimización de recursos y generando internamente superación continua en la calificación del equipo de ventas orientada en el principio del servicio al cliente, se lograrán los objetivos.

La *visión* es la percepción de que el rubro automotriz se está tornando cada día más complejo y diverso y el mercado de reposición exige distintas alternativas en cuanto a calidad y precio, en consecuencia se torna necesario ofrecer variedad de marcas y orígenes para cada rodamiento junto a una rápida respuesta por parte de las empresas que lo atienden.

Los *principios y valores* que tiene Roda Service en conjunto, desde el personal de mayor rango (dueño y encargado), hasta el personal operativo son: trabajo, honradez, sinceridad, transparencia, focalización en el cliente y asociación con proveedores y competidores.

La *ventaja competitiva* de Roda Service es que cuenta con una fuerte diferencia con respecto a la competencia en la diversidad de líneas de productos y marcas. En la misma basa el mayor esfuerzo posible, debido a que es un punto muy valorado por los clientes, teniendo en cuenta que de esta forma pueden realizar todas sus compras en un mismo lugar y mediante un mismo pedido.

La empresa trabaja con 18 líneas de productos diferentes. Todas estas están relacionadas con el producto principal que es el rodamiento, y el automotor. Además, en cada una de estas líneas de productos, comercializa 30 marcas de proveedores distintos y, dentro de cada una de esas marcas, cuenta con diversos modelos y variedades. Esta es una ventaja de la empresa que, bien utilizada, es de mucha ayuda para comercializar e insertar en el mercado a la línea sobre la cual se está basando el trabajo, que es la de tensores de correa.

Historia de la empresa

Según la información obtenida de la página oficial de la empresa, la historia de Roda Service comienza en el año 1960, cuando se realizó la primera importación de rodamientos desde Inglaterra. En ese entonces, la organización no contaba con un local comercial, y sólo tenía por objetivo la atención de algunos clientes puntuales. Diez años después, se inaugura el primer local propio en la ciudad de San Pedro, llamado "Autogomas SRL", que vendía autos, gomas y rodamientos. Luego, en 1980, la empresa se muda a San Nicolás por la necesidad de expandir el negocio y cambia el nombre a "Rodamientos Costa Norte".

En 1983, surge nuevamente la necesidad de buscar un mercado más grande para proyectar el negocio de la importación de rodamientos, por lo que se compra una vieja casa en San Martín 2437 de Rosario, la cual se remodela y se acondiciona para atender exclusivamente la venta mayorista. A partir de allí, la empresa comienza a girar bajo el nombre de "Jacinto Amatriain e Hijos", a cargo de Andrés, uno de sus hijos, mientras que Fernando Amatriain, el hijo mayor de Jacinto, continúa con la casa de San Nicolás como "F.A. Rodamientos".

En 1998, con la idea de buscar mejores centros de distribución y potenciar la importación y distribución de rodamientos, se adquiere un amplio local en Nicasio Oroño 1190 de Capital Federal, desde donde se logra una mayor participación en ese mercado tan difícil y competitivo. Allí se ubicó Jacinto Amatriain e Hijo SRL, la cual se encuentra a cargo de Juan Pablo Amatriain, el hijo menor, siendo su principal objetivo la venta mayorista de rodamientos industriales.

Finalmente, en el año 2004, la casa de Rosario se independiza y comienza a funcionar como "Roda Service" de Andrés Amatriain, para continuar atendiendo el mercado mayorista repuestero y agrícola. A su vez, se crea el "Grupo Amatriain", con el

objetivo de aglutinar esfuerzos y compartir experiencia y conocimiento de los mercados. De esta manera se logra una gran fortaleza, gracias al invaluable apoyo de clientes y proveedores, e insistiendo en lo que creemos la clave de nuestro éxito: stock, diversidad y precios competitivos.

Productos y servicios

La empresa cuenta con diferentes líneas de productos destinadas a sus clientes, que como se explicó anteriormente, son locales de venta de repuestos automotrices. Entre estas líneas estará también la unidad de negocios sobre la cual se está trabajando. Los mismos son: rodamientos; conos y cubetas; mazas; crapodinas; tensores; agrícolas; manguitos; arandelas y tuercas industriales; jaulas de agujas; casquillos; adhesivos y selladores; grasas; autocentrantes; bombas de agua automotrices; kits de distribución; reformas de cardan; seegers; y bolillas de rodamientos.

Por otro lado, en la gran mayoría de las líneas nombradas anteriormente, trabaja con diversos proveedores de marcas importadas (Japón, China, India, Italia y Brasil principalmente) y nacionales (fabricas ubicadas en la provincia de Buenos Aires). Las más importantes entre ellas son:



Figura 1: Logos de marcas de proveedores.

Por otro lado, las marcas secundarias, pero no menos importantes, son: ZKL, Kugellager, Pésaro, CMB, Sumec, EBI, IB, NSK, Etma, Loctite, Rolix, FVC, GCP, JSD, URB, VAR, Gates y SKF.

Desarrollo del organigrama de la empresa

A continuación se muestra y explican todos los puestos y áreas con las que cuenta la empresa y se presentan de la forma en que está organizada jerárquicamente la misma, por medio de un organigrama.

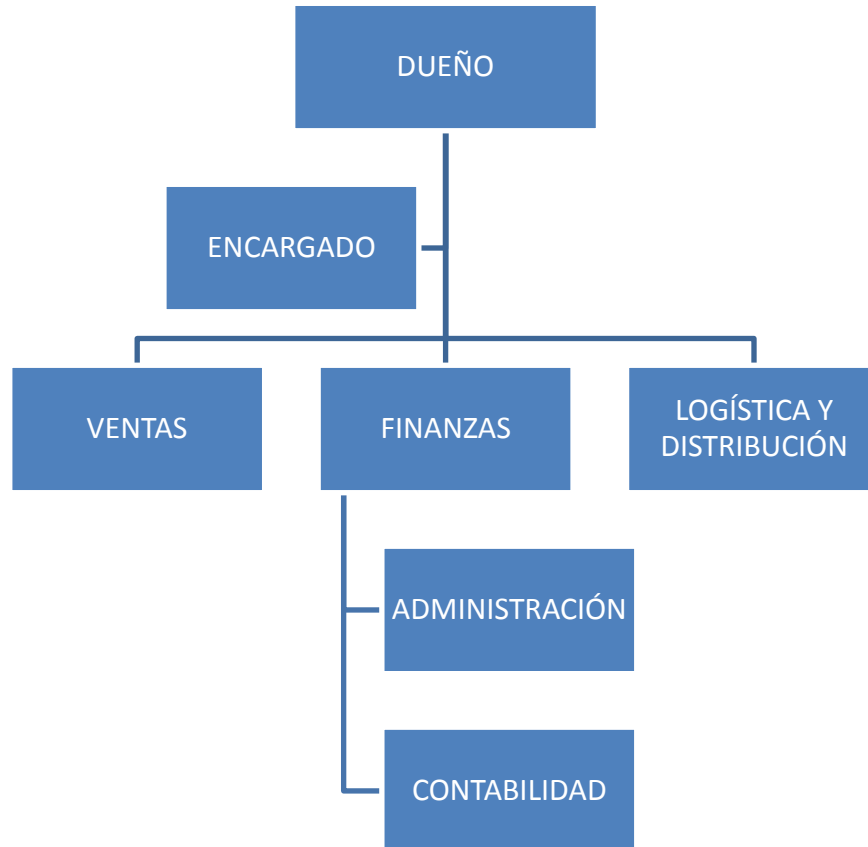


Figura 2: Organigrama de la empresa.

Las áreas y puestos anteriormente presentados en forma de organigrama son los siguientes:

- *Dueño.* Es el encargado de tomar todas las decisiones internas de la empresa y por él pasan la mayor parte de las cuestiones y problemas referidas a la misma. Entre las tareas más importantes se encuentra la comunicación y negociación con los proveedores extranjeros y la preparación y realización de las órdenes de compra a los mismos.
- *Encargado.* Posee como actividad principal el control del trabajo operativo. Tiene a su cargo a todos los empleados de Ventas, Finanzas y Logística y distribución. Sin embargo, también se encarga de las compras a proveedores nacionales.

- *Ventas.* Esta es el área encargada de vender los productos de la empresa. En ella se encuentran diez vendedores, dentro y fuera de la empresa. Los mismos cuentan con una capacitación sobre las funciones técnicas de los productos.
- *Finanzas.* Esta área está encargada de mantener y asegurarse de que la rentabilidad de Roda Service sea positiva año tras año. Este campo financiero se encuentra formado por el área de Administración y Contabilidad, las cuales se explicarán a continuación.
- *Administración.* Este es el sector que tiene como función planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos pertenecientes a la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Tiene a una persona realizando esta actividad, la cual no cuenta con estudios, pero si con mucha experiencia en esos tipos de trabajos y responsabilidades.
- *Contabilidad.* Este sector dentro del área Finanzas, es el encargado del control y registro de los gastos, ingresos y demás operaciones económicas que realiza la empresa a lo largo de su vida.
- *Logística y distribución.* Esta área es la última del organigrama, y tiene como función el reparto de la mercadería y pedidos realizados. Cabe destacar que esta actividad se realiza solo dentro de la ciudad de Rosario y alrededores y que cuenta con un repartidor encargado de esta actividad. Fuera de la ciudad trabaja con empresas de transporte.

Análisis FODA

En esta instancia se realizó un diagnostico tanto del entorno como del escenario interno de la empresa mediante un cuadro FODA. Esto nos permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, por medio de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el mercado. El cuadro se presenta a continuación y el análisis siguiente a él.

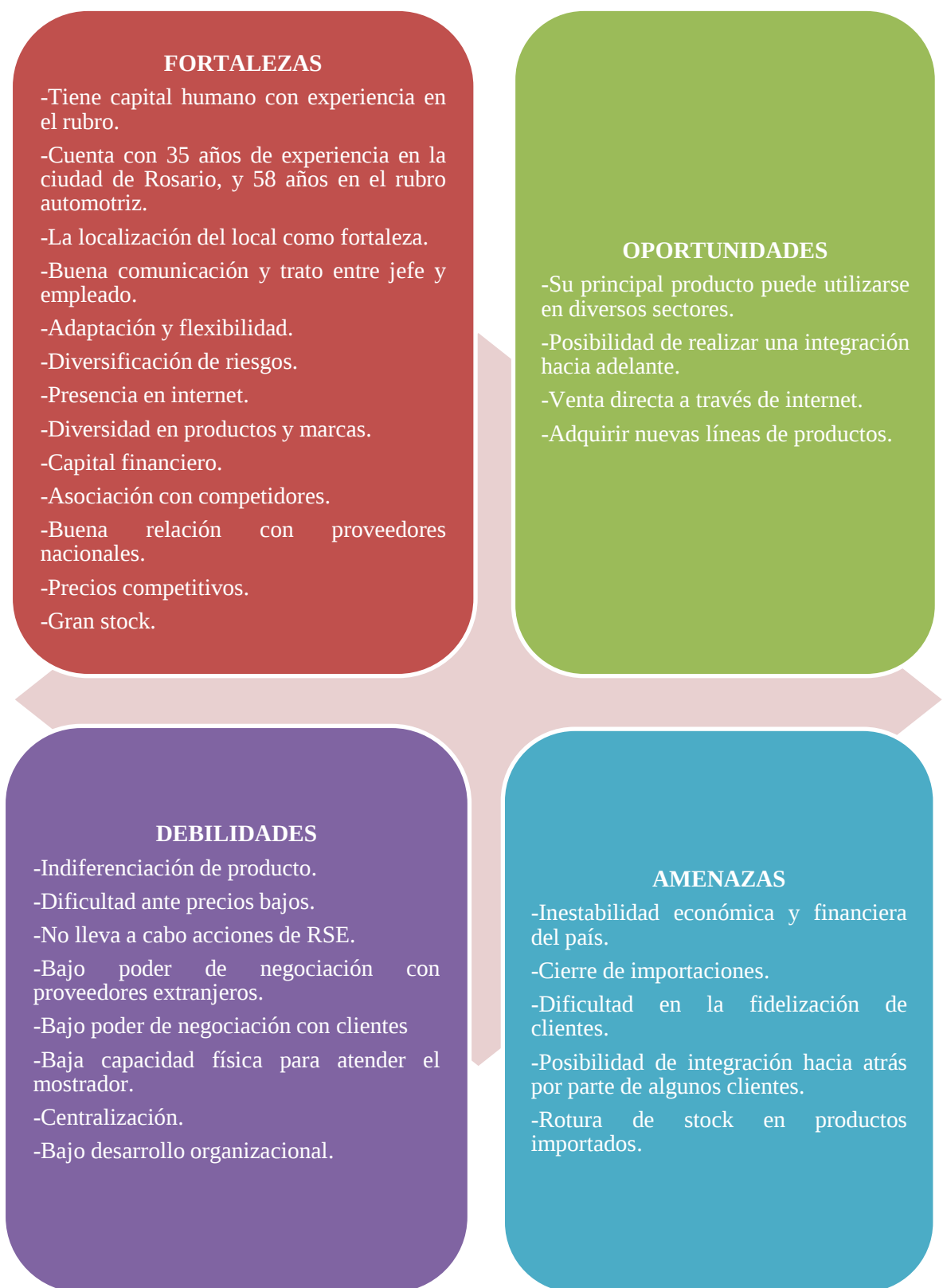


Figura 2: FODA de la empresa.

Fortalezas:

- *Tiene capital humano con experiencia en el rubro.* Esta es una fortaleza que no todos poseen, ya que es un sector complejo y que requiere de mucho conocimiento técnico, lo que significa una ventaja por sobre los demás competidores.
- *Cuenta con 35 años de experiencia en la ciudad de Rosario, y 58 años en el rubro automotriz.* Una fortaleza muy valiosa que da confianza y validez a la empresa frente al cliente.
- *La localización del local como fortaleza.* Esto significa que la ubicación geográfica de la empresa es muy valiosa, ya que se encuentra en el centro de la zona repuestera de Rosario, lo que genera una atracción hacia el local sin ningún esfuerzo real de la empresa.
- *Buena comunicación y trato entre jefe y empleado.* Esta es una fortaleza interna de la empresa que comienza dentro de la organización y se ve reflejada en el manejo de los clientes y el trabajo realizado para ellos. Esto es debido a que genera un clima agradable de trabajo.
- *Adaptación y flexibilidad.* Roda Service ha sabido adaptarse a los cambios tecnológicos que se han dado en los últimos tiempos. Si bien no es una acción que realiza de forma continua, es muy valorable para una pyme.
- *Diversificación de riesgos.* Esta es una fortaleza que se da por la estrategia competitiva de la empresa, que es la de desarrollar continuamente nuevas líneas de productos para poner a la venta. Y al contar con una gran variedad de productos, los riesgos disminuyen, ya que si alguno de ellos disminuyera en su participación en el mercado, la empresa no se vería muy afectada financieramente.
- *Presencia en internet.* Principalmente a través de una página web, un carrito de compras, una página en Facebook y la realización de e-mailing. Esto le provee a la empresa una forma de comunicación directa con el cliente.
- *Diversidad en productos y marcas.* Esta es la principal fortaleza con la que cuenta Roda Service, ya que la mayor parte de los competidores en Rosario importan solo una marca de proveedor o cuentan con una sola línea de productos. De esta forma se diferencia en el mercado.
- *Capital financiero.* La empresa cuenta con un gran capital que le sirve de respaldo para protegerse ante cualquier imprevisto o inconveniente. Esta es una ventaja muy

positiva, teniendo en cuenta la inestabilidad económica del país, que no da muchas garantías.

- *Asociación con competidores.* Estas son alianzas que la empresa ha creado con sus competidores directos para compartir un mismo mercado. Tiene que ver con la facilidad para la compra y venta entre ellos para atender a cada uno de sus clientes, en caso de que no tengan el stock necesario.
- *Buena relación con proveedores nacionales.* Esta es una fortaleza parecida a la anterior, y lo que genera es una facilidad para la negociación, descuentos y tiempos de entrega. Esto es muy importante, ya que por lo general la comunicación entre una pyme y una corporación suele ser complicada.
- *Precios competitivos.* Si bien la empresa tiene una estrategia de diversidad, no se olvida de los precios. Un factor que es muy importante en este mercado, debido a que el producto en si es el mismo y los clientes son muy infieles por esta cuestión en particular.
- *Gran stock.* Poseer una gran cantidad de stock (cuenta con dos depósitos de mercadería), le permite a la empresa protegerse ante una amenaza de rotura de stock, debido a los largos lapsos de entrega que tiene una importación.

Oportunidades:

- *Su principal producto puede utilizarse en diversos sectores.* El rodamiento es el producto sobre el cual la empresa basa su negocio y del cual obtiene la mayor parte de sus ingresos. El mismo no se limita al público de un solo rubro, ya que también se utiliza en los aires acondicionados, patines, entre otros, y esto hace que aumente el público potencial.
- *Posibilidad de realizar una integración hacia adelante.* Esta es una oportunidad un poco riesgosa, ya que significaría comenzar a venderle a consumidores finales e industrias, los cuales hoy son los compradores de los clientes de la empresa. Pero está claro que a través de una estrategia bien formulada, esta oportunidad podría aprovecharse y ser concretada.
- *Venta directa a través de internet.* Podría realizarse mediante redes sociales o, lo que podría ser más factible, Mercado Libre, porque el mismo ofrece las

herramientas más adecuadas, y además es un intermediario el cual su prestigio no admite discusión.

- *Adquirir nuevas líneas de productos.* Esta es una oportunidad que la empresa ha aprovechado muchas veces, ya que a lo largo del tiempo fue adquiriendo nuevos productos, a medida que se presentaba la ocasión en el mercado.

Debilidades:

- *Indiferenciación de producto.* Roda Service es una empresa importadora y distribuidora, por lo tanto no puede realizarle cambios o mejoras al producto físico. Sin embargo, si debería diferenciarse añadiéndole un servicio al mismo.
- *Dificultad ante precios bajos.* Este es un inconveniente que la empresa no ha podido resolver de forma satisfactoria en cada ocasión que se ha dado. Tiene una estructura de costos fijos que no le permite reducir su margen de ganancia para disminuir el precio.
- *No lleva a cabo acciones de RSE¹.* Es difícil que una pyme realice este tipo de actividades, sin embargo, estas prácticas generan impacto en los distintos ámbitos con los que la empresa tiene relación, y no hacerlo significa privarse de una imagen de marca muy positiva.
- *Bajo poder de negociación con clientes.* Esto es debido a la baja diferenciación del producto, detallado anteriormente, que provoca que a los clientes solo les importe el precio y, por lo tanto, sean infieles.
- *Bajo poder de negociación con proveedores extranjeros.* Lo que causa esto es el nivel de importancia que tiene Roda Service para las grandes corporaciones proveedoras, ya que al no significarle un gran porcentaje de sus ventas, la misma no tiene mucho margen de negociación.
- *Baja capacidad física para atender el mostrador.* La empresa dentro del local centra su atención mayormente a los e-mails y llamados telefónicos, por lo que en muchos casos no cuenta con el personal adecuado para atender de forma rápida y eficiente el mostrador.
- *Centralización.* Esta es una gran debilidad de Roda Service, muy común en pymes familiares, en donde las decisiones pasan por el dueño de la empresa. Esto hace que

¹ RSE: Responsabilidad Social Empresaria.

la delegación no se produzca y genera una toma de decisiones lenta, debido a que el tiempo del dueño está saturado.

- *Empleados multifuncionales.* Este no es un problema de los empleados, sino de la empresa, que no tiene precisamente definidas las tareas que cada operario debe realizar, lo que genera que todos realicen un poco de todo.

Amenazas:

- *Inestabilidad económica y financiera del país.* Esto genera dificultades para planificar a mediano y largo plazo. Además, la inestabilidad del dólar hace que sea difícil la toma de decisiones de cuando comprarlos para realizar una importación.
- *Cierre de importaciones.* Esta es la principal amenaza que ha perseguido a la empresa durante muchos años. El análisis de la misma no es tan complejo, ya que en caso de cerrar las importaciones, la empresa perdería los productos de mayor margen de ganancia y se vería obligada a buscar otras unidades de negocios.
- *Dificultad en la fidelización de clientes.* Debido a que el cliente le da una gran importancia al precio de los productos, y que es difícil diferenciarse, la fidelización del cliente toma un rol muy importante, ya que es la mejor forma de mantener al cliente con lealtad hacia la empresa.
- *Rotura de stock en productos importados.* Esta es una amenaza que se relaciona con el tiempo que tarda la mercadería desde que es solicitada al proveedor, hasta llegar al local de la empresa. Esto causa que en caso de venderse una mayor cantidad de mercadería que la estimada, la empresa pueda quedarse sin stock.
- *Posibilidad de integración hacia atrás por parte de algunos clientes.* Esto es debido a que Roda Service atiende clientes que adquieren una gran cantidad de mercadería y, por esta razón, existe la posibilidad de que los mismos salteen a la empresa y adquieran los productos directamente del proveedor extranjero.

Planteamiento del problema

El mercado de los repuestos automotrices ha crecido mucho en los últimos años. Cada modelo nuevo de cada una de las marcas automovilísticas existentes, requiere de una pieza diferente, ya sea para el motor o las ruedas. Esto hace que la empresa se encuentre en constante análisis para desarrollar nuevas líneas de productos, más si tenemos en cuenta que su principal característica es la diversidad.

A su vez, este mercado se ha vuelto muy competitivo, ya que las empresas pioneras crecieron mucho y existen amenazas de nuevos competidores que Roda Service debe repeler. Interiorizándose en los competidores de la compañía, se puede notar que la misma cuenta con competidores directos e indirectos. Entre los directos podemos encontrar a Rodamientos Iriondo y Rodamar SRL, los cuales se encuentran en la ciudad de Rosario. Esto es debido a que si bien la empresa vende en todo el país, es allí donde produce la mayor parte de sus ventas.

Por otro lado, los competidores indirectos son los proveedores nacionales de la empresa, ya que no requieren de mucha cantidad para realizar ventas mayoristas y se corre el riesgo de una integración hacia atrás por parte del cliente. Al mismo tiempo, existen competidores como Tecmar SA y Arcore que se dedican a la venta mayorista de una sola marca de productos, los cuales realizan acciones para quitarle clientes específicos a las principales empresas del rubro. Estos competidores junto con los proveedores nacionales, significan una amenaza para Roda Service.

La fabricación de este nuevo producto consiste en tomar rodamientos importados por la empresa, que luego son enviados a una industria de ensamblaje, en la cual le añaden a cada rulemán una estructura para transformarlos en tensores. Luego de este proceso, vuelven a Roda Service, para ser controlados, envasados, etiquetados y comercializados bajo una marca propia.

Los pedidos de materia prima, es decir de los rodamientos, se deben realizar con tres meses de anticipación, ya que al ser importada requiere de un proceso de habilitación y tiempo lógico por la distancia (Japón – Argentina). Se debe tener en cuenta que este tipo de pedidos suele realizarse una o dos veces al año en gran cantidad, ya que además de necesitarlo para esta transformación, es un producto muy solicitado en el mercado en el que trabaja la empresa y, por ende, no habría inconvenientes para adquirirlo. Por otro lado, el tiempo de producción depende de la industria encargada del ensamblaje. Pero por lo que ya se ha podido averiguar, por los pedidos realizados anteriormente, este tiempo demanda unos quince días aproximadamente.

El envío de los productos se realiza de igual forma que cualquier otro producto de la empresa, ya que el mismo se añadió al carrito de compras existente. Para los clientes situados en la ciudad de Rosario y alrededores será a través de un reparto propio con el que Roda Service cuenta o a través de un cadete. Para aquellos clientes ubicados en otros

mercados geográficos será por medio de un transporte o colectivo de larga distancia elegido por el cliente en caso de que la ubicación sea lejana.

Actualmente la empresa realiza envíos con diversas empresas de transporte y de colectivo. Las mismas son:

- Brio
- Credifin
- Crucero del Norte
- La Sevillanita
- Empresa Argentina
- Cruz del Sur

En caso de comprobarse que la rentabilidad de estos tensores es positiva, la empresa ya tiene planificada la posibilidad de adquirir una nueva línea de productos a la marca. Estos serán los kits de rueda, los cuales incluyen: una grasa, un rodamiento y un reten. Se habla de una apuesta a largo plazo, en la cual deberán realizarse los mismos procedimientos, evaluaciones y controles efectuados en la línea de productos anteriormente descripta.

El *objetivo general* se basa en englobar a todo el problema en sí. Por lo tanto, consiste en verificar la viabilidad del desarrollo de una línea de productos que la empresa realizó para el mismo mercado en el que se está trabajando y saber si está siendo factible, en el corto y largo plazo.

Los *objetivos específicos* tienen que ver con la forma en que se logrará este objetivo general. Primero será necesario determinar las distintas fases del proceso de producción, incluyendo la distribución del producto. Luego deberán analizarse los costos que conlleva esta transformación. Y por último, se estudiarán todos los aspectos necesarios para comercializar esta línea de productos en el mismo mercado en el cual la empresa trabaja actualmente.

Metodología

Por medio de este Estudio de Caso se pretende cumplir con el objetivo de saber cuan viable es el desarrollo de la línea de productos realizada por Roda Service. Este análisis se encuentra enfocado en la unidad de negocios de tensores de correa y allí es

donde se centra el estudio. Para el análisis de esta problemática, se utilizaron técnicas diferentes, en relación al dato que se buscaba, como se explica a continuación.

La *revisión bibliográfica* permitió detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales externos que fueron útiles para determinar los conceptos de este análisis. Por otro lado, también dio la posibilidad de extraer y recopilar información necesaria y relevante para construir el problema de investigación. La misma fue hecha a través de la revisión de material e información proveniente de distintos tipos de fuentes:

- *Primarias (directas)*: son aquellas que aportan datos e información de primera mano, como libros, ebooks, artículos de internet, opiniones de expertos y tesinas UAI.
- *Terciarias*: son documentos que contienen nombres y títulos de revistas y otras publicaciones de periódicos, nombre de boletines, conferencias o páginas web. Se utilizaron buscadores de internet como Google y Google Académico, para la búsqueda especializada y también el buscador de la *Biblioteca Online UAI*, para la obtención de tesinas realizadas anteriormente en la facultad.

El *análisis FODA* es la principal herramienta que se utiliza en Marketing para analizar la situación actual de cualquier empresa u organización. La utilización del mismo permitió realizar la evaluación global de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Roda Service, a través del estudio del sector interno y de su entorno. Este análisis consiste en detectar las variables FODA de acuerdo con su conceptualización:

- *Fortalezas*: se analizan las capacidades internas, junto con sus recursos y circunstancias positivas, que pueden ayudar a la empresa mejorar la atención de sus clientes y así alcanzar sus objetivos.
- *Oportunidades*: significa tener un enfoque basado en determinar los factores favorables o tendencias que se presentan en el entorno externo y que, de esta forma, la empresa puede aprovechar y explotar.
- *Debilidades*: consiste en la detección de las limitaciones internas de la empresa, y las circunstancias negativas que pueden interferir en su desempeño normal.

- *Amenazas*: en este caso se evalúan los factores externos desfavorables que son potenciales riesgos para la empresa, también tendencias que pueden ser desafíos para la misma.

A la hora de diagnosticar la situación actual de la empresa, tanto en el nivel interno como en el externo, se analizó con la misma profundidad los factores relativos a Roda Service y a sus competidores, para darle el grado mayor de objetividad posible al resultado obtenido. De esta forma, al ser sinceros con el estudio de la empresa se podrá conocer realmente cuales son los puntos fuertes, para mejorarlos y explotarlos, y a la vez intentar disimular u ocultarle las debilidades detectadas a los competidores, mientras que se trata de corregirlas. A partir de todos estos resultados obtenidos en el análisis FODA, se formularán luego las estrategias de Marketing que sean acordes con el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados en el inicio del estudio realizado.

El *análisis documental* se refiere al estudio de los documentos de la empresa, más allá del soporte en que se lo encuentre: papel, electrónico o audiovisual. En este Estudio de Caso, relevamos materiales en formato papel, como históricos de clientes, estudios de mercado anteriores y estados de situación contable. Se debe tener en cuenta que muchas veces la documentación es confidencial y, por lo tanto, es difícil de obtener. En este caso, se pudo solicitar y adquirir con relativa facilidad, lo que demuestra predisposición por parte de la empresa en cuestión.

Una vez obtenida y clasificada la información, se procede a la evaluación de la misma, obteniendo datos que permitan analizar el estado de situación actual de la empresa y las recomendaciones y sugerencias a realizar sobre el accionar en su futuro. El Estudio de Caso se centra en analizar la documentación relativa principalmente al posicionamiento de la marca, evaluando sus niveles actuales.

Una *entrevista* es una comunicación interpersonal que se genera entre el que la realiza (entrevistador), y el objeto de su estudio (entrevistado). Por medio de la misma, se buscó obtener información necesaria para aportar al desarrollo del Estudio de Caso, como datos relacionados a la forma de comunicar las acciones que realiza y las decisiones estratégicas de los dueños en torno al marketing. Estas entrevistas se realizan con el objetivo de reunir la mayor cantidad de información descriptiva posible, sobre la empresa y su funcionamiento.

La persona entrevistada fue Andrés Amatriain, dueño de la empresa, al que se le consultó aspectos como el origen y la historia de la empresa; la misión, visión y objetivos; su relación con los proveedores y poder de negociación frente a los mismos; competidores actuales; áreas en las que se divide la empresa y si la misma contaba con un plan de marketing que guie su desempeño comercial. Cabe destacar que el entrevistado es mi padre y, por lo tanto, hubo mucha predisposición. De esta forma, se pudo obtener una gran cantidad de datos acerca de las temáticas consultadas y colaborar en la definición de aquellas que no se encontraban establecidas.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

A continuación se presenta un desarrollo teórico sobre el Estudio de Caso realizado. El mismo cuenta con tres apartados que son, por un lado, la conceptualización del Marketing, con sus componentes. Por otro lado, se encuentran los conceptos de desarrollo de productos y línea de productos, y su vínculo con el apartado anterior. Por último, se realizó una pequeña explicación sobre lo que consiste el análisis de la competencia en el mercado actual.

Conceptualización del Marketing

Iniciamos este análisis teórico con los conceptos desarrollados por diferentes autores. “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos.” (Kotler, 1969, p. 4)

Este concepto de marketing fue el primero en desarrollarse a nivel mundial y es el que más se mantiene y mayor fuerza tiene hasta el momento. Sin embargo, existen diferentes definiciones que también deben tenerse en cuenta. Un ejemplo muy importante es el descrito en el libro Posicionamiento:

“El termino marketing significa guerra.” (Trout Ries, 1969, p. 89)

Ambos autores consideran que una empresa debe orientarse al competidor, es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada participante en el mercado, exponiendo una lista de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas² competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

Una aportación muy importante que el responsable³ de marketing debe hacer a la empresa con la que trabaja es asegurarse de que, en la misma, prevalezca la mentalidad de marketing sobre la mentalidad de producción. En el siguiente cuadro se presentan algunos ejemplos que (Sainz, 2012, p. 104) en su libro “El plan de Marketing en la Practica” dice

² Análisis FODA.

³ No se refiere a un director específico de marketing, sino a quien asuma ese rol.

ser aclaratorios de las diferencias entre ambas orientaciones, a la hora de abordar problemáticas.

MENTALIDAD DE MARKETING VS. MENTALIDAD DE PRODUCCIÓN

Problemáticas	Mentalidad de Marketing	Mentalidad de Producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales.	Deben estar contentos de que existamos.
Producto	Se fabrica lo que puede venderse.	Se vende lo que se fabrica.
Papel del Marketing	Determinar las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas (a priori).	Si se usa, determinar la reacción del cliente (a posteriori).
Interés en la innovación	Localizar nuevas oportunidades.	Tecnología y reducción de costes.
Publicidad	Beneficios que satisfagan las necesidades.	Rasgos del producto y calidad.

Figura 3: Cuadro comparativo sobre la mentalidad del marketing y la producción.

Marketing digital

Según (Kotler & Armstrong, 2001, p. 437), en el libro que lanzaron juntos, “Fundamentos de Marketing”, realizar negocios en la era digital requiere de un nuevo modelo de estrategia y practica del marketing. Internet está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. La era digital cambio fundamentalmente las opiniones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, e información del producto y servicio.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo on-line.

En el ámbito digital existen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

Conocemos dos instancias:

- *La web 1.0*, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. Su contenido es estático, hecho en código HTML y el usuario no puede interactuar en foros o en chats.
- *La web 2.0*, con la que nace la posibilidad de compartir fácilmente información gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como videos y grafica. Se comenzó a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad en red, donde hay relaciones constantemente y feedback con los usuarios de diferentes partes del mundo.

Plan de Marketing

La realización de un plan de marketing supone cierto esfuerzo y dedicación, pero en todo caso vale la pena su desarrollo. Y aunque el plan de marketing no funcione completamente como se había previsto, el análisis realizado, que plasma los puntos fuertes y débiles de una empresa, permite combatir mejor y más rápidamente cualquier imprevisto que pudiera surgir. Entonces podemos decir que el mismo se compone de los siguientes pasos:

- *Análisis Interno*: viene a reflejar cuál es la situación a nivel interno de la empresa. Trata diversos temas como el personal, procedimientos, productos o servicios, canales de venta. Aquí se detallan los productos o servicios que proporcionamos, es decir lo que hacemos y lo que vendemos, y también a quién y cómo lo hacemos.
- *Análisis Externo*: reflejar cuál es la situación a nivel de mercado. Trata diversos temas como hábitos y tendencias de consumo, competencia y canales de comercialización. Posteriormente, analiza los factores más influyentes dentro de las condiciones generales que se dan para nuestra pyme: tendencias de la demanda (¿Crece, no crece? ¿Quién hace la compra, cómo, cuándo, etc.?), factores sociales y culturales de nuestros clientes, demografía del público objetivo, condiciones

económicas y área geográfica de actuación, leyes, regulaciones y política que pueda influir en nuestra pyme.

Luego, hay que analizar a las pymes o autónomos competidores, sus productos, sus puntos fuertes y débiles, su estrategia, etc. Se debe saber cómo trabajan, anotar todo lo que le parezca positivo y todo lo que parezca negativo, puede que haya aspectos de los primeros que desee incluir en su negocio y otros de los segundos que desee evitar a toda costa.

“Analizar los competidores es clave a la hora de entender el mercado y nuestro negocio.” (Porter, 1980, p. 132)

Esto quiere decir que debemos estudiar y entender a nuestro entorno, ya que los competidores son la parte principal dentro del mismo. Los factores externos están compuestos por factores políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos y también la competencia. Conociendo y entendiéndolos, se podrá llegar a ser competitivo en un mercado.

Una forma de combinar el análisis interno y externo mencionado anteriormente es por medio del análisis FODA, ya que recoge los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que pueden darse. Es un elemento clave del plan de marketing, pues nos permite sopesar cual es nuestra opción competitiva y reflexionar sobre el camino a seguir y los objetivos a conseguir.

El mismo análisis efectuado a nuestros competidores se debe realizar a nuestra propia pyme o negocio, para evaluar nuestros recursos, la estrategia general, los puntos fuertes y débiles. Hay que ser sinceros tratando de conocer los puntos débiles para ocultarlos a la competencia y mejorarlos en cuanto se pueda y los fuertes para explotarlos en todo lo que se haga (acciones publicitarias incluidas).

Una vez analizada nuestra posición competitiva, habrá que *fixar objetivos* concretos que sean pretensiosos, pero también realistas y alcanzables. Para ello habrá que conocer lo mejor posible el segmento de mercado en el que se centra nuestra pyme, para que las acciones publicitarias sean adecuadas. Ello supone conocer a los clientes, saber el tamaño del mercado y también los factores demográficos, psicográficos y geográficos.

Plan de actuación: viene a recoger las acciones a poner en marcha así como un calendario, responsables y presupuestos de las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos previstos.

Lo primero es pensar múltiples estrategias, planteando distintos caminos para llegar a nuestros objetivos, después analizar la conveniencia o no de cada forma de llegar y finalmente quedarse con una y desarrollarla en detalle.

Se deberán detallar las acciones de marketing, modificaciones de precios o condiciones de pago, detallar los anuncios, los medios (revistas, portales), buscadores que se utilizaran, si se va a contratar a alguien, si se van a realizar visitas, si se va a hacer un mailing. Esto debe salir como conclusión lógica de los puntos anteriores, porque las acciones deben ser coherentes con la estrategia general. Se debe, en todo momento, controlar que todo se ejecute correctamente, corregir lo que no funciona y explotar mas todavía lo que si funciona.

El marketing y la empresa familiar

“La empresa familiar siempre ha sido un tipo de organización que ha tenido y tiene ciertos matices en muy diversos ámbitos, que las hacen diferentes. Tiene ese arraigo que une organización y familia, ese vinculo que en muchas ocasiones determinan los comportamientos, valores y personalidad de la empresa.” (Cera, 2017, p. 2)

En mi opinión, creo que existen variables o aspectos que determinan por que el marketing no ha encajado en muchas de estas empresas como valor añadido. La empresa familiar tiene de manera frecuente como característica un asentamiento en negocios de bastante tiempo.

Puede que en muchos casos se ha trabajado y se ha creído prioritario más el marketing de la marca de la familia y no de su empresa o de sus productos. De forma genérica, suelen ser organizaciones con un grado superior de reticencias⁴ a ciertos cambios (sobre todo los que tienen que ver con modelos de negocios y formas de comercializar).

Conceptualización del desarrollo de productos

En su libro “Marketing”, (Kotler, 1969, p. 277), dice que “*una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras*”: Una es mediante la adquisición, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es gracias al desarrollo de nuevos productos en el propio departamento de investigación y desarrollo de la empresa. Con el término nuevos productos nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas

⁴ Insinuar o no decir directamente algo, en casos como este, de forma maliciosa.

nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. Vale la aclaración, ya que muchos piensan que el desarrollo de un nuevo producto se basa solo en la creación del mismo.

El desarrollo de nuevos productos se lleva a cabo a través de un proceso que se inicia con la generación de ideas, es decir, la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. La segunda etapa es la depuración⁵ de ideas, que ayuda a localizar aquellas que son buenas y a eliminar las que no lo son. Luego sigue el desarrollo y prueba de concepto, que se refiere a la versión detallada de la idea expresada en términos significativos para el consumidor. El siguiente paso sería el desarrollo de la estrategia de marketing, es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el producto al mercado. El análisis de negocios, que es lo que sigue, implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto.

Dentro de lo explicado hasta el momento, para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, llega al desarrollo del producto. Aquí, las áreas de investigación y desarrollo desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible, es decir, un producto listo para la venta.

Si el producto supera las pruebas de funcionamiento y de los consumidores, el siguiente paso es un mercado de prueba, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing se introducen en situaciones de mercado más realistas. Por último, si la compañía procede con la comercialización, es decir, el lanzamiento del nuevo producto al mercado, enfrentará costos elevados. Primero debe decidir los tiempos de la introducción y después debe decidir donde lanzara el nuevo producto.

De esta forma, podemos saber cuáles son los puntos y las complicaciones a las cuales deberá enfrentarse la empresa con la realización del plan de negocios, teniendo en cuenta que el desarrollo de una nueva línea de productos es uno de los puntos más complejos dentro del área de marketing.

Línea de productos

“La línea de productos es el grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar, se venden a los

⁵ Se refiere a la eliminación de las ideas que no son rentables o beneficiosas.

mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución, y tienen precios similares.” (Kotler, 1974, p. 250)

Una línea de productos puede estar compuesta de distintas marcas o de una única marca de familia o individual que se ha extendido. Kotler pone en su libro como ejemplo los casos de los seguros de vida.

Al ofrecer una línea de productos, las empresas suelen desarrollar una plataforma básica y distintos módulos que se pueden añadir para satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores. Los responsables de las líneas de productos deben conocer información sobre las ventas y las utilidades de la línea para poder determinar que artículos fabricar, mantener, explotar o abandonar.

Plan de desarrollo

“El plan de desarrollo presenta todas las áreas que deberán ser llevadas a cabo por la empresa para desarrollar un producto terminado y vendérselo a un consumidor final. Incluye no solamente las áreas de producción, sino también las de mercado y las de organización.” (Saporosi, 1997, p. 295)

El plan de desarrollo debe articular las particularidades de cada una de estas áreas, así como también los objetivos globales de esta fase, sus limitaciones presupuestarias y los factores de importancia para el éxito del negocio.

Plan de operaciones

Según (Saporosi, 1997, p. 299), este describe cómo funciona el negocio en régimen, mostrando básicamente sus egresos económicos. El plan de operaciones es la contrapartida del ciclo de marketing del plan de negocios. Mientras que el ciclo de marketing se focaliza en la obtención de un modelo de ingresos, el plan de operaciones busca obtener como resultado un modelo de egresos y un modelo de capital necesario para poner en marcha el negocio.

El plan de operaciones se basa en un concepto clave: los modelos de egresos y de capital están influenciados por un modelo de ingresos. Los modelos de egresos y de capital están directamente derivados y controlados por una serie de parámetros que forman parte del modelo de ingresos.

La clave de un buen plan de operaciones esta en identificar correctamente los ingresos, para luego poder medir con claridad los indicadores que mostraran la marcha del negocio, es decir los factores de productividad y los factores de costo unitario. A su vez, la

forma en que el dinero sale del negocio depende mucho de cómo está organizado. Los esquemas de organización típicos son por línea de productos, por funciones o por canal de distribución.

Análisis de la competencia

En su libro Estrategia Competitiva, (Porter, 1980), dice que el análisis de la competencia consta de cuatro componentes clave que son muy importantes para analizar y comprender a la competencia como un todo. Estas son:

Metas futuras: se refiere a que es lo que impulsa al competidor, es decir, que lo motiva a seguir creciendo. Estas metas se desarrollan en todos los niveles de la administración y en varias dimensiones.

Estrategia actual: se refiere a que está haciendo el competidor y que puede hacer para mejorarlo o atacar a las empresas que con él compiten. Lo que quiere decir es cómo compete actualmente la empresa dentro del mercado en el que está trabajando, ya que la estrategia depende mucho del contexto en el cual se encuentra. Más precisamente, de sus competidores.

Suposiciones: las que el competidor tiene acerca de sí mismo y de la industria. En otras palabras, lo que el empresario cree que es su organización y que aspectos positivos y negativos posee.

Capacidades: estas son todas las actividades que el competidor realiza, tanto fuerzas como debilidades. Las mismas no solo se refieren a las virtudes con las que cuenta la empresa, sino que también a los aspectos que la hacen más débil. Todas ellas se incluyen dentro de las capacidades de la empresa.

Finalizando con la teoría sobre la cual se desarrolla el caso, se puede entender en qué consiste el desarrollo de un producto y una nueva línea, y de qué forma puede ser relacionada con todos los aspectos del marketing, ya sea el precio y costos, plaza y distribución, producto genérico y aumentado, y promoción y comunicación de los mismos. Este es un análisis que se llevará a cabo en el siguiente capítulo, en el cual también se desarrollará y analizará al mercado y competencia con la cual tiene que lidiar la empresa, punto final en el desarrollo del marco teórico.

CAPITULO III

Análisis de datos

En el año 2010, Roda Service comenzó un proyecto de desarrollo de una nueva línea de productos. Existieron diversas razones por las cuales la empresa tomó esta decisión. Las mismas se especificarán y analizarán en este capítulo para, de esta forma, poder comprobar la viabilidad y factibilidad del caso hablado.

Análisis productivo

Este análisis se iniciará con una descripción del producto en cuestión, para comprender a fondo sobre qué se está trabajando. Luego, se mostrará y contará como es la logística de los materiales y, por último, se dará una breve explicación del proceso transformativo de los rodamientos, teniendo en cuenta que se está produciendo de forma tercerizada.

Descripción del producto

El tensor es un rodillo que es empleado en las distribuciones por correa para mantener tensa la misma. Durante el funcionamiento, la correa se alarga y, si no existiese el tensor para recuperar los alargamientos, se produciría un deslizamiento perjudicando tanto la duración de la correa como la transmisión de la potencia.

La venta de este producto en el mercado general, se realiza de dos formas:

- *Kit de distribución:* incluye la correa de distribución, el tensor adecuado para la misma y un tornillo para su colocación. Se vende según la aplicación para cada marca y modelo de automóvil.



- *Individual:* se basa en la venta única del tensor, también según aplicación. Esta opción es la elegida para realizar el negocio, una vez que el producto esté terminado y empaquetado.

El tensor es armado con rodamientos importados de una marca japonesa, de calidad demostrada, llamada NTN Corporation, que hasta hace algún tiempo atrás competía con SNR Bearings por el liderazgo del mercado. Luego NTN adquirió el 51% de las acciones totales de SNR y las mismas se fusionaron, para convertirse en una única corporación que atiende el mercado mundial de los rodamientos.



Que Roda Service tenga como proveedor a esta marca garantiza un 50% de la calidad en el producto genérico. El otro 50% depende del trabajo realizado por Rodamientos Especiales, el taller metalúrgico encargado del ensamblaje.



Figura 4: Logo de la marca de rodamientos utilizada.

Distribución y logística

El local en donde trabaja Roda Service está situado en la Avenida San Martín 2437, en la localidad de Rosario, Santa Fe. Esta es una ubicación estratégica, ya que se encuentra en el centro de la zona repuestera de la ciudad. El local es propio, por lo que no tiene gastos inmobiliarios de alquiler.

Por otro lado, la industria metalúrgica encargada del ensamblaje de los rodamientos, se encuentra en España 3014, Rosario Sud y tiene por nombre Rodamientos Especiales de Héctor Santoro y Omar Pereyra. A continuación se presenta un mapa que muestra las dos ubicaciones comentadas anteriormente.

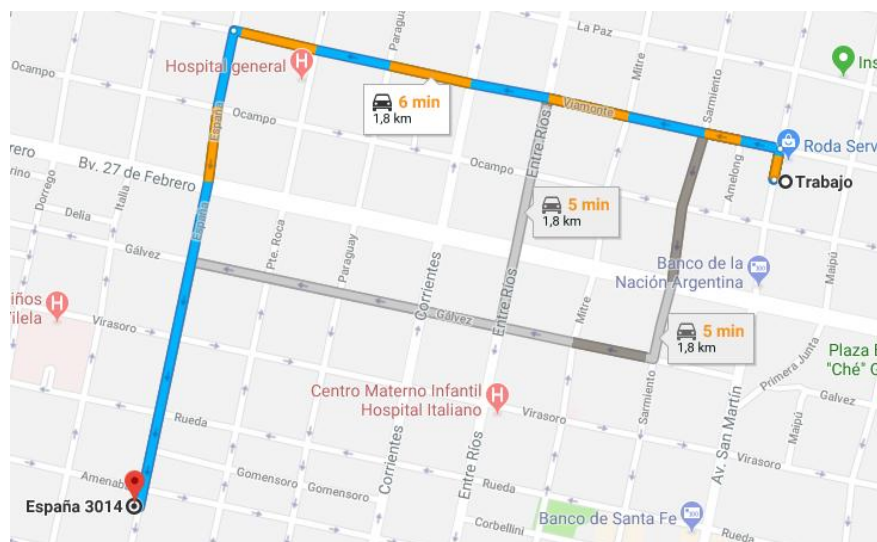


Figura 5: Mapa indicando el recorrido de los insumos para ser transformados.

Como podemos ver, la distancia es muy corta y conlleva tan solo 6 minutos realizar el traslado de la materia prima en la ida, y del producto terminado en la vuelta. De esta forma, podemos ver la ubicación geográfica de la empresa como una ventaja. Este insumo se verá reflejado en el costo de transporte indicado más adelante.

Una vez que los rodamientos llegan a destino, la industria de ensamblaje nombrada anteriormente, se encarga de la transformación de los mismos. Como ya se explicó, el taller le ensambla al rodamiento una estructura de plástico reforzado, la cual es fabricada previamente por medio de una matriz, que depende del modelo de producto. Cuando todas las piezas ya se encuentran terminadas y controladas, son empaquetadas a granel y enviadas nuevamente a Roda Service.

Análisis de costos

Para este análisis, se recopilaron datos del software interno de Roda Service. Los mismos tratan sobre los costos y ganancias que la empresa afronta por cada uno de los tensores que produce y comercializa con la marca VAR-NTN. Estos datos fueron procesados y trasladados a una hoja de cálculo de Excel, en donde se muestra el proceso de agregado de valor monetario, según una serie de variables determinadas. La misma se presenta a continuación.

CODIGO	COSTO (\$)	MARGEN	COSTO RULEM (U\$S)	VALOR DÓLAR	P. VTA.
		2		40,00	
F 122676.51	55	110	2,15	86,00	196,00
1401	70	140	2,15	86,00	226,00
VKM 80000	48	96	2,15	86,00	182,00
F 122855	90	180	6,92	276,80	456,80
F 121366	160	320	3	120,00	440,00
F 123259	120	240	3,81	152,40	392,40
F 120850	90	180	2,15	86,00	266,00
6203 2RS/55	40	80	2,15	86,00	166,00
F 123790/17	30	60	2,15	86,00	146,00
F 123790/17/29	52	104	2,15	86,00	190,00
VKM 36040	44	88	2,15	86,00	174,00
1203/18	38	76	2,15	86,00	162,00
1203	38	76	2,15	86,00	162,00
6203 2RS/65	30	60	2,15	86,00	146,00
6203 2RS/65-29	47	94	2,15	86,00	180,00
1625	47	94	2,15	86,00	180,00
1403	46	92	2,15	86,00	178,00
1304	65	130	2,15	86,00	216,00
1304/24	65	130	2,15	86,00	216,00
1304 C/GUIA	70	140	2,15	86,00	226,00
95 WF 19A16	38,5	77	2,15	86,00	163,00
1204	40	80	2,15	86,00	166,00
1402	40	80	2,15	86,00	166,00
VKM 35012 REP	46	92	2,15	86,00	178,00
6203 2RS/76	40	80	2,15	86,00	166,00
1125	45	90	2,15	86,00	176,00
53010158	46	92	2,15	86,00	178,00
6303 2RS/80/36	50	100	3,7	148,00	248,00
6203 2RS/85-29	50	100	2,15	86,00	186,00
6203 2RS/85/32	50	100	2,15	86,00	186,00
6203 2RS/90	42	84	2,15	86,00	170,00
1206	50	100	2,15	86,00	186,00
1212	65	130	2,15	86,00	216,00
1102	44	88	3,72	148,80	236,80
VKM 32009	70	140	3,72	148,80	288,80
VKM 31207	80,00	160,00	2,15	86,00	246,00
F 567276	80	160,00	2,15	86,00	246,00
F 236667	50	100,00	3,7	148,00	248,00
VKM 36087	100	200,00	2,15	86,00	286,00

Figura 6: Tabla de costos de los tensores VAR-NTN.

Como puede observarse, la tabla anterior es desglosada según seis variables que son, inicialmente el código de identificación del tensor, el costo que la empresa tiene en la fase de producción, el margen de ganancia, el costo en dólares del rodamiento con el cual

se arma cada tensor, el valor⁶ del dólar (que se ajusta mensualmente) y, por último, el precio de venta al cual la empresa debería vender el producto terminado, para recuperar los costos afrontados y obtener sobre ellos una ganancia.

En el caso de la variable Costo, esta incluye todos los costos en los que incurre la empresa para presentar al cliente el producto terminado. Entre ellos se encuentra también el packaging, el cual es adquirido en grandes cantidades. Se adquieren diferentes medidas, ya que el tamaño del tensor varía según su aplicación, pero en la mayoría, puede utilizarse un mismo modelo de envase.



Por medio de esta información obtenida, podemos ver la informalidad con la cual Roda Service lleva a cabo este proceso, ya que calcula todos los costos de producción y transporte sin fraccionarlos y obtiene el margen sobre ellos añadiendo el 100% de su costo, sabiendo que de esta forma cubre con los mismos y obtiene una ganancia considerable en cada uno de los artículos.

Análisis comercial

A continuación se presentaran todos los aspectos que Roda Service debe tener en cuenta a la hora de comercializar los tensores de correa producidos. En algunos casos, estos fueron previstos por la empresa, otros no lo han sido. Los mismos serán especificados en el siguiente capítulo.

Target

El segmento al que apunta la empresa está dado según las siguientes variables de segmentación:

Demográficas. Apunta mayormente a hombres de entre 30 y 55 años de edad, de un nivel socioeconómico medio-alto. Sin embargo, este índice de edad debe subdividirse en tres partes distintas, ya que difiere según el tipo de persona, y las acciones que deben realizarse son diferentes unas de otras.

⁶ En este caso se muestra el dólar a \$40, debido a que en ese valor se encontraba al momento de ser analizados los costos.

Por un lado, para las personas de entre 30 y 39 sería conveniente la comunicación mediante redes sociales, principalmente Facebook y Twitter que son mayormente utilizados por personas de esa edad, pero también en Instagram, que cada vez suma más usuarios de este tipo. Por otro lado, para quienes se encuentren entre 40 y 49 años, sería más conveniente acciones a través de e-mailing o mensajería instantánea, ya que estos usuarios consumen muy pocas redes sociales y prefieren una comunicación más personalizada. Por último se encuentran los mayores de 50 años, a los cuales se buscaría llegar por medios tradicionales, como las llamadas telefónicas y las entrevistas personales. Esto es debido a que prefieren lo clásico y, en general, desconfían de las comunicaciones y transacciones por medio de internet.

Psicográficas. Se caracterizan por ser personas que buscan lo seguro, lo que ya han adquirido en otras ocasiones y que conocen. Prefieren las marcas reconocidas. También son buscadores de precios y, en su mayoría, no dudan en comprarle a la competencia con tal de realizar una compra menos costosa. Es decir, son consumidores infieles.

Comportamiento. Los productos son adquiridos, por lo general, por los dueños de los locales, ya que la mayoría de los clientes son pymes y en estas empresas las tareas están muy centralizadas. El beneficio buscado y esperado por el consumidor es principalmente el de precios bajos, mayores servicios, y una atención y despacho veloz y eficiente.

Target proyectado. Roda Service apunta en el largo plazo, a la búsqueda de empresas industriales para realizar sus ventas. En muchos casos, estos son compradores de los clientes de la empresa, por lo que deberá tener mucho cuidado en la elaboración de la estrategia, ya que los mismos podrían sentirse atacados y molestos por esta acción.

Posición competitiva

La empresa en cuestión nunca hizo una investigación de mercado, por lo que existe información que es extraída de datos que no son del todo precisos. Este es el caso del análisis de la posición competitiva de Roda Service. Por consiguiente, se presentará un gráfico de torta, en el cual pueden observarse las diferentes porciones de mercado que le corresponden a cada uno de los principales competidores de la empresa en el mercado de Rosario.

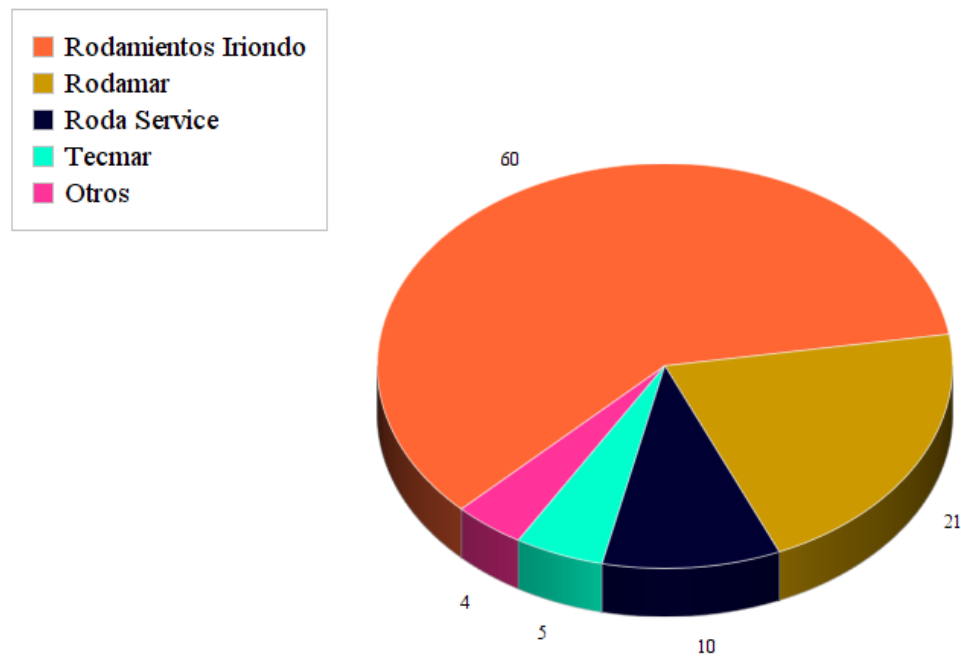


Figura 7: Gráfico de torta indicando la participación en el mercado de Rosario.

Al ver el esquema presentado anteriormente, se puede decir que Roda Service se encuentra en el puesto número 3 en este mercado. Por lo tanto, su estrategia competitiva debe consistir en realizar esfuerzos para quitarle participación de mercado a Rodamar (2) y Rodamientos Iriondo (1). La misma podría realizarse a través de una distribución eficiente y una atención personalizada a los clientes, que en muchos casos son compartidos, para que estos dejen de tener el precio como prioridad. La empresa no debe pensar en llegar a la cima, sino que debe detectar que posiciones dejan de ocupar el número 1 y número 2, mientras se disputan ese primer lugar. A su vez, debe aplicar estas técnicas para desarrollar una estrategia de flanqueo, que consiste en adquirir virtudes y fortalezas que sirvan para defenderse de los ataques de Tecmar (4) y cualquier otro competidor que tenga la intención de arrebatarse el puesto.

La estrategia de defensa y ataque que debe implementar Roda Service es la de Reconfiguración, ya que se encuentra en la búsqueda de implementar cambios sostenibles en su cadena de valor, con el manejo de recursos humanos y desarrollo tecnológico como soporte y el marketing, ventas y la incrementación del valor del producto como actividades primarias.

Pricing

Para el análisis de la estrategia de precios, se desarrolló un parámetro numérico, el cual marca la diferencia entre tres posibilidades estratégicas que la empresa podría llevar a cabo. El mismo es el siguiente.

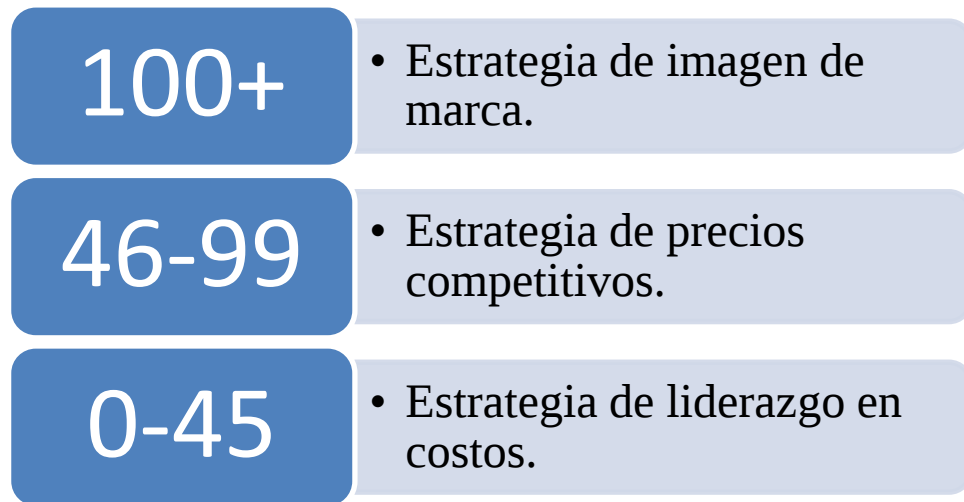


Figura 8: Parámetro numérico de estrategias de precios.

Roda Service se encuentra en el nivel medio, debido a que trabaja en el mercado con un precio competitivo, similar al de sus principales competidores. El pricing va de la mano del posicionamiento, y la empresa no se diferencia tampoco en cuanto al precio, ya que no lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costos, lo cual le permitiría tener un margen de ganancia mayor, y tampoco ha desarrollado una imagen de marca que lo posicione como líder del mercado, lo que seguramente le daría la posibilidad de vender más caro. De todas formas, cabe aclarar que es muy difícil no trabajar con precios competitivos, debido al elevado grado de rivalidad que existe hoy en el mercado.

Distribución

La estructura del canal de distribución en la cual trabaja Roda Service, está compuesta por tres elementos. Estos son: el Usuario Final (individuo que consume el producto); el Comprador (individuo o ente que lo adquiere) y el Decision Maker (quien toma la decisión de comprarlo). A partir de ellos se elaborará la estrategia de distribución indicada para la empresa.

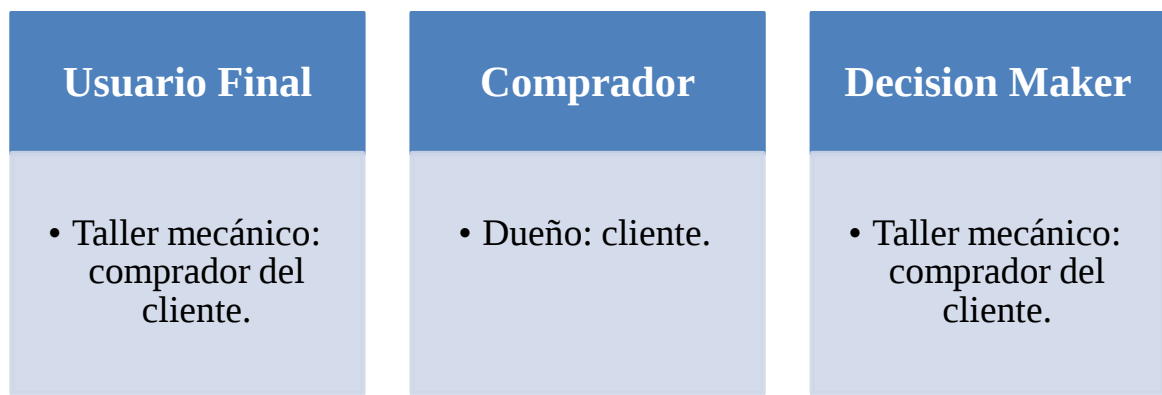


Figura 9: Estructura del canal de distribución.

En el mercado en el cual trabaja Roda Service, quien tiene la decisión de compra es el usuario final. Sin embargo, no es él quien compra el producto, sino el dueño del negocio repuestero, que es el cliente de la empresa. Claramente, el comprador está influenciado por el decision maker, y es por esta razón que se deben centrar los esfuerzos en llegar, tanto al comprador, como al decision maker, que en este caso también es el usuario final.

El usuario final es muy sensible al precio y a la calidad de los productos, sin embargo, la única forma de influir en ellos es a través de una intensiva estrategia publicitaria de las marcas que la empresa vende, lo cual no sería indicado. Este trabajo corresponde al líder del mercado, ya que sabe que al haber más clientes, él será el más beneficiado. De esta forma, concluimos en que Roda Service debe enfocarse directamente en sus compradores, los cuales tienen como criterio de uso el precio, calidad, tiempo de entrega e información sobre el producto. Sobre estas variables se debe trabajar, ya que ellas añaden valor al producto. Las señales de valor con las que cuenta la empresa actualmente son una buena reputación y confiabilidad, apoyadas en sus 35 años de experiencia, y una buena ubicación del local, lo cual es un aspecto fundamental para desarrollar el marketing de entrada.

Promoción

Roda Service no cuenta con un área, departamento ni persona encargada de llevar a cabo actividades promocionales, sin embargo, realiza algunas acciones, cuya existencia dependen de la ocurrencia y decisión del dueño o de alguno de sus principales allegados. Las mismas son:

- *Regalos y merchandising (indumentaria, vinos):* en el caso de la indumentaria, es una actividad que se realiza de forma anual, en donde la empresa regala a cada uno

de los empleados de sus clientes una remera que cuenta con el logo de Roda Service y el de su marca de tensores VAR-NTN. De esta forma, realiza promoción y publicidad. Por otro lado, los vinos también están relacionados con esa marca, ya que para todos sus clientes, con la compra de 50 tensores o más, se le envía como obsequio un vino tinto marca Karbel, el cual es producido por Juan Amatriain (hermano de Andrés) en un viñedo ubicado en San Rafael, Mendoza.



- *Publicidades compartidas:* la empresa suele ser oportunista en la utilización de esta técnica, ya que aprovecha ocasiones especiales para llevarlas a cabo. La misma consiste en contactar a un proveedor y ofrecerle realizar merchandising con el costo compartido. Por ejemplo, en los Mundiales de Fútbol, la empresa adquiere camisetas argentinas a un precio mayorista y las estampa con el logo de Roda Service, VAR-NTN y el del proveedor en cuestión. Luego ofrece la promoción, en donde las obsequia con una compra mayor a una determinada cantidad monetaria.



- *Página web:* si bien cuenta con un amplio contenido, el mismo es meramente institucional. Actualmente la empresa se encuentra trabajando en la modernización de la misma y en darle un diseño responsive, el cual hace al sitio web adaptable con dispositivos móviles. También, junto al asesor de su página web, están creando la

aplicación celular, con la cual se podrá verificar disponibilidad, precios y realizar pedidos on line.



Figura 10: Menú Inicio de la pagina web de la empresa.

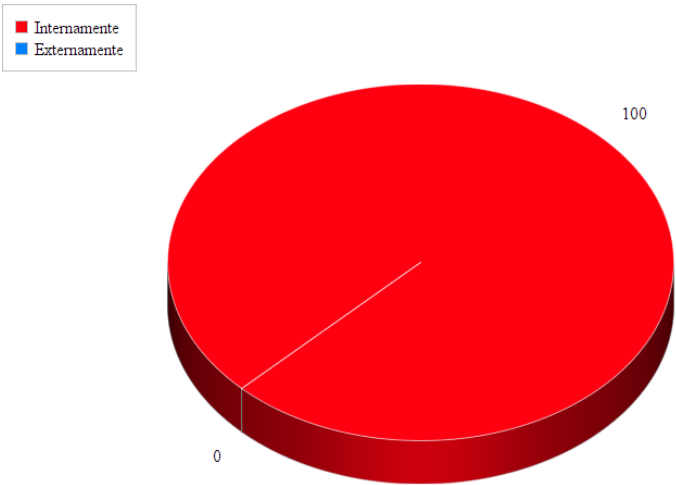
Base de datos

En la actualidad, la recopilación de datos es fundamental para que una empresa mantenga relaciones, tanto con sus clientes, como con sus proveedores y colegas. Además, las bases de datos resultan una ventaja competitiva, ya que significan una herramienta primordial al momento de tomar decisiones, por la rapidez con la que se obtiene esta información. Sin embargo, esto no consiste únicamente en contar con la dirección del local, el e-mail y número de teléfono de los clientes, sino que se basa en poder adquirir todos los datos posibles sobre cómo trabajan, tanto de forma interna como externa. Pero poseer esta información no es fácil, y las empresas suelen encontrarse con diferentes obstáculos a la hora de obtenerla. Para el caso de Roda Service, se obtuvieron datos de tres categorías, las cuales serán analizadas en el siguiente capítulo y son presentadas por medio de gráficos de torta a continuación:

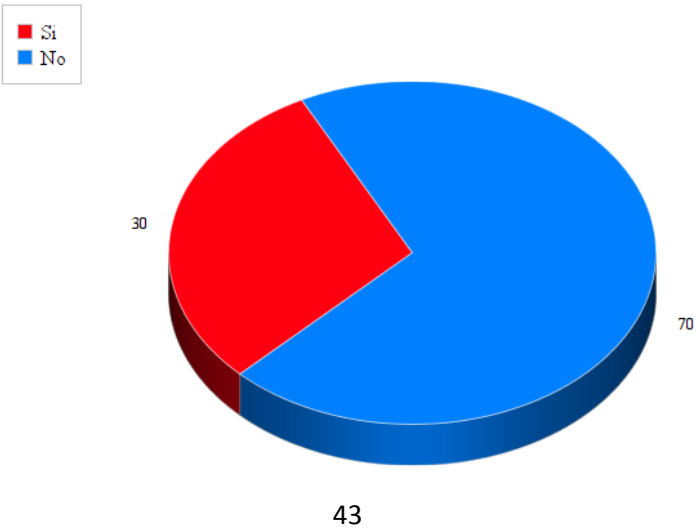
Categoría I. Problemática asociada al canal venta directa.



Categoría II. Modalidad de procesamiento de información del canal.



Categoría III. Utilización del Outsourcing



Ventaja competitiva

Esta línea de tensores posee una ventaja competitiva propia y diferente, ya que es un producto de calidad con un precio relativamente bajo, lo cual no es muy frecuente en el mercado automotriz. Esto se debe a que al armar los tensores con rodamientos importados (el costo es un 30% menor a los nacionales), y la cercanía y facilidad de negocio con la industria metalúrgica, hacen que el costo sea muy reducido y se simplifique el proceso de ingreso y adaptación al mercado.

CAPÍTULO IV

Líneas de acción

En este capítulo final, luego de obtener los datos, analizarlos en profundidad, y teniendo en cuenta que la empresa no lleva a cabo una estrategia de marketing, se presentarán las líneas de acción para que la organización mejore el desempeño de su marca de tensores en el mercado. Se realizarán enfoques en los diferentes aspectos en los cuales la compañía tiene debilidades o no se potencia correctamente. Inicialmente, se llevará adelante una estrategia de comunicación y promoción y luego, se buscará que la empresa, a través de la marca VAR-NTN, se diversifique.

Objetivos

En primer lugar, luego de recabar todos los datos obtenidos de la entrevista realizada al dueño de la empresa Andrés Amatriain sobre su marca de tensores VAR-NTN, se pudo determinar que es necesario el desarrollo de una estrategia de comunicación y promoción del producto y la marca, debido a que no es muy reconocida fuera de nuestra cartera de clientes y esto es esencial para darle valor.

Por otro lado, se propone a través de esta marca, llegar al target proyectado por medio del desarrollo de un producto ya conocido por la empresa, que es el rodamiento de embrague (comúnmente llamado crapodina). De esta forma podrá diversificarse y llegar a un mercado que no se encuentra bien atendido.

Plan de acción

A continuación, serán descriptos los cursos de acción a seguir en Roda Service, para que esta comience a posicionar su marca en el mercado. Creemos que mediante el desarrollo de una estrategia de comunicación y promoción, tanto los clientes como los consumidores del segmento en el que la empresa trabaja, le darán mayor valor a la marca y así podrá lograr obtener un lugar importante en el mercado. Seguidamente, se propondrá alcanzar el target proyectado mediante el desarrollo de las crapodinas, debido a que estas son muy solicitadas y requeridas en todo el mercado industrial. Esto le implicará un gran desafío a la empresa, pero con la experiencia que ya cuenta en el desarrollo de nuevos

productos y con la imagen de marca y posicionamiento adquiridos, le resultará un poco más sencillo.

Estrategia de comunicación y promoción

Para la elaboración de esta estrategia, se detallarán todos los puntos importantes que las personas que llevan adelante a Roda Service deben tener en cuenta para realizarla de forma satisfactoria. Los mismos son descriptos a continuación.

Análisis de la situación actual

Este análisis implica conocer lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad. Se deben observar sus fortalezas de comunicación, y lo que ha sido un éxito y también lo que no ha funcionado. Para esto, se propone la realización de una investigación de mercado, ya sea por medio de un agente externo o por algún empleado capacitado para hacerlo, ya que la empresa nunca lo hizo y es sumamente necesario para elaborar una estrategia y que la misma se lleve a cabo de una forma óptima.

Esta investigación de mercado debe tener un contenido analítico referido a la empresa y el mercado en el que actúa. Por lo tanto, debe contar con un análisis PEST (análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), análisis DAFO (análisis de las Debilidades y Amenazas y de las Fortalezas y Oportunidades), y por último, un análisis de la competencia (actual y potencial).

Objetivos y público objetivo. Toda estrategia de comunicación debe reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización. Además los objetivos de comunicación deben ser congruentes con los organizacionales. Además se debe establecer cuál es el target de la empresa. Ambas cuestiones se encuentran realizadas con anterioridad, por lo que ya están definidas.

Canales de comunicación

Inicialmente, deben establecerse los mensajes que la empresa quiere comunicar. Además, debe tener en cuenta que los mismos deben ser relevantes y apropiados para cada público específicamente. Una vez hecho esto, se procede a la definición de los canales de comunicación. Los más convenientes, según todo lo analizado y estudiado hasta el momento, son los siguientes:

- *Personales*: son medios de comunicación que permiten la interacción directa entre el emisor y receptor. Esto debería realizarse principalmente por medio de las visitas personales al cliente. Es el método más efectivo, ya que genera mayor confianza en el receptor y no tiene un límite, como si lo tendría un mensaje publicitario o por medio de internet. Pero también es costoso, debido a que requiere de mucho tiempo y gasto de combustible (cabe destacar que los clientes de Roda Service se encuentran esparcidos por todo el país) y también el hecho de tener que resignar empleados en el local para que lleven a cabo esta cuestión.
- *Interpersonales*: es el caso de la comunicación cuando hay un mensaje de un emisor para muchos receptores. En él no hay posibilidad de personalizar el mensaje, ni de tener un contacto personal. Por lo tanto, el método más adecuado es el e-mailing, actividad que la empresa ya realiza, pero sería conveniente que en cada uno de esos mensajes se le dé un espacio a los tensores VAR-NTN. También, el desarrollo de una página web alternativa que le de mayor visibilidad en la red, y que cuente con catálogos, lista de precios, ficha técnica, etc. La dirección sería www.tensoresvar.com.ar y será comunicada junto con la página web actual de la empresa.

Acciones comerciales

A continuación, se detallarán todas las acciones de comunicación y promoción que Roda Service debe realizar, para poder llevar a cabo la estrategia de forma eficiente. Entre ellas, se encuentran aquellas que la empresa ya concreta, y las que debe llevar adelante en el futuro. Las mismas son:

- *Merchandising*: consiste en la entrega de regalos al cliente, esta acción ya es realizada por la empresa y se encuentra explicada anteriormente.
- *Publicidades compartidas*: esta es una actividad que también es llevada a cabo por Roda Service y está explicada, sin embargo, debería establecer un acuerdo con los proveedores para darle un orden y sentido a esta actividad, ya que la empresa lo hace solo en casos donde ve una oportunidad y no de forma regular. En caso de funcionar, se debe buscar lograr este acuerdo con la mayor cantidad de proveedores posibles

- *Participación en ferias auto mecánicas e industriales:* esta es una actividad que sería de gran beneficio para la imagen de Roda Service, y la comercialización y comunicación de todas las líneas de productos con las que trabaja, debido a que es una muy buena forma de darse a conocer y posicionarse en el mercado nacional. Sin embargo, estar presente en las mismas es muy costoso, por lo tanto, esto no debe ser un medio de venta, sino un objetivo el cual alcanzar mediante las mismas.
- *Folletería comercial:* consiste en publicitar los productos de forma atractiva, para seducir a quien lee a que los consuma. La misma es una actividad poco costosa y que puede llevarse adelante no solo de forma física, sino también digital, y es muy positivo para encontrarse siempre presentes entre los clientes.
- *Pagina web:* la empresa ya posee una, y se encuentra actualmente en proceso de mejoramiento y modernización de la misma. También se ha realizado una explicación extendida con anterioridad.
- *SEO y SEM:* por un lado, el SEO es el posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda y consiste en el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. Roda Service ya paga por estos servicios y cuenta con un buen posicionamiento dentro de la ciudad de Rosario. Por otro lado, el SEM es la mercadotecnia en buscadores web y consiste en una forma de mercadotecnia en Internet que busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en las páginas de resultados del motor de búsqueda. Esta es una acción que está pendiente en la empresa, pero debería analizar cuan beneficioso puede ser esto para una organización que no se dirige al consumidor final y no vende productos de consumo masivo.
- *Catálogos on line:* Roda Service cuenta con un catalogo que se utiliza con internet y mediante el cual el cliente puede adquirir productos a través del carrito de compras. La desventaja de esta tarea, es que solo pueden acceder a él los clientes registrados y, para hacerlo, deben contar con un programa, que se les envía por mail o por medio de un CD. Lo que debería hacer la empresa es contar, dentro de su página web, con un catálogo on line de cada una de sus líneas de productos, para facilitar este proceso y aumentar el tránsito de la pagina web.

- *E-mailing*: una actividad que tiene mucho feedback y en donde puede interactuarse de forma directa con el cliente. La misma ya es efectuada por la empresa, aunque a través de un tercero, una organización de asesoría digital. Para llevarla a cabo correctamente, es esencial tener una base de datos actualizada y tener una constancia en el envío de los emails, ya sean comunicativos, promocionales o institucionales.

Las actividades y acciones comunicacionales y promocionales mencionadas anteriormente, deben realizarse de forma progresiva, a medida que se vayan cumpliendo metas y obteniendo resultados. Es así, ya que es muy difícil para cualquier pyme implementar todos estos métodos en forma conjunta, debido al costo de los mismos y la dificultad para llevarlos a cabo de forma organizada.

Control. Consiste en la evaluación de los resultados, lo que permite obtener información y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos planteados, en términos de su actividad, eficacia y eficiencia para obtener conclusiones que permitan retroalimentar la estrategia y redefinirla en caso de no generar los resultados esperados.

Costos

Se entiende que cada una de estas acciones requiere inversiones y tienen un costo significativo para cualquier pyme. Es por eso que se realizó un cálculo estimativo de cuan costoso sería llevarlo a cabo en el lapso de un año, y luego se verificó que porcentaje significa sobre la ganancia neta anual de la empresa. A continuación se presenta un grafico de barras que muestra el costo (en miles de pesos) de cada una de las acciones a llevar a cabo inicialmente en un año.

Las publicidades compartidas constan de tres sesiones por año, a un valor de \$10.000 cada una. Para las visitas personales se calculó el costo que supondría visitar a cada uno de los principales clientes de la empresa. El e-mailing es tercerizado, por lo que depende del precio que coloque el asesor externo, al igual que la página web, en la cual están incluidos los catálogos on line y el SEO y SEM. Por último, para el merchandising se tomó el valor de realizarlo una vez al año para todos los clientes.

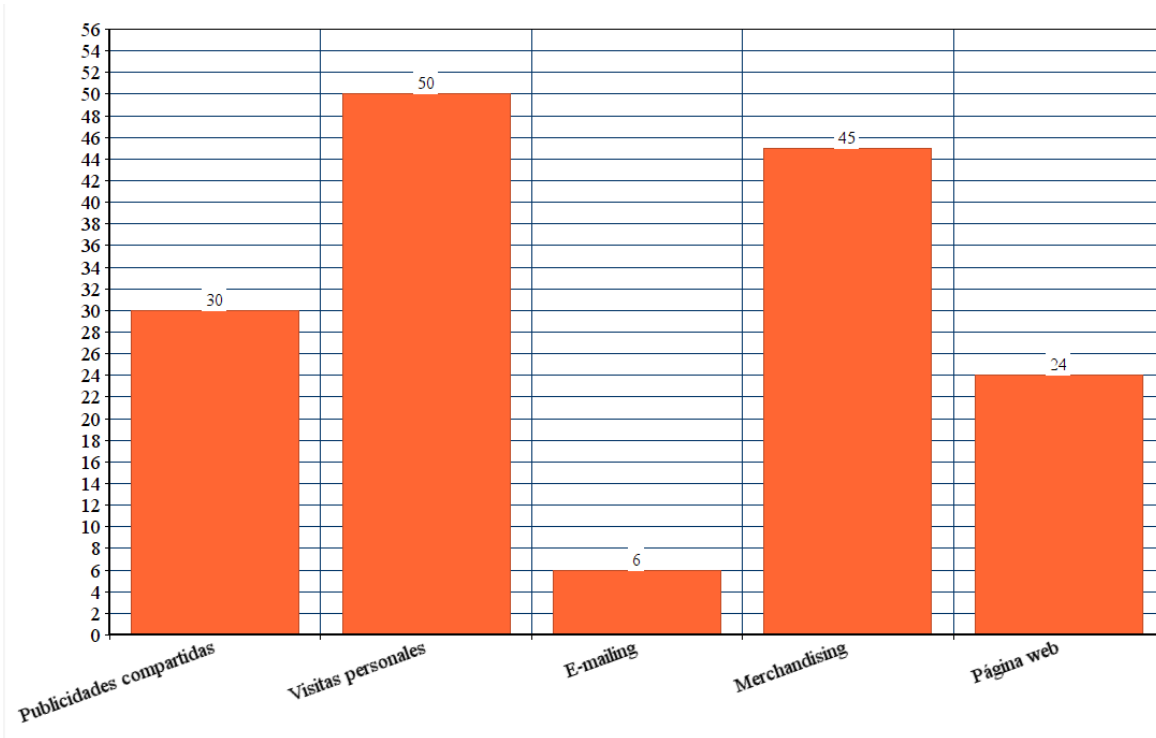


Figura 11: Gráfico de barras mostrando costos de acciones comerciales.

Target proyectado

Alcanzar la segunda propuesta depende básicamente de la correcta realización de dos actividades principales. La primera consiste en desarrollar la estrategia de ingreso correspondiente, ya que no se trata de un mercado sencillo, y es muy difícil entrar y más aún permanecer. Por otro lado, el desarrollo de producto del rodamiento de embrague, es el otro gran apartado que se debe tratar.

Estrategia de ingreso

Para el desarrollo de esta estrategia se llevará a cabo el modelo de Yip, que cuenta con cuatro opciones para ingresar a un mercado. Las mismas son: Ataque frontal; Guerra relámpago; Mini duplica; y Ataque lateral. Este modelo considera dos dimensiones para elegir cuál es la opción indicada, la cuantía de recursos y el grado de diferenciación.

Más recursos que el líder	Ataque Frontal	Guerra Relámpago
Menos recursos que el líder	Mini Duplica	Ataque Lateral
	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder

Figura 12: Matriz de posibles estrategias de ingreso.

Si bien Roda Service cuenta con un buen respaldo de capital que le permite realizar inversiones, el mismo no es suficiente como para llevar adelante una estrategia de Ataque frontal o Guerra relámpago, ya que estas consisten mayormente en atacar de forma directa al líder y esperar tanto sus represalias como la de los demás competidores que se encuentran en el mercado. Por otro lado, la Mini duplica consiste en ingresar al mercado sin diferenciarse, por los escasos recursos, haciendo lo mismo que los demás, por lo tanto es la menos indicada. Así se llegó a la estrategia de Ataque lateral, la cual requiere de menos recursos que el líder y es una buena forma de patear el tablero e ingresar con una estrategia diferente. Además, de esta forma, los principales competidores no se sentirán atacados y no llevarán a cabo represalias para defenderse, lo que es sumamente importante, ya que se requiere de tranquilidad para poder infiltrarse.

Esta estrategia se llevará a cabo mediante acciones que no afecten de forma directa a los actuales proveedores de los potenciales clientes de la empresa. Una de ellas será el envío de empleados capacitados que puedan obtener información sobre qué es lo que actualmente está adquiriendo cada uno, para poder ofrecerles una mejor opción. Luego, saldrán al mercado los vendedores, también específicamente capacitados, para realizar el ofrecimiento del producto. El mismo se trata de un sustituto (en la relación costo-calidad), que es lo más adecuado en la implementación de este tipo de estrategia, ya que si es bien diseñada y tiene éxito, tanto el producto en cuestión como la marca del mismo, serán

recordados como una máxima innovación en el sector. Para la realización de estas acciones se tornó necesario el análisis de tres categorías sobre la recolección de datos que permita conocer el comportamiento del consumidor. Las mismas fueron procesadas en el capítulo anterior y son: Problemática asociada al canal de venta directa; Modalidad de procesamiento de información del canal; y Utilización del Outsourcing.

Por estos datos analizados, se puede notar que el principal problema para la realización de esta actividad es la recolección de datos, la cual es causada por tres razones:

- *Confidencialidad.* Los clientes son muy temerosos de su competencia y, por lo tanto, son reacios a entregar información que pueda dar un tipo de ventaja, en caso de que de alguna forma, esta información se filtre.
- *Tecnología.* La empresa cuenta con un software que le permite procesar la información interna, sin embargo no cuenta con personal lo suficientemente capacitado para hacerlo de forma correcta.
- *Predisposición.* A los vendedores no les gusta hacer preguntas que puedan incomodar o molestar a los clientes, por temor a perderlos. Además se basan en una rutina establecida por ellos y es difícil hacer que la cambien.

El otro gran problema en esta cuestión, es que Roda Service al igual que la mayor parte de la pymes, difícilmente consideraría contratar a un agente externo para el procesamiento de la información, porque considera que es muy costoso, y un gasto que no está dispuesto a enfrentar. Además, se tiene la creencia de que con los empleados con los que cuenta actualmente puede realizarlo, por su capacitación técnica en el rubro automotriz, pero la realidad es que este es un trabajo que requiere de otra especialización.

Desarrollo de producto

Como fue referido anteriormente, el producto a desarrollar es la crapodina de embrague, que es un rodamiento para esfuerzos axiales que trabaja sobre la caja, entre la horquilla y la placa de embrague. El mismo suele llamarse por el nombre de rodamiento de embrague o rulemán sin pista, y se utiliza en automóviles que cuentan con poco espacio en su caja cambios.



Si bien casi todos los productos que se trabajan en el mercado son considerados casi como commodities, debido a que todos los competidores cuentan con los mismos artículos, de las mismas marcas y al mismo precio, este no será el caso. Esto es porque Roda Service ofrecerá al mercado un producto diferente, que brindará calidad a un bajo costo, lo cual es muy importante, y más teniendo en cuenta que en este mercado el producto pasa a ser un producto industrial. Esta relación costo-calidad se da, porque al igual que los tensores VAR-NTN, estos serán armados con rodamientos de la marca NTN Corporation, cuya calidad es completamente verificada y los costos disminuirán al ser la misma empresa la que se encargue de su ensamblaje. Cabe destacar que esta acción se llevará a cabo una vez que se encuentren aprobados todos los exámenes de costos y pruebas técnicas del producto en cuestión.

CAPÍTULO V

Conclusiones

Primeramente, será marcado el recorrido que fue transitado en este Estudio de Caso. Comenzamos con una descripción de la empresa Roda Service de Andrés Amatriain, detallando su historia y sus productos y también realizando un análisis FODA de la misma. Esto nos sirvió para plantear el problema y las técnicas metodológicas que fueron llevadas a cabo para recabar la información obtenida. Luego, proseguimos con un marco conceptual y referencial, que nos permitió desarrollar los aspectos teóricos que sirvieron como fundamento en este Estudio de Caso, con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Por consiguiente, desarrollamos un profundo análisis de datos, teniendo en cuenta datos históricos provenientes del software de gestión de la empresa, también la competencia y los testimonios del dueño de la organización. Por último, se presentaron dos propuestas, que fueron el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación y promoción de la marca VAR-NTN, y la diversificación de la misma, a través del desarrollo de un nuevo producto: rodamiento de embrague.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados al inicio, debemos destacar el cumplimiento de los mismos a través de la realización de este Trabajo Final de Carrera. En primer lugar, logramos analizar las distintas fases del proceso de producción y sus costos. Al mismo tiempo, pudimos estudiar todos los aspectos necesarios para comercializar esta línea de productos en el mismo mercado en el cual la empresa trabaja actualmente., y se especificaron cada una de las acciones a llevar a cabo. Así, descubrimos que en este mercado la comunicación y promoción es un eslabón clave para que la relación entre la compañía y sus clientes sea favorable.

Los anteriores son aspectos muy importantes, ya que la complejidad no pasa por realizar una comunicación masiva o llevar a cabo una promoción en donde se ofrezcan descuentos en los precios. Sino que se basa en poder unificar todas estas acciones y orientarlas hacia un objetivo común. Además, esto no debe realizarse de forma espontánea. La empresa tiene que contar con un curso de acción y llevar a cabo estas actividades con un

sentido y con una cierta frecuencia determinada, ya que de lo contrario se genera una gran incertidumbre, tanto entre los clientes, como entre los empleados y la gerencia.

A su vez, con la realización de este Estudio de Caso pudimos concretar el objetivo general que teníamos al comienzo. Hemos logrado verificar la viabilidad del desarrollo de la línea de productos que Roda Service realizó para el mercado en el cual está trabajando. Esto pudo lograrse gracias al adentrado estudio de las variables que rodean a la empresa y que, hasta el momento, nunca habían sido un punto de análisis. Pudimos visualizar mentalmente como la organización se encontraría en una situación mejor a la actual, cumpliendo de manera efectiva las acciones propuestas. Esto sirvió para determinar en donde sería conveniente realizar ajustes para que el funcionamiento de la empresa sea el pretendido por quienes la conducen.

Como Licenciado en Comercialización, nuestro deber es el desarrollo de conocimientos que le permitan a la empresa conducir procesos comerciales y ayudarla a que puedan realizarlos de la forma más adecuada posible. Debo aclarar que fue muy complejo el establecimiento de la problemática anteriormente planteada. Es importante mencionar que la empresa no se encuentra completamente adaptada al contexto empresarial actual y no conoce muchas herramientas que podrían proporcionarle un gran crecimiento a nivel institucional. Así es que tenemos la certeza que logrando aplicar de forma correcta y eficaz la estrategia de comunicación y promoción descripta y analizada previamente, podremos lograr un funcionamiento permanente y estable de todas las acciones comerciales relacionadas con la marca VAR-NTN, y por añadidura, también a las otras líneas de productos con las cuales Roda Service trabaja.

ANEXO

A continuación se presenta el catálogo de la línea de productos desarrollada por la empresa y sobre la cual se basó el Estudio de Caso. Los productos que se muestran son los de la línea de tensores de correa, la cual cuenta con una gran variedad, y que depende de cada vehículo en el cual sea usado.



TENSORES VAR NTN ARMADOS CON ROD.NTN JAPÓN Ordenado por diámetro interior					
Ø INT	Ø EXT	ANCHO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN GRÁFICA	
8	56	21	F 122676.51 Polea plástica APLICACIÓN <u>RENAULT</u> : CLIO KANGOO MEGANE ACCES. 2 X MOT		
8	78	26	1401 = F 214797 Polea plástica APLICACIÓN <u>VW</u> : GOL, GOLF, PASSAT, POLO 1,9 D Y TD		
10	60	30	VKM 36087 Polea plástica APLICACIÓN <u>RENAULT</u> : Master		
10	65	29	VKM 80000 Polea Plástica con tornillo APLICACIÓN <u>CHEVROLET</u> Aveo 1.6		
10	67.2	26	F 122855 Polea Plástica acanalada APLICACIÓN <u>RENAULT</u> : Master alternador		

10	70	30	F 120850 =VKM 36013 Chapa estampada APLICACIÓN <u>RENAULT:</u> 9/11/19/CLIO MOTOR C3L		
10 exc	72/75	24	F 123145 = F 122306 Pole plást.acanalada agujero excentrico APLICACIÓN <u>RENAULT:</u> 21 -LAGUNA 2.2 ACCES. MOTOR G8T3		
10.5	89	24	1501=F 121271 POLEA Chapa estampada APLICACIÓN <u>RENAULT:</u> 19 ACCESORIOS		
12	69	28.5	1488 (KUGELL) Polea metálica APLICACIÓN <u>TOYOTA HILUX</u>		
12	78	20	1278 Polea metálica APLICACIÓN TENSOR ACCESORIOS KIA		
12	80	28.5	1489 (KUGELL) Polea metálica APLICACIÓN <u>TOYOTA HILUX</u>		
12	83	16	88440 35030 Polea fund. en V Polea chapa est. en V APLICACIÓN TOYOTA HILUX polea en V		
17	55	27	6203 2RS/55 Polea plástica APLICACIÓN FORD: Ecosport-Fiesta Max		
17	60	26	F 236667 = VKM 33031 REFORZADO ARMADO CON 6303 2RS APLICACIÓN <u>PEUGEOT:</u> 206-EXPERT-BERLINGO 1.9 D		
17	60	26	F 123790/17 = F 124059 Polea plástica APLICACIÓN <u>PEUGEOT:</u> 306 <u>RENAULT:</u> CLIO LAGUNA		
17	60	29	F 123790/17/29 = F 124000 Polea plástica APLICACIÓN <u>RENAULT:</u> MEGANE CLIO SCENIC		
17	60	31	VKM 36040 = F 123790/17/31 Polea plástica APLICACIÓN <u>RENAULT:</u> Master		

17	61	18	1203/18 Polea plástica (fina) APLICACIÓN <u>FORD</u> : FIESTA, ESCORT, COURIER		
17	61	22	1203 Polea plástica APLICACIÓN <u>FORD</u> : FIESTA ESCORT-COURIER D.H.		
17	65	23	6203 2RS/65 Polea plástica APLICACIÓN <u>FIAT</u> : Palio Fire 16v accesorios		
17	65	29	6203 2RS/65-29 Polea plástica APLICACIÓN <u>FIAT</u> : Idea accesorios		
17	66	25	1625 Polea plástica APLICACIÓN <u>PEUGEOT</u> : 206 /307 /406		
17	68/71	25	1403 Plástica acanalada APLICACIÓN <u>VW</u> : GOL 1999 ACCESORIOS		
17	70	22	1304/22 (KUGELL) Chapa estampada APLICACIÓN <u>CORSA</u>		
17	70	23	7702217979 Polea plástica APLICACIÓN <u>RENULT</u> : Clio Diesel c/AA		
17	70	24	1304/24 Chapa estampada APLICACIÓN <u>CHEVROLET</u> : CORSA MOD NUEVOS		
17	70	26	1304 Chapa estampada APLICACIÓN <u>FORD</u> : ESCORT 1,8 <u>CHEVROLET</u> : ASTRA,CORSA, VECTRA		
17	70	26	1304 C/GUIA Chapa estamp con bordes APLICACIÓN <u>CHEVROLET</u> : Corsa 1.8 <u>FIAT</u> : Palio Siena		
17	70	26	95 WF 19A16 Polea plástica o metálica APLICACIÓN <u>FIAT</u> : DUNA 1,7 D <u>FORD</u> : Escort, Fiesta,KA		

17	70	29.5	1485 (KUGELL) Chapa estampada APLICACIÓN JEEP CHEROKEE, DAKOTA, CARAVAN MOTOR UM 2.5 D ITALIANO		
17	72.5	36.5	3936210 P (KUGELL) Polea metálica o acanalada APLICACIÓN MOTOR CUMMINS		
17	74	22	1204 Polea plástica APLICACIÓN FORD: COURIER, ESCORT, FIESTA ALTERNADOR		
17	74	39	3922900 P (KUGELL) Polea metálica lisa APLICACIÓN MOTOR CUMMINS		
17	75	13	F 137209 = 7702089333 Chapa estampada en V APLICACIÓN RENAULT: 19 DIRECCION HIDRAULICA		
17	75	32	1490 (KUGELL) Polea metálica APLICACIÓN TOYOTA: HILUX		
17	76.5	26	1402 Plástica acanalada APLICACIÓN VW: GOLF, POLO DIR. HIRAUICA		
17	76	22	VKM 35012 REP Polea plástica APLICACIÓN GM: ASTRA - MERIVA - ZAFIRA - AVEO 1.8 16V		
17	76	24	F 567276 = 036145299 Chapa estampada APLICACIÓN VW: GOL 1.0 16V/8V C/DH		
17	76	26	VKM 31207 Chapa estampada con arandela remache REF. APLICACIÓN VW: POLO /01-FOX SURAN C/AC		
17	76	26	6203 2RS/76 Polea plástica APLICACIÓN RENAULT: LAGUNA D.		
17	76	31	068145299 P ARMADO CON SKF Polea metálica APLICACIÓN VOLKSWAGEN		

17	80	26	1125 Polea plástica APLICACIÓN <u>FIAT</u> : PALIO FIRE		
17	80	32	53010158 Plástica acanalada APLICACIÓN <u>CHRYSLER</u> : Dakota - Cherokee		
17	80	36	6303 2RS/80/36 Plástica acanalada APLICACIÓN <u>RENAULT</u> : CAMIONES armado con 6303 2RS NTN		
17	85	29	6203 2RS/85-29 Polea plástica APLICACIÓN <u>FORD</u> : F 100 - MAXION		
17	85	32	6203 2RS/85/32 Polea plástica APLICACIÓN MAXXION HS		
17	85	32	F 236649 P = 1467 P KUGELL Polea metálica APLICACIÓN MAXXION HS		
17	90	26.5	6203 2RS/90 Polea plástica APLICACIÓN <u>PEUGEOT</u> : 306,405,806		
17	90	29	1206 Polea plástica APLICACIÓN MAXXION HS		
17	95	32	1212 Polea plástica APLICACIÓN MAXXION HS		
20	80	17	1102 Polea plástica APLICACIÓN <u>FIAT</u> : Siena Palio 1.7 D/AA		

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Duodécima edición, Pearson Educación.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Saporosi, G. (1999). *Clínica Empresarial*. Buenos Aires: Machi.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- Trout, J. & Ries, A. (1969). *Posicionamiento*. MC Graw Hill.
- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo 2da edición.
- Espejo & Fischer. (2004). *Mercadotécnica*. México: (3° Ed.) Mc Graw-Hill.
- Ancín, J. M. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Business marketing school.
- Ries, A. & Trout, J. (1991). *Revolución del Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.

Libros de metodología

- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Ed. Panapo.
- Borsotti, C. (2007). *Temas de Metodología de la Investigación*. Madrid: Miño y Dávila.

Fassio, A., Pascual, L., Suarez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Artículos web

Cera, R. (27 de Julio de 2017). *El Marketing y la Empresa Familiar*. Disponible en www.puromarketing.com

Antognolli, S. (23 de Mayo de 2005). *Empresas Familiares: Etapas de Crecimiento*. Disponible en www.degerencia.com

Isaza, J. J. (23 de Agosto de 2016). *La matriz de ansoff y su utilidad como herramienta de marketing*. Disponible en Bien pensado: <https://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing>

Hatum, A. (15 de Noviembre de 2017). *Empresas Familiares: padres ricos, hijos pobres y nietos fundidos*. *La Nación*. Recuperado de www.lanacion.com.ar

Arias, A. S. (2 de Noviembre de 2017). *Matriz de Ansoff*. Disponible en Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Páginas web

Puro Marketing. Disponible en www.puromarketing.com

Roda Service. Disponible en www.rodaservice.com.ar

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Disponible en www.cace.org.ar

Instituto Internacional Español de Marketing Digital. Disponible en www.iiemd.com

Buscadores

Google: www.google.com.ar

Biblioteca UAI: www.biblioteca.vaneduc.edu.ar

Google Académico: www.scholar.google.com.ar