



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**LAS 8P DEL MARKETING DE
SERVICIOS EN IVECO ARGENTINA**

Alumno: Claudio Celano Gómez

Director del Trabajo Final: MBA José Pagés

COHORTE: MBA EJECUTIVO 23

AGRADECIMIENTOS

A Natalia, por tu amor incondicional y tu apoyo en cada una de las aventuras que emprendo.

A mi mamá, por enseñarme el camino de la ética, el respeto y la responsabilidad.

A mis hermanos, por ser mi fuerza y mi complemento perfecto.

A mis abuelos, por darme la posibilidad de compartir mi vida con ustedes.

A mis amigos, que estuvieron, están y estarán siempre.

ABSTRACT

This paper intends to develop a case study to analyze how Iveco implemented the 8Ps of services marketing over the course of the last five years in Argentina despite being a manufacturer of industrial goods.

Should an organization sell goods or services? That is the question. Generally speaking, this is the first decision that must be made at the time of conceptualization and creation of a new company. Depending on its stated mission, an organization can either dedicate itself to the manufacture and sale of goods, or conversely, services. The theory of marketing explains that while the former should implement a marketing mix based on the 4P's, service-based firms need a larger mix of strategies and activities that are encompassed within the 8P's. In these days, there are many organizations who, despite their primary activity being the manufacture of goods, seek to compete on the quality of service they provide.

As a result, this work serves as a resource for future managers that defines the marketing mix of a company, to base their decisions not only on the traditional 4Ps used for product marketing, but also the 8Ps of services marketing given that goods marketing firms increasingly compete based on services.

Índice

1. Objetivo General	4
2. Marco Teórico	4
3. Marco Metodológico	32
4. Caso: “Dibujando el futuro, Iveco frente a su decisión de marketing más difícil”	33
5. Conclusión	47
6. Bibliografía	55
7. Anexos.....	57

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un caso de estudio para analizar cómo Iveco implementó las 8 P del marketing de servicios, en los últimos cinco años en la Argentina, aun siendo una empresa fabricante de bienes industriales.

2. MARCO TEÓRICO

¿Vender bienes o servicios? Esa es la cuestión. Generalmente, ésta es la primera decisión que se toma a la hora de idear y crear una compañía. Según la misión que tenga una organización, ésta se dedicará a la fabricación y venta de bienes, o a ofrecer servicios en el mercado. La teoría del marketing explica que mientras las primeras deben implementar un mix de marketing basado en las 4P, las firmas de servicios necesitan una mezcla más amplia de estrategias y actividades que engloban un total de 8P. Hoy en día, hay organizaciones cuyo principal objetivo es la fabricación de productos, pero que también buscan competir por el servicio que brindan.

Según Hoffman y Bateson (2002), el crecimiento del sector de los servicios no se genera sólo en los sectores tradicionales de servicios, como servicios médicos, los financieros y los seguros. Los productores tradicionales de bienes, por ejemplo, los fabricantes de autos, computadoras, etc., ahora se dirigen a algunos aspectos de los servicios de sus operaciones con el propósito de establecer una ventaja que los diferencie en el mercado, así como generar más fuentes de ingresos para sus empresas. En esencia, estas compañías, que antes competían comercializando cajas (bienes tangibles), han cambiado el núcleo de su capacidad para competir y ahora lo colocan en brindar a sus clientes servicios inigualables y sin paralelo.

En términos generales, se puede decir que *“los bienes son objetos, aparatos o cosas, mientras que los servicios son actos, esfuerzos y actuaciones”*. (Hoffman y Bateson, 2002: 4). También hay autores que definen a los servicios como *“cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos”*. (Kotler y Keller, 2006: 402)

Además de la intangibilidad, para Hoffman y Bateson (2002) hay otras tres características que distinguen a los servicios de los bienes. A continuación se presenta cada una de ellas:

1. *Inseparabilidad*: Se entiende como la relación material entre el prestador del servicio y el servicio prestado, la participación del cliente en el proceso de producción del servicio y la participación de otros clientes en el proceso de producción del servicio.
2. *Heterogeneidad*: Ésta impide que una operación de servicio llegue a una calidad cien por ciento perfecta y que se haga en forma constante. Muchos de los errores de las operaciones de servicios son hechos que sólo ocurren una vez; el camarero que tira un plato de comida sobre el regazo de un cliente produce una falla en el servicio que no podemos prever ni corregir de antemano.
3. *Perecederos*: Se refiere al hecho de que es imposible hacer inventarios de los servicios. Los servicios que no son vendidos cuando están disponibles dejan de existir.

La línea que separa la manufactura de los servicios es cada vez más difusa y muchas firmas que históricamente han tenido su foco en la producción de bienes, hoy también compiten fuertemente en el negocio de los servicios. La diferencia entre los bienes y los servicios es cada vez menos clara, lo que hace que las organizaciones ya no deban decidir entre ser una compañía productora de bienes o prestadora de servicios. Esta idea es compartida por Theodore Levitt, considerado uno de los principales expertos de marketing en el mundo, quien hace mucho tiempo había señalado que no existe tal cosa como las industrias de servicios; sino que sólo hay empresas cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de otras organizaciones. Todas están involucradas en los servicios. Más recientemente, Roland Rust sugirió que las empresas productoras habían recibido este mensaje cuando señaló que la mayoría de las empresas de bienes ahora sí se consideran a sí mismas como proveedoras de servicios.

Esta frontera que se desvanece entre las empresas que se dedican a fabricar y las que optan por brindar servicios está cambiando la forma en que se piensa y se lleva adelante el marketing en las compañías, entendiendo al marketing como “*el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de*

crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior". (Kotler y Keller, 2006: 31).

El centro del marketing debe estar puesto en los consumidores, y son éstos quienes cada vez más le demandan a las empresas no sólo sus bienes, sino también servicios adicionales. Las empresas que están entendiendo estos cambios en los consumidores y los clientes, están logrando diferenciarse de sus competidores.

Sin perder de vista al consumidor, las organizaciones deben plantear la estrategia de marketing, es decir: *"construir relaciones estrechas y redituables con el cliente (...) Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a qué cliente atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños y elige los más promisorios y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos. Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformado por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción"*. (Kotler y Amstrong, 2007: 49).

Según estos mismos autores, *producto, precio, plaza y promoción* son los cuatro factores de la mezcla de marketing clásica que las compañías productoras de bienes siempre han tenido en cuenta. Se entiende a la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de sus productos y que éstos lleguen a su segmento meta: *"Aquel segmento que la empresa ha seleccionado de entre los que conforman el mercado más amplio, y se puede definir con base a distintas variables"*. (Lovelock y Wirtz, 2009: 187). A través de estas 4P es como históricamente se llegaba a este segmento meta.

Ante un cliente que cada vez demanda algo más que un simple objeto y bienes que se diferencian cada vez menos, son los servicios los que comienzan a ocupar un rol fundamental en las compañías manufactureras. Esto hace que una empresa que fabrica y/o vende bienes

no sólo defina su mix de marketing de acuerdo a las clásicas 4Ps, sino que tenga en cuenta las 8P del marketing de servicios: además de *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*, se deben pensar los *procesos*, *las personas*, la *productividad* y *calidad*, y la *presencia* (o entorno físico). Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Producto

El elemento clave de la oferta de marketing para una empresa fabricante de bienes es el producto. Los gurús del marketing siempre afirman que detrás de toda gran marca, hay un gran producto. La importancia del producto es central tanto para las compañías dedicadas a los bienes de consumo como a las que tienen el foco en los bienes de capital.

Kotler y Keller (2006) clasifican a ambos tipos de productos de la siguiente manera:

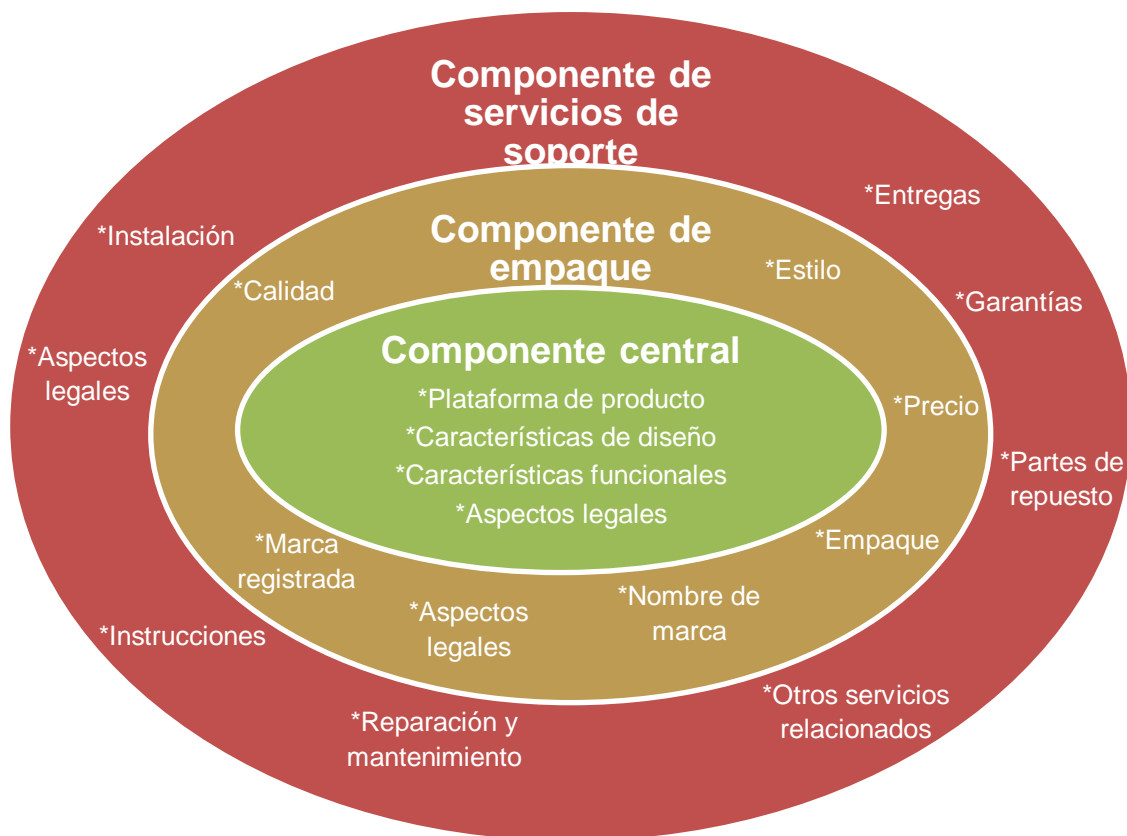
- *Bienes de consumo*: la gran mayoría de los bienes que adquieren los consumidores son susceptibles de clasificarse en función de los hábitos de compra. Podemos distinguir así entre bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados.
 - Los consumidores adquieren los bienes de conveniencia con frecuencia de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo. Algunos ejemplos son los productos derivados del tabaco, el jabón o los periódicos.
 - Los bienes de compra son aquellos artículos con los que el consumidor, en el proceso de selección y adquisición, hace comparaciones en términos de adecuación, calidad, precio y estilo. Por ejemplo, a esta categoría pertenecen los muebles, la ropa, los autos usados y los electrodomésticos de gran tamaño.
 - Los bienes de especialidad son aquellos productos que tienen características identificaciones de marca exclusiva por las cuales hay un número suficiente de compradores que están dispuestos a hacer un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos de este tipo de productos son los automóviles, los estereofónicos, los equipos fotográficos y los trajes para caballeros. Un

Mercedes es un producto de especialidad porque los compradores interesados estarán dispuestos a desplazarse largas distancias para adquirir uno. Los bienes de especialidad no requieren comparaciones por parte del cliente, quien solo invierte su tiempo en encontrar los vendedores que le pueden ofrecer los productos deseados.

- Los bienes no buscados son aquellos cuya existencia desconoce el consumidor, o que, si los conoces, no piensa en adquirirlos, como por ejemplo los detectores de humo.
- *Bienes industriales*: Se clasifican en función de su incorporación al proceso productivo y su costo relativo. Cabe distinguir tres grupos de bienes industriales: materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y equipos.
- En la categoría materiales y piezas se incluyen todos aquellos bienes que integran el producto del fabricante. Se dividen en dos clases: materias primas, y piezas y materiales manufacturados.
- Los bienes de capital son bienes duraderos que facilitan el desarrollo o la administración del producto final. Éstos se dividen en dos categorías: instalaciones y equipo. Las instalaciones son edificios (fábricas, oficinas) y maquinaria pesada (generadores, prensas, servidores informáticos, ascensores). El equipo comprende instrumentación industrial portátil y herramientas (por ejemplo, herramientas de mano y montacargas), y equipo de oficina (por ejemplo, computadoras personales y escritorio).
- Los suministros y los servicios son bienes y servicios no duraderos que facilitan el desarrollo y la administración de los productos terminados. Los suministros son de dos tipos: productos destinados a mantenimiento y reparaciones (pintura, clavos, escobas) y suministros operativos (lubricante, carbón, papel). Los servicios incluyen servicios de mantenimiento y reparación (como limpieza de ventanas o reparación de fotocopiadoras) y servicios de asesoría empresarial (legal, consultoría en administración, publicidad).

Además de los tipos de productos, es importante explicar los diferentes componentes que éstos tienen. Según Cateora y Graham (2006) hay tres componentes en los productos. Estos son:

Gráfico 1: Componentes de los productos



Fuente: Cateora, 2006 , 354.

- *Componente básico:* Consiste en el producto físico y todas sus características de diseño y funcionales. Es en la plataforma del producto en donde se pueden añadir o eliminar las variaciones para satisfacer a las diferencias locales.

- *Componente de empaque:* Incluye características de estilo, envoltura, etiquetas, marcas registradas, nombre de marca, calidad, precio y todos los demás aspectos del empaque del producto.
- *Componente de servicios de soporte:* Incluye reparaciones y mantenimiento, instrucciones, instalación, garantías, entregas y la disponibilidad de partes de repuesto. Muchos programas de marketing que pudieron haber sido exitosos fracasaron finalmente debido a que pusieron poca atención a este componente de producto.

Como bien afirma Guillermo D'Andrea (2001), el producto es la base de la estrategia comercial, es la piedra fundamental de cualquier plan comercial, sin cuya base sólida el resto de las herramientas del marketing mix no hacen más que pretender manipular el mercado. Al ser el consumidor la razón de ser de cualquier empresa, es necesario comprender exactamente qué es lo que buscan al adquirir un producto. Sin embargo, el producto no es el único elemento que se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar e implementar el mix de marketing. Luego de haber definido los segmentos meta a los que apuntará su propuesta de valor, el encargado del área de marketing (mercadólogo) de la compañía deberá conocer cuáles son las necesidades específicas de ese segmento y qué atributos debe tener el producto para satisfacerlas. Para Kotler y Armstrong (2007) la compañía debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma se diferenciará y posicionará a sí misma en el mercado. Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder a dos preguntas importantes: ¿A qué clientes debemos servir (cuál es nuestro mercado meta)? Y, ¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?.

En esta propuesta de valor que ofrecerán las organizaciones al mercado es donde aparece la relevancia de tener en cuenta no las clásicas 4P del marketing de productos, sino las 8P del marketing de servicios, porque la propuesta debe ser integral y cubrir todas las necesidades de los clientes, cuestión que las 4P no logran. Las 8P, entonces, deben ser pensadas por el responsable de marketing aun en compañías que venden bienes industriales como una máquina o un camión.

Precio

La segunda P de la mezcla de marketing para las empresas fabricantes es el precio. *“La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados”* (Lovelock y Wirtz, 2009: 24). Para Kotler y Keller (2006), la determinación del precio también es dinámica y quizá sea el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo.

Pero determinar el precio de un producto no es tarea sencilla, y más cuando una compañía ofrece al mercado una gran variedad de productos que se diferencian entre sí por determinadas características. En este sentido, el precio es una forma de comunicarle al mercado qué posicionamiento está buscando la empresa para sus productos. Para Kerin, Hartley y Rudelius (2007), el precio en ciertos productos influye en la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad global y, finalmente, en el valor que tienen ante los consumidores.

De todas las variables que influyen en la demanda de un producto, para Santesmases Mestre (2007) el precio es la que ha recibido mayor atención por parte de los economistas. La explicación de este fenómeno puede estar en la facilidad de cuantificación del precio. El modelo económico clásico establece que el beneficio se hace máximo cuando el ingreso marginal, que es el precio o ingreso percibido por la última unidad vendida, se iguala con el coste marginal, que es el coste adicional incurrido por producir y vender esta última unidad. Según lo establecido por este modelo, la empresa debe vender los productos ofrecidos mientras el ingreso marginal que obtenga por ellos supere al costo marginal de los mismos. Sin embargo, desde la perspectiva del marketing, este modelo es insuficiente para diseñar una política de precios efectiva.

“El estudio del precio por el marketing tiene un tratamiento distinto al dado por la economía. Mientras la teoría económica intenta determinar el efecto del precio sobre el comportamiento del mercado, el marketing pone mayor énfasis en cómo debe fijarse el precio y el impacto que tienen sobre los beneficios las acciones tomadas”, (Santesmases Mestre, 2007: 471). Para el autor, hay cinco razones del por qué para los responsables del marketing de una organización el precio es de gran importancia:

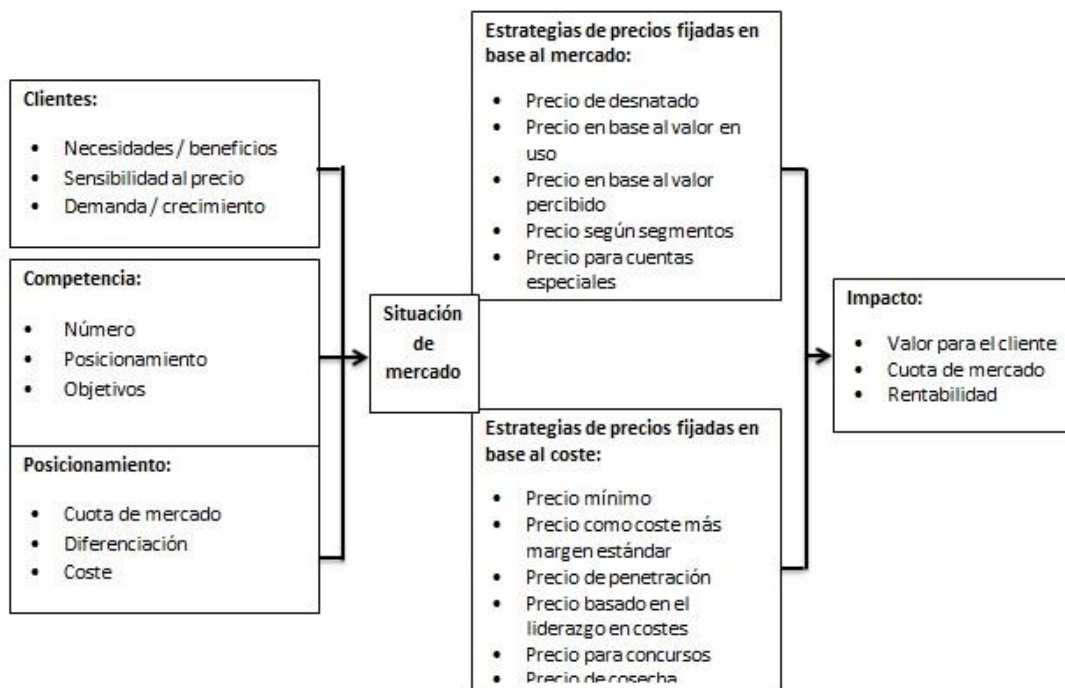
- *El precio es un instrumento de corto plazo:* Sobre el precio se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad superiores a otros instrumentos del marketing.
- *El precio es un poderoso instrumento competitivo:* En un mercado competitivo el precio se convierte en un instrumento sumamente poderoso. Pero también, es un elemento peligroso, porque una extrema competencia de precios puede llegar a una situación en la que nadie sale ganando.
- *El precio es el único instrumento que proporciona ingresos:* Los restantes componentes del marketing suponen un gasto, aunque contribuyen a que el producto se demande y sea vendido. Además, el precio es un determinante directo de los beneficios, que se calculan restando de los ingresos, los costes totales; y los ingresos se obtienen multiplicando las unidades vendidas por el precio.
- *El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario:* El precio, en primer lugar, debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su criterio, tiene un valor menor. Pero si es demasiado bajo, puede rechazar también el producto por considerarlo de clase o calidad inferior. Por otro parte, las reacciones del mercado varían ante alzas o bajas de los precios. Una elevación de precio resulta casi siempre impopular y puede ocasionar fuertes contracciones de la demanda. Pero, a veces, puede provocar el efecto contrario si el mercado estima que los precios van a seguir subiendo todavía más. Una disminución del precio, en cambio, aunque generalmente puede ser bien acogida, no siempre consigue estimular la demanda y puede ser interpretada sólo como un preludio de posteriores reducciones.

- *El precio es en muchas decisiones de compra la única información disponible:* El consumidor, a veces, no posee otra información del producto que su precio o no tiene capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto.

Por todas estas características, es que cada compañía tiene una propia metodología para fijar sus precios. En las PyMEs, el dueño suele ser quien fija el precio de los productos a partir de cálculos que él mismo determina. En las grandes compañías, en contraposición, suele haber un área o departamento que define el precio. Dependiendo de la organización, esto lo puede hacer el área de marketing, la comercial o la de finanzas.

Son muchas las metodologías para fijar el precio de un producto. Best (2007) plantea que hay dos estrategias macro para hacerlo: por un lado, las estrategias de precios fijadas en base al mercado y, por otro, las establecidas en base a los costes.

Gráfico 2: Estrategias de precio



Fuente: Best, 2007, 250

“El establecimiento de precios basado en el mercado comienza con una buena comprensión de las necesidades de los clientes y de los beneficios que nuestro producto proporciona, en relación con los beneficios ofrecidos por la competencia. El precio se establece partiendo de las expectativas de los beneficios percibidas por los clientes, ponéndolas en relación con los beneficios que ofrecen los productos de la competencia y tratando de ofrecer unas expectativas de valor superiores. De esta forma, el precio se establece de cara al mercado, y no en la fábrica o en el departamento financiero”. (Best, 2007: 251).

Son seis las estrategias referidas a los precios que se fijan en base al mercado:

- *Precio de desnatado (skimming):* La política de precios de desnatado suele practicarse en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto. En algunas ocasiones, las empresas son dueñas de una ventaja competitiva porque disponen de una patente o de alguna capacidad exclusiva. En tales casos, las empresas pueden, simultáneamente, cobrar precios superiores y ofrecer un valor superior a los clientes, hasta que llegue un momento en que la competencia elimina su desventaja competitiva. Para que esta política de precios funcione se tienen que dar las siguientes características: diferenciación considerable, clientes sensibles a la calidad, ventaja sostenible en el tiempo, pocos competidores, pocos productos sustitutivos y difícil acceso a la competencia.
- *Precio en base al valor en uso:* A medida que el producto entra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida, la empresa tendrá que encontrar formas de disminuir su coste de utilización para conseguir aumentar su volumen de ventas. Esto no significa necesariamente disminuir los precios. Analizando los distintos costes de utilización de un producto, la empresa puede ofrecer ahorros atractivos (valor económico), manteniendo un precio superior a la competencia. Dado que el producto de una empresa ofrece costes menores de adquisición, uso y mantenimiento, el valor en uso para el cliente es mayor que en el caso de productos de la competencia y el cliente ahorra dinero.
- *Precio en base al valor percibido:* Algunos beneficios de los productos son muy difíciles de cuantificar en términos económicos y, sin embargo, tienen un importante valor en la

percepción mental de los clientes. El concepto total de los beneficios percibidos se concibe como una suma de los beneficios derivados de los aspectos físicos del producto, de los servicios de la empresa, y de la marca. El valor total de los costes percibidos lo integran el precio, las condiciones de pago y todo el conjunto de costes, diferentes del precio, que supongan un costo para el adquiriente, como pueden ser el tiempo dedicado a evaluar la posible compra, el esfuerzo físico que implica, entre otras variables. La diferencia neta entre el valor total percibido y los costes totales percibidos es lo que se denomina valor percibido por el cliente.

- *Precios según segmentos:* Uno de los objetivos de la estrategia de segmentación es establecer precios orientados por el mercado. Los clientes que integran los distintos segmentos tienen necesidades diferentes y diferentes actitudes hacia el precio. El precio, entonces, podría ser diferente según el segmento al que se diriga el producto.
- *Precio para cuentas especiales:* En ocasiones, las empresas tienen cuentas especiales, es decir, clientes de gran tamaño, cuyo comportamiento afecta mucho a sus ventas y beneficios. La fijación de precios para cuentas especiales se toma con orientación mercado, ajustándose a las necesidades específicas del cliente, y en el contexto de las condiciones competitivas del mercado. El principal objetivo de la fijación de precios a cuentas especiales es mantener y desarrollar una relación duradera con el cliente, incluso aunque cambien las condiciones del mercado.
- *Precio para productos plus:* A medida que el mercado madura, las empresas son capaces de emular las mejores características de los productos de la competencia. En consecuencia, resulta difícil mantenerse como un producto único. Para tener éxito en esta situación de mercado, las empresas necesitan alguna fuente de diferenciación. Necesitan, entonces, establecer un posicionamiento de producto plus para poder fijar un precio relativamente mayor que el que ofrece la competencia. Una estrategia de precio para producto plus se da en aquellas situaciones en las que la empresa puede igualar a la competencia en todos los aspectos del producto y servicio, al tiempo que encuentra uno en el cual es claramente superior.

Según Best (2007), si bien puede parecer que el establecimiento de precios en base al mercado, como los que se acaban de enumerar, es el método preferido, también existen situaciones en los mercados que pueden recomendar la utilización de la fijación de precios basada en los costes empresariales, que comienza con el coste de producción y el margen deseado.

Las estrategias de precio fijadas en base a los costes son seis:

- *Precio mínimo:* Es un sistema de establecimiento de precios que añade a los costes de producción el nivel deseado de rentabilidad. Se añade el nivel de margen deseado por producto, o la rentabilidad deseada sobre la inversión. Este sistema se utiliza con frecuencia en las primeras etapas del ciclo de vida de los productos, cuando el público objetivo de la empresa es menos sensible a los precios.
- *Precio como coste más margen estándar:* Consiste en añadir un margen estándar a la cifra de coste. Este sistema se utiliza en empresas con foco interno, en las primeras etapas del ciclo de vida de los productos, y a medida que crece su volumen de ventas y disminuyen los costes de fabricación. El margen utilizado varía por empresas y sectores.
- *Precio de penetración:* Las empresas centradas en volumen pueden utilizar políticas de precio de penetración en los mercados. El principal objetivo de esta estrategia es conseguir volumen de ventas, que conduzca a la empresa a una disminución de costes superior a la disminución de precios.
- *Precio basado en el liderazgo de costes:* Una empresa líder en costes no es necesariamente una empresa líder en volumen. Este sistema se da con más frecuencia en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos, cuando la diferenciación del producto ha disminuido y la competencia en precios ha aumentado.
- *Precio para concursos:* Se utiliza en mercados donde la diferenciación de los productos es pequeña o inexistente. Para participar en estos concursos las empresas tienen que ser previamente precalificadas, y sus ofertas de venta cumplir con las especificaciones

y plazos de entrega detallados en el concurso. Dentro de las empresas que cumplen con las especificaciones, se escoge la que ofrece un precio menor.

- *Precio de cosecha*: En las últimas etapas del ciclo de vida de los productos, los márgenes disminuyen y el volumen de ventas se mantiene o desciende. La consecuencia es una disminución de los beneficios, con pocas perspectivas de mejora. En esta situación muchas empresas utilizan esta estrategia que consiste en un aumento de los precios, como anticipación a la reducción del volumen. Con esta estrategia se consiguen unos márgenes mayores y un volumen menor.

Una vez que la empresa ha optado por alguna de estas estrategias y ha definido el precio de sus productos, suelen llevar adelante técnicas que permiten modificar el precio teniendo en cuenta a cliente que se le está vendiendo. Estas técnicas incluyen desde descuentos, financiación a bajas tasas de interés y/o a largo plazo, precios especiales por compras en cantidad; entre otras.

Cuando de bienes industriales se trata, el precio de estos se suele adaptar a las necesidades de los clientes y al entorno competitivo, pero siempre hay una estrategia de fijación de precios que predomina.

Plaza

Un tercer elemento a tener cuenta a la hora de diseñar el mix de marketing es la plaza. La mayoría de los fabricantes de bienes no vende sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre ellos suelen existir intermediarios. Por plaza se entiende *“las decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse el producto a los clientes, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos)”*. (Lovelock y Wirtz, 2009: 23).

“El Comité Nacional de Distribución francés define la distribución como el conjunto de actividades que se ejercen desde el momento en que los productos, bajo la forma de su utilización, entran en el almacén comercial del productor o del transformador justo hasta el momento en que los consumidores realizan la compra”. (Aguirre García, 2000: 341).

Las decisiones del canal que se utilizará para vender los productos suele involucrar a otras compañías porque como afirman Kotler y Keller (2009), cuando un fabricante de autos selecciona concesionarios para comercializar sus vehículos, el fabricante no puede renunciar a ellos al día siguiente y sustituirlos por establecimientos propiedad de la empresa, por lo que las decisiones del canal suelen implicar compromisos con otras empresas, más o menos a largo plazo, al igual que una serie de políticas y procedimientos.

La distribución debe, entonces, superar la separación existente entre la producción y el consumo. Según Aguirre García (2000), esta separación se concreta en tres aspectos:

- *Separación física:* La que existe entre los lugares de producción y de consumo. Esta separación hace necesario que alguien se preocupe de la reunión de la oferta y su traslado hacia el destino final.
- *Separación en el tiempo:* Mientras el consumo en muchos casos es continuo, el ritmo de producción o los momentos de recogida o recolección suelen ser discretos o se suelen elaborar en grandes lotes de fabricación. La separación en el tiempo debe ser cubierta por las actividades de almacenamiento, mantenimiento y conservación de los bienes.
- *Separación en el surtido:* Mientras la producción tiende a la especialización, los consumidores necesitan, para satisfacer sus necesidades, una gama amplia de productos. Por tanto, existe un doble desajuste: en primer lugar, entre las cantidades producidas y demandadas por los compradores, y por otro lado, entre el surtido limitado del fabricante y la necesidad de surtidos mayores por parte del comprador.

Por estas razones, tratar con intermediarios siempre supone un desafío para las compañías, ya que no son ellas mismas quienes venden su propio producto. En este sentido, los gerentes de marketing deben decidir qué estrategia seguirán, si la de jalar o empujar. La primera de ellas supone que la empresa fabricante busca convencer, por medio de la publicidad y las promociones, a los consumidores para que éstos vayan a adquirir el producto. Por otro lado, la estrategia de empujar implica que la empresa busca inducir a sus distribuidores para que oferten, promuevan y vendan sus productos.

Es importante aclarar que cada uno de los elementos de las 8P está íntimamente relacionado con el resto. Pensar en una P a la vez sería un grave error, por eso deben estar lo más alineadamente posible cada una de las 8P. En este sentido, el tipo de bien que se esté ofreciendo en el mercado (bien de consumo o industrial), será clave para determinar la plaza que se utilizará. Por ejemplo, en la industria de los camiones, suelen utilizarse concesionarios exclusivos para la venta de unidades nuevas, y una estrategia de jalar.

Kotler y Keller (2006) especifican cinco niveles de servicio que producen los canales, los cuáles deben ser tenidos en cuenta por los gerentes de marketing a la hora de determinar la plaza que se utilizará:

1. *Tamaño de lote*: Se refiere al número de unidades que el canal de marketing permite adquirir a un cliente promedio en cada compra.
2. *Tiempo de espera*: Se refiere al tiempo promedio que los clientes del canal esperan para recibir las mercancías. Los clientes cada vez prefieren canales de entrega más rápidos.
3. *Comodidad de los puntos de venta*: Es el grado de facilidad de compra que ofrece el canal a los consumidores.
4. *Variedad de productos*: Se mide por la amplitud del surtido que brinda el canal de marketing. Generalmente, los clientes prefieren una gran amplitud de surtido puesto que aumenta las posibilidades de comprar exactamente lo que necesitan.
5. *Servicios de ayuda*: Se refiere a los servicios adicionales (crédito, entrega, instalación) que ofrece el canal.

Por último, Lamb, Hair y McDaniel (2006) explican que las compañías tienen tres opciones de distribución entre las cuales optar:

- *Distribución intensiva*: Se concentra en una cobertura máxima del mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.
- *Distribución selectiva*: Busca cooperar de cerca con intermediarios selectos que satisfagan ciertos criterios.

- *Distribución exclusiva*: Se trabaja sólo con un intermediario para los productos que requieran recursos o posicionamiento especiales. Suele hacerse con productos especiales y equipo industrial importante.

Promoción y publicidad

Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Se entiende por comunicación “*al proceso de transmisión de un mensaje que incluye un origen, un mensaje, un canal de comunicación, un receptor, y un proceso de codificación y decodificación*”. (Oscar Cariola, 2001: 175). Este elemento del mix de marketing es sumamente importante para las compañías, porque, como afirma el autor cumple tres papeles fundamentales: informar acerca de algún producto, persuadir e inducir a la compra y recordar las marcas. Para que la comunicación que surge de las organizaciones sea efectiva, ésta debe estar precedida por una estrategia que la contenga, dirija y articule para lograr integridad y coherencia en todos los mensajes que se comunican desde la organización a todos sus mercados, consumidores y potenciales clientes.

Hoy en día, las empresas no deciden si comunican o no. Aunque no lo quieran, su decisión de no comunicar es, aunque parezca paradójico, una forma de comunicar. En este sentido, los responsables de marketing una vez que tienen definido su público meta, deberán decidir qué quieren comunicar sobre su empresa, marca, producto o servicio; cómo lo comunicarán; qué medios se utilizarán; con qué frecuencia se harán; y cuándo deben realizarse las comunicaciones.

La mezcla de comunicaciones de marketing es una de las decisiones más importantes para el mercadólogo. Para Belch (2005), se deberá elegir entre estos seis tipos de comunicación que existen.

Gráfico 3: Tipos de comunicación



Fuente: elaboración propia

1. *Publicidad*: Cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado. El componente impersonal significa que la publicidad abarca medios masivos de comunicación como la televisión la radio, las revistas y los periódicos, que comunican o transmiten el mensaje a grandes grupos de personas frecuentemente con simultaneidad.
2. *Marketing directo*: Las organizaciones se comunican directamente con los consumidores objetivos para generar una respuesta, transacción o ambas. Consiste en mucho más que envíos de correo directo y catálogos de pedidos por correo. Implica diversas actividades, como la administración de bases de datos, venta directa, telemarketing y anuncios de respuesta directa mediante piezas de correo directo, Internet y diversos medios de difusión e impresos.
3. *Marketing interactivo*: Los medios interactivos permiten el flujo bidireccional de información, en el que usuarios participan y modifican la forma y contenido de la información que reciben en tiempo real. A diferencia de las formas tradicionales de comunicaciones de marketing, como la publicidad, de naturaleza unidireccional, los nuevos medios permiten que los usuarios se encarguen de diversas funciones como recibir y alterar la información e imágenes, solicitar información, responder preguntas y, por supuesto, comprar.

4. *Promoción de ventas*: Se define como las actividades de marketing que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidor final, y estimulan así ventas inmediatas. Las promociones de ventas se dividen, por lo general, en dos categorías principales: las orientadas a los consumidores y a los intermediarios. Mientras que las primeras se dirigen al usuario final de un producto o servicio a través de vale de cupones, muestras gratuitas, descuentos, y diversos materiales en el punto de venta y que tienen como objetivo estimular a los consumidores para que realicen la compra: la promoción de ventas orientadas a intermediarios se dirige a los participantes del canal de distribución, como los mayoristas, distribuidores y minoristas y utilizan herramientas promocionales como como las rebajas de comercialización, convenios de precios especiales, concursos de ventas y ferias comerciales.
5. *Relaciones públicas*: Es la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, y ejecuta un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del público. En este sentido, las relaciones públicas pretenden establecer y mantener una imagen positiva de la compañía ante sus diversos públicos.
6. *Ventas personales*: Es una forma de comunicación interpersonal en la que el vendedor intenta ayudar o convencer a posibles compradores para que adquieran el producto o servicio de la compañía. Esta interacción brinda flexibilidad a la comunicación, ya que el vendedor ve u oye las reacciones del posible comprador y modifica el mensaje de acuerdo a ello.

Hoy en día, Internet se ha convertido en una herramienta clave para comunicarse con los consumidores y clientes, y debe ser una parte integral de la estrategia de comunicaciones de marketing. Para Lovelock y Wirtz (2009) una de las principales ventajas de Internet, es que permite a los mercadólogos comunicarse y establecer una relación con clientes individuales. Para ello, éstos pueden utilizar la Web para una gran variedad de tareas de comunicación: promover la conciencia y el interés de los clientes; proporcionar información y asesoría; facilitar comunicaciones bidireccionales con los clientes a través del correo electrónico y las

salas de chat; estimular la prueba de productos; permitir que los clientes hagan pedidos; y medir la eficacia de campañas publicitarias.

“Las empresas y los distintos sectores invierten cantidades muy dispares en promoción. Los gastos en ese rubro oscilan entre 30% y 50% de las ventas en el sector de los cosméticos, o entre un 5% y 10% en el sector de la maquinaria industrial”. (Kotler y Keller, 2006: 553).

Las organizaciones de mercados industriales también deben definir con claridad su mezcla de comunicaciones de marketing, y deben tener en cuenta cada una de las seis tipos mencionados anteriormente.

Para construir lealtad a la marca y otros sentimientos positivos hacia una empresa, Clow y Baack (2010) aseguran que los líderes de marketing utilizan cada vez más los patrocinios y el marketing de eventos. Estos programas posibilitan reunirse con los clientes en perspectiva, con los clientes actuales, proveedores y otros, en situaciones únicas. La gente que asiste a actividades patrocinadas o eventos especiales ya tiene sentimientos favorables respecto a la actividad que está teniendo lugar. El marketing de patrocinio significa que *“la empresa paga dinero para apoyar a alguien, algún grupo o algo que forma parte de una actividad”*..

Si bien en mercados industriales las comunicaciones son menos masivas que en los mercados de consumo, y hay una relación más cercana con los clientes, la mezcla de comunicaciones de marketing es un factor fundamental que permitirá un mejor posicionamiento del bien o el servicio en la mente de los compradores y usuarios finales.

Cambio de paradigma

Según la teoría del marketing, el mix de marketing que una organización fabricante de bienes industriales debe decidir implementar terminaría en estas cuatro Ps. Sin embargo, cada vez son menos las empresas que sólo venden bienes. Los servicios complementarios permiten, para Lovelock y Wirtz (2009) ampliar el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suele afectar la

diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. En este sentido, las empresas de bienes industriales están aumentando los servicios que brindan a sus clientes, y por este motivo deben implementar las 8P del marketing de servicios. Cuando los clientes compran un artículo manufacturado como una cámara, combustible diésel o un producto agrícola como una bolsa de papas, se vuelven propietarios de objetos físicos. Sin embargo, las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Una porción importante del precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos de servicios, incluyendo el trabajo experto y el uso de equipo especializado.

La búsqueda de ventajas competitivas de las empresas, tanto en mercados de consumo como en los negocios industriales, está orientada cada vez más al desempeño de los servicios complementarios. Dos compañías pueden vender un producto muy parecido, pero aquella que brinde mejores servicios complementarios, logrará diferenciarse de su competencia, conquistar más mercado y cobrar más caro. Esto será posible sólo si en el mix de marketing están presentes las 8P.

Como lo que se presenta aquí es un cambio de paradigma respecto al mix de marketing que las compañías fabricantes suelen llevar adelante, no hay abundante bibliografía existente. En este sentido, se hará una construcción teórica respecto a las 4Ps adicionales que complementan las clásicas 4Ps antes descritas, en base a los siguientes autores: Lovelock y Wirtz (2009), Hoffman y Bateson (2002) y Zeithaml (2002).

Procesos

El primer elemento que se agrega son los procesos. Se entiende por procesos la forma en que la empresa hace las cosas. *“Los procesos son la arquitectura de servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que sea prometido a los clientes”.* (Lovelock y Wirtz, 2009: 232).

Las empresas fabricantes de bienes suelen tener muy bien definidos sus procesos productivos. O, por lo menos, saben que deberían tenerlos si quieren reducir sus costos y utilizar más eficientemente sus recursos. Sin embargo, los procesos relacionados con los servicios muchas veces no son tenidos en cuenta. Y éstos son clave, porque los procesos mal diseñados desperdician tiempo y generan malas experiencias, lo que se traduce en una decepción para el cliente y su potencial pérdida. La manera en la que una empresa hace su trabajo, es tan importante como lo que hace. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces.

¿De qué forma los procesos de servicios deben ser tenidos en cuenta por los fabricantes de bienes de capital? Son varias las decisiones que los responsables de marketing de las compañías deberían tomar respecto a este tipo de procesos:

- Diseñar los flujos de la actividad desde que el producto está terminado hasta que llega al cliente o usuario final y la forma en que éstos irán recibiendo cada uno de los servicios.
- El número de acciones que hará el cliente.
- El involucramiento que tendrá el cliente en cada uno de los pasos del proceso total.
- El rol del personal del contacto.
- El rol de la tecnología.

Presencia

La segunda de las 4Ps adicionales que complementan las clásicas 4Ps es la presencia. Un producto habla por sí mismo, ya que el cliente puede verlo, probarlo, guardarlo, compartirlo...sin embargo, no sucede lo mismo con un servicio. El servicio se agota en el mismo momento en que se consume. Es intangible. Sin embargo, los clientes se harán una idea respecto a la calidad que el servicio podría tener por medio de la presencia, el entorno físico o los elementos que sí son perceptibles. Por presencia entiendo la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del

personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles que ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

Cuando la entrega del servicio implica un alto contacto entre el personal de la organización y el cliente, la presencia tiene un papel fundamental en la creación de la experiencia del servicio y en el incremento (o disminución) de la satisfacción del cliente. Además, para las organizaciones que prestan servicios de alto contacto personal, el diseño del entorno físico y la forma en que el personal de contacto realiza sus tareas, tiene un papel vital en la creación de una identidad corporativa específica y en el modelamiento de las experiencias de los clientes. Este entorno y la atmósfera que lo acompañan afectan el comportamiento del comprador de tres maneras diferentes:

- Como medio que crea mensajes, con el uso de símbolos para comunicar al público meta la naturaleza y calidad distintivas de la experiencia de servicio.
- Como medio que llama la atención, para lograr que el entorno sobresalga del de los establecimientos de la competencia y para atraer a los clientes de los segmentos meta.
- Como medio que crea afecto, utilizando colores, texturas, sonidos, aromas y diseños espaciales para mejorar la experiencia de servicio deseada o para aumentar el gusto por ciertos bienes, servicios y experiencias.

La evidencia física se da tanto en el exterior de las instalaciones, en el interior de ellas y en otros tangibles. Además hay ciertos alicientes que ayudan al posicionamiento de la calidad del servicio en la mente de los clientes que deben ser tenidos en cuenta. Estos son:

- Alicientes para la vista: el tamaño, las formas y los colores.
- Alicientes para los oídos: la música, los avisos.
- Alicientes para el olfato: los aromas.

- Alicientes para el tacto: están asociados a la posibilidad de tocar un producto. tangible o la evidencia física de un servicio, como saludar con la mano a los prestadores del servicio.
- Los alicientes para el gusto: equivalentes a las muestras gratis que se les regalan a los clientes.

Las compañías manufactureras, que también ponen foco en los servicios complementarios que brindan, deben tener este elemento muy bien definido. La satisfacción de los clientes estará dada no sólo por la calidad y las cualidades del producto (que ya se dijo que son centrales, y más en los mercados industriales), sino también por la calidad y cualidad de los servicios, que entran en juego en el mismo momento en que se están entregando. En este sentido, si el servicio implica el desplazamiento de personal de la compañía al cliente (para arreglar un equipo o una máquina por ejemplo), y éste llega con un vehículo en malas condiciones, sin las herramientas necesarias, con mal aspecto, esto repercutirá negativamente en la experiencia del servicio que tuvo el cliente.

Personas

Un tercer elemento a tener en cuenta dentro del marketing de servicios son las personas. La interacción entre los clientes y el personal de contacto impacta, positiva o negativamente, en el posicionamiento que la compañía tendrá en la mente del consumidor. Si bien este tipo de interacciones se vuelven mucho más importantes cuando lo que se está entregando son servicios, por la mayor participación que tendrá el cliente en ese proceso, a la hora de vender un bien industrial, la fuerza de ventas suele tener una relación cercana y estrecha con sus consumidores y potenciales clientes. En términos estratégicos, el personal representa una fuente importante para la diferenciación de los productos.

Los empleados de contacto hoy en día atienden a sus clientes tanto en entornos físicos, como un concesionario de autos; vía telefónica, como los call centers que muchas compañías utilizan; y en los últimos años también se han comenzado a utilizar los medios virtuales como

los mails y las redes sociales. Más allá del medio en que se genere esta relación, la percepción que los clientes tienen de la empresa está determinada, en gran parte, por la forma en que se desarrolla ese contacto. En este sentido, las compañías que quieran diferenciarse de sus competidores, a la hora de diseñar su mix de marketing deberán tener en cuenta a las personas y definir una serie de factores que serán clave. Estos son:

- El diseño de las tareas del personal
- La política de selección
- La capacitación
- Las motivaciones
- La remuneración

Aún las empresas manufactureras de bienes industriales deben tener bien definido cada uno de estos factores porque, de tenerlo, se convertirá en un diferencial clave para su éxito. Tener empleados capacitados, motivados y bien remunerados hace que éstos se orienten más hacia los clientes y respondan más rápido a sus necesidades; sean capaces de personalizar el producto o de recomponerlo en tiempo real. Es más probable que los empleados que tienen facultades respondan en forma positiva a las fallas y que apliquen estrategias efectivas para solucionarlas. Los empleados que tienen facultades suelen estar más contentos con su trabajo y consigo mismos. Conceder facultades aumenta los costos de la organización: tendremos que invertir más en la remuneración y el reclutamiento, a efecto de asegurarnos que hemos facultado a las personas correctas. Un modelo de costos bajos, que usa mano de obra barata y/o de medio tiempo, no es conveniente para otorgar facultades.

Mirar dentro de la organización, esto es, tener en cuenta al personal, es tan importante como mirar al cliente. A la hora de entregar un servicio, como puede ser una asistencia técnica o una reparación en un determinado equipo, la empresa debe tener en claro qué rol desempeñará su cliente. En este sentido, es importante motivar a que el cliente participe en la producción del servicio. Existen muchos indicadores que nos podrían mostrar si es posible aumentar la participación del cliente en el proceso de producción del servicio, cuando éstos están parados mientras esperan, durante los picos y los valles en las solicitudes del servicio y cuando no

utilizan al personal disponible son sólo algunos de ellos. Los autoservicios, como el web check-in de las compañías aéreas, es el mejor ejemplo de la participación (en este caso completa) del cliente en la producción del servicio.

Las personas son una P que los responsables de marketing no pueden obviar. Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen la capacidad y el conocimiento necesarios), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente).

Un papel fundamental en la creación (o destrucción) de la confianza del cliente es el personal. Es una parte importante de las 8Ps de la mezcla de marketing de servicios, pues vincula de manera más estrecha las funciones de marketing, operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la organización y sus clientes. Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal probablemente sea el aspecto más importante. Por más que el producto que entrega la compañía satisfaga las necesidades de su cliente mejor que el de la competencia, por más que el precio sea el que está dispuesto a pagar el cliente, por más que esté disponible y que tenga una promoción o un descuento, (estas serían las 4 clásicas P), una mala interacción del personal de contacto con este cliente puede hacer que la venta no se produzca y que ese cliente reproduzca su mala experiencia en otros potenciales clientes.

Esta interacción entre la empresa y sus clientes (o potenciales clientes), ya no sólo se da en entornos físicos como puede ser un concesionario de autos o a través de una comunicación telefónica; sino que desde hace varios años el punto de contacto entre empresa-cliente también se genera en entornos virtuales, como son los foros, los blogs y las redes sociales. Las compañías, entonces, deben estar preparadas para enfrentar este nuevo desafío, donde el cliente le habla de “igual a igual” a una empresa o una marca, y espera una respuesta

directa por parte de ella. De esta manera, las interacciones son más dinámicas, lo que requiere de empleados entrenadas y capacitados en esta tendencia digital cada vez más creciente.

Productividad y calidad

La última P, pero no menos importante, que los responsables de marketing deben tener en cuenta a la hora de diseñar su mix de marketing es la productividad y calidad.

La Agencia Europea de Productividad define a la productividad como *“el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano”*. Por su parte, Williams Edwards Deming define a la calidad como “satisfacción del cliente”. Y por “satisfacción del cliente” se entiende *“la comparación de las expectativas de los consumidores con sus percepciones relacionadas con el encuentro real del servicio o producto”*. (Hoffman y Bateson, 2002: 295).

Para lograr una productividad óptima, es clave que las compañías conozcan si sus clientes están satisfechos o no con los productos y servicios que reciben. Las medidas de satisfacción de los clientes se obtienen básicamente de manera directa o indirecta:

- *Medidas indirectas*: Consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de venta, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependan exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están o no cumpliendo o superando sus expectativas.
- *Medidas directas*: Suelen ser obtenidas por medio de encuestas de satisfacción de los clientes.

Dentro de una estrategia integral de marketing, la productividad y la calidad deben ser vistas como complementarias. *“Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. A su vez, el mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor”*. (Lovelock y Wirtz: 2009, 25). Por este motivo, ambos conceptos deben evaluarse en conjunto y no pueden separarse: Los clientes frecuentes producen muchos beneficios para las organizaciones. Desde la década anterior, los fabricantes de bienes han aprendido esta lección y han establecido la producción de bienes de calidad como una prioridad. Mejorar la calidad de los bienes fabricados se ha convertido en una estrategia importante para establecer operaciones eficientes, pero también para aumentar su participación en el mercado de consumo, en un contexto en el que los clientes demandan, permanentemente, una calidad cada vez mayor. Las medidas para mejorar la calidad de los bienes se han concentrado, en gran medida, en los productos mismos y, concretamente, en eliminar sus fallas. Al principio, estas medidas estaban basadas en la revisión rigurosa de todos los productos terminados, antes de que estuvieran en contacto con el cliente. En fechas más recientes, el control de calidad se ha concentrado en el principio de garantizar la calidad durante el proceso de fabricación, en “hacer las cosas bien desde la primera vez” y en bajar a cero las fallas al final de la línea de producción.

Decisiones integrales

Los responsables de marketing de organizaciones manufactureras de bienes tienen ante sí el desafío de planificar su mezcla de marketing teniendo en cuenta las 8P del marketing de servicios porque sus clientes no esperan solamente un bien, sino que esperan que la propuesta de valor de la compañía incluya bienes y servicios. Esta realidad ha llegado hasta las empresas productoras de bienes industriales y bienes de capital. Aquellas firmas que planifiquen teniendo en cuenta el producto, el precio, la plaza y la promoción, más los

procesos, la presencia, las personas y la productividad y calidad, podrán diferenciarse en mercados que son cada día más competitivos. El desafío está planteado. Es hora que los directores, gerentes y asistentes de marketing lo enfrenten y vean que no existe un producto sin servicio, ni un servicio sin producto. De allí que el mix de marketing deba ser el de las 8P del marketing de servicios que incluye, en sí mismo, a las clásicas 4P del marketing de productos. Algunos ejemplos de compañías fabricantes de bienes que incluyan con éxito por lo menos una de estas 4Ps adicionales son:

- En procesos: Johnson en su división médica, cuyos clientes finales son los médicos, a quienes visitan durante las operaciones para tratar de venderles in situ sus productos.
- En presencia: Ikea, que vende muebles que ellos mismos fabrican, además de terceros, y el local está ambientado de tal manera que la experiencia de compra es muy placentera para los clientes.
- En personas: Volkswagen, que tiene definida cuáles son las tareas que debe realizar cada empleado de sus concesionarios y tiene una política de capacitación constante hacia ellos; además de premiar a los que mejor performance tienen.
- En productividad y calidad: L'Oréal, que desarrolló un call center propio para darle un servicio a todos los clientes que compren sus productos y quieran saber cuándo y cómo utilizarlos correctamente.

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo será abordado por la metodología cualitativa ya que a partir de fuentes primarias, como las entrevistas en profundidad, y de fuentes secundarias, buscará comprender los fenómenos a estudiar.

En cuanto al diseño metodológico, el trabajo será descriptivo porque describirá situaciones y eventos, y cómo se manifiestan determinados fenómenos. También tendrá un diseño exploratorio porque el objeto a examinar ha sido poco estudiado.

4. CASO: “Dibujando el futuro, Iveco frente a su decisión de marketing más difícil”

Autor: Lic. Claudio Celano Gómez

Introducción

Natale Rigano, director general de Iveco en Argentina, había pasado el lunes 7 de abril de 2008 reunido con Sebastián Giménez, gerente de comunicaciones y responsable de marketing, y Sebastián Rodríguez Mujica, gerente de ventas de la compañía, analizando y revisando el mix de marketing que marcaría la estrategia del área durante los próximos cinco años. Natale había llegado de Italia con un objetivo claro: llevar a Iveco de la cuarta posición en ventas, al primer lugar y el principal problema al que se enfrentaba es que la falta de una estrategia integral de marketing, donde no todo esté enfocado en resaltar los atributos del camión.

Durante la última década, los camiones habían estado en el foco de las decisiones de los sucesivos gerentes generales de IVECO. Todo había pasado siempre por el producto. “Camión, camión y camión”, se repetía en los pasillos del edificio corporativo que la empresa tenía en el centro de la Ciudad de Buenos Aires.

Las proyecciones del sector mostraban un interesante crecimiento y una competencia cada vez mayor con importantes jugadores internacionales. Iveco era la única compañía de camiones (de más de 16 toneladas) con una planta propia en el país, y Natale sabía que esto debía permitirle llegar al objetivo con el que había desembarcado en la Argentina.

Natale agarró los lápices que tenía en su escritorio y comenzó a dibujar. Este hobby lo acompañaba desde muy chico, y siempre recurría a él cuando tenía que tomar decisiones importantes respecto al futuro. Éste era uno de esos momentos.

Historia de la compañía

No está registrado históricamente cuándo ingresó el primer camión a la Argentina. Las estadísticas más antiguas muestran que en 1906 ya había 446 vehículos con motores a explosión en el país, de los cuales 340 eran particulares, 82 de alquiler y los 24 restantes eran camiones. Al año siguiente, y dado el crecimiento que estaba viviendo la Argentina durante los primeros años del Siglo XX, ya se registraban más de 10 mil vehículos autopropulsados.

En el proceso de sustitución de importaciones iniciado en el país en la década del 30, la industria automotriz fue una de sus principales protagonistas (Anexo 1) y uno de los sectores que los gobiernos centrales más impulsaron. Si bien las primeras inversiones extranjeras en este rubro llegaron recién en la década del 50; la provincia de Córdoba se había ido despegando de las demás y fue la cuna de las primeras experiencias de la industria automotriz local.

Como consecuencia de una creciente demanda de camiones de mayor relación peso-potencia, el gobierno presidido por Juan Carlos Onganía convocó, a mediados de los 60, a una licitación internacional para la producción de vehículos pesados en el país. En total se presentaron nueve empresas, y el decreto 7921/67 autorizó a que dos de ellas fabriquen camiones y ómnibus de larga distancia en la Argentina. Las elegidas fueron Fiat y Deutz.

La compañía de origen italiana, que ya se había radicado en la localidad de Ferreyra, en Córdoba, en 1954, decidió instalar allí mismo su fábrica y en 1969 comenzó oficialmente la producción local de camiones pesados (más de 16 toneladas) bajo el nombre de División Camiones de Fiat Concord.

Inicialmente, la producción de camiones se concentró en los modelos 619N (Anexo 2) y 619T, de tracción 4x2, a un ritmo inicial de 2 a 3 vehículos por día. La rápida demanda del mercado local impulsó a la compañía a introducir variantes en la producción de los camiones, y así fue como se incorporó al portfolio de productos el 619N3E (antecesor del 697, y de los actuales EuroTrakker y Trakker), con tracción 6x4 que era capaz de transportar 26 toneladas sólo con el chasis y 44 toneladas con el remolque. Para esos años, era uno de los camiones

más pesados del mercado argentino y el más demandado por los grandes transportistas locales.

La producción de Fiat Concord (nombre que antecede a Iveco durante esos años), llegaba a 800 vehículos por año y, siempre impulsado por la demanda del país, la compañía iba modernizando y agregando variantes a la producción argentina de camiones. En 1971 se incorporó la cabina H, se nacionalizó parcialmente el motor 8210, el eje anterior y la transmisión. Estos cambios hicieron que aparezcan nuevas denominaciones para los modelos, que pasaron a llamarse 619N1 y 619T1 (Anexo 3), las versiones 4x2; y 697N y 697T las 6x4.

La expansión de la red vial en el país, la concreción de importantes proyectos de obra pública y un acuerdo político firmado con Cuba, que demandó 5.000 camiones, llevó a Fiat a establecer una nueva planta, con mayor capacidad productiva, en la localidad de Sauce Viejo, en Santa Fe. La superficie de la fábrica era de 33.000 m², contaba con una línea de montaje de 180 metros de largo con capacidad para producir 6.000 vehículos y 25.000 motores al año.

Entre 1975 y 1978 (último año que estuvo la planta de Sauce Viejo, ya que luego toda la operación se centralizó en Ferreyra), se produjeron 2.700 camiones y 10.000 motores; muy por debajo de la capacidad máxima con que se había construido. Esto llevó a que allí se incursionara, por primera vez, en la fabricación del ómnibus de media distancia 319NA, cuyo principal destino de venta fue Bolivia, ya que muy pocas unidades fueron comercializadas en la Argentina.

La llegada de la dictadura militar en 1976 fue catastrófica para la compañía. La mala situación económica que vivía el país, sumada a la apertura de las importaciones, que permitió que se trajeran del exterior 2.500 camiones, hizo que los volúmenes de producción previstos se redujeran drásticamente. En ese mismo contexto, a nivel internacional, comenzó la escisión de Fiat Concord por una reorganización mundial que decidió llevar adelante el Grupo italiano. Por un lado se creó Fiat Argentina para la producción y comercialización de automóviles; y por el otro se constituyó una nueva sociedad, denominada Fiat Diesel S.A., centrada principalmente en los bienes industriales como camiones, tractores y material ferroviario.

El nacimiento de la marca Iveco se dio recién en 1982, cuando el Grupo Fiat, luego de otra reorganización interna, decidió crear la sociedad Iveco Argentina S.A. Tantos años fabricando camiones bajo el ala de Fiat había hecho que los transportistas y los argentinos se acostumbraran a llamar a sus vehículos como “los camiones de Fiat”. Esta denominación era mucho más que un simple nombre. Implicaba que la marca Iveco no tenía realmente peso en el país.

Desde su restablecimiento en Córdoba, hasta 1991, se produjeron un promedio de 915 camiones y 1.000 motores al año, incluyendo un nuevo modelo de camión semipesado que se había lanzado al mercado local en 1986 con dos versiones: 150N Turbo y 150T Turbo, que fueron los primeros vehículos equipados con motor turbo comprimido que Iveco produjo en el país. Sin embargo, la compañía estaba en un proceso de desmantelamiento a partir de que el grupo empresarial Garfunkel había comprado las acciones de Iveco.

Mientras Garfunkel avanzaba en su objetivo, en 1992, por el Régimen Automotriz que lanzó el gobierno del presidente Carlos Menem, Iveco Argentina, al igual que el resto de las compañías que fabricaban vehículos en el país, tuvo que presentar un plan de reconversión y modernización tanto de su gama de productos como de su sistema de producción. Luego de intensas negociaciones que duraron varios años, en 1995 finalmente el Grupo Fiat retomó el control total del paquete accionario de Iveco Argentina y comenzó lo que se conoció como la “Era Euro” de la mano de dos nuevos productos que se presentaron en el mercado: el camión semipesado EuroCargo y el liviano Daily.

Además de nuevos productos, dos años más tarde Iveco comenzó un segundo proceso de modernización de la planta de Ferreyra con el objetivo de quintuplicar su capacidad productiva llevándola de 2.000 camiones anuales a 10.000 unidades. Además, independizó su planta de motores.

La inauguración de la nueva fábrica de más de 362 mil m² de terreno y casi 53 mil m² de superficie cubierta, en 1998, formó parte de un objetivo bien claro que tenía Iveco para esos años: ser el jugador más importante del sector, quedándose con el primer puesto del market

share en camiones de más de 16 toneladas jugando, como carta fuerte, que eran los únicos fabricantes en la Argentina.

Con ese objetivo en la mira, Iveco llegó a fines del Siglo XX con una planta más moderna y una nueva tecnología, llamada Cursor 8, aplicada a varios modelos, que le permitió a la compañía incorporar el primer motor con turbina de geometría variable y la gestión electrónica integral en el país. Sin embargo, los números no mejoraron y la participación de mercado siguió en torno al 11% y 15% (dependiendo el año) que había sido el promedio histórico de la empresa durante toda su historia en el país.

Las mejoras tecnológicas continuaron en la planta (Anexo 4) y en 2003 incorporó “Common Rail” a todos los productos fabricados en el país, siendo el primero de ellos el EuroCargo Tector en sus dos versiones. Al año siguiente inició la “Era Stralis”, con el modelo Stralis HD y una motorización Cursor 13. Uno de estos modelos fue, precisamente, la unidad número 50.000 producida por la compañía en el país.

Eran años de crecimiento para la Argentina, y la demanda de camiones se incrementaba incesantemente cada año, no sólo desde el país, sino también desde otros mercados como el de Brasil, Venezuela y algunos países de África y Centro América. En 2006 la planta volvió a modernizarse, y la producción llegó a 6.000 unidades, un 18% más que en 2005. Para Iveco, ese fue un año histórico en cuanto a fabricación local. Sin embargo, el objetivo de ser los líderes del mercado todavía no se concretaba. La estrategia de hacer foco solamente en el producto parecía no estar funcionando.

La empresa se fijó, entonces, una nueva meta para 2007: alcanzar las 7.000 unidades fabricadas a partir de la segunda etapa de la “Era Stralis”, con una nueva gama “remixada” del Stralis, nuevos detalles estéticos y de confort, además de la incorporación de la tecnología Multiplex, que era lo más moderno que existía en materia de sistemas electrónicos. Ese objetivo se superó, e Iveco logró su récord histórico. Natale Rigano llegó desde Italia para hacerse cargo de la compañía. La fabricación rompía récords año tras año, también las

exportaciones (que alcanzaban el 80% del total), pero la participación de mercado de Iveco seguía arrojando números que la posicionaban en el cuarto o quinto lugar.

En la reunión que Rigano había terminado con su gerente de ventas y su responsable de marketing y gerente de comunicación, se habían analizado los números de fabricación del primer trimestre de 2008, y el crecimiento seguía siendo sólido. ¿Podría aprovechar, por primera vez, este récord para ganar terreno en el mercado argentino? Mientras ya iba por el quinto dibujo, Natale seguía reflexionando sobre esta pregunta y si la ampliación del mix de marketing era la solución para aumentar su participación de mercado.

Industria del camión

La recuperación económica de la Argentina luego de la crisis de fines de 2001 y principios de 2002, hizo que uno de los sectores que más creciera fuera el automotriz. La venta de vehículos particulares y comerciales crecía cada año a doble dígito. La Categoría B (nombre con que se conoce en el país a los vehículos de transporte de carga y de pasajeros), había llegado a las 20.661 unidades vendidas al público en 2007 (Ver **Anexo 5**), con Mercedes Benz como la líder del mercado (Ver **Anexo 6** - Market share venta minorista 2007, aquellas realizadas a los transportistas individuales, en comparación con las ventas mayoristas que se realizan a las grandes empresas, que implican, generalmente, más de cinco unidades).

La competencia en la industria de los camiones en la Argentina estaba dominada por jugadores internacionales. Como en muchos otros sectores de la producción, no existía ninguna marca de origen argentina. Sin embargo, en el país había dos compañías fabricantes: Mercedes Benz era la única que producía camiones menores a 16 toneladas (las furgonetas Sprinter), mientras que Iveco era la única que fabricaba vehículos mayores a 16 toneladas, y lo hacía desde 1969.

En 2007 se habían comercializado en la Argentina siete marcas de camiones: Iveco, Ford, Volkswagen, Scania, Volvo, Renault y Mercedes.

Segmentación por toneladas

El mercado de camiones se dividía en dos grandes categorías: menores de 16 toneladas (donde entran las furgonetas, los livianos y los medianos) y los mayores a 16 toneladas, (que son los denominados semi-pesados y pesados).

En menores de 16 toneladas, Mercedes-Benz, como único fabricante local, era el líder del mercado. Si bien Natale tenía interés en mejorar sus ventas en este segmento (los camiones con los que competía en esta categoría provenían de Brasil), su foco estaba puesto en los camiones mayores a 16 toneladas, dado que Iveco los producía en su planta en la Argentina y él estaba convencido de que esta producción nacional debía permitirle a la marca ser líder del market share en esta categoría. Además, en 2007, se habían producido 4.912 camiones en la planta de Córdoba, y las estimaciones le habían mostrado que en 2008 ese récord se superaría en, como mínimo, un 20%. En contraposición, el resto de los jugadores del sector tenían sus fábricas en Brasil.

Lugar de origen

Natale tenía en claro que el lugar de fabricación de los camiones no había sido, hasta entonces, un factor que la marca había explotado nunca con sus clientes. La comunicación y la publicidad hacia ellos no habían ido en esa línea. Él creía, y Sebastián Giménez también se lo había remarcado, que ese podría ser un punto de partida para la nueva estrategia de marketing de la compañía.

Pensando y re-pensando este punto, Natale también sabía que el fabricar en la Argentina tenía un aspecto negativo al compararlo con sus competidores que producían en Brasil. Mientras que la mayoría de los camiones pesados que se hacían en el vecino país iban destinados a su propio mercado; el caso de Iveco, era al revés: gran parte de su producción iba a Brasil. Estas exportaciones habían sido muy positivas en la historia de Iveco, pero el contexto había cambiado: El BNDES (Banco de Desarrollo de Brasil), estaba financiando a los

productores de camiones en Brasil, quienes encontraban facilidades para fabricar y luego vender sus camiones dentro de su país. Esto generaba una situación de desigualdad para Iveco Argentina, quien veía que sus camiones quedaban fuera de toda competencia. Natale dudaba en empezar a pensar a la planta de Iveco para el mercado argentino y buscar allí un mecanismo de financiación parecido al brasileño. “¿Quién podría financiar los camiones Made in Argentina?”, se preguntaba. “¿Se podría aprovechar la política del Gobierno, que fomenta la industria nacional, para conseguir algún beneficio como el que el BNDES le da a las empresas fabricantes de camiones para que nuestro precio final sea más competitivo a nivel interno, y vendamos más en la Argentina, y le ganemos mercado a los competidores con camiones extranjeros? ¿Es el momento de hacerlo?”.

Diseño

El tipo de diseño –europeo o latinoamericano- de los camiones de más de 16 toneladas que se vendían en la Argentina también marcaba una clara diferenciación en el producto.

Ford y Volkswagen: Sus productos eran pensados y diseñados en América Latina. Contaban con una cabina antigua, y sus prestaciones y tecnología eran básicas. En el mercado eran considerados como productos poco sofisticados y de bajo desarrollo. Ambas marcas se fabricaban en Brasil.

Scania y Volvo: Si bien ambas marcas se fabricaban en Brasil, sus líneas de productos eran bien europeas, lo que implicaba que los mismos camiones que se producían y comercializaban en Europa, estaban presentes en las rutas de América Latina. Tenían un diseño moderno y producto sofisticado.

Renault: En el mercado estaba unida a Volvo, y era comercializada como un producto de baja gama, para el transportista más básico de escasos recursos de Brasil principalmente.

Mercedes Benz e Iveco: Son competidores entre sí, ya que están presentes en lo que se conoce como "full range", con los camiones más livianos (la Daily de Iveco y la Sprinter de

Mercedes Benz) hasta los segmentos más pesados. Sus camiones de más de 16 toneladas eran sofisticados, con diseños de base europea pero que se "latinoamericanizaron" pensando en el transportista y las rutas de la región.

Los compradores

Había dos tipos de compradores de camiones pesados en la Argentina: por un lado las grandes empresas, que representaban entre un 20% y un 30% de las unidades vendidas; y por otro estaban los transportistas individuales (que podían tener hasta un máximo de cinco camiones), llamado mercado retail o minorista, con el 70% a 80% restante.

Iveco siempre había sido un jugador muy fuerte en el segmento corporativo. De la mano de sus concesionarios, había entablado relaciones a largo plazo con las principales empresas de transporte del país. El precio al que se les vendían los camiones contaba con algunos descuentos que no alcanzaban a los compradores minoristas. Si bien los concesionarios recibían una comisión más chica por estas grandes ventas, sus volúmenes no eran nada despreciables, sobre todo porque solían ser ventas que se concretaban con bastante tiempo de antelación, lo que traía cierta tranquilidad al dueño de las concesionarias.

En el mercado minorista la situación era completamente diferente: Iveco no era una marca conocida entre los transportistas, sus precios de venta final a veces quedaban por encima del de sus competidores y los productos que ofrecía eran demasiado sofisticados para lo que el mercado estaba demandando.

Apenas Natale había aterrizado en su despacho como director general, se había sorprendido por la divergencia que había entre la sofisticación de los camiones que producía Iveco en la Argentina y aquellos que veía en muchas de las rutas del país, que eran bastante básicos. Sebastián Rodríguez Mujica le había comentado, minutos antes de terminar la reunión, que él tenía en carpeta una vieja idea, que nunca se había implementado, que era presentar en el mercado local un producto nuevo que, si bien mantuviera el chasis y diseño que caracterizaba a Iveco y todas las prestaciones de seguridad y tecnología, estuviera

pensado 100% para el mercado argentino. ¿Era posible agregar en el portfolio de productos un camión Iveco más básico? ¿Esta idea va en línea con la posibilidad de buscar una como la que el BNDES daba en Brasil?

La decisión implicaría un cambio hacia afuera, con miras al mercado minorista; pero también significaría que se debería adaptar una línea de producción o armar una nueva, pensar la estrategia del precio, hablar con los concesionarios y modificar el porcentaje de su comisión. En caso de que las ventas aumentaran, ¿los concesionarios tendrían los recursos económicos y humanos para afrontar este cambio? ¿En cuánto tiempo estaría el nuevo camión en la calle? Además, habría que comunicarlo internamente a todos los empleados. ¿Cómo lo tomarían?

El tener una fábrica local podría permitirle a Iveco tener una mayor flexibilidad que la de sus competidores y llegar con sus productos antes al mercado. Los procesos internos de la planta habían sido uno de los aspectos que más había destacado Natale en una de las tantas visitas que realizó antes de asumir. ¿Podrían esos procesos acomodarse para generar este cambio, y agregar una línea de producto, de acuerdo al interés de los transportistas individuales? ¿Podrían responder con el servicio de post-venta que tenían en ese momento?

Las preguntas en la cabeza de Natale eran cada vez más.

Concesionarios en blanco y negro

Los colores le daban vida a los dibujos que Natale hacía. Siempre le había gustado pintar con muchos colores. Desde muy chico que lo hacía. Pero esta vez, algo era diferente. Al mirar lo que había hecho en el papel blanco, se dio cuenta que nunca había dejado el lápiz negro. Todo se reducía al blanco del papel y al negro del lápiz. “Algo no está bien”, se repetía. Incluso, reflexionó sobre su creación, que no era ni más ni menos que un camión que ocupaba casi toda la hoja y reflejaba una gran sombra sobre uno de sus costados.

Uno de los temas que se había tratado en la reunión que más disconforme lo había dejado era que el gerente de marketing le había admitido que Iveco era una marca muy poco conocida en el país no sólo por la gente, que al fin y al cabo no era el público al que apuntaban sus productos, sino entre los transportistas, ya que menos del 40% reconocía la marca Iveco. “Cómo puede ser que estemos fabricando en el país bajo la marca Iveco hace tantos años, y no sólo no nos conozcan sino que digan que son camiones Fiat”. Pero eso no era todo, ya que Sebastián Giménez también le había mostrado una encuesta, realizada entre los transportistas, donde un porcentaje todavía menor (20%) sabía que los camiones Iveco eran producidos en la Argentina. “El desconocimiento de lo que hacemos es muy grande”, se quejaba mientras seguía oscureciendo la sombra de su dibujo.

El blanco y negro también parecía ser el color que predominaba en los concesionarios que Iveco tenía en el país. No porque ese fuera el color real, sino porque parecían de épocas pasadas. La tecnología y el diseño moderno de los camiones contrastaban con los lugares donde estos vehículos se adquirían. El tótem de los concesionarios era el chasis de un camión que decía Iveco. La imagen que ellos mostraban no era compatible con los productos de alta tecnología que la marca ofrecía. Por si esto fuera poco, los competidores habían renovado su red de concesionarios durante los últimos años, pero Iveco no lo había hecho. Toda la inversión había estado en modernizar la planta y aumentar la producción. ¿Había que seguir por ese camino o era hora de hacer una inversión para rediseñar la red y hablar con los concesionarios para que lleven adelante los cambios? En un mes, Natale se reuniría con los nueve concesionarios (Aurelia S.A., Ivecam, Fiorasi, Beta, Chaco Servicios, Camba, Ortega Camiones, Ficamen y Avelli Automotores) para discutir sobre el tema, y él sabía que debía llevarles una propuesta formal, con un plan de inversiones y de trabajo a corto y mediano plazo.

Además de ser antigua, la red de concesionarios operaba en un territorio muy específico, dejando casi fuera del mercado a posibles compradores, especialmente a transportistas individuales. Así, el servicio que podía brindar, dejaba bastante que desear. Pero, el mayor problema que Natale había detectado, era que una vez registrada la venta, casi no existía

relación y puntos de contacto entre el cliente y el concesionario que lo había vendido. Sólo había vínculo con las grandes empresas, pero no con los minoristas. La idea de un camión más básico parecía ir en línea con este proyecto de acercarse al segmento minorista.

El servicio de postventa que brindaban los concesionarios de Iveco no cubría geográficamente todo el país, los centros de atención eran fijos y el tiempo de respuesta era casi el doble que el de sus competidores. Los servicios básicos de postventa que los concesionarios debían garantizar eran el taller, los repuestos y el mantenimiento de los vehículos; pero al igual que había hecho históricamente Iveco, el foco de los dueños de los concesionarios siempre había estado en el producto. El cambio en los concesionarios parecía requerir algo mucho más profundo que una modernización en su imagen.

En Italia, uno de los servicios que había funcionado muy bien, mejorando no sólo los ingresos del área de postventa, sino el nivel de servicio hacia sus clientes, era el de los talleres móviles, con los que se podían realizar arreglos y brindar asistencia técnica en cualquier lugar del país. Natale había analizado los números con mucha atención y estaba convencido que el potencial de crecimiento del servicio de postventa era muy interesante, pero para ello, primero había que invertir en mayor cobertura territorial de repuestos y asistencia. Además, Natale tenía la idea de implementar un software que permitiría mejorar la gestión de los repuestos en todos los concesionarios. Hasta el momento, cada punto de venta manejaba su propio stock de repuestos, lo que generaba, en muchos casos, o sobre stock o falta de él. Con este nuevo sistema, los concesionarios quedaban conectados y la gestión de los repuestos quedaba centralizada en Iveco. Natale estaba convencido de que la implementación de una tecnología de estas características era un paso adelante hacia procesos más definidos en todos los concesionarios, lo que se vería reflejado en una mejor relación con los clientes. ¿Cómo tomarían los concesionarios esta decisión?

Los concesionarios siempre habían estado organizados de manera muy verticalista, donde todas las decisiones solían pasar por su dueño. Sin embargo, dos años antes de llegar a la Argentina, Natale había visto en Iveco Italia, donde había desarrollado casi toda su carrera profesional, que los concesionarios habían pasado a tener una organización interna más

horizontal en función de los procesos que eran considerados clave: ventas, logística (tanto la llegada de los camiones de las terminales como la venta a los clientes finales), el marketing, el servicio al cliente y las operaciones (que incluye el taller y el área de repuestos). Más allá que éste era un posible cambio que debían trabajar desde el área de Recursos Humanos, lo cierto es que relación entre los clientes y los concesionarios había mejorado sustancialmente. ¿Tenía sentido llevar adelante un cambio de estas características en la Argentina? Natale creía que sí, pero para ello era necesario hacer foco en otro aspecto clave: las capacitaciones. En Italia, las capacitaciones al personal tanto de la compañía como de los concesionarios era algo constante. Pero, en la Argentina, esta situación era totalmente diferente, ya que Giménez le había admitido que en los últimos años no “había habido tiempo” para ello.

Cada concesionario tenía su propia manera de recibir a un potencial comprador. Cuando una persona cruzaba la puerta, algún vendedor se le acercaba y le hablaba sobre los productos que estaban disponibles en ese concesionario en ese momento. Esto demostraba que no había un proceso estándar que debían cumplir todos los puntos de venta de Iveco. Para implementar un cambio de estas características, además de crear un manual de procedimiento, Natale sabía que nuevamente el foco debía estar en la capacitación a los empleados de los concesionarios, desde el dueño hasta el vendedor más junior.

La forma de publicitar a Iveco también había estado rondando en la cabeza de Natale. Los medios que se habían utilizado hasta el momento eran las tradicionales: básicamente revistas del sector del transporte y de autos. Este era uno de los motivos principales por los que la marca Iveco era tan poco conocida no sólo por la gente, sino también entre los transportistas. Además, había que sumarle que los camiones fabricados por Iveco eran conocidos como los "camiones Fiat", un aspecto que Natale sabía que debían modificar. Sebastián le había propuesto una comunicación más masiva en cuanto a los canales, y con mensajes más directos en las publicidades. Poner el precio, que es algo muy común en consumo masivo, había sido una de sus principales propuestas. Natale meditaba sobre este punto, siempre con su lápiz en la mano, e imaginándose qué tipo de publicidades “diferentes” podía hacer Iveco.

Plan quinquenal

El gran problema que enfrentaba Natale era la falta de una estrategia integral de marketing, donde no todo esté enfocado en resaltar los atributos del camión. La situación era compleja, porque históricamente siempre toda la atención había estado centrada en el camión que, sin dudas, es el producto de Iveco. ¿Era el momento de cambiar? La participación de mercado promedio de Iveco siempre había rondado un 11%. “¿Con una planta nacional, no deberíamos ser primeros?”, se preguntaba Natale una y otra vez. ¿Cuál debería ser el mix de marketing teniendo en cuenta ese objetivo? ¿La gama de productos era la correcta o había que ampliar el portafolio y lanzar al mercado un modelo más básico que apunte al transportista individual? ¿La financiación de sus productos como el que había llevado adelante el BNDES en Brasil, potenciaría las ventas? ¿Era necesario realizar un esfuerzo para conseguir algún plan financiera con características similares? ¿Qué impacto podría tener esto en los precios finales y en las unidades vendidas? ¿Qué propuesta integral debería llevarle Natale a los concesionarios, en cuanto a los márgenes que manejaban y la renovación que debían llevar adelante tanto de los lugares físicos como de los procesos y las capacitaciones necesarias? ¿Cómo les plantearía la idea de los talleres móviles y la necesidad de mejorar la disponibilidad de repuestos en stock? ¿Cómo acompañar esto con la comunicación? ¿Qué plan comunicacional deberían implementar? Ante la posibilidad de ampliar los servicios hacia los clientes, ¿cómo debían estar estos organizados y qué participación le darían a los clientes? ¿En qué temáticas deberían centrarse las capacitaciones? Y, por último, ¿era el momento para comenzar a realizar estudios sobre la satisfacción de sus clientes?

A Natale Rigano siempre le habían gustado los desafíos. Ahora, tenía delante de él, el más difícil de su carrera. Él se sentía preparado para afrontarlo, y estaba listo para hacer lo que hiciera falta. La reunión le había dado un claro panorama sobre la situación de Iveco y el futuro que se avecinaba.

5. Conclusión

Objetivo de enseñanza

El objetivo de enseñanza de este caso de estudio es que el alumno de una maestría en Dirección de Empresas, en el marco de la globalización y con mercados cada vez más competitivos y la presencia de fuertes jugadores internacionales, entienda que las empresas deben llevar adelante una estrategia de marketing integral. Ésta es mucho más amplia que una estrategia comercial, por lo que se debe tener en cuenta el producto, el precio, la plaza y la promoción, pero también los procesos, las personas, la productividad y la presencia.

El caso de Iveco le permitirá al alumno analizar este cambio de paradigma y ver en la práctica cómo una compañía fabricante de bienes industriales pasa de las 4 clásicas P del marketing de producto a las 8P del marketing de servicios para crecer en el mercado y lograr ser líder.

Se puede utilizar en las siguientes materias:

- Herramientas comerciales

Para poder cumplir con el objetivo de enseñanza planteado, se recomienda el siguiente esquema de clase, pensando que la misma tiene una duración de 90 minutos.

En la primera parte de la clase (de 10 a 15 minutos) el profesor podrá plantear las siguientes preguntas disparadoras para que el alumno pueda adentrarse en el caso y tenga una mirada general sobre cuál es el problema que se plantea y cuáles son las alternativas de solución que se podrían llevar adelante.

- ¿Cuál es el problema que plantea el caso?

Natale Rigano llegó a la Argentina como Director General de Iveco con el objetivo de llevar a la compañía al primer puesto en participación de mercado en el segmento de camiones pesados (más de 16 toneladas).

- ¿Quiénes son los actores?

Los actores más relevantes son Natale Rigano (Director General), Sebastián Giménez (gerente de comunicaciones y responsable de marketing) y Sebastián Rodríguez Mujica, (gerente de ventas de la compañía).

- ¿Cómo es el entorno competitivo y de mercado en el que el CEO de Iveco debe tomar una decisión?

En 2007 se habían comercializado en la Argentina 20.661 unidades de siete marcas de camiones: Iveco, Ford, Volkswagen, Scania, Volvo, Renault y Mercedes. Salvo Iveco, que se producía en la Argentina, el resto se fabricaban en Brasil.

- ¿Cuál es la posición de mercado que tiene la compañía en ese momento?

En la venta al público, Iveco ocupaba en 2007 la 4ta posición, con un 10% del mercado.

- ¿Quiénes eran sus principales compradores?

Entre un 20% y un 30% de sus ventas estaban dirigidas a grandes empresas, mientras que el restante 70% - 80% a los transportistas individuales, llamados mercado minorista o retail.

- ¿Cuál es el público meta en el que debe mejorar su posición de mercado?

En el de los transportistas individuales, ya que en este segmento tanto la marca y como los productos Iveco no eran tan conocidos y la relación con ellos era mucho más débil y distante que con las grandes empresas.

- ¿Qué habría que hacer para penetrar el mercado minorista con más fuerza?

Habría que llevar adelante una investigación de mercado, definir bien los productos con los que se competirá, modificar la gestión de concesionarios en cuanto a estímulos, capacitación, y analizar la ecuación económica, definir los canales de comunicación para llegar a ellos, etc.

Luego que el alumno identificó el problema al que se enfrenta el CEO de Iveco, es recomendable que el profesor realice una serie de preguntas que permitirán un análisis más profundo del caso y detectar cuáles son las variables clave. La siguiente es una guía de preguntas para el desarrollo de la clase y que el alumno pueda identificar las 8 P a lo largo del caso.

Desarrollo

- ¿Qué tipo de productos ofrecía Iveco en el mercado?

Iveco, al igual que su principal competidor, Mercedes Benz, ofrecía lo que se conoce como "full range", con los camiones más livianos (como la Daily), pasando por los semi-pesados hasta los pesados. Sus camiones de más de 16 toneladas eran sofisticados, con diseños de base europea pero que se "latinoamericanizaron" pensando en el transportista y las rutas de la región.

- ¿Cuál era la estrategia de precios de Iveco?

Iveco tenía una estrategia de precios según segmentos: grandes empresas por un lado, y minoristas por otro, ya que los clientes de uno y otro segmento tienen diferentes necesidades y diferentes actitudes hacia el precio.

- ¿Qué niveles de servicio ofrecía Iveco en sus concesionarios?

El servicio que ofrecía Iveco en sus concesionarios era más bien pobre: no se cubría geográficamente todo el país, los centros de atención eran fijos y el tiempo de respuesta era bastante largo. Además, una vez registrada la venta, casi no existía relación y puntos de contacto entre el cliente y el concesionario.

- ¿Qué tipo de distribución era? ¿Qué características tenían los concesionarios?

Una distribución selectiva, ya que Iveco tiene determinados concesionarios exclusivos para vender sus productos. El tótem de los concesionarios era el chasis de un camión que decía Iveco y la imagen que dejaba a sus clientes parecía no ser compatible con los productos de alta tecnología que la marca ofrecía.

- ¿En qué canales centraba Iveco su comunicación? ¿Cree que es completo? ¿Le agregaría algo?

Los canales de publicidad que se habían utilizado eran los tradicionales para el rubro: revistas del sector del transporte y de autos. Iveco tenía una gran posibilidad de expandir su presupuesto comunicacional para ampliar su publicidad hacia canales no tradicionales como la televisión, la radio, las redes sociales; como así también con publicidad no tradicional en medios gráficos de negocios, marketing y tecnología.

- ¿Qué involucramiento cree que tiene el cliente en la compra de un camión Iveco?

El cliente sólo participaba en la elección del camión, pero no tenía ningún otro tipo de involucramiento en el proceso de compra.

- ¿Qué rol cumple la presencia en el mix de marketing de Iveco? ¿Era importante para la compañía? ¿Cree que es necesario un cambio? ¿Qué le plantearía a sus concesionarios?

Los concesionarios de Iveco habían quedado anticuados, no sólo al utilizar un chasis como imagen, sino también porque la competencia ya había modernizado los suyos. Iveco debía trabajar junto a los concesionarios para modificar esta realidad y le debía plantear que era necesario un cambio. En la reunión que Natale tendría con ellos en un mes, le debería plantear qué nueva presencia y lay out debían tener los concesionarios (más moderno, más amplios, más minimalistas, con más iluminación, etc) y darles un plazo de entre 6 meses y un año para que lo lleven adelante.

- ¿Tenía alguna política de capacitaciones Iveco? ¿Quién cree que debería recibirla, los empleados de Iveco, el personal de los concesionarios o ambos?

El caso deja en claro que en Iveco no había habido tiempo para capacitaciones de su personal. Tampoco parecían tenerla en los concesionarios. Sin dudas, dado el objetivo con el que asumió Natale, su primera línea (es decir los directores y gerentes), deberían realizar una capacitación a medida (diseñada por alguna universidad de primer nivel) en administración de empresas, marketing y recursos humanos. Por su parte, el personal de los concesionarios debería capacitarse en técnicas de atención al cliente y cómo generar una relación a largo plazo con ellos.

- ¿Conoce Iveco la satisfacción de sus clientes?

Iveco no medía la satisfacción de sus clientes, y eso se concluye a partir del dato de que menos del 40% de los transportistas reconocía la marca Iveco. Para poder mejorar, es necesario un correcto diagnóstico de la situación, y nada mejor que medir la satisfacción del cliente para lograrlo. Es clave que las compañías conozcan si sus clientes están satisfechos o no con los productos y servicios que reciben. Iveco contaba con medidas indirectas (al contar con los registros de ventas y las quejas de sus clientes), pero no medidas directas como las encuestas de satisfacción.

Cierre

Para cerrar la clase, es de utilidad que el profesor proponga las siguientes preguntas:

- ¿Pueden aplicarse las 8Ps del marketing de servicios a bienes durables?

En el contexto actual, con mercados globalizados y una competencia cada vez mayor, las compañías de bienes durables pueden obtener una ventaja competitiva al expandir su negocio ofreciendo servicios ya que esto permitiría desarrollar una relación con los compradores y convertirlos en clientes fieles de un producto o una marca. Aquellas empresas fabricantes de bienes que logren ofrecer servicios de calidad y que sean demandados por los clientes, lograrán diferenciarse de sus competidores y ganar participación de mercado.

- ¿Qué oportunidades y que desafíos implica llevar adelante este cambio?

Realizar un cambio de estas características no es sencillo, ya que al vender bienes durables el foco suele estar puesto en la calidad del producto, en que llegue a tiempo al mercado y en distribuirlo y comunicarlo de la manera más eficiente. Eso debe seguir siendo de esa manera, pero los responsables de marketing deben pensar que su producto tiene los tres componentes: el central, el de empaque y el de servicios de soporte; y al hacerlo de esta manera, están sumando servicio a su producto, lo que lleva a pensar en definir una estrategia de marketing más integral, con las 8Ps del marketing de servicios.

- ¿Cómo creen que podría reaccionar la competencia?

Las empresas deberían estar siempre atentas a lo que hacen sus competidores. En este sentido, creo que las compañías tienden a ir agregando servicios a sus productos. Sin embargo, aquellos que logren ofrecer un bien de calidad, acompañado por un servicio también de calidad, son los que lograrán diferenciarse.

- ¿Es sustentable en el tiempo llevar adelante una estrategia de marketing tan extensiva?

Es sustentable porque si el bien y el servicio que se ofrece en conjunto es de calidad, los clientes estarán dispuestos a pagar por ello.

Por último, el profesor deberá concluir la clase de manera que los alumnos asimilen que no importa la industria, el sector o el mercado en el cuál se esté compitiendo, el mix de marketing de las compañías debe ser integral.

La misión de una organización define, por excelencia, cuál es el motivo por el cual ésta existe. Tradicionalmente, las empresas se dedicaban a fabricar y vender bienes, o a ofrecer servicios en el mercado. Ésta división tradicional debe ser dejada de lado. El caso de Iveco es un muy buen ejemplo de cómo una compañía fabricante de camiones logra entender esta nueva realidad. Sin descuidar su core business, que es el camión, o sea el producto, su CEO, Natale Rigano, redefine su estrategia de marketing. Además del producto, define una estrategia basada en la red de concesionarios, con una extensión geográfica mayor, capacitación constante para todo el personal técnico y una mejora en las instalaciones; y en el servicio, haciendo foco en acordar el tiempo de respuesta hacia los clientes.

Con estas decisiones, la compañía, desde 2008, lanzó dos productos nuevos por año, siendo el más importante, en 2009, el Euro Cargo Attack, que lo adaptaron a las necesidades del transportista argentino haciéndolo menos sofisticado y más económico, y se convirtió en el producto más vendido. Además, también presentaron el Tector, Tector Attack, Trakker, Cursor, Stralis, Stralis NR. Iveco también expandió su red a 11 concesionarios y 42 puntos de venta, lanzó los talleres móviles para operar en las rutas nacionales. Luego de varios meses de negociación, Iveco logró firmar un acuerdo con el Banco Nación de la República Argentina que permitía a los transportistas financiar el 100% del valor de camión, a tasas fijas en pesos a un 14% anual. Y, en cuanto a la comunicación, en 2010 comenzaron a ser el sponsor de los torneos del fútbol argentino. En la red de concesionarios también realizaron importantes cambios: diseñaron un proceso formal para la atención a los clientes, mejoraron los servicios de postventa, los costos por sobre stock bajaron y si bien los márgenes se achicaron, el volumen creció tanto que el resultado final fue muy bueno.

Con todas estas medidas Iveco fue aumentando su participación de mercado en el segmento de los pesados: en 2009 terminó en segundo lugar con un 21,4% de participación de mercado detrás del 29% de Mercedes Benz; y en 2010 Iveco logró quedar por primera vez como líder del mercado con un 30,4% de participación mientras que Mercedes Benz terminó con un 22%. Desde entonces, Iveco siempre ha terminado en la primera posición.

Las clásicas 4P son una construcción teórica que durante muchos años fueron muy útiles para las compañías. Aquellas que hicieran bien los deberes en cada una de ellas se destacarían sobre el resto. Hoy, éstas no bastan, y ahí aparece la importancia de las 8P del marketing de servicios que tiene como foco principal al cliente. Las empresas deben mirar y escuchar a sus clientes. Las 8P permiten que puertas adentro las decisiones sean tomadas con el cliente y sus necesidades como principal referencia.

6. Bibliografía

AGUIRRE GARCÍA, María Soledad. Marketing en sectores estratégicos. Madrid: Pirámide, 2000. 501 p. ISBN: 9788436814620

BELCH, George E. Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6ª ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2005. 920 p. ISBN: 9789701046807

BEST, Roger. Marketing estratégico. 4a ed. Madrid: Pearson Education, 2007. 509 p. ISBN: 9788483223420

CATEORA, Philip R. Marketing Internacional. 12a ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2006. 698p. ISBN: 9789701057520.

CARIOLA, Óscar H. Marketing industrial. Buenos Aires: Ugerman, 2001. 423 p. ISBN: 9789879468029

CLOW, Kenneth y BAACK, Donald. Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4ª ed. Naucalpan de Juárez : Prentice Hall, 2010. 454 p. ISBN: 9786074426304.

D´ANDREA, Guillermo. Marketing estratégico en Latinoamérica: casos de estudio. 1era ed. Buenos Aires: Prentice Hall Pearson, 2001. 344p. ISBN: 9789879460542

HOFFMAN, Douglas K. Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. 2a ed. México: Thomson, 2002. 569 p. ISBN 9789706862020.

KERIN, Roger A. Marketing core. 2a ed. Madrid : McGraw Hill, 2007. 425p. ISBN: 9788448156688

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006. 729 p. ISBN 9789702607632.

KOTLER, Philip. Principios de marketing. 12a ed. Madrid: Pearson Educación, 2008. 841 p. ISBN 9788483224465.

LAMB, Charles W. Marketing. 8ª ed. México: Thomson, 2006. 746 p. ISBN: 9789706865472

LOVELOCK, Christopher. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 6ª ed. México: Pearson Educación, 2009. 647 p. ISBN 9789702615156.

McCARTHY, Jerome E. Marketing: teoría y práctica. 11a ed. México: Irwin, 1996. 814 p. ISBN 9788480861809.

SAINZ DE VICULÑA ANCÍN, José María. El plan de marketing en la práctica. 6a ed. Madrid: ESIC, 2001. 436 p. ISBN 9788473562737.

SANESMASES MESTRE, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. 5ta ed. Madrid: Pirámide, 2007. 1117 p. ISBN: 9788436821161.

SORIANO, Claudio. Nuevas orientaciones en el marketing de servicios. Madrid: Díaz de Santos, 1990. 158 p. ISBN 9788487189326.

VICENTE, Miguel Ángel. Marketing de servicios. Buenos Aires: Macchi, 1993. 206 p. ISBN 9781879568181.

ZEITHAML, Valarie. Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª ed. México: McGraw Hill, 2002. 747 p. ISBN 9789701033258.

7. Anexos

Anexo 1

Clásico camión de la década del 30 en la Argentina.



Anexo 2

619N: Uno de los primeros modelos que Iveco fabricó en su planta de Ferreyra, en Córdoba.



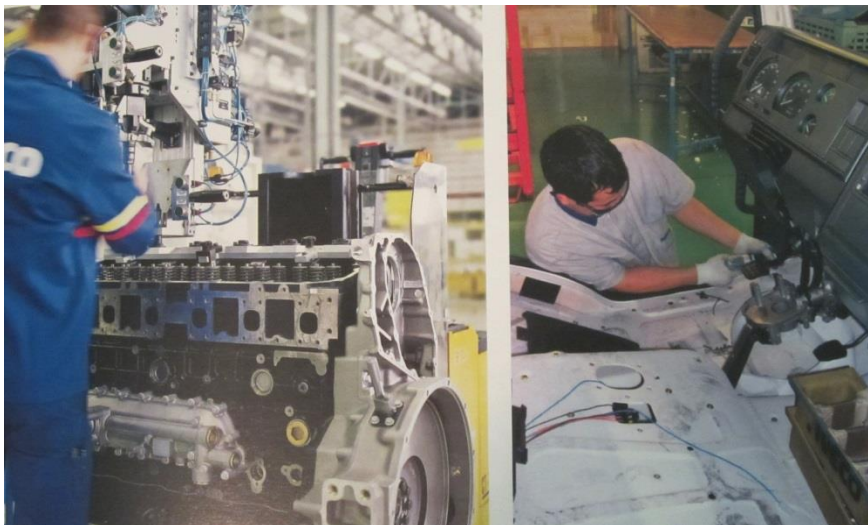
Anexo 3

Modelo 691 T1 y operarios de la planta en los años 80s.

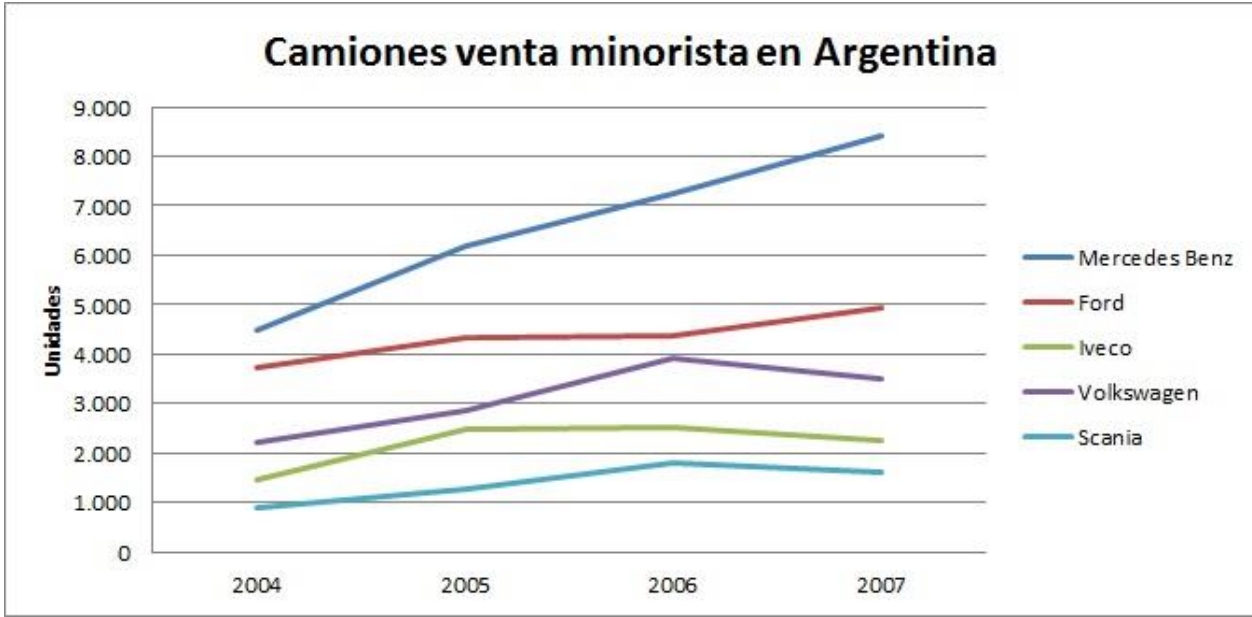


Anexo 4

La planta de Iveco en Ferreyra, provincia de Córdoba, Argentina.



Anexo 5



Anexo 6

