

Homero Guillermo Vélez Cortés.

## **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“EL RETO DE CHEVROLET EN CENTROAMÉRICA”

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Presenta

**HOMERO GUILLERMO VÉLEZ CORTÉS.**

Director.- Mtro. Joaquín García de Acevedo.

Lector.- Mtra. Oana Díaz Luna.

Lector.- Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández.

Ciudad de México, 2017.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad".

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCION.....                                | 4  |
| 2. CASO: EL RETO DE CHEVROLET EN CENTROAMERICA..... | 4  |
| 3. MARCO TEORICO.....                               | 14 |
| 4. RESOLUCION.....                                  | 33 |
| 5. CONCLUSIONES.....                                | 41 |
| 6. BIBLIOGRAFIA.....                                | 43 |

## **1. INTRODUCCION.**

El presente caso de estudio expone cuál es la situación actual de la marca Chevrolet en Centroamérica, así como también, establece posibles soluciones a través de algunas teorías de diversos autores, herramientas y conocimientos obtenidos durante el estudio de la Maestría en Administración por parte de la Universidad Iberoamericana.

## **2. CASO: EL RETO DE CHEVROLET EN CENTROAMERICA.**

Guillermo Cortés, Gerente de Distrito de Ventas y Operaciones de Chevrolet para los Estados de Puebla y Veracruz, había tenido una semana particularmente pesada en términos laborales, de lunes a viernes su tiempo transcurrió entre juntas con su jefe, visitas a Distribuidores y reportes de ventas para el comité directivo había sido una semana complicada y estresante.

Durante el fin de semana Guillermo estaba en una reunión familiar cuando sonó su teléfono celular; era Ernesto Ortiz, Director para la región de Centroamérica. Se saludaron, platicaron brevemente sobre todo de las actividades que habían realizado durante la semana y Ernesto dijo..... Mira, el motivo de mi llamada, además de saludarte, es informarte que necesito que te hagas responsable de las ventas de Chevrolet en Centroamérica, actualmente la marca representa el 3.5% en ese mercado y hay que incrementar la participación. Entiendo que no es tarea fácil, pero confío en que podrás sacar adelante este reto.

Guillermo agradeció la confianza depositada en él y aunque había leído un poco acerca de los resultados de la marca en la región centroamericana, sabía que tenía que involucrarse a detalle lo más rápido posible.

## **ANTECEDENTES.**

### **LA EMPRESA.**

General Motors fue fundada en 1908, la sede central se encuentra en Detroit (Michigan). Durante el siglo XX y gran parte de la década del 2000, fue la primer empresa de producción de automóviles, liderazgo que perdió en 2009 como producto de una fuerte crisis que tuvo como consecuencia la quiebra de General Motors Corporation y propiciando la fundación de General Motors Company.

Posteriormente, GM se ubicó en la tercera posición tras la japonesa Toyota y la alemana Volkswagen. GM recuperó el liderato en 2011, a raíz de la fuerte recesión en Japón, producto de un desastre natural, trayendo como consecuencia que Toyota abandonara el primer lugar.

Algunas de las marcas que han formado parte de General Motors a lo largo de su historia son:

Buick, Cadillac, Opel, GMC, GM Daewoo, Hummer, Oldsmobile, Pontiac, Saab, Saturn, Holden Chevrolet.

La nueva General Motors ahora posee los activos más importantes de la vieja GM, que pasó de llamarse General Motors Corporation a Motors Liquidation Company para su liquidación. El gobierno estadounidense inyectó un total de 50.000 millones de dólares estadounidenses, a cambio se quedó con el 60% de las acciones, en ese momento.

La marca de automóviles norteamericana, Chevrolet, del grupo General Motors, celebró el 3 de noviembre de 2011 su centésimo aniversario, desde su fundación en 1911. Desde la fusión de esta firma con General Motors, fue la automotriz insignia de la compañía, llegando a ser la marca de automóviles más vendida del mundo en el Siglo XX. La marca nació como Chevrolet Motor Car Company, como fruto de la alianza entre Louis Chevrolet y William Crapo Durant en el año 1911, con el objetivo de fabricar coches pequeños y económicos.

Louis Chevrolet, de origen suizo y nacionalizado estadounidense, era piloto de coches de carrera. William Crapo Durant (también estadounidense), fue el fundador de General Motors en 1908. Después de problemas financieros que provocaron su salida de la administración de GM, se asoció con Louis Chevrolet para crear la marca Chevrolet.

En 1915, las diferencias entre Chevrolet y Durant llegaron a tal punto que Louis Chevrolet decidió venderle a William Crapo Durant su participación y salir de la compañía. La marca Chevrolet

Homero Guillermo Vélez Cortés.

pasó a formar parte del holding multimarca General Motors. Chevrolet fue tan rentable, que Durant pudo comprar la mayor parte de las acciones de GM y reconvertirse en su presidente en 1917, tras su expulsión en 1910 por haberla puesto al borde de la bancarrota. En 1920, nuevamente sería expulsado de GM por su pésima administración, pero esta vez de forma definitiva.

Como parte del compromiso de la empresa con políticas sociales y medioambientales, en 2008 GM comenzó a fabricar modelos como el GMC Yukon Hybrid o el actual Cadillac Escalade Hybrid. El nuevo Chevrolet Volt (primer híbrido que se puede enchufar), ya está siendo comercializado en los Estados Unidos desde mediados de 2010.

### **ENTORNO ECONOMICO.**

Las tasas de cambio internacionales modifican las estrategias de ventas en suelo estadounidense y tienden a ayudar a las importaciones japonesas y coreanas (aunque no a las ventas de los vehículos fabricados en América). Se acusó a Japón y China de manipular las tasas de cambio para obtener una ventaja en el mercado a través de compras de Tesoros estadounidenses después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 violando el Artículo IV de los Acuerdos del Fondo Monetario Internacional.

En 2007 se registraron 38.700 millones de dólares de pérdidas, las mayores de su historia. La mayor parte de esta cantidad se debe a incluir 38.300 millones de dólares de gastos especiales por créditos fiscales no utilizados. Sin tener en cuenta los gastos especiales, la pérdida neta se reduciría a 23 millones de dólares, una mejora respecto al año 2006. Junto a este anuncio también se comunicó que la empresa llevaría a cabo 74.000 bajas incentivadas.

En el año 2009 se confirmó que la economía de GM estaba entrando en un profundo receso respecto a las economías de sus pares Ford y Chrysler. El lunes 1 de junio de 2009 se declaró la bancarrota de la compañía, poniéndose en marcha un plan, orquestado por el Gobierno de los Estados Unidos en el cual se anunció el inicio de una serie de recortes participativos de la compañía. Producto de estos recortes, fueron desactivadas y dadas de baja las marcas Pontiac y Oldsmobile, mientras que se inició la venta de otras filiales tales como Saturn, Hummer, Opel, Saab o NUMMI, la cual pasó 100% a manos de Toyota. A todo esto, la posición ocupada por la marca Holden en Australia, permitió que dicha marca logre salvarse del recorte, manteniendo su posición como representante del grupo en el mercado continental oceánico.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Para el año 2010, General Motors lanza una campaña de globalización de su marca emblema Chevrolet, la cual consiste en la producción y venta de vehículos Chevrolet de diseño y producción propia, evitando las sinergias como cuando producía modelos de otras marcas bajo el emblema de Chevrolet. Los primeros coches lanzados bajo este concepto fueron los turismos Chevrolet Aveo y Chevrolet Cruze. Se inicia también en el Mercosur la puesta en marcha del "Proyecto Viva", producto del cual son producidos el hatchback Chevrolet Agile y la pickup Chevrolet Montana. El sedán de representación Chevrolet Malibú también es incorporado a la política global, recibiendo en 2010 el rediseño inspirado en los modelos mencionados. A fines de ese año, la compañía consigue recuperar a la marca alemana Opel, la cual fue puesta en venta por GM, recibiendo un apoyo financiero por parte del Gobierno Alemán.

### **GENERAL MOTORS EN MEXICO.**

General Motors se constituyó en México el 23 de septiembre de 1935. Actualmente es una de las filiales de producción del conglomerado estadounidense más grandes fuera de su territorio.

En 1935 la división de General Motors Overseas Operations (GMOO) determinó el tipo de operaciones idóneas para satisfacer la creciente demanda del mercado mexicano y anunció la construcción de una planta armadora de camiones en la Ciudad de México. El 23 de septiembre del mismo año fue constituida legalmente la compañía General Motors de México S.A. Hasta antes de la fundación de la empresa y de la construcción de la primera planta de GM en México, los vehículos llegaban de los Estados Unidos completamente armados. Eran enviados por ferrocarril a través de Laredo y Ciudad Juárez, o bien por flete marítimo a los puertos de Veracruz y Tampico, desde donde a su vez eran transportados por vía férrea. En el país solo les eran instalados algunos detalles tales como micas, limpiaparabrisas y ciertos adornos.

A efectos de construir la primera planta de ensamble fue adquirido un predio de 44,000 metros cuadrados sobre lo que en la actualidad es la Avenida Ejército Nacional, y que por entonces se llamaba Calzada de los Morales. GMM inició sus actividades de venta directa a los distribuidores que venían comercializando las marcas Cadillac, Pontiac, LaSalle, Chevrolet, etc.

En Febrero de 1936 la empresa organizó su primera exposición de automóviles dentro de los cuales destacaron un LaSalle convertible y un Chevrolet Sedán de 1936, este fue el primer automóvil fabricado totalmente de lámina de acero desechando por completo a la madera de la estructura de su carrocería. El 16 de abril de ese año, se colocó la primera piedra de la planta.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Noventa días después de la inauguración, el 18 de enero de 1937, salió de la línea de ensamble el primer camión Chevrolet armado en México, la planta contaba ya con 222 trabajadores y tenía una capacidad de producción de diez unidades diarias. El sindicato y GMM firmaron su primer contrato colectivo en el mes de marzo, el salario era de \$4.00 pesos diarios para obreros no calificados.

Después de más de treinta años de labores de ensamblaje, en 1965 se inicia la producción en la novedosa planta de forja, fundición y producción de motores de General Motors de México en la ciudad de Toluca.

Posteriormente, en 1979 GM de México produjo su vehículo número 50,000, consiguiendo así la mayor cifra de autos manufacturados en sus plantas, y con ello marca un nuevo récord que supera al anterior (de 49,424 unidades) del año 1978. En la primera visita del Papa Juan Pablo II a México, General Motors de México proveyó el vehículo oficial de la procesión, el famoso Papamóvil, que se hizo sobre la base de una camioneta Chevrolet Cheyenne de color blanco.

Actualmente las ventas mensuales de GM de México promedian 15,500 unidades y cuenta con aproximadamente 12,000 empleados en territorio nacional. Sus instalaciones incluyen, cuatro plantas armadoras (Ramos Arizpe, San Luís Potosí, Silao, Toluca), un centro de Ingeniería (Toluca), un centro de posventa (Toluca) y un edificio corporativo (Ciudad de México). Cuenta además con una amplia red de distribuidores a lo ancho y largo del país.

## **INDUSTRIA.**

El 2013 fue el último año en el que Brasil superó a México en producción de autos. En el 2015, mientras la industria brasileña sufre estragos, la mexicana prospera a récord histórico.

Producción de la industria automotriz brasileña en 2015: 2,042,000

Producción de la industria automotriz mexicana en 2015: 3,399,076

El número de la industria automotriz mexicana en 2015, representa un crecimiento de 5.6% en la fabricación de autos, comparado con el 2014, mientras que las ventas al exterior aumentaron 4.4% considerando el mismo periodo comparativo.

La asociación mexicana de la industria automotriz tiene un pronóstico de fabricar cinco millones de vehículos al año hacia el 2020, una vez que maduren nuevas inversiones de otros fabricantes que han llegado al país.



Homero Guillermo Vélez Cortés.

En 2015, la industria automotriz representó el 3% del Producto Interno Bruto (PIB) y cerró con una balanza comercial superavitaria de alrededor de 50,000 millones de dólares y ventas internas por arriba de un millón 300,000 vehículos.

### **PRESENCIA DE CHEVROLET EN CENTROAMERICA.**

En gran parte del mundo Chevrolet es una marca que representa tradición, confianza y calidad, no así en Centroamérica, la presencia de marcas orientales, principalmente japonesas y Coreanas han ocasionado que Chevrolet no esté en la mente de los consumidores como su primer opción al momento de decidirse por la compra de un automóvil. Pero esto no es casualidad, mientras que marcas orientales han permanecido en la región centroamericana de manera ininterrumpida por generaciones atendiendo las necesidades de sus clientes, Chevrolet ha tenido ciertas inconsistencias tales como:

Vehículos a los que no se les dio continuidad.

Imagen de las agencias sin uniformidad.

Esfuerzos escasos en términos mercadológicos.

Ha desarrollado (de manera intencional) una idea en la región de que la marca se dedica específicamente a vender vehículos baratos, con un equipamiento austero y con un diseño nada impactante.

Por si fuera poco, la percepción de los consumidores es que las refacciones tardan mucho tiempo en llegar, el precio es elevado y además (también en el terreno de la percepción) en los países centroamericanos se tiene la creencia de que los vehículos de marcas americanas consumen demasiado combustible, lo que significa que para ellos son vehículos de mantenimiento complicado.

### **LOS DISTRIBUIDORES CHEVROLET EN CENTROAMERICA.**

La región Centroamericana (en donde Chevrolet tiene presencia) está integrada por Panamá, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica. En cada uno de estos países, Chevrolet cuenta con inversionistas diferentes (un grupo por país), con excepción de Honduras y Nicaragua que pertenecen al mismo consorcio.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Estos distribuidores han mostrado compromiso con la marca Chevrolet a lo largo del tiempo, tal es el caso del grupo Guatemalteco que ha representado Chevrolet en dicho país por 80 años, invirtiendo y conservando la marca a pesar de las adversidades.

Las agencias Chevrolet que poseen estos empresarios, no son sus únicos negocios, todos sin excepción tienen otras empresas como por ejemplo hoteles, inmuebles y plazas comerciales, incluso agencias automotrices de otras marcas, entre ellas, japonesas y coreanas.

### **GM MEXICO TOMA LAS RIENDAS DE CHEVROLET EN CENTROAMERICA.**

Hasta el año de 2010, las operaciones de Chevrolet en Centroamérica, se manejaban desde las oficinas de GM en Islas Caimán, el equipo era pequeño, estaba básicamente integrado por una persona que veía la parte de logística, un financiero, un responsable del negocio de posventa, dos personas dedicadas a guiar los destinos comerciales, un encargado de mercadotecnia y un director regional. El equipo había forjado una sólida relación con la red de distribuidores a pesar de las limitaciones que existían tanto en presupuesto para aterrizar estrategias comerciales como en disponibilidad de unidades.

A principios de 2010, la corporación decidió poner en manos de GM México el destino de la marca Chevrolet en Centroamérica, y parte del equipo que había venido administrando la región tuvo que ser reubicado o abandonó la compañía. La noticia causó mucha incertidumbre entre los inversionistas de América central ya que consideraban que México al ser uno de los mercados más grandes para GM a nivel mundial, no pondría atención a las necesidades e inquietudes tanto de los distribuidores como de los clientes en dicha región, pues su foco estaría centrado en mantener o incrementar la participación de mercado de la marca en México y Centroamérica pasaría prácticamente a segundo término.

Una de las primeras reacciones de la red de distribuidores que representan la marca Chevrolet en Centroamérica, fue el reducir sus pedidos para unidades en inventario, pues estaban a la expectativa de descubrir el compromiso que tendría GM de México con Centroamérica y principalmente el grado de involucramiento que mostraría el nuevo equipo directivo y operativo, adicional, existía mucha especulación entre los distribuidores a cerca del contrato que tenían con GM para seguir representando Chevrolet en sus países, algunos de ellos pensaban que la corporación buscaría nuevos inversionistas o que sus condiciones contractuales se verían afectadas drásticamente.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Todo lo que estaba sucediendo alrededor de la noticia de que México se encargaría de dirigir la marca Chevrolet en Centroamérica, repercutía directamente en los clientes de esos seis países y no de manera positiva, pues nuevamente Chevrolet se veía envuelto en temas de incertidumbre e inestabilidad y aunado a ello, los pisos de exhibición de las distribuidoras lucían vacíos, dando mayor oportunidad a las marcas japonesas y coreanas de seguir posicionándose en la mente de los consumidores.

### **CONSOLIDACIÓN DEL EQUIPO DE GM PARA CENTROAMERICA.**

Cuando la corporación pone en manos de GM de México la administración de la marca en Centroamérica, GM México ya contaba con equipos bien consolidados por especialistas en diversas áreas (ventas, mercadotecnia, planeación, logística, finanzas, etc.) que atendían la marca dentro de los límites del país.

Una de las primeras acciones de Ernesto Ortiz al tomar el puesto de Director para la marca en Centroamérica, fue el llevar a cabo procesos de selección internos con la idea de formar y desarrollar un equipo con gente experimentada, ya que esa organización que se estaba gestando, aunque pertenecía a GM de México, sería autónoma en decisiones y ciertos procesos comerciales.

Ernesto Ortiz estaba convencido de que la clave para lograr mejorar las operaciones en Centroamérica era contar con un equipo eficaz y al haber concluido con los procesos de selección internos, estructuró la organización en cinco unidades que iban en línea con sus estrategias principales y que reportarían directamente a él.

Ventas.- Responsable de interactuar en el día a día con la red de Distribuidores.

Mercadotecnia.- Responsable de consolidar acciones para mejorar la imagen de la marca.

Finanzas.- Responsable de administrar los recursos económicos, con enfoque principal en las decisiones de ventas y mercadotecnia.

Logística.- Responsable de hacer llegar el inventario en tiempo y forma a la red de Distribuidores.

Posventa.- Responsable de garantizar la satisfacción del cliente después de haber adquirido el vehículo, así como el abasto de autopartes y refacciones a la red de Distribuidores.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Ernesto tenía prácticamente armado al equipo, solamente le hacía falta contar con un responsable de ventas, razón por la cual invitó a Guillermo Cortés, quien ya tenía para ese entonces cuatro años de experiencia desarrollando estrategias comerciales para General Motors dentro de la República Mexicana.

## **CONOCIENDO A LOS DISTRIBUIDORES.**

Al tomar oficialmente su nuevo puesto, la primera acción que Guillermo llevó a cabo fue visitar a cada uno de los distribuidores de Centroamérica con la firme intención de comenzar a establecer una relación de negocios con ellos, presentarse formalmente y entender sus necesidades e impresiones con relación a la marca, la empresa, la industria, la competencia y en general recopilar toda la información necesaria para estar mejor ubicado, más allá de lo que los reportes de ventas pudieran indicar.

Antes de emprender la travesía por Centroamérica, recopiló datos de ventas en los que se incluían números de los distribuidores de GM en la región y un comparativo con la competencia de cada país. Lo que veía no le impresionaba, sabía que la región era dominada por marcas asiáticas y la participación de mercado de Chevrolet era muy baja, apenas alcanzaba el 3.5% como promedio de la zona, siendo Panamá la industria con mayor volumen de ventas, seguida por Costa Rica y Guatemala, lo que lo llevó a entender cuáles de inicio podrían resultar sus focos principales.

El primer país que Guillermo visitó fue Panamá, al llegar al aeropuerto de dicho país, ya lo estaba esperando uno de los cuatro inversionistas de la distribuidora, solamente se conocían por algunas llamadas que habían sostenido vía telefónica. Dieron un pequeño recorrido en coche por la ciudad antes de llegar a la oficina y eso, más algunos comentarios del distribuidor, bastaron para que Guillermo se diera cuenta que si bien en cierto que Panamá es un país en vías de desarrollo, han tenido un crecimiento económico importante y debía ser aprovechado.

En Panamá, Guillermo asistió al autoshow que se estaba presentando justo en esa semana y era un foro perfecto para interactuar con potenciales clientes y escuchar de viva voz sus comentarios y percepciones con relación a Chevrolet. Se entrevistó con varias personas dentro del autoshow y fue sorprendente para Guillermo que en su mayoría, los comentarios no eran favorables, muchos de ellos opinaron que Chevrolet solo fabrica coches pequeños, baratos y

Homero Guillermo Vélez Cortés.

además que el adquirir un Chevrolet, implicaba hacerse de un coche que consume mucho combustible y cuyas refacciones son caras y tardan mucho en llegar.

Posteriormente, Guillermo visitó a los inversionistas de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica, fueron dos semanas de aeropuertos, hoteles, intensas reuniones tanto con los dueños de esas empresas como con los equipos de las diversas áreas de las distribuidoras, el intercambio de información había sido sin duda enriquecedor y le dio a Guillermo un panorama mucho más claro de la situación.

La noche previa a su regreso a México, Guillermo se encontraba en la habitación del hotel en Costa Rica, después de darse un baño y ponerse ropa cómoda, se recostó en la cama haciendo una recapitulación mental de lo que había logrado absorber en esos días. Tenía la cabeza un tanto enredada, por un lado se dio cuenta de que aunque se debían hacer ciertos ajustes en las operaciones de los distribuidores tales como mejor administración de los inventarios y capacitación a las fuerzas de ventas, el compromiso de los inversionistas estaba puesto, así como que el capital humano con el que contaban era el adecuado, pero eso no bastaba para mejorar la participación de mercado en la región, existían otros factores que estaban frenando el desarrollo de Chevrolet y su experiencia lo llevaba a considerar el posicionamiento de marca como elemento clave para resolver el problema ¿pero cómo lograrlo?

### 3. MARCO TEORICO.

Las posibles soluciones para este caso de negocios, giran en torno al área de mercadotecnia, con enfoque central en posicionamiento de marca. Para lo anterior tomaremos en cuenta las teorías de diversos autores descritas a continuación.

Enfoque sobre Posicionamiento de Kotler. “Es cierto que a las compañías cada vez les resulta más difícil crear y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, constantemente nos sorprendemos por la aparición de varios tipos de negocios, nuevos productos y nuevos servicios. ¿Quién podría pensar que el café podría diferenciarse? Howard Schultz lo hizo cuando comenzó Starbucks. Todas las sociedades complicadas tienen millones de nichos latentes esperando ser llenados por empresarios imaginativos. Los consumidores y las empresas varían grandemente en la importancia que dan a los buenos servicios, diferentes servicios, calidad del producto, características y estilos, servicios de personalización, etc. La tarea de los especialistas en marketing creativos es localizar esos nichos y llenarlos de manera que nadie más pueda duplicar la calidad, el servicio y la relación”. Kotler (2004)

Estructura y determinación de la ventaja competitiva :Cuando un producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

El aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traduce en dos tipos de posiciones ventajosas sobre los competidores con potencial para generar los beneficios que después se van a invertir en el mantenimiento de la ventaja competitiva. Estas posiciones ventajosas son:

Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso bien porque aumentan su rendimiento.

Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de comercialización y que se aporta un valor al productor en forma de bajo coste unitario y al consumidor en forma de bajo precio relativo al producto o marca”. Munuera y Rodriguez (2012).

La propuesta de valor puede implicar beneficios sociales, emocionales y de auto expresión, así como funcionales. La mayoría de las estrategias exitosas incluyen más de una opción. Una

Homero Guillermo Vélez Cortés.

opción estratégica es un elemento fundamental para un negocio y una estrategia de negocio puede ser vista como un conjunto de opciones estratégicas integradas. Aaker (2005)

Si General Motors busca trabajar en generar opciones estratégicas para sus operaciones en Centroamérica, podría considerar las que señala David A. Aaker (2005) y algunas son:

- Calidad.
- Innovación.
- Valor.
- Ser global.
- Atributos del producto.
- Diseño del producto.
- Responsabilidad social.
- Familiaridad con la marca.
- Amplitud de línea de productos.

En Centroamérica, las firmas automotrices con mejor posicionamiento de marca son las orientales (japoneses y coreanas) y la tarea de General Motors para competir en la región no resulta sencilla, ya que ese posicionamiento de marca no se da de un día a otro.

Con base en lo mencionado por el autor Roberto Espinosa (2014), en Marketing llamamos posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que nos ayudarán a posicionar correctamente nuestra marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si nuestra marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras.

Por último la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido.

De acuerdo con Luer (2013) existen siete puntos para mejorar el posicionamiento de la marca:

**Define tu categoría.-** Se debe comenzar con determinar la categoría a la que se quiere pertenecer. Es decir, los productos contra los que la marca compite directamente o los sustitutos cercanos. Para definir y transmitir la pertenencia de una marca a una categoría específica se puede: a) Anunciar ciertos beneficios de la categoría. b) Comparar con los líderes establecidos c) Basarse en la descripción del producto como nueva categoría (cuando la ocasión lo permite).

**Determina tus diferenciadores.-** Todo buen posicionamiento debe entender y fusionarse con los atributos que los consumidores asocian intrínsecamente con la marca, evalúan positivamente y piensan que no pueden encontrarlos en la misma medida con otra marca competidora. Para que un atributo de una marca pueda funcionar como un “diferenciador” hay que determinar: a) Que sea deseable por el consumidor b) Sea entregable por la compañía c) Se diferencie notablemente de la competencia.

**Conoce tus concurrencias.-** Llamemos así a los atributos que no son necesariamente únicos para la marca, que son valorados y que se pueden compartir con la competencia en cierta forma. A pesar de que no son “ventajas competitivas” o atributos únicos, es importante tener muy claras las concurrencias para no dejar a la deriva las áreas en las que la marca está en una posible “desventaja”.

**Genera una promesa.-** Implica definir como se quiere que los consumidores perciban a la marca y la categoría de negocio en la que se quiere estar. Debe también incluir clara y concisamente la esencia de la marca, de manera memorable, corta y nítida.

**Proyecta el potencial.-** Un buen posicionamiento debe tener un pie en el presente y uno en el futuro. Debe ser aspiracional y permitir que la marca tenga espacio para evolucionar y crecer.

**Mantén el equilibrio.-** Un buen posicionamiento debe trabajar diferenciadores y concurrencias que atraigan tanto al corazón como a la cabeza, es decir despertando emociones que generen identidad y proporcionando información que genere confianza.

**Trabaja la marca.-** Es muy importante recalcar que el posicionamiento se debe trabajar en la marca, no en el producto, ya que es un asunto meramente de percepción y el resultado final se logrará en la mente del consumidor.

Adicional a que General Motors no ha sabido encontrar o desarrollar una ventaja competitiva en Centroamérica, para cualquier empresa resulta fundamental el no simplemente pensar en operar el negocio, sino darse el tiempo suficiente para llevar a cabo el marketing estratégico, que según Munuera y Rodríguez (2012) “viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a



fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.

Para los autores antes mencionados las tareas básicas del marketing estratégico son:

- Definición del mercado de referencia.
- El análisis dinámico del atractivo del mercado.
- El proceso de segmentación, por cuanto muchas veces el mercado de referencia definido es excesivamente amplio a los efectos de su actividad operativa.
- El estudio del grado de rivalidad existente de los competidores y de la naturaleza y fuerza de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor.
- El análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Una vez que se ha hecho un diagnóstico estratégico de la situación, cuyo principal objeto es apoyar la adopción de una estrategia de marketing, procede seleccionar la estrategia que va a permitir a la empresa el logro de sus objetivos.

Algunas de las clasificaciones más utilizadas son las que permiten la configuración de la estrategia de marketing a partir de tres dimensiones: Los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo.” Munuera y Rodríguez (2012).

Las marcas japonesas y coreanas en Centroamérica han logrado captar la preferencia del mercado, cosa que General Motors no ha descifrado, tal vez debido a que como lo menciona Kotler (2004) “los directores tienden a ver el marketing como un departamento que no debe comenzar su participación sino hasta después que se ha elaborado el producto y que el trabajo restante es venderlo. Sin embargo, nosotros sostenemos que el marketing debe tomarse en cuenta para establecer el rumbo estratégico de la compañía.” Kotler (2004)

“¿Cuál es la misión del marketing? La misión del marketing tiene tres respuestas diferentes. La primera respuesta fue que la misión del marketing es vender cualquiera y todos los productos de la compañía a cualquier persona y a todas las personas. La segunda respuesta, más compleja, es que la misión del marketing es crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los mercados objetivo. La tercera respuesta, más filosófica, es que la misión del marketing es mejorar el nivel y la calidad de vida en el mundo.” Kotler (2004)

Homero Guillermo Vélez Cortés.

“Abordar mercados extranjeros, puede acompañarse de un conjunto de importantes ventajas. Por ejemplo, un aumento del mercado potencial del producto, una demanda más estable en el tiempo y un ciclo de vida más largo para los productos, dado que existen desfases a nivel internacional como consecuencia de los diferentes niveles de vida, formas culturales y avances tecnológicos. Con todo, los elevados riesgos en los que se incurre en un proceso de internacionalización obligan a actuar con cautela. Una empresa tiene que examinar muchos aspectos y sopesar muchas circunstancias antes de decidir si va a vender en el extranjero y dónde va a vender”.

Según Manuera y Rodríguez, el primer paso en el proceso de internacionalización es adquirir un conocimiento profundo del entorno, del sistema de comercio y de la competencia internacional. La expansión internacional es mucho más que el traslado a otro territorio de un producto de éxito; requiere, por el contrario, una clara comprensión de diferentes entornos.

La obtención de información sobre muchas de las variables que conforman el entorno es relativamente sencilla, ya que, en gran medida, se trata de información secundaria disponible en las embajadas de los países, en las cámaras de comercio u organismos análogos o en empresas especializadas en ofrecer estos servicios. Munuera y Rodríguez (2012).

- Etapas en el proceso de expansión internacional:
- Análisis del entorno internacional.
- Identificación y selección de los mercados.
- Elección de una forma de acceso.
- Definición de una estrategia estandarización / adaptación.
- Formulación del programa de marketing.” Munuera y Rodríguez (2012).

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización y para complementar lo que indican los autores anteriormente citados, es importante considerar lo señalado por el profesor Joaquín García de Acevedo (Clase: Metodología de la Investigación. Universidad Iberoamericana 2015) con relación a desarrollar un diagnóstico de la salud de la marca para poder identificar cuál es el territorio de la misma. Para ello se deben analizar seis elementos fundamentales:

Producto.- ¿Cómo el desempeño del producto apoya a la marca?

Imagen.- ¿En qué medida la imagen de la marca es fuerte e involucra al usuario?

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Clientes.- ¿Qué tan fuerte es la fidelidad del usuario respecto a la marca?

Goodwill.- ¿En qué medida la marca cuenta con el favor y la buena disposición (goodwill) por parte de los líderes de opinión y la comunidad en general?

Visual.- ¿En qué medida la marca proyecta una presencia visual consistente y diferenciadora?

Canal.- ¿Qué tan bien la marca es reforzada en términos de sus canales de distribución?

Hasta no evaluar las fortalezas y debilidades de la marca en cada elemento:

No podremos determinar qué puede hacer la marca para ser más fuerte.

Ni podremos definir los desafíos que enfrenta la marca.

El análisis de la salud de la marca se realiza aplicando y ponderando una serie de preguntas en cada uno de los rubros. El ejemplo del cuestionario se muestra a continuación:

**¿En qué medida la imagen de la marca es fuerte e involucra al usuario?**

### **IMAGEN**

|  |  |
|--|--|
|  | ¿Existe una idea fuerte detrás de la imagen de la marca?   |
|  | ¿Los valores o actitudes de la marca son relevantes para el mercado actual?  |
|  | ¿La marca sigue tendencias de mercado o las impone?  |
|  | ¿Hasta qué punto la marca se presenta de una manera distinta en comparación con la competencia?                      |
|  | Si hubiera debilidades en la imagen de la marca ¿hasta qué punto se debe a errores de comunicación o falta de apoyo? |
|  | ¿Quiénes se sienten más cerca de la marca, un grupo reducido o un amplio rango de personas?                          |

**¿Cómo el desempeño del producto apoya a la marca?**

**PRODUCTO**

|  |   |
|--|---|
|  | ¿Qué es lo que hace que este producto sea mejor que el de la competencia?                   |
|  | ¿Este producto tiene una ecuación óptima entre precio y valor?                              |
|  | ¿Existen cosas respecto a este producto que de conocerse mejor incrementarían su atractivo? |
|  | ¿Hay algo del producto que cambiaría a fin de hacerlo más atractivo (diseño, tamaño, etc.)? |
|  | ¿El desempeño del producto se adecua a las expectativas en todos sus aspectos?              |

**¿En qué medida la marca cuenta con el favor y la buena disposición (goodwill) por parte de los líderes de opinión y la comunidad en general?**

**GOODWILL**

|  |   |
|--|---|
|  | ¿Qué opinan los profesionales acerca de recomendar la marca?  |
|  | Existe alguna tendencia en la sociedad que pueda incrementar o reducir la demanda de la marca en el futuro?     |
|  | ¿Cómo se sienten los empleados de la marca al ser asociados con ella?   |
|  | ¿Hay alguna cuestión externa a la marca que afecte ya sea de manera positiva o negativa, se puede crear alguna? |
|  | ¿Quién tiene influencia sobre la marca o sobre la decisión de sus consumidores?                                 |
|  | ¿Qué tan favorable es la cobertura de la prensa que recibe la marca?  |
|  | ¿Es la marca un buen ciudadano de su comunidad?   |
|  | ¿La marca cumple públicamente sus promesas?   |

**¿Qué tan fuerte es la fidelidad del usuario respecto de la marca?**

**CLIENTES**

|  |   |
|--|---|
|  | ¿La marca trata a sus mejores clientes como clientes de por vida?                                   |
|  | ¿La marca es popular entre aquellas personas que deberían ser sus usuarios naturales?               |
|  | ¿En qué momento de sus vidas y debido a qué razones los clientes comienzan a alejarse de la marca?  |
|  | ¿Es la marca dependiente de sus clientes leales o del ingreso constante de nuevos clientes?         |
|  | ¿En qué momento de sus vidas y debido a qué razones los clientes comienzan a acercarse de la marca? |
|  | ¿Cuál es el valor que le aportan a la marca sus mejores usuarios?                                   |

**¿En qué medida la marca proyecta una presencia visual consistente y diferenciadora?**

**VISUAL**

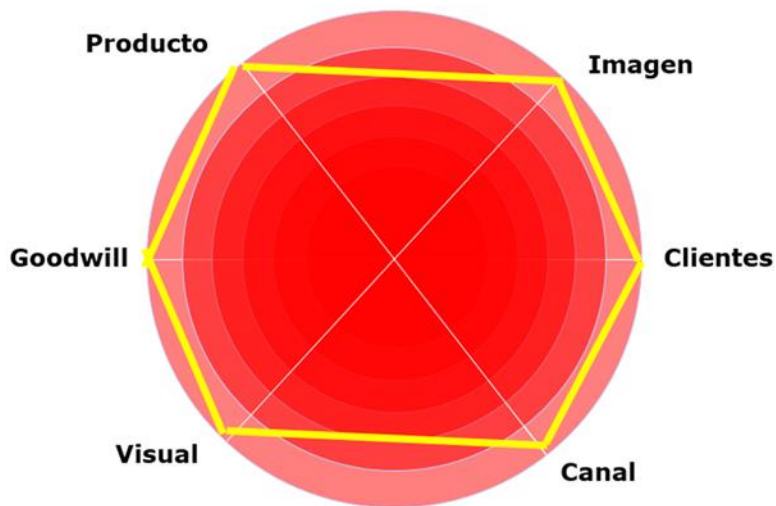
|  |   |
|--|---|
|  | ¿Qué tan fuerte es el impacto visual de la marca en los comercios?                          |
|  | ¿Los aspectos visuales de la marca dan una impresión de liderazgo en la categoría?          |
|  | ¿La relación entre la empresa y sus marcas funciona de manera óptima?                       |
|  | ¿Los aspectos visuales de la marca tienen un aspecto contemporáneo?                         |
|  | ¿Qué tan bien se encuentran articulados los colores, logos y símbolos asociados a la marca? |

**¿Qué tan bien es reforzada la marca en términos de sus canales de distribución?**

**CANAL**

|  |  |
|--|--|
|  | ¿La combinación de canales explota en su totalidad el potencial de ventas de la marca? |
|  | ¿La combinación de canales está al servicio de la imagen de la marca?                  |
|  | ¿Existen nuevos canales de comercialización que valgan la pena explorar?               |
|  | ¿Se encuentra bien exhibida la marca en los canales más importantes?                   |
|  | ¿La fuerza de ventas y los canales de distribución actúan de forma coordinada?         |
|  | ¿Qué tan bien apoya a la marca el servicio de posventa?                                |
|  | ¿Se encuentra bien distribuida la marca en los canales más importantes?                |

El diagrama de una marca saludable debe verse de la siguiente manera:



Regresando con Kotler en la línea de segmentar, definir y entregar una propuesta de valor, el autor menciona que “el marketing tiene ciertos principios que son constantes. Entre ellos se encuentran:

Respetar la importancia de los clientes, competidores y distribuidores en la planeación de la estrategia de marketing.

Segmentar cada mercado y concentrarse en los segmentos que sean más prometedores en términos de la capacidad y los objetivos de la compañía.

Investigar las necesidades, percepciones, preferencias y procesos de compra de los clientes que pertenezcan a cada uno de los segmentos del mercado objetivo.

Ganar al definir, crear y entregar cuidadosamente una promesa de valor superior al mercado objetivo.” Kotler (2004)

Probablemente General Motors en otras partes del mundo ha logrado identificar y explotar sus factores claves de éxito y no así en Centroamérica.

Una característica importante del análisis de mercado es la identificación de los factores clave de éxito para grupos estratégicos. Estos son activos y competencias que proporcionan la base para competir con éxito. Hay dos tipos. Necesidades estratégicas, no necesariamente proveen una ventaja, porque otros las tienen, pero su ausencia puede crear una debilidad sustancial. El segundo tipo, fortalezas estratégicas, son aquellas en las que sobresale una firma, los activos o competencias que son superiores a aquellos de los competidores y proveen una ventaja. Aaker (2005)

El desarrollar una ventaja competitiva es de vital importancia para que una marca o empresa tenga mayor impacto en la mente del consumidor, lo que se traduce como posicionamiento, término que se analizará con mayor detalle a continuación.

## **POSICIONAMIENTO.**

Básicamente, posicionamiento tiene que ver con comunicación y de acuerdo con Ries y Trout el posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso con una persona.

Sin embargo, el posicionamiento no es lo que se hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es, como se posiciona el producto en la mente de este. Por ello es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento del producto” como si se hiciera algo con el producto mismo.

Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, precio y el empaque no son, en modo alguno, cambios en el producto. Se trata sólo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición importante en la mente del, prospecto.

El posicionamiento es también, la primera serie de pensamientos que abordan los problemas que apenas alcanzamos a escuchar en una sociedad sobrecomunicada como la nuestra. Ries y Trout (2002)

Según Ries y Trout, el enfoque básico del posicionamiento, no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, reestablecer las conexiones existentes.

El mercado actual ya no responde a las estrategias que funcionaron en el pasado: Hay demasiados productos, demasiadas compañías y mucho ruido de marketing. Ries y Trout (2002)

“Para tener éxito en las sociedades sobrecomunicadas, una compañía debe ocupar una posición en la mente de los clientes prospecto, pero esta debe ser una posición que considere no solo las fortalezas y debilidades de la compañía, sino también de los competidores.

La publicidad se inicia con una Era en la que regirá la estrategia. En la Era del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo, tal vez ni siquiera sea necesario, uno debe ser el primero en llegar a la mente del posible consumidor”. Ries y Trout (2002)

Según Ries y Trout, existen estrategias de posicionamiento para analizar qué problemas hay con ser el número dos, el tres o incluso el número 203 (mismas que se describen a continuación). Antes asegúrese de que no haya nada que le impida ser el primero.



## **CÓMO REPOSICIONAR A LA COMPETENCIA.**

“Con la enorme cantidad de productos que hay en cada categoría, ¿Cómo puede una compañía aprovechar la publicidad para abrirse camino en la mente? La estrategia fundamental de marketing debe ser reposicionar a la competencia

Como hay pocos nichos por llenar, para que una compañía cree uno debe reposicionar a los competidores que ya ocupan una posición en la mente. En otras palabras, para generar una nueva idea o ubicar un producto nuevo en la mente de alguien, lo primero que debe hacer es eliminar una idea añeja

Una vez que se invalida una idea añeja, resulta mucho más sencillo vender una nueva. A decir verdad, la gente suele buscar activamente una nueva idea para llenar el vacío.

Tampoco hay que temer a los conflictos. El fin de un programa de reposicionamiento es restarle fuerza a un concepto, producto o persona que ya existe. ” Ries y Trout (2002)

## **LA ESCALERA DEL PRODUCTO.**

Los autores Ries y Trout opinan que la gente ha aprendido a clasificar mentalmente los productos y las marcas para ubicar la enorme cantidad que hay de productos. Tal vez esto pueda visualizarse mejor si nos imaginamos una serie de escaleras mentales, donde cada peldaño es el nombre de una marca y cada escalera representa una categoría de producto diferente.

Algunas escaleras tienen múltiples niveles (siete son muchos); otras, si acaso tiene unos cuantos.

El competidor que desea incrementar su participación en el negocio, debe desplazar a la marca de arriba (tarea que casi siempre resulta imposible) o relacionar, de alguna manera, su marca con la posición que ocupa la otra compañía.

No obstante, muchísimas compañías emprenden programas de marketing y publicitarios como si no existiera la posición de su competidor. Promueven sus productos en el vacío y se decepcionan cuando no logran transmitir sus mensajes. Como le está sucediendo a la marca actualmente.

Ascender por la escalera mental puede ser sumamente difícil, si las marcas de arriba están bien afianzadas y no se aplica una estrategia de posicionamiento. Ries y Trout (2002)

## **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.**

Los autores Ries y Trout mencionan dos estrategias de posicionamiento y se describen a continuación.

### **LA POSICION EN CONTRA.**

Uno de los principales aciertos de la Era del posicionamiento fue una campaña que realizó la arrendadora de autos Avis.

Dicha campaña pasó a la historia del marketing como el ejemplo de cómo se implementa una posición en contra. En el caso de Avis, esta fue una posición en contra del líder.

“Avis es sólo la número dos en la renta de autos, entonces ¿por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más”.

Avis había tenido pérdidas por 13 años consecutivos pero al aceptar que era el número dos comenzó a ganar dinero.

Ries y Trout consideran que el contenido del lema de Avis radicaba en el hecho de que el público completaba la idea: “Que Hertz”. Los mejores encabezados publicitarios siempre están incompletos. Los mejores siempre dejan que el lector complete la idea, ya sea con una palabra o frase. Esto hace que un anuncio publicitario vuelva a las personas partícipes.

Establecer la posición “en contra” es una clásica maniobra de posicionamiento. Cuando una empresa no es la primera, entonces tendrá que ser la primera en ocupar la posición número dos. Tarea muy complicada pero alcanzable.

### **LA POSICION “SIN COLA”.**

En esta estrategia se logra ascender con astucia por la escalera de alguien más, como lo hizo 7-Up, según se explica en el libro de Ries y Trout “Posicionamiento: la batalla por su mente”. Lo atinado de esta idea solo puede apreciarse cuando se comprende la enorme presencia de que disfrutaban en nuestra mente Coca Cola o Pepsi.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Al asociar el producto con lo que estaba en la mente del cliente prospecto, la posición “sin cola” colocó a 7-Up como opción a los refrescos de cola.

El refresco 7-Up peleó una batalla en dos frentes: Los refrescos de cola estaban en uno y Sprite en el otro. La campaña de refresco sin cola fue sobresaliente, pero al final perdió la batalla contra Sprite, ya que dentro de los errores cometidos, dijeron a los consumidores de bebidas gaseosas lo que no era 7-Up, pero olvidaron decirles lo que sí era. Ries y Trout (2002)

### **LA TRAMPA DE OLQLHE.**

“Un posicionamiento exitoso exige, ante todo, perseverancia, o sea, seguir adelante año tras año. Sin embargo, después de que una compañía ha realizado una importante hazaña de posicionamiento, muy a menudo cae en lo que denominamos la trampa de “Olvidar Lo Que Los Hizo Exitosos”.

Poco después de que Avis fue vendida a ITT, la compañía decidió que ya no le era suficiente con ser la número dos; entonces lanzó anuncios con el lema “Avis será la número uno” lo cual es anunciar las aspiraciones, sin embargo esa acción resulta psicológica y estratégicamente incorrecto.

Avis no estaba destinada a tomar el primer lugar, a menos que encontrara una falla en Hertz de la que pudiera aprovecharse. Además, la antigua campaña no solo relacionaba a Avis (la número dos) con Hertz (la número uno) en la escalera mental del público objetivo, sino que también se apoyaba en la simpatía natural que la gente siente por los que tienen menos probabilidades.

La nueva campaña solo era publicidad convencional pedante.

Por lo tanto, si quiere ser exitoso en la actualidad, no ignore la posición de su competidor ni se aleje de la suya”. Ries y Trout (2002).

### **LA TRAMPA DE SER TODO PARA TODOS.**

Según el libro “Posicionamiento: la batalla por su mente” para ganar en el entorno competitivo de nuestros días, debemos salir y hacer amigos, labrar un nicho específico en el mercado, aunque al hacerlo pierda otros.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Actualmente, el querer ser todo para todos puede mantener a flote a algunas compañías que ya se encuentren en una posición de poder o si tienen una participación de mercado sustancial, pero también puede ser mortal si se quiere constituir una posición de la nada.

Para aclarar lo anterior, los autores hacen mención del nicho de los precios altos como del nicho de los precios bajos. Con relación al primero, elevar los precios no llevará a la empresa a hacerse rica. El secreto del éxito es ser el primero en: 1) establecer la posición de precio elevado con 2) una historia de producto válida dentro de 3) una categoría en la que los consumidores están dispuestos a aceptar una marca de precio alto.

Con relación al nicho de los precios bajos, mencionan que puede ser una buena opción para productos nuevos, pues son los productos que los consumidores consideran una oportunidad.

Ries y Trout también dan a conocer otros nichos eficaces, uno de ellos es el sexo y como ejemplo explican que Marlboro fue la primera marca nacional estadounidense en establecer una posición masculina en el mercado de los cigarrillos. Esta fue una de las razones por las que la marca Marlboro, de Phillip Morris, incrementó sus ventas en forma sostenida y pasó del quinto al primer lugar en ventas.

“Otra estrategia que puede utilizarse es la edad. El tónico Geritol es un buen ejemplo de producto exitoso y su objetivo son las personas mayores”. Ries y Trout (2002)

También es necesaria la paciencia “Muy pocas compañías pueden darse el lujo de lanzar al mercado un nuevo producto a escala nacional. Por eso, lo que hacen es buscar lugares para hacer exitosa la marca y después extenderla a otros mercados.”

Los autores explican tres recursos para extender la marca:

**La extensión geográfica.-** La empresa debe establecer el producto en un mercado y luego pasar a otro: de este a oeste o a la inversa.

**La extensión demográfica.-** La empresa debe enfocarse en un segmento demográfico definido para posteriormente atacar otros.

**La extensión cronológica.-** Con base en ella se debe establecer la marca en un grupo específico y luego extenderla a otros, es decir, crecer al mismo tiempo que el segmento seleccionado. Ries y Trout (2002).

Se ha venido estudiando el tema de posicionamiento y es algo que aplica para todas las marcas, independiente de la industria en la que se desenvuelvan. Evidentemente General Motors no es

la excepción pero hay diversos factores que complican las acciones por construir marcas poderosas y a continuación se exponen aquellos que menciona David Aaker en su libro “Construir Marcas Poderosas”:

- Presiones para Competir en Precios.
- Proliferación de Competidores.
- Fragmentación de mercados y medios.
- Estrategias y Relaciones Complejas de la Marca.
- Desviaciones y Cambios Estratégicos.
- Desviaciones para la innovación.
- Presiones para Invertir Diversificadamente.
- Presiones de Corto Plazo.

El primero, impacta de manera directa la motivación de construir marcas. El segundo factor reduce las opciones disponibles de posicionamiento y hace que la implementación resulte menos efectiva. El tercer y cuarto factor tienen que ver con el contexto actual para la construcción de marcas, contexto que incluye un nivel de complejidad en aumento. Los factores restantes reflejan presiones internas que inhiben la construcción de la marca.

El mismo autor señala que adicionalmente se debe ir trabajando con la identidad de la marca bajo cuatro perspectivas:

**Marca como producto.-** Las asociaciones relacionadas al producto, casi siempre, representarán una parte fundamental de la identidad de la marca ya que están directamente vinculadas a la experiencia de uso.

**Marca como organización.-** Se refiere a centrarse en los atributos de la organización más que en los del producto o servicio. Los atributos de la organización son más duraderos y resistentes a las acciones de la competencia que los atributos del producto.

**Marca como persona.-** Como una persona, la marca puede percibirse como superior, competente, impresionante, confiable, divertida, activa, sencilla, formal, joven o intelectual y esto puede darle poder de diversas maneras: En primer lugar puede contribuir a que el cliente se sienta identificado con su propia personalidad. En segundo lugar, puede constituir la base de las relaciones entre el cliente y la marca. En tercer lugar, la personalidad de la marca puede contribuir a comunicar el atributo del producto.

**Marca como símbolo.-** Un símbolo fuerte puede aportar cohesión y lograr mayor facilidad a la obtención de reconocimiento y recordación. En la estrategia de marca, un símbolo fuerte puede representar una parte importante.

A la par de trabajar con la identidad de la marca, se debe consolidar la propuesta de valor que la marca ofrece al cliente y bajo la óptica de David Aker “la proposición de valor es la manifestación de beneficios funcionales, emotivos y de auto-expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente.

Una proposición de valor efectiva debería liderar a la marca, relaciones con el cliente y conducir la decisión de compra”. Aaker (2002)

A continuación se da la explicación de beneficios funcionales, emocionales y auto-expresivos:

**Beneficios funcionales.-** Es un beneficio basado en los atributos del producto que suministra la utilidad funcional al cliente. Este tipo de beneficios normalmente se relaciona directamente a las funciones que el producto desarrolla para el cliente. Estos beneficios tienen ciertas limitaciones, ya pueden ser fáciles de copiar y podrían reducir la flexibilidad estratégica.

**Beneficios emocionales.-** La marca proporciona un beneficio emocional cuando la compra o uso de la misma genera un sentimiento positivo al cliente. Para descubrir cuáles son (o podrían ser) los beneficios emocionales asociados a la marca, la investigación debe orientarse a sentimientos ¿Cómo se sienten los clientes cuando compran o usan la marca? El combinar beneficios funcionales y emocionales resulta provechoso. En un experimento sobre champú se demostró que la incorporación de un beneficio emocional (te verás sentirás magnífica) a un beneficio funcional (tu pelo será fuerte y con cuerpo) incrementaba el encanto e interés.

**Beneficios de auto-expresión.-** Una marca puede otorgar a las personas formas para comunicar su auto imagen, por ejemplo: Una persona puede definirse a sí misma sofisticada usando perfume Ralph Lauren. El vínculo entre la marca y el cliente es elevado cuando la marca aporta un beneficio de auto expresión.

## **EL PRECIO VS PROPOSICION DE VALOR.**

Al día de hoy, General Motors en Centroamérica se ha visto envuelto en una competencia de precios con varios productos. Para Aaker, el precio de la marca está ligado a los beneficios que

esta brinda. Un precio muy elevado con relación a los beneficios reducirá la proposición de valor del producto o servicio ya que las marcas no son evaluadas independientemente de su precio.

El Punto central es sí la propuesta de valor es guiada por beneficios o por el precio. El objetivo de crear la identidad y su gestión consiste, normalmente, en enfocarse en beneficios más que en el precio.

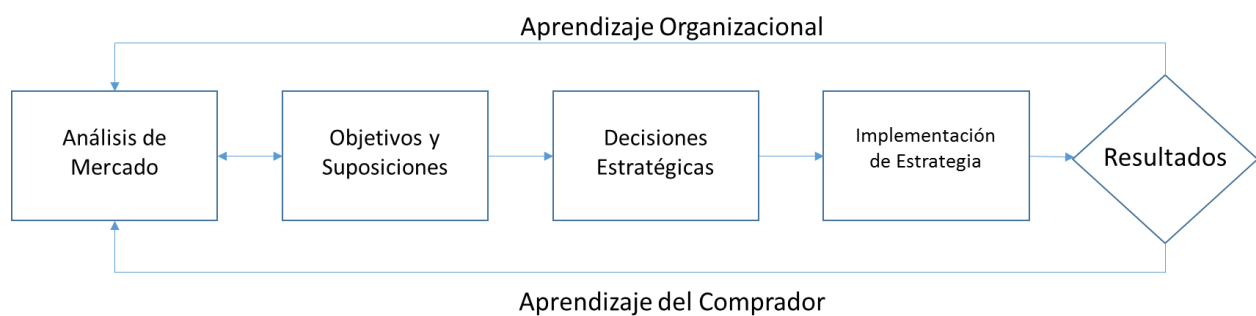
“La relación marca-cliente puede basarse en la proposición de valor. Numerosas relaciones marca-cliente emergen cuando la marca es considerada como una organización o una persona más que como un producto”. Aaker (2002)

### **CREANDO CLIENTES Y FORMANDO EL JUEGO COMPETITIVO.**

Con base en lo mencionado por Alice Tybout en su libro Kellogg on Marketing, a medida que el concepto de mercadotecnia tomó fuerza, muchas organizaciones iniciaron la transformación de su visión de negocios para ser más orientadas al mercado.

Existen dos consideraciones importantes: Primero, los clientes son complejos, no siempre es fácil entenderlos y segundo, crear una ventaja competitiva requiere un entendimiento profundo del rol de los consumidores en el proceso competitivo. Tybout (2010)

A continuación se muestra el proceso para desarrollar una estrategia de mercadotecnia para crear clientes:



Esto muestra que con base en un entendimiento de los mercados (clientes y competidores), las organizaciones establecen objetivos, es lo que esperan obtener mediante la aplicación de recursos. Apoyados en esos objetivos, las organizaciones toman decisiones estratégicas claves, implementan la estrategia y observan los resultados. Tybout (2010).

## **CREANDO VALOR, ENFOCANDO RECURSOS Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.**

Para Alice Tybout, los objetivos crean problemas, mismos que se intentan resolver. La creación de valor se genera por los problemas que resuelvan tanto los individuos como las organizaciones.

Las estrategias de mercadotecnia competitivas, proponen soluciones a los problemas de los clientes, pero no solo eso, crean soluciones únicas para los problemas más importantes que enfrentan los clientes. Para hacer eso, los recursos deben ser bien enfocados.

Comprender los segmentos, constituye un reto fundamental para la estrategia competitiva. Con recursos limitados, la organización simplemente no puede resolver los problemas de todos los clientes y ciertamente no puede crear soluciones únicas para el amplio rango de problemas que tienen los clientes. Se debe elegir. Todas las estrategias reflejan decisiones con relación a dónde se deben poner los recursos y así incrementar el impacto.

Una vez que la organización decide en dónde debe enfocar sus recursos para resolver los problemas de los clientes, la siguiente decisión clave es seleccionar el posicionamiento competitivo. El posicionamiento es una declaración de la oferta de valor que la organización va a otorgar al segmento seleccionado.

De acuerdo con Alice Tybout, el objetivo del posicionamiento es crear una única e irresistible solución a los problemas de los clientes y debe tomar en cuenta las opciones competitivas disponibles, así como las fortalezas y debilidades de la organización.



#### 4. RESOLUCION.

##### HECHOS.

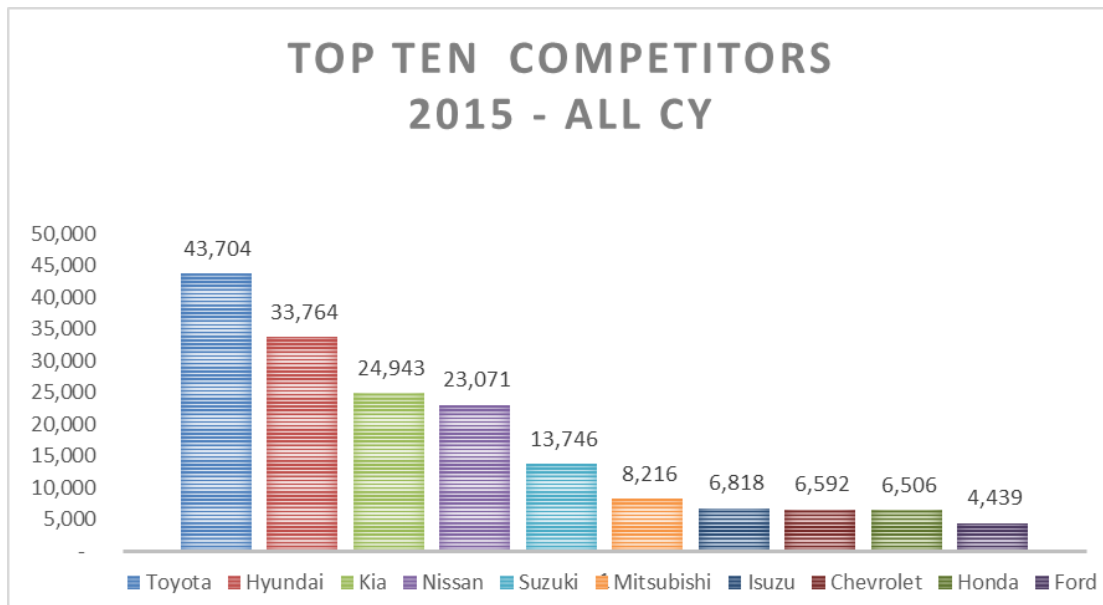
A partir de 2010 la marca Chevrolet para la región centroamericana se está manejando desde México y hasta la fecha no ha logrado posicionarse dentro de dicho mercado, las marcas asiáticas (japonesas y coreanas) siguen liderando la industria y las estrategias comerciales que Chevrolet ha implementado en la región no han sido suficientes para mejorar la participación de mercado.

Chevrolet cuenta con seis Distribuidores en la región, cada uno a cargo de un país. Son empresarios con experiencia en el sector automotriz, han invertido durante muchos años a la marca pero esta no ha logrado tener mayor peso.

##### ANALISIS.

Para desarrollar una estrategia con miras a mejorar la participación de mercado de Chevrolet en Centroamérica, resulta fundamental conocer la situación actual.

Considerando los datos de los 10 principales competidores de la región al cierre de 2015 tenemos que Chevrolet ocupa el octavo lugar con un 3.8% de participación de mercado.



Homero Guillermo Vélez Cortés.

Es importante tomar en cuenta cómo está estructurado el portafolio de productos de Chevrolet en Centroamérica, mismo que se muestra a continuación:

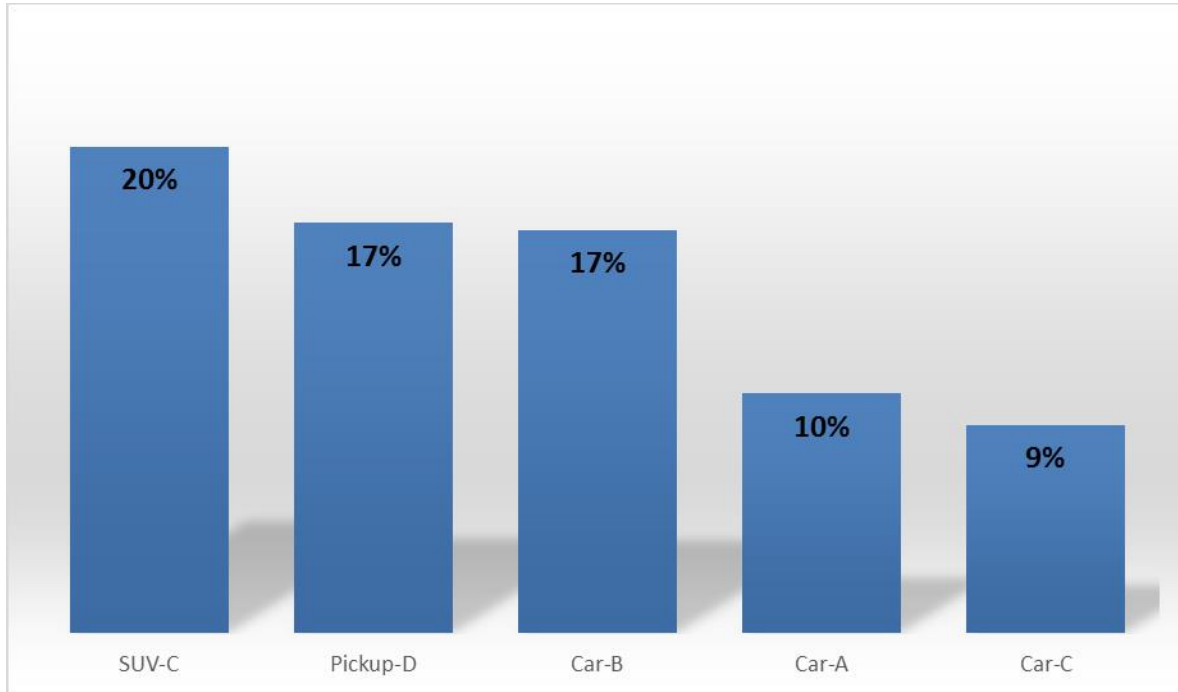
| País                         | Honduras | Nicaragua | Panamá | Guatemala | Costa Rica | El Salvador |
|------------------------------|----------|-----------|--------|-----------|------------|-------------|
| SPARK CLASSIC LHD            | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| SPARK NG LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| T250-EXT LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| SONIC NB LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| SONIC HB LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| CRUZE LHD                    |          |           | X      | X         | X          | X           |
| CAMARO LHD                   | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| CORVETTE LHD                 |          |           | X      | X         | X          |             |
| TRAX LHD                     | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| CAPTIVA C140 LHD             | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| EQUINOX LHD                  | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| N300 LHN                     | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| COLORADO LHD                 | X        |           | X      | X         | X          |             |
| TRAVERSE LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| TAHOE LHD                    | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| SUBURBAN LHD                 | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| SILVERADO (CC, Reg, Ext) LHD | X        | X         | X      | X         | X          | X           |
| EXPRESS VAN LHD              | X        | X         | X      | X         | X          | X           |

En el siguiente cuadro se puede observar cómo está estructurada la venta de Chevrolet en Centroamérica, es decir, cómo se compone el 3.8% de participación de mercado:

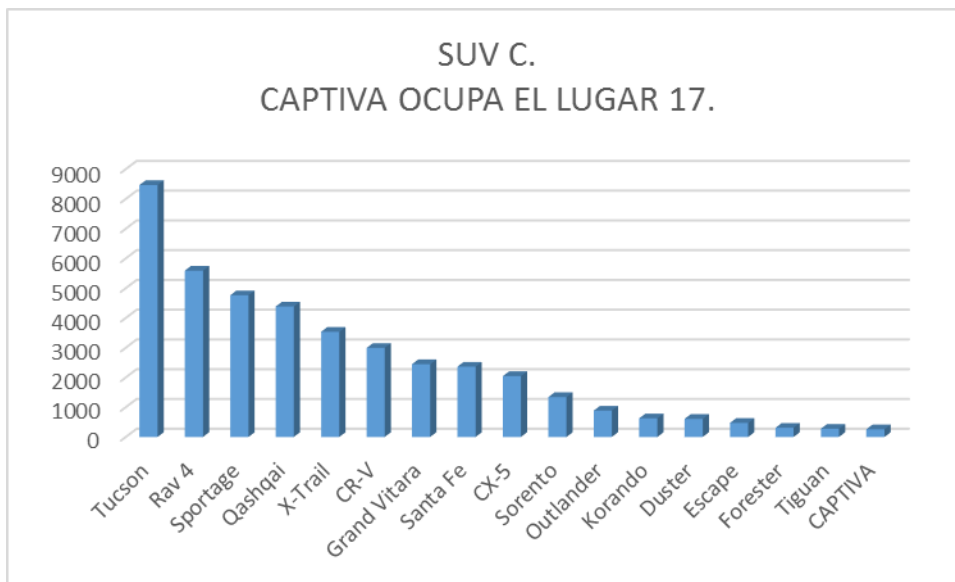
| Nombre del segmento | Vehículo Chevrolet | Ventas | Peso |
|---------------------|--------------------|--------|------|
| Car-A               | Spark              | 1648   | 25%  |
| Van-B               | N300 y CMV         | 1615   | 24%  |
| Car-B               | Aveo y Sonic       | 866    | 13%  |
| SUV-B               | Trax               | 740    | 11%  |
| SUV-E               | Tahoe y Suburban   | 527    | 8%   |
| Pickup-D            | Colorado           | 512    | 8%   |
| SUV-C               | Captiva y Equinox  | 273    | 4%   |
| Car-C               | Cruze              | 210    | 3%   |
| SUV-D               | Traverse           | 65     | 1%   |
| Pickup-E            | Silverado          | 55     | 1%   |
| Van-E               | Express Van        | 28     | 0%   |
| Luxury Sport        | Corvette           | 22     | 0%   |
| Sport               | Camaro             | 16     | 0%   |
| Car-E               | Impala             | 6      | 0%   |
| Pickup-B            | CMP                | 5      | 0%   |
| Car-D               | Malibú             | 4      | 0%   |
|                     |                    | 6592   | 100% |

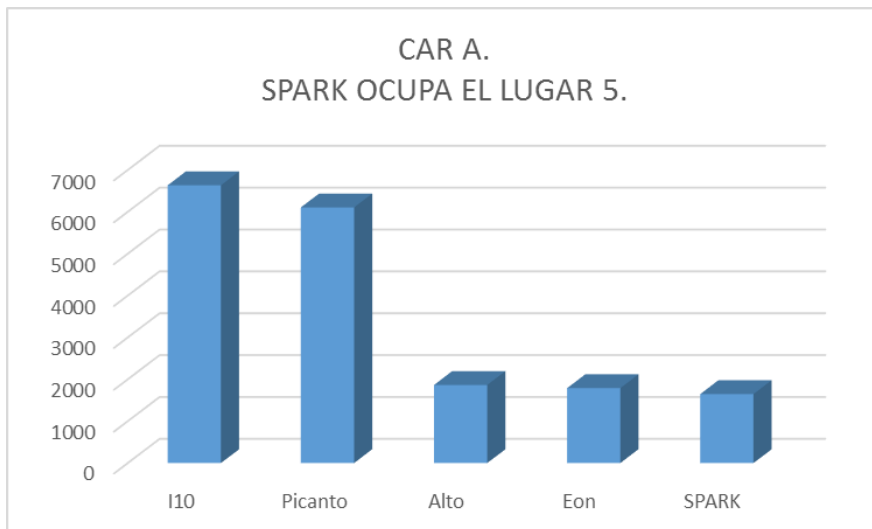
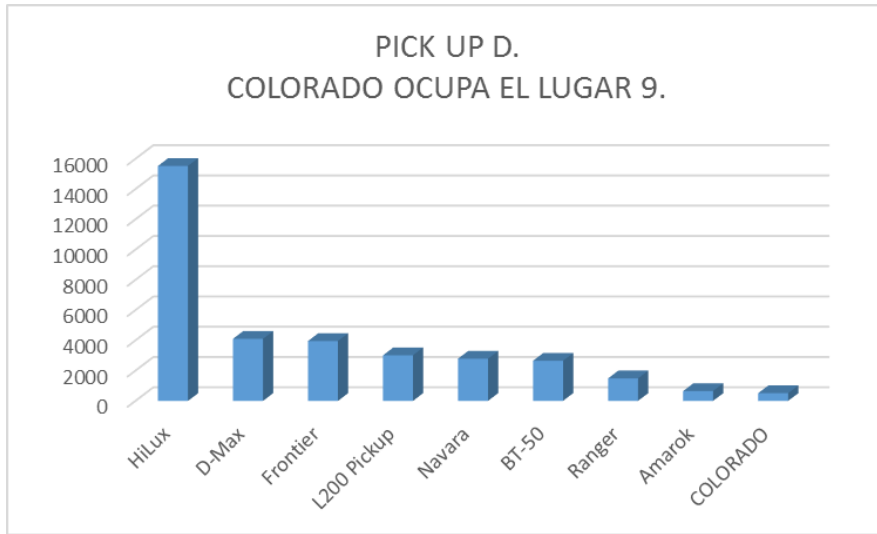
Homero Guillermo Vélez Cortés.

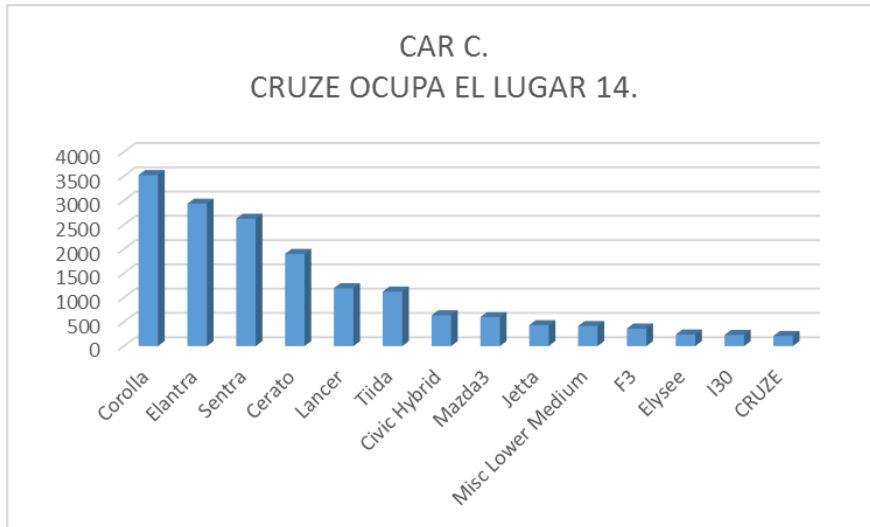
Los cinco segmentos más importantes en la región son:



Considerando la gráfica anterior, es importante identificar qué lugar ocupan los vehículos de Chevrolet en cada uno de ellos.







## DIAGNOSTICO.

Cerca del 50% de las ventas de Chevrolet en la región se da con tres vehículos, Spark, N300 y CMV. De esas tres unidades dos de ellas (N300 y CMV) compiten en un segmento que no entra en los cinco más importantes de la región.

Spark que es el vehículo de mayor volumen de ventas para Chevrolet, dentro de su segmento ocupa el quinto lugar y ese segmento es el cuarto más importante para la región.

Aveo y Sonic compiten en el tercer segmento más fuerte de la región pero su participación está por debajo de los ocho vehículos más importantes del segmento.

Colorado ocupa el noveno lugar dentro de su segmento y ese resulta ser el segundo segmento más importante para la región centroamericana.

Captiva y Equinox forman parte del segmento de mayor volumen de ventas en Centroamérica. Captiva prácticamente está al final de la tabla y todavía no podemos medir el desempeño de Equinox ya que es un producto recién lanzado al mercado.

Cruze está ubicado en el decimocuarto lugar dentro de su segmento, mismo que es el quinto más fuerte en la región.

Es claro que para los consumidores centroamericanos la marca Chevrolet no está considerada como una de sus principales opciones de compra. La mitad de las ventas de Chevrolet está conformada por vehículos pequeños y económicos. Los tres segmentos más importantes de la

Homero Guillermo Vélez Cortés.

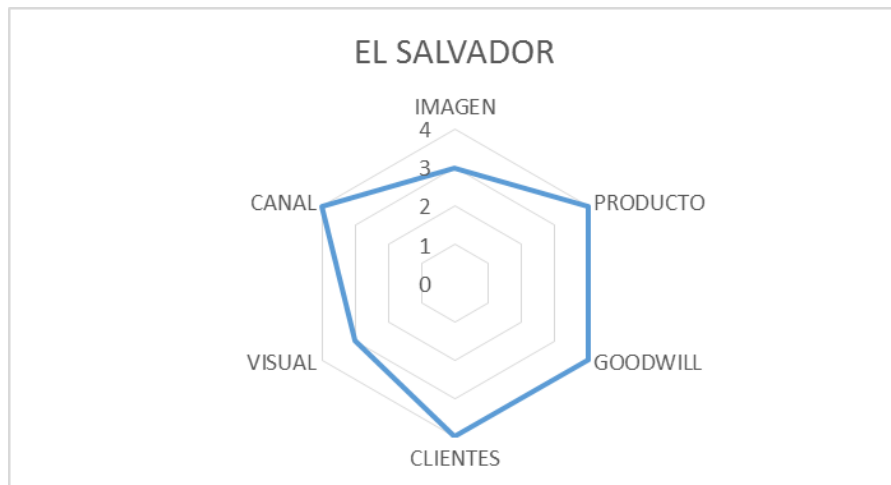
región representan el 54% de la industria y Chevrolet no tiene ningún vehículo dentro de los primeros ocho lugares.

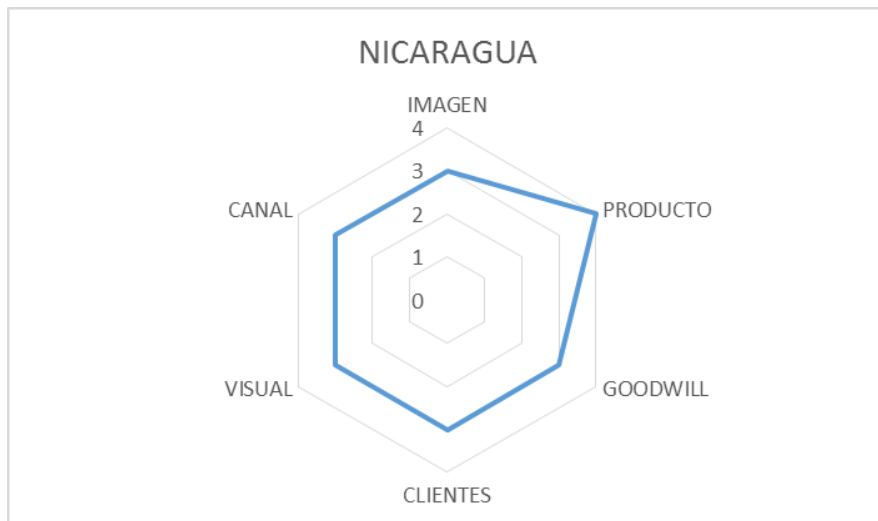
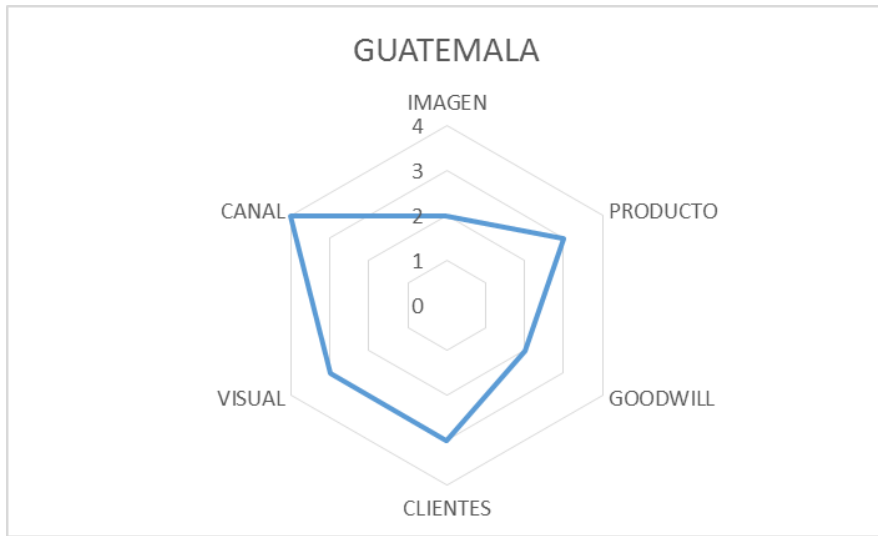
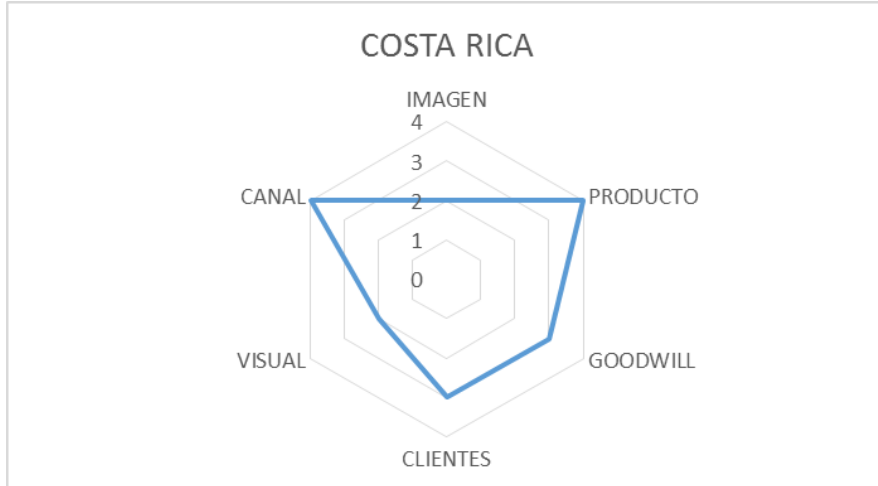
### **ALTERNATIVA DE SOLUCION.**

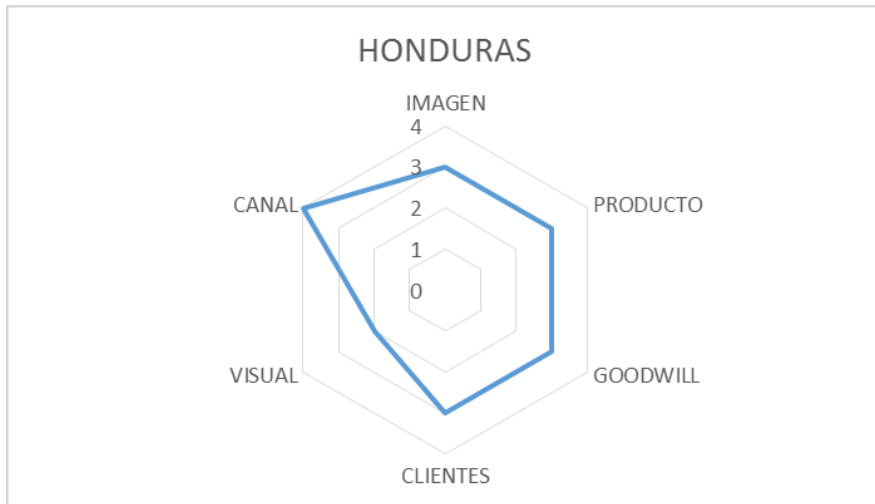
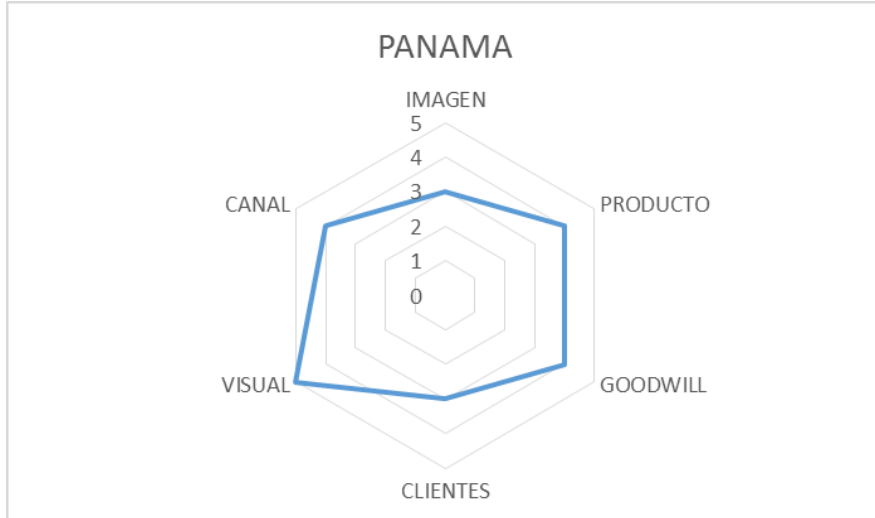
Ya que se tienen identificados los segmentos más importantes y los productos principales tanto de Chevrolet como de la competencia en Centroamérica, se propone trabajar en el tema de posicionamiento.

Para poder encausar las acciones de posicionamiento en la región, se llevó a cabo un diagnóstico de la salud de la marca. Esta metodología permite identificar y analizar cuáles son las percepciones y opiniones de los consumidores con relación a la marca Chevrolet, así como también, se obtiene información para lograr entender cuáles son los puntos específicos en lo que la marca debe enfocarse para ser más fuerte y comunicar los atributos más relevantes.

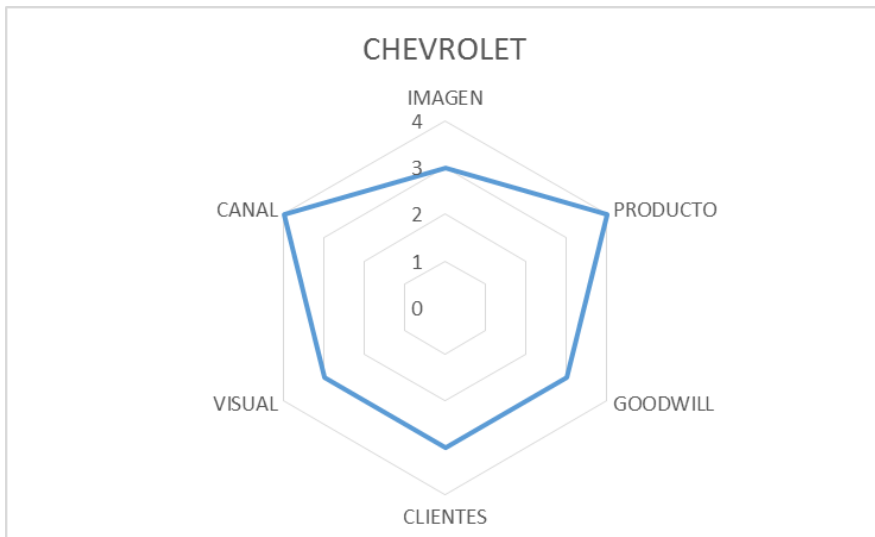
Los resultados obtenidos del diagnóstico de la salud de la marca se muestran a continuación:







### CONSOLIDADO DE LA REGION





## 5. CONCLUSIONES.

Desde el año 2010 en donde GM México toma el control de las operaciones de Chevrolet en Centroamérica se ha enfocado en tener un portafolio de productos extenso, prácticamente un vehículo para cada segmento y esto se debe a que en países como México en donde la participación de mercado de la marca es mayor, esa ha sido una de las estrategias.

La estrategia de Chevrolet en Centroamérica debe cambiar, hasta ahora la marca ha caído en LA TRAMPA DE SER TODO PARA TODOS y esta es una manera de operar que puede mantener estables a algunas compañías que ya gozan de cierta posición de poder o que tengan una participación de mercado sustancial (Chevrolet en México), pero si se está en el plano de construir una posición (Chevrolet en Centroamérica), puede ser mortal.

Una vez realizado el diagnóstico de la salud de la marca en cada uno de los países de Centroamérica en los cuales Chevrolet comercializa sus productos, está claro que la marca necesita trabajar en los siguientes conceptos:

- Visual.- La medida en la que la marca proyecta una presencia visual consistente y diferenciadora.
- Clientes.- Qué tan fuerte es la fidelidad del usuario respecto a la marca.
- Goodwill.- En qué medida la marca cuenta con el favor y la buena disposición por parte de los líderes de opinión y la comunidad en general.
- Imagen.- En qué medida la imagen de la marca es fuerte e involucra al usuario.

En cuanto al canal de distribución y producto, la marca salió mejor evaluada, esto quiere decir que los esfuerzos deben ser enfocados en conseguir que la marca tenga un mejor lugar en la mente de los consumidores y eso es POSICIONAMIENTO.

La tarea de posicionar de mejor manera a Chevrolet en Centroamérica está directamente relacionada con segmentos clave en los que la marca debe enfocar sus recursos para generar valor y comunicar atributos. Con base en el estudio realizado los más prometedores son:

- SUV C.- Chevrolet compite con Captiva y Equinox.
- PICK UP D.- Chevrolet compite con Colorado.
- CAR B.- Chevrolet compite con Aveo y Sonic.
- CAR A.- Chevrolet compite con Spark.
- CAR C.- Chevrolet compite con Cruze.

Homero Guillermo Vélez Cortés.

Una de las estrategias de posicionamiento señala que para ascender por la escalera de los consumidores, se debe asociar el producto con lo que está en la mente del cliente prospecto, mencionando lo que no es pero sin dejar de decir lo que sí es y para este caso de estudio es necesario hacer llegar esos mensajes identificando los atributos y beneficios que cada producto ofrece como se muestra a continuación:

| <b>PRODUCTO</b> | <b>ATRIBUTO</b>        | <b>BENEFICIOS</b>          |
|-----------------|------------------------|----------------------------|
| EQUINOX         | TECNOLOGIA Y ERGONOMIA | FUNCIONALES                |
| COLORADO        | TECNOLOGIA Y DESEMPEÑO | FUNCIONALES                |
| AVEO            | ESPACIO Y RENDIMIENTO  | FUNCIONALES Y ECONOMICOS   |
| SONIC           | POTENCIA Y SEGURIDAD   | FUNCIONALES Y PSICOLOGICOS |
| SPARK           | SEGURIDAD Y CONFORT    | FUNCIONALES Y PSICOLOGICOS |
| CRUZE           | TECNOLOGIA Y POTENCIA  | FUNCIONALES                |

## 6. BIBLIOGRAFIA.

José Luís Munuera e Isabel Rodríguez, Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC, 2007 pp 42, 43, 60, 232, 233.

Philip Kotler, Las preguntas más frecuentes sobre marketing. México: Norma, 2004 pp 15, 20, 21, 57.

David A. Aaker, Strategic Market Management, Wiley, 2005 pp 91, 145, 147.

Espinosa, Roberto. "Posicionamiento de marca. La batalla por tu mente." [robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/](http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/). 2014. España. 25 Marzo 2016 <http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>.

Luer, Carlos. "7 puntos para mejorar el posicionamiento de tu marca." [www.merca20.com/7-puntos-para-mejorar-el-posicionamiento-de-tu-marca/](http://www.merca20.com/7-puntos-para-mejorar-el-posicionamiento-de-tu-marca/). 2013. Merca 2.0. 25 Marzo 2016 <http://www.merca20.com/7-puntos-para-mejorar-el-posicionamiento-de-tu-marca/>.

Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento: La batalla por su mente. México: McGraw-Hill, 2002 pp 2, 3, 5, 25, 29, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 238, 239.

David Aaker: Construir Marcas Poderosas. España: Gestión 2000, 2002 pp 27, 28, 82, 83, 86, 87, 88, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106.

Alice M. Tybout: Kellogg on Marketing. New Jersey: Wiley 2010, pp 5, 6, 8, 9