

00673



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

El Mercado de las Motocicletas en México

--- El Caso de las Motocicletas "TANK"

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Negocios Internacionales)

Presenta: Tang Jianqing

**Tutor (Supervisor del caso práctico): Maestro Alfaro
Jiménez Víctor Manuel**

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. El mercado de motocicletas en México.....	4
Capítulo 2. Innovación, tecnología y competitividad en el mercado de las motocicletas.....	29
2.1. Harley – Davidson.....	38
2.2. Honda.....	43
2.3. Ducadi.....	51
Capítulo 3. Motocicletas “TANK” estrategia para su posicionamiento en el mercado mexicano.....	54
3.1. Servicio posventa.....	61
3.2. Promoción.....	72
3.3. Calidad / Precio.....	74
3.4. Tecnología / Innovación.....	80
3.5. Red de ventas.....	83
3.6. Estrategias de venta – Mercado Juvenil.....	86
3.7. Exportación.....	87
Conclusiones	89
Aportaciones	90
Fuentes de información	91
Anexos	96
Anexo 1. Primera motocicleta en el mundo.....	96
Anexo 2. Partes de una motocicleta.....	97

INTRODUCCIÓN

El artículo de Theodore Levitt; "*The Globalization of Markets*"¹ (La globalización de los mercados), ha generado un sinnúmero de referencias a las actividades de: marketing global, empresa global, publicidad global, marcas globales, así como el análisis del proceso de marketing internacional.

Casí cualquier persona de cualquier parte del mundo, quiere todas las cosas de las que ha oído hablar, que ha visto y que ha experimentado a través de las nuevas tecnologías. Ve segmentos sustanciales de mercado con necesidades comunes, es decir, un producto de alta calidad a precio razonable y estandarizado. La corporación global vende la misma cosa de la misma forma en todas partes.

La compañía del futuro, de acuerdo con Levitt, será una compañía global que vea el mundo como un mercado al que vende un producto global. Segmentar los mercados internacionales con base en las fronteras políticas y fabricar productos y estrategias de marketing, con base en preferencias nacionales o regionales, no resulta ser eficiente en términos de costo. La competencia en el futuro requerirá un marketing global más que internacional o multinacional.

Para beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las adversidades del comercio, las compañías internacionales necesitan adoptar el concepto de marketing internacional. Los nuevos factores macroambientales tienen que ser entendidos para que haya una respuesta que permita a los mercados internacionales ser una fuente de crecimiento. Individuos y compañías reconocen que están compitiendo no solo a nivel nacional, sino también en un mercado global.

¹ Levitt, Theodore "The globalization of markets", pág. 39. *Levitt on Marketing*, Harvard Business Review, May-June 1983

El mercado global al que México tiene acceso actual, reúne a los principales y mayores competidores, que a partir de sus innovaciones, productos y estrategias, dominan las relaciones comerciales internacionales.

La manufactura mexicana ha crecido en importancia, aunque la productividad no se ha elevado conforme lo requiere el comercio. El mercado de motocicletas en México al igual que el automotriz está experimentando un crecimiento constante. La mayoría de los modelos de motocicletas son importados de Estados Unidos, Europa, Japón e incluso la India y China.

Este trabajo es descriptivo, el cual pretende hacer un estudio, específico del mercado de motocicletas en México, tomando como ejemplo de las motocicletas de la marca "TANK" en México, sus estrategias de marketing, su mejor participación y su éxito en el mercado. Al aplicar tanto la teoría como la práctica, a través de este estudio se comprende el concepto del marketing internacional así como bases firmes en las realidades del mercado.

El presente trabajo se divide en cinco partes: La primera consiste en la introducción del estudio.

El capítulo 1 trata sobre el mercado de motocicletas tomando en México como base diversas marcas; Aprilia, Bajaj, BMW, Carabela, Daelim, Ducati, Gilera, Harley-Davidson, Honda, Hyosung, Jawmway, Kawasaki, Kymco, Lifan, Moto Guzzy, Royal Enfield, Suzuki, Sym, Tank, Toromex, Vento, Victori, Yamaha, entre otros.

El capítulo 2 se centra en el entorno del marketing global y en los retos y las oportunidades competitivas que se enfrenta actualmente. Se presenta el caso de Harley-Davidson, Honda y Ducati. Las compañías aprovechan completamente las oportunidades que ofrecen los mercados globales, ya que a menudo exceden las capacidades de una empresa individual. Se busca proporcionar tecnología, innovación, productividad, capital, y acceso al mercado aspectos necesarios que una

empresa necesita para apuntalar debilidades. Reconocer la importancia crítica y competitiva en el mercado global actual de la calidad, la innovación y la tecnología, como elementos clave para el éxito.

El capítulo 3 presenta el caso de un fabricante de motocicleta en México, KTMEX, S. A. de C.V. marca "TANK". Sus estrategias de marketing para las motocicletas "TANK" como servicio antes de la venta y posventa, refacciones, promoción, calidad, precio, tecnología / innovación, red de ventas, estrategias de venta – mercado juvenil, exportación, etc. que logran su éxito y posición en el mercado.

La quinta parte es la conclusión y la aportación de este estudio de mercado.

He estudiado la Maestría de Administración de Negocios Internacionales en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Trabajo en una empresa mexicana de origen chino. Esta empresa fabrica bicicletas marca "TANK and LONG", después de estar más de trece años en el mercado mexicano, recientemente invirtió y formó una nueva empresa KTMEX, S.A. DE C.V., que fabrica motocicletas marca "TANK" en México Distrito Federal.

Este trabajo estuvo bajo la supervisión y asesoría del Maestro Alfaro Jiménez Victor Manuel, experto en el área del mercado, y comercio exterior. El presente trabajo es para mi graduación de la Maestría de Administración en Negocios Internacionales.

Agradezco a FCA UNAM, mis profesores, asesores, compañeros, amigos y las compañías donde trabajé que me dieron la oportunidad de estudiar el mercado, tanto teoría como prácticamente, proporcionándome la información para el presente trabajo.

CAPITULO 1. EL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN MÉXICO

El término mercado se utiliza en varios campos: en el marketing, campo que nos ocupa; en economía, en las finanzas y en los negocios en general. Tiene, pues, varios significados según sea el campo en que se le aplique.

Para un gerente de marketing, el mercado² es la suma de personas (físicas y jurídicas) u organizaciones, que pueden ser compradores actuales o potenciales. Por lo tanto, existe una demanda para su producto o servicio que constituye la razón por la cual se organiza, instrumenta y pone en acción la actividad de marketing.

En la práctica empresarial, es costumbre utilizar indistintamente los términos “mercado” y “demanda” aunque, obviamente, difieren uno del otro.

Para el economista, el mercado es el ámbito donde confluye la oferta y la demanda, como también el conjunto de vendedores y compradores interesados, actual o potencialmente, en determinados productos.

Para los corredores de bolsa, es el recinto en que se venden y compran acciones y valores en general. Para los comerciantes es el punto o lugar en que se compran y venden productos.

Se advierte, pues, que al mercado se le puede conceptuar de diversas maneras, según sean las actividades y quienes las manejan.

Es oportuno aclarar que el concepto de mercado, en la total amplitud del término, no es homogéneo sino, por el contrario, totalmente heterogéneo en razón de las características individuales de las personas que lo integran, sexo, edad, instrucción cultural, situación económica, nivel de ingresos, estilo de vida, comportamiento en

² Moreno, José María “Marketing Internacional”, 1995, pág. 41

relación con la compra, etc. Por consiguiente, el mercado global tiene que subdividirse en “submercados” o grupos de compradores para la mejor adecuación de estos grupos a las acciones de marketing. Esto se conoce como “segmentación” del mercado; por ejemplo, mercado industrial, mercado consumidor, mercado inmobiliario, mercado financiero, mercado de servicio, etcétera.³

Es normal y frecuente que la segmentación se haga en función geográfica, esto es, que los mercados se agrupen por continentes, regiones y zonas. Dentro de éstos la división puede hacerse por distancias y medios de transporte, por concentración de demanda en los mercados considerados, etc. Así, a través de la segmentación se llega al mercado objetivo, es decir, al mercado meta hacia el cual se dirigen las actividades de marketing tendientes a la comercialización del producto.

Es innegable la importancia que tiene la segmentación del mercado en las decisiones de marketing. Entre las principales podemos mencionar:

- Mayor conocimiento del sector consumidor;
- Mejor adecuación del producto;
- Mayor conocimiento de la competencia y de las condiciones del mercado;
- Mejor empleo de los recursos de la empresa;
- Mayores posibilidades en las previsiones de venta.

La American Marketing Association ha expresado que el mercado tiene varios significados como los que mencionamos a continuación:⁴

- “Es la suma de las fuerzas o condiciones dentro de las cuales compradores y vendedores toman decisiones que llevan a la transferencia de bienes y servicios”. Los mercados están formados por individuos que compran y venden.
- “Es el lugar o área física en el cual operan compradores y vendedores”. El mercado es un ámbito geográfico en el cual los productos cambian de dueños.

³ Idem, pág. 41

⁴ Idem, pág. 42

- “Es comercializar (to market) o desempeñar actividades vinculadas con la gestión de negocios que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor”. Define el mercado como una actividad.

De acuerdo con estos significados, al mercado se le ha conceptualizado como “grupo poblacional viviendo dentro de un espacio geográfico, con cierto poder adquisitivo y con un esquema de necesidades, deseos y preferencias que deben ser satisfechos”.

Esa población son los consumidores o usuarios que constituyen el centro y punto de mira de toda estrategia comercial. Hablar de mercado es referirse a consumidores ya que hacia ellos se orientan todos los proyectos y esfuerzos de la empresa. Sus necesidades, sus preferencias, sus gustos y los cambios que en ellos se producen constantemente, ocupan la atención de la gerencia de marketing para delinear, establecer y aplicar la estrategia de comercialización y, luego, las correcciones de los desvíos provocados por la dinámica de los cambios.

Los estudios sobre el consumidor contienen aspectos cuantitativos y cualitativos.

a) Cuantitativos

Se refieren a número y división de la población, ingresos, gastos, distribución geográfica, por edades, etcétera.

b) Cualitativo

Se refieren a las motivaciones y actitudes de compra.

Existen diferentes clasificaciones de los motivos o razones de compra. Una de ellas divide en:

- Motivos intrínsecos del producto (razones que influyen y deciden la compra, derivadas de las propiedades intrínsecas del producto).
- Motivos extrínsecos, de empresa o lugar (factores que inciden en la decisión de compra por las condiciones en que se celebra la misma o por adquirir el producto en determinada empresa o punto de venta).

Otra clasificación que se ha hecho de los motivos o razones de compra es la siguiente:

- a) Razones emocionales (estímulo, placer, distinción, orgullo, etcétera);
- b) Motivos racionales (eficiencia, economía, duración, conveniencia, etcétera).

En realidad, es muy difícil detallar todas las razones que impulsan al comprador, si se tiene en cuenta la gran cantidad y variedad de productos que ofrece el mercado.

Una clasificación que se ha hecho, proveniente de las necesidades humanas, es la siguiente:

- Fisiológicas: hambre y sed.
- Seguridad: cuidado a la integridad física.
- Pertenencia: núcleo familiar y amistades.
- Estima: gozar de prestigio y ser respetado.
- Autorrealización: ambición de conocimientos y de una posición económico-social.⁵

TEORÍA DEL MERCADO

La teoría del mercado⁶ se refiere a la producción de los bienes en donde sea más económico hacerla. Esto puede estar determinado por factores como la práctica y el financiamiento disponibles, lo cual puede ser más importante que, digamos, la proximidad de la materia prima. Japón no tiene materia prima; sin embargo, sí tiene las habilidades y el financiamiento para ser un país industrial y un exportador importante, que lo mantienen con altos estándares de vida. El papel periódico (papel hecho de la pulpa de la madera) se produce en escandinavia y en Norteamérica; la antigua URSS compra trigo americano; Asia se especializa en bienes de algodón e

⁵ Idem, pág. 43

⁶ Jefkins, Frank "Comercialización Actual", 1997, pág. 20

Inglaterra es líder en los servicios bancarios, de seguros y otras cuestiones financieras.

Como consecuencia, la teoría del mercado se apoya firmemente sobre las decisiones para producir y comercializar. Los desastres ocurren debido a que las cosas se hacen en el lugar erróneo, como por ejemplo: la ubicación de parte de la industria automotriz británica en Escocia. También las circunstancias han cambiado, en el pasado era más rentable ubicarse cerca del mar, si las materias primas tenían que importarse. Esto ha sucedido con el acero en muchas partes del mundo, donde muchas nuevas industrias acereras se han ubicado en la costa.⁷

Evaluación de Mercado Internacional

La estrategia internacional comienza con la determinación de los bienes y servicios, que las empresas pueden vender en el mercado global, esto lo realizan por medio de los siguientes procesos:

Selección inicial – detectar necesidades básicas y potenciales de los bienes y servicios en el mercado mundial, contestando la pregunta ¿a quién le interesará comprar nuestros productos?, así como analizar los cambios demográficos que tienen lugar en un país y darán origen a mercados emergentes.

Segunda elección – conocer condiciones financieras y económicas, considerando las tasas de inflación, de interés, rendimientos esperados sobre la inversión, hábitos de compra del público y disponibilidad del uso de crédito. Todos estos factores se centran en áreas importantes:

a) tamaño del mercado – magnitud relativa de cada mercado como el porcentaje del mercado mundial;

⁷ Idem, pág. 21

- b) intensidad del mercado – poder adquisitivo de un país en comparación de los demás;
- c) crecimiento del mercado – incremento anual de las ventas.

Tercera selección – conocer los factores políticos y legales, enfocándolos a las barreras contra el ingreso por medio de restricciones a la importación o límites de la propiedad de empresas nacionales, las limitaciones a la producción o expatriación de utilidades que restringen la flexibilidad operativa. La estabilidad del gobierno es un factor importante pero difícil de predecir.

Cuarta selección – conocer los factores socioculturales, considerado el idioma, hábitos de trabajo, costumbres, religión y valores, ya que las empresas desean saber como sus operaciones encajarían dentro de la cultura de un país en particular.

Quinta selección – ambiente competitivo basándose en el grado de competencia. En algunos casos no desearán entrar en un mercado donde existe una fuerte competencia, en otros estarán convencidos que las ventajas superan a las desventajas, lo que los obligaría a ser más eficaces y eficientes mejorando su competitividad.

Selección final – antes de tomar una decisión, las empresas mejoran su información visitando el lugar y conversando con representantes comerciales o funcionarios del país, ya que a partir del resultado de las selecciones e información complementaria se tomará la decisión respecto de los bienes y servicios que se ofrecerán.

Antes de analizamos de mercado de motocicletas, debemos conocer el concepto de motocicleta o moto.

Motocicleta o moto⁸, vehículo de dos ruedas, parecido a una bicicleta, impulsado por un motor de gasolina montado entre ellas. Las motos tienen un cambio de tres a

⁸ Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

cinco velocidades y suelen tener una cadena que enlaza el motor y la rueda de atrás. El motor es de gasolina de dos o cuatro tiempos y que varía entre uno y seis cilindros (ver Motor de combustión interna). El arranque suele accionarse mediante una manivela que se activa por el pie, pero las motos de gran cilindrada tienen encendido electrónico. Llevan un freno en la rueda de atrás activado mediante un pedal y otro freno en la rueda delantera accionado por una maneta. Algunas utilizan frenos de tambor, pero las motos modernas tienden a usar frenos de disco, especialmente en la rueda delantera. El motor suele refrigerarse por aire, pero algunos motores, sobre todo los de gran cilindrada o de carreras, lo hacen por agua.

Se necesita un permiso oficial para manejar o conducir una motocicleta. Los requisitos son distintos a los necesarios para manejar un automóvil. Muchas llevan un sillín lo suficientemente amplio, para llevar un pasajero adicional y, a veces, es posible acoplar lateralmente un sidecar, vehículo de una sola rueda. Muy similar a la motocicleta es una escúter que tiene menor potencia y va provista de una plataforma para poner los pies entre la parte delantera y el asiento; y el ciclomotor, bicicleta con motor incorporado que arranca accionando los pedales.

Las motocicletas son utilizadas por su tamaño compacto, facilidad de maniobra, capacidad de aceleración y bajo mantenimiento. Sin embargo, pueden ser peligrosas. No son tan visibles como los automóviles y ofrecen a sus pasajeros poca protección en caso de un accidente. En un intento de reducir los daños y las víctimas, muchas administraciones han aprobado leyes que exigen el uso de un casco protector.

Las motos se usan para esparcimiento, transporte o carreras. Las utilizan también las fuerzas policiales y militares en todo el mundo, por su facilidad de maniobra. Las carreras de motos se desarrollaron como un deporte a comienzos del siglo XX; en la actualidad destacan las pruebas de resistencia y velocidad.

En el mercado de motocicletas en México se encuentran marcas como: Aprilia, Bajaj, BMW, Carabela, Daelim, Ducati, Gilera, Harley-Davidson, Honda, Hyosung, Jawhway, Kawasaki, Kymco, Lifan, Moto Guzzi, Royal Enfield, Suzuki, Sym, Tank, Toromex, Vento, Victori, Yamaha, etc.

El mercado de motocicleta en México al igual que el automotriz esta experimentando un crecimiento constante. La mayoría de los modelos de motocicletas son importados de Estados Unidos, Europa, Japón e incluso la India y China. Desde la moto de cobrador hasta la mas potente de todas: la Hayabusa, con 1300 cc y 175 caballos de fuerza; pronto habra todo tipo de motos, superturismo, superbikes, etc.

Marca mexicana: Carabela

Carabela

Antes de iniciar la década de los 80, el mercado en México de motocicletas estaba determinado por la oferta de productos nacionales.

Las autoridades mexicanas, al igual que en toda América Latina, intentaban establecer una economía para fortalecer la planta productiva nacional y por supuesto las motos estaban dentro de ese contexto.

Tres firmas mexicanas, **Carabela, Iso y Vespa**, operaban en forma oligopolica, pues las importaciones estaban prácticamente prohibidas.

Iso y Vespa desaparecieron antes de iniciar los años 90, mientras que Carabela dejó de producir sus vehículos en el año de 1994. Ahora regresa con una planta ubicada en el Estado de México, ofreciendo modelos cuyos precios oscilan entre los 16 mil pesos y hasta los 30 mil pesos. Estas motos utilitarias utilizan motores de 4 tiempos y cajas de cambio de 5 velocidades.

Precisamente en este nicho de mercado, destaca el resurgimiento de la marca mexicana Carabela. Con sus vehículos GT125, CX100, DK125, intentara recuperar lo perdido en la década de los noventa.

Marca de EE UU: Harley-Davidson

Harley-Davidson, la fábrica de motos más antigua del mundo, se ha convertido en un fenómeno y un estilo de vida de jugadores y rebeldes, de temerarios y pioneros. Esta motocicleta es para muchos más que una simple máquina.

Ninguna otra motocicleta ha estado tan de moda como la Harley-Davidson. Ha desarrollado tal como el aura que ha llegado a ser un icono. Hay personas que poseen estas motocicletas no para cabalgar, sino para darle brillo, como objetos de arte, a sus hogares.

Todo comenzó en un oscuro sótano, en donde tres obreros de Milwaukee y un dibujante industrial alemán, se unieron para experimentar con la construcción de una motocicleta. Estos fueron, William Davidson, Walter Davidson, William Harley y Arthur Davidson.

Apoiados por el departamento de ingeniería, de la empresa Porsche, la empresa Harley- Davidson lanzó al mercado su vehículo V-ROD. Descendiente del vehículo de competencia VR 1000. La nueva V-ROD posee un motor de mil 130 centímetros cúbicos con 115 caballos de fuerza. Este motor, a diferencia de lo que sucede comúnmente con otras motos, se puede reconstruir. Generalmente, con el uso, los motores de las motocicletas se tienen que desechar.

En el caso de la nueva Harley- Davidson, la máquina está en capacidad de ser rectificadas y renovadas, para su reincorporación al uso normal.

El motor posee cilindros en V a 60 grados, enfriado por agua; tiene escapes de gran

volumen y el tanque de gasolina está ubicado debajo del asiento; también un sistema de embrague hidráulico y algunas de las partes del vehículo están construidos en aluminio.

Marca asiática:

Japón: Honda, SUZUKI, Kawasaki

China: Lifan, Tank, Kymco (Taiwán)

India: Bajaj

Honda

Planta: Desde la planta de El Salto, Jalisco exporta a los Estados Unidos la motoneta tipo Scooter de 800 cc, mientras que para el mercado nacional se produce la motoneta de 100 cc, la moto de trabajo de 125cc, la moto Tornado XR250, la nueva Scooter Beat, Scooter, y la motoneta de 125 cc y similares, la CBR600 renovada, es decir, el cambio de modelo al igual que la cuatrimoto TRX650 Rincon en México.

Todas las Honda Scooter tienen motor de 4 tiempos. Se han realizado avances en materia de emisiones contaminantes con las motocicletas Honda, pues salvo las motocicletas tipo Cross, todos los modelos cuentan con motores de cuatro tiempos, son menos contaminantes que los de dos tiempos.

Venta: 2002 vendió 32 mil unidades y 2003 a 38 mil unidades.

Agencia: La concesionaria Galeria Xtreme, es una agencia de motocicletas Honda del Grupo Valores Metálicos y se distingue por presentar un nuevo concepto, pues no solo se limita a la venta de motocicletas sino que ofrece los artículos necesarios para quienes gustan de practicar deportes extremos o actividades al aire libre en general, como cacería o pesca.

En cuanto a motocicletas Honda, se ofrece toda una gama de modelos, incluyendo el tipo touring como la Goldwing GL1800, deportivas como las CBR y cuatrimotos ATV, como las Foreman Rubicon TRX500. También se ofrecen motocicletas tipo Cross, Scooters, motocicletas infantiles y de reparto. En total, se ofrecen 45 modelos de motocicletas diferentes.

Galería Xtreme también ofrece motores, que destacan por ser de cuatro tiempos, con lo que son menos contaminantes. Los motores marinos Honda están disponibles en modelos que van desde los 2 hasta los 225 hp.

Para la práctica de deportes al aire libre ya se ofrecen plantas generadoras de electricidad Honda, artículos de pesca como: caña de pescar y carnadas, artículos para acampar y ropa para cacería. En el futuro se piensa ofrecer kayaks, handgliders y bicicletas de montaña.

Galería Xtreme tiene un área de ventas con una superficie de 1 mil metros cuadrados, mientras que la extensión de su taller es de 1 mil 800 metros cuadrados. Esta nueva concesionaria está ubicada en la Avenida Lázaro Cárdenas No 3003 en la colonia Valle del Marqués.

Escuela de manejo: Se creó el Honda Driving School en Guadalajara, en el que se da capacitación a personal de las concesionarias, para que ellos capaciten o instruyan a los clientes. Se está trabajando con el departamento de tránsito de las ciudades de Zapopan y empresas de reparto en Guadalajara.

SUZUKI

LA MOTOCICLETA FINA DE JAPÓN entró a México en 1988, a través de dos importadores. Conocedores del gran respaldo de la marca, decidieron aventurarse en México teniendo como cedes San Luis Potosí y la ciudad de México D.F.

En 1996 se abrieron oficinas corporativas filiales de SUZUKI, directamente de Japón con una amplia gama de productos, refacciones y servicio técnico, en los que se puede encontrar un beneficio de acuerdo a las necesidades de cada tipo de cliente.

En 1998 se extiende la gama de productos importados como son, MOTOBOMBAS y GENERADORES, consolidando que SUZUKI venía a formar parte del mercado en México.

Actualmente se cuenta con 34 Distribuidores, cada uno de los cuales brinda un servicio integral a la marca, (Motocicletas, refacciones y Servicio Técnico), brindando excelentes servicios en cada zona y colocando en niveles envidiables de ventas a las marcas con más tradición en el mercado.

Se cuenta con Motocicletas en cilindradas desde 50 cc hasta 1,500 cc en los cuales se categoriza a Scooter, Enduro, Cruceros, MotoCross, Doble propósitos y Velocidad entre otras.

El factor Humano es de 24 empleados que laboran diariamente con el fin de ser una FUERZA PARA EL CAMBIO cosechando y generando en el mercado alternativas de trabajo y de placer.

Kawasaki

Una de las más prestigiadas marcas de motocicletas a nivel mundial es Kawasaki, que se ha caracterizado por producir unidades de alto desempeño, con la más avanzada tecnología y calidad. Kawasaki inicia la producción de motocicletas en Japón, y como consecuencia del éxito alcanzado, ha incorporado Plantas de fabricación en diferentes partes del mundo, con los mismos altos estándares de calidad. Kawasaki ha hecho posible el disfrute del motociclismo a niveles de excelencia.

En todo el mundo se conocen las motocicletas **Ninja**, representativas de las capacidades de Kawasaki. Fueron inspiradas en los guerreros japoneses, maestros del arte marcial ninjutsu, reconocidos por su habilidad de invisibles. **Kawasaki de México, S.A. de C.V.**, una empresa del Grupo Motomex, hace posible que en México, y en todo el mundo, el consumidor pueda disfrutar de la excelencia de las motocicletas Kawasaki.

LIFAN

LIFAN es una marca china de alta tecnología en motocicletas. Por su producción y volumen de ventas es la empresa número uno en la manufactura de motores y motocicletas de todo China.

La Corporación Deportiva Jolis, S.A. de C.V. ubicada en Calle 4 de Diciembre de 1860 #32 Col. Leyes de reforma, Iztapalapa, D.F., es un centro de abastecimiento que distribuye a nivel nacional y exclusivamente la marca de motocicletas LIFAN y sus artículos deportivos. Es el socio de negocios más importante y responsable de todos los distribuidores, así como de los centros de servicio autorizados LIFAN. Las ventas son únicamente al mayoreo. Se venden diversos modelos de motocicletas, tanto recreativas como profesionales. El contar con una distribuidora autorizada en cada población de la República Mexicana, así como el tener una gran variedad de modelos, es su modo de satisfacer todas las necesidades de transporte .

GESTORES: para los trámites de placas, tenencia, licencias. Representante de Ventas, Tele- Marketing.

TANK

TANK es la marca del fabricante de Motocicletas, Scooters en China y México. Tiene una historia de más de diez años de fabricación de bicicletas, y posteriormente

de motocicletas. En mayo del 2001, **BI-TANK**, empezó a importar bicicletas, aprox. 25,000 unidades y 50 modelos de motocicletas para el mercado de los EE.UU. Anualmente exhibe en el ASD, Expo General de Mercancías en Las Vegas, en el Tigre de Expo de Asia en Miami, y en el Interbike Expo Internacional en Las Vegas. Desde 2002, la fábrica **KTMEX, S.A. de C.V.** de México inició la producción de motocicletas con sólo dos modelos, actualmente produce más de treinta modelos de scooters y motocicletas, con una capacidad de producción de 36,000 unidades por año. Los distribuidores venden la marca TANK en toda la República y en algunos supermercados como WarlMart, Famsa y la Comercial Mexicana.

Kymco

Kymco es uno de los más importantes productores de motocicletas y motonetas de Taiwán. Tienen una muy clara visión para atender el mercado mundial en base a productos de la más alta calidad y con diseños totalmente actuales. Es tanto el éxito de los productos Kymco, que en varios países han hecho copias con otros estándares de calidad, y otras marcas. Tiene más de 30 años produciendo motocicletas y motonetas para el exigente mercado de Taiwan y exporta a casi 40 países en todo el mundo. KDM trae a México los productos Kymco desde 1998, imponiendo una nueva moda en el mercado de las motonetas, desde entonces la demanda ha crecido fuertemente cada año, al comprobar el consumidor la alta calidad y confiabilidad de estos productos. Las motonetas Kymco se venden en números impresionantes en países de todo el mundo, incluyendo europa, y desde hace 4 años también en México. La nueva sensación dentro del mundo de las motonetas, es la nueva GOGO 125, pues cuenta con un moderno diseño y poderoso motor de 125 cc. 4 tiempos, que dejará atrás a todo rival que se atreva a desafiarla. Además es muy espaciosa, pues cuenta con múltiples espacios para almacenar todo lo que necesites.

Es una motocicleta revolucionaria que rompe todos los esquemas de trabajo ya que cuenta con parrilla integrada. Cuenta con un diseño aerodinámico que hace que tus jornadas de trabajo sean más placenteras.

Top Boy On Road es la respuesta para aquellas personas que buscaban un medio de transporte práctico, de buen rendimiento y atractivo diseño. Cuenta con un motor de 2 tiempos y cilindro enfriado por aire, encendido electrónico y frenos delanteros de disco y traseros de tambor. Una motoneta de la mejor calidad, automática, con encendido electrónico, motor de 4 tiempos y un cilindro enfriado por líquido, con capacidad de combustible de 5.8 litros, alcanza una velocidad aproximada de 80 km/h, que le garantizan un agradable paseo. La nueva y revolucionaria CK 125 viene a romper todos los esquemas de las motocicletas de trabajo. ¿Quién dijo que tienes que ir a trabajar en una motocicleta monótona y aburrida? Pues con la nueva CK 125, esto quedó en el pasado. Su novedoso diseño aerodinámico, su manejo agradable y divertido, harán que tus jornadas laborales sean como un paseo de recreación; disfrutando de esta motocicleta desde el primer momento de conducirla.

La motoneta más esperada en todo México es la Bet & Win 250 de KYMCO. Además de sus ventajas y hermosa apariencia, el precio es increíble. Ninguna otra marca podrá igualar el precio y mucho menos la calidad de la Bet & Win 250. Con la motoneta Top Boy Off Road, podrás recorrer cualquier tipo de camino gracias a sus llantas off road más gruesas y de fuerte resistencia.

Bajaj

Uno de los productores de motocicletas más grande del mundo es **Bajaj Auto Ltd.**, empresa de la India que fabrica más de 1; 500,000 unidades por año.

Las motocicletas y motonetas Bajaj ofrecen una amplia variedad de productos con motores desde 50 hasta 200 c.c. en versiones de 2 y de 4 tiempos.

Bajaj es una empresa que cuenta con la más moderna tecnología y facilidades de producción. La misión de Bajaj es muy clara: ofrecer al mercado mundial productos de calidad a precios por demás competitivos.

Para lograr sus objetivos, Bajaj tiene acuerdos de colaboración tecnológica con empresas muy reconocidas en el mundo del motociclismo, como es el caso de Kawasaki.

Bajaj tiene excelentes productos para diferentes mercados, especialmente los de transporte de personas y reparto de mercancías. Los productos de Bajaj están presentes en el mercado mexicano a través de **KDM** y su red de distribuidores autorizados.

Marca europea:

GasGas, Aprilia, BMW, Ducati, Piaggio, Giller, KTM

GasGas

En poco tiempo empresarios españoles presentaron al mercado de México sus productos birrueda.

En 1974, con solo 600 dólares (unas 100 mil pesetas), se creó en España, muy cerca de la frontera con Francia, la fábrica de motos enduro y cross denominada GasGas.

Los propietarios originales de la compañía son todavía las familias Casas y Pibernat, Especialistas en la distribución de artículos deportivos para los eventos Trial (competencia de equilibrio en motos de campo).

En 1985, después de una inyección de recursos de 65 mil dólares, GasGas inició la fabricación de 200 motocicletas.

Juan C. Romero, responsable de la distribución en Norteamérica, explicó que la producción actual de la marca española alcanza 15 mil unidades por año.

Aunque algunos de sus modelos llegaron a México en la década pasada, es en este año cuando intentara incrementar sus ventas a través de un concesionario nacional llamado Euromotos.

Su nicho de mercado es el dedicado a las motos de competencia, principalmente las llamadas Trial o de equilibrio. Siendo vehículos para competencia de equilibrio, algunos de los vehículos GasGas se caracterizan por no tener asiento ya que en este tipo de evento el piloto siempre va parado sobre los pedales del vehículo.

Por supuesto, la idea de ensamblar este tipo de motos en territorio mexicano está descartada, sin embargo, Romero dijo que si algún empresario mexicano está interesado en adquirir los derechos de la marca GasGas para iniciar la fabricación, esto sería posible.

La intención de la marca española es promocionarse a través del mundo del deporte, por esto contrata a el piloto mexicano Sergio Diaz, especialista en competencias enduro y trial.

Antes de conocer la marca GasGas, Sergio Diaz trabajó con una firma italiana conduciendo motos de campo.

En este tipo de trabajo, el sueldo no es mucho, al ser cuestionado sobre las condiciones de su contrato con GasGas, Diaz comentó, "es suficiente para que el piloto se mantenga en activo".

A nivel mundial, las competencias mejor pagadas son las de velocidad, en las que,

por ejemplo, Valentino Rossi, campeón mundial en velocidad, recibe 6 millones de dólares al año.

En México, un piloto de velocidad, si bien le va, recibe un sueldo de 35 mil pesos mensuales.

Aprilia

Para quienes consideran a la motocicleta como un eficaz medio de transporte y saben del placer y las emociones que solo las motos son capaces de producir, ha llegado a Monterrey la prestigiada marca Aprilia.

Aprilia es una marca de gran tradición cuyo origen data desde los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando Cavaliere Alberto Beggio fundó una fábrica de bicicletas en la ciudad de Noale, provincia de Venecia, Italia.

En dicha planta se fabricaban todos los componentes y se realizaba el ensamblaje final de las bicicletas. Para el año de 1968, Ivano Beggio, hijo de Alberto, se integró a la empresa y junto con una docena de colaboradores, construyó la primera motocicleta Aprilia, un vehículo de 50 centímetros cúbicos.

Javier Martínez-Abrego, director general de Aprilia en México, explicó que se está considerando traer las motos Aprilia a esta ciudad como parte de un plan de crecimiento que inició en Morelia, Guanajuato y en Puebla. Se tiene contemplado llegar hasta Centroamérica y el Caribe.

"No venimos a Monterrey únicamente, ahora ya tenemos la oportunidad después de un par de meses de haber arrancado operaciones, de abrir el punto de venta Monterrey, nuestra responsabilidad con Aprilia de Italia es desarrollar el mercado mexicano, y luego de definir una buena estructura comercial en México se extiende este proyecto a Centroamérica y el Caribe", aseguró Martínez-Abrego.

También, indicó que Aprilia de México estará donde las exigencias del mercado lo requieran, y no solo en las ciudades que son consideradas las más grandes e importantes.

"Estaremos en las ciudades, en las cuales por el interior del uso de la motocicleta se vuelvan importantes, y para nosotros sera principales. Una pequeña plaza como la primera que abrimos en Moro Leon, Guanajuato, es muy importante es principal para nosotros es una pequeña ciudad de 80 mil habitantes, sin embargo hay más de 10 mil motocicletas", expresó.

Sobre el mercado al que están dirigidos, aseguró que tienen definidos a dos tipos de clientes potenciales.

"Tenemos 2 tipos de clientes: Aprilia es atractivo en México para la gente que conoce de motocicletas y que sabe que Aprilia es lo mejor que existe a nivel mundial por su tecnología de vanguardia, el desempeño de cada uno de sus modelos, el estilo y el diseño".

"Sin embargo la oportunidad se da también con la gente que no conoce el producto y es ahí donde podemos desarrollar nosotros un posicionamiento de marca", dijo.

Para ofrecer el mejor servicio posible al cliente, se cuenta con instalaciones de taller donde se le dara servicio a las motocicletas por gente capacitada, asi mismo se ha contemplado contar con un buen inventario de partes para poder satisfacer su demanda sin problemas, comentó Martínez-Abrego.

Indicó también, que solo tienen planes de abrir una tienda en Monterrey, dado que tienen otras prioridades, sin embargo piensan establecer un concesionario cada mes y medio, para llegar a un total de 10 a finales del 2002.

No piensan abrir mas puntos de venta porque ello puede dar origen a que se pierda contacto con los mismos concesionarios y con el cliente, y lo que buscan es precisamente lo contrario, estar cerca de ellos, afirmó.

Estimó que durante los primeros 12 meses en Monterrey, pueden llegar a colocar alrededor de 600 o 700 motos, lo cual, considera una cifra muy adecuada por el tipo de producto que está ofreciendo.

Aprilia Monterrey se encuentra ubicada en Av. San Jerónimo 552. frente al Colegio Mexicano.

BMW

Hasta antes de iniciar el siglo 21, **Moto Altavista** se conoció por distribuir las cotizadas motos alemanas BMW.

Motivado ahora y por las ventajas del acuerdo de libre comercio con Europa, se ha convertido en uno de los distribuidores más importantes de motocicletas fabricadas en el Viejo Continente.

Por lo menos en diversidad de marcas, Moto Altavista destaca, pues ofrece, además de la firma BMW otras cinco marcas entre italianas y austriacas.

Ducati

Fernando Monz director comercial de Moto Altavista, explicó que en motos deportivas ofrece la marca italiana Ducati.

Famosa por sus modelos en eventos Superbike, las motos Ducati salen a la venta con motores de 620 hasta 998 centímetros cúbicos. La llamada Monster Ducati

también está a la venta con un motor de 620 centímetros cúbicos y un precio de 25 mil dólares.

Piaggio, Giller

Respecto a las motonetas se manejan las marcas Piaggio y Giller, que utilizan motores desde 125 hasta 180 centímetros cúbicos. Los precios de estas motonetas se ubican entre 9 mil y 66 mil pesos, dependiendo de la versión.

Generalmente, el motociclismo se toma como un pasatiempo para gente de elevado nivel socioeconómico o como instrumento de trabajo.

Sin embargo, para los amantes del vehículo bi-rueda, es la verdadera solución a los intensos problemas de tráfico vehicular.

"En vez de construir segundos pisos, las autoridades del Distrito Federal debieran crear las condiciones para el uso de la motocicleta" comentó Guillermo Arellano, miembro del club Moto Tour BMW ciudad de México.

De acuerdo con el especialista, las motos significan la posibilidad de utilizar menos espacio, son rápidas y seguras, si se conduce bien.

Cuando se objeta la falta de seguridad en las motos, se olvida que generalmente en los accidentes se involucra también a los automovilistas.

"Los automovilistas tienen poco respeto por el motociclista y es por esta razón que la moto pudiera parecer insegura" precisó.

La bicicleta no es tan práctica como la moto, dijo, porque las distancias a recorrer en la Ciudad de México son muy largas y resultará poco higiénico incorporarte al trabajo de oficina después de haberla conducido.

Arellano comentó que actualmente el fiel ejemplo de la moto urbana es la C1 de BMW, el conductor no requiere casco, por ser un vehículo con techo.

El costo es de 7 mil dólares, (poco más de 63 mil pesos), y la firma alemana ofrece la posibilidad del financiamiento a 12 y 24 meses.

KTM

Desde Austria, la firma KTM llegó a través de un distribuidor autorizado hace cerca de 2 años y estableció su centro de operaciones en el Distrito Federal.

En realidad, las motos KTM entraron a México desde los años 70, pero la importación era ilegal y muy limitada. En ese tiempo, la misma marca austriaca distribuyó sus vehículos con el nombre de Penton, y posteriormente cambió su nominación a KTM.

Las letras que identifican a la empresa, son en realidad las iniciales de los apellidos de sus fundadores Ernst Kronreif y Hans Trunkenpolz.

Fundada en 1953, su primer modelo fue el llamado R100, su ito se registró en el Vienna Spring Motor Show.

En su portafolio para el mercado nacional, tienen considerada una motocicleta especial de tipo militar, con un costo cercano a los 70 mil pesos, que ha causado sensación entre las autoridades civiles y militares de algunos estados de la República Mexicana.

Es difícil que la firma austriaca compita en cuanto a volumen de venta con las otras

marcas, pues su cartera de productos descarta las motos de tipo utilitario que son las de mayor aceptación en el mercado mexicano.

Dependiendo del tipo de motocicletas, los precios de las KTM oscilan entre mil 500 y 10 mil 700 dólares; los motores son monocilíndricos y van desde 50 centímetros cúbicos hasta 640 centímetros.

Tan solo en el mercado estadounidense, lugar donde se encuentra la mayoría de sus clientes, KTM logra vender al año un promedio de 10 mil motocicletas.

Entre los principales exponentes de la firma KTM se encuentra la 125 SX, con un motor de 125 centímetros cúbicos, que reporta un precio cercano a los 7 mil dólares.

Altavista distribuye la firma austriaca KTM. Destaca una versión infantil de mil 790 dólares, y una con motor de 520 centímetros cúbicos de 9 mil 400 dólares, la misma que ganó el Tour Dakar de 10 mil 700 dólares.

En el mercado de México se distinguen siete tipos de motocicletas: motonetas, familiares, utilitarias, deportivas, resistencia, cuatrimotos y de competencia.

En México, las más vendidas son las llamadas utilitarias, lo que significa que dominan las motocicletas con motores de 100 hasta 250 centímetros cúbicos.

Buena parte de las empresas del país necesitan vehículos para transportar carga ligera y que al mismo tiempo representen costos de operación bajos.

Los precios de las motocicletas de trabajo oscilan entre los 16 mil pesos y hasta los 30 mil pesos por lo que resultan muy atractivas.

Las motos utilitarias con motores de dos tiempos, son muy resistentes y por su

constitución sencilla el costo de mantenimiento es mucho más bajo que el de un motor de automóvil.

Los especialistas explican que estos motores se refieren al hecho de que la máquina realiza las funciones de admisión, combustión, explosión y escape en solo dos movimientos del pistón.

La moto utilitaria con motor de dos tiempos es ligera y requiere menos combustible; pero salieron del mercado estadounidense por considerarse altamente contaminantes.

Sin embargo, para el caso mexicano, al ser catalogadas como de "batalla", sumamente económicas y mucho menos contaminantes que los vehículos usados, las motos con máquinas pequeñas son muy aceptadas.

Una opción que ofrece mayor potencia y características similares de eficiencia y economía es la motocicleta utilitaria con motor de cuatro tiempos.

La máquina de cuatro tiempos es más sólida, robusta, más limpia que el motor de dos tiempos y los hay desde los 150 centímetros cúbicos.

Es por ello que la gran mayoría de las marcas asistentes destinan sus esfuerzos publicitarios en promover vehículos utilitarios y motonetas.

Las empresas de motocicletas en México venden al año poco más de 50 mil vehículos, nivel demasiado bajo si se toma como referencia una venta máxima de 500 mil unidades.

Suzuki presentó las llamativas cuatrimotos, Royal Enfield, marca inglesa que intentara penetrar el mercado de las motos turismo y Honda, presentando su pequeña motoneta C100 BIZ.

Los clubes de aficionados Moto Jal y Boxter, así como la presencia de reconocidas marcas como Suzuki, Kawasaki, Honda, y la posible asistencia de Harley-Davidson, BMW, Aprilia y Ducati, roban la mirada cuando transitan por las calles.

CAPITULO 2. INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LAS MOTOCICLETAS

- HARLEY – DAVIDSON
- HONDA
- DUCATI

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INNOVACIÓN:

Desde un punto de vista fundamentalmente práctico, convendría precisar el significado del término “innovación”, puesto que ello proporciona un conocimiento relevante que debe ser utilizado al ocuparnos de su administración.

En una primera aproximación al significado de la palabra “innovación” podemos emplear el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, donde es definida como “la acción y efecto de innovar”. De igual manera, define el acto de innovar como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”.

Desde nuestra perspectiva definimos a la innovación el termino economico como el resultado de un proceso eminentemente empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento, idea o concepto relativo a un nuevo producto o proceso, que permite hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente. Implica, por lo tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico.

Se pone de manifiesto en esta definición la condición indispensable para poder hablar de innovación: esa idea, ese invento, será considerado como una innovación siempre que sea aceptado por el mercado, ya que, como señalan Barceló, Solé y

Valls, “aquello que no tenga el visto bueno del mercado serán innovaciones potenciales, presentes, diferidas o simplemente innovaciones fallidas”.⁹

Posiblemente muchas personas están capacitadas para inventar, pero no todas ellas lo están para innovar. Todos podemos tener brillantes ideas acerca de un nuevo o mejorado producto, mecanismo, dispositivo, material, sistema, etcétera, pero no todos estamos en condiciones de introducir con éxito en el mercado esa idea. Para su introducción es indispensable para el inventor recurrir a la ayuda de una empresa, ya que ésta reúne las condiciones productivas, de conocimiento del mercado, financieras, etc. Necesarias para tales menesteres.¹⁰

EL CONCEPTO DE TECNOLOGÍA

Como es lógico, empecaremos por definir el término “tecnología” en el campo empresarial. Se trata de una expresión altamente ambigua en la medida en que, como apunta Child, “el término tecnología se emplea con casi tantas acepciones distintas como escritores tratan el tema”.¹¹

Tres autores clásicos de la ciencia de la administración como Koontz, O'donnel y Westphal la definen como: “método para hacer algo” o, para ser más concretos, “el conjunto de todos los objetivos, procedimientos y sistemas que, sobre la base de la construcción creadora, son fabricados para la satisfacción de las necesidades individuales o sociales; y que, a través de funciones definidas, sirven para alcanzar determinados fines”. Como podemos apreciar en esta definición, al igual que en la de Burgelman, Kosnik y Van De Poel o en la Gaynor, se incluyen no sólo la parte material de la tecnología (instrumentos, herramientas y maquinarias) sino también la parte inmaterial (conocimientos y habilidades).¹²

⁹ Manchón, Hipólito M., Francisco José Conca Flor “Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial” 2000, pág. 24

¹⁰ Idem, pág. 25

¹¹ Idem, pág. 106

¹² Idem, pág. 107

En efecto, para Fernández y Bello, el vocablo tecnología, “comprende tanto los conocimientos formales (escritos y al alcance de cualquier persona) como aquellos que se identifican con la cultura de la sociedad en general o de una empresa o grupo de trabajo en particular”. Sin embargo, explica Riverolal, “no todo conocimiento es tecnología”. Este autor considera que la tecnología es “conocimiento para la acción”, es decir, un conocimiento es tecnológico si su finalidad no es sólo conocer, sino actuar. Consiste en un conocimiento con el que se pretende resolver problemas en el que el fin es modificar sustancialmente las características del entorno. “Es por tanto un conocimiento pragmático, que no se obtiene únicamente cuando “se sabe” sino cuando “se sabe hacer”. De esta manera, podemos señalar como uno de los rasgos definitorios de la naturaleza del conocimiento tecnológico, su inquietud por aquello que cabe considerar específico y peculiar en oposición a lo genérico.¹³

Coincidiendo con lo anterior, Wilsonl considera que la tecnología en un sentido amplio, es el know-how acerca de la transformación de materiales, energía e información, es decir, también para Erickson et al., “la habilidad para crear una manera reproducible de generar productos, procesos y servicios mejorados”.¹⁴

Ketteringham y White consideran la tecnología como “la aplicación del conocimiento científico e ingenieril a la obtención de un resultado práctico; es el proceso que capacita a una empresa para decir: Nosotros sabemos como aplicar la ciencia/ingeniería a...” Así, según Fernández y Bello, “cuando atravesamos el umbral de la ciencia y nos adentramos en la tecnología, toman cuerpo las motivaciones económicas de una manera directa y determinante “. Constituye, en definitiva, según Roussel, Saad y Erickson , “lo que fija al producto o al proceso, la ciencia y la ingeniería”.¹⁵

En la línea de los autores anteriores, Twiss y Goodridge sostienen que “la tecnología es la habilidad para comprender las características del mundo físico y aplicarlas al servicio del hombre”, lo que nos da la idea de que a través de la tecnología se

¹³ Idem, pág. 107

¹⁴ Idem, pág. 108

¹⁵ Idem, pág. 108

generan oportunidades de negocio que vienen, en última instancia, a satisfacer necesidades humanas.¹⁶

Respecto a la cuestión de considerar a la tecnología como el instrumento empleado por el hombre para satisfacer sus necesidades, cabría recordar el enfoque ofrecido por De La Sierra.¹⁷

Según este autor, en cualquier sociedad, los hombres desean satisfacer distintas necesidades tanto de origen biológico como derivados del grado de desarrollo de la sociedad en la que viven. La necesidad se satisface mediante determinados objetos materiales (productos) o mediante determinadas prestaciones humanas (servicios) que vienen a conformar lo que conocemos como productos finales. Éstos son obtenidos a partir de otros recursos que no están en condiciones de cubrir directamente las necesidades, por ello son objeto de una transformación, compleja en muchas ocasiones, que recibe el nombre de producción, y que es desarrollada por la empresa. Ese proceso de transformación está presidido por la tecnología. La tecnología se expresa en un conjunto de actividades prácticas dedicadas especialmente a la solución de problemas que tengan relación con la producción de bienes y servicios en las diferentes áreas de las necesidades humanas.

Finalmente, Aeca añade un aspecto adicional al concepto que nos preocupa: la eficiencia. Para esta asociación, la tecnología recoge “un conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos (tangibles e intangibles) en los procesos productivos para lograr que estos sean más eficientes”.¹⁸

La tecnología, en conclusión, hace referencia a las herramientas, mecanismos y conocimientos que median entre inputs y outputs (en cuyo caso podríamos hablar de tecnología de producción) y/o crean nuevos productos y servicios (en este caso se

¹⁶ Idem, pág. 108

¹⁷ Idem, pág. 108

¹⁸ Idem, pág. 109

trataría de tecnología de producto). Efectivamente, según Ribaultl, Martinet y Lebidois, una tecnología es un ensamblado complejo de conocimientos, de medios, de saber organizar una producción. Por lo tanto, con su definición, estos autores resaltan la interdependencia que se debe establecer entre los diversos elementos que integran el concepto de tecnología, puesto que especifican que:

- Los conocimientos aislados pertenecen a una disciplina científica, pero no constituyen una tecnología.
- Los medios concretizan la tecnología, pero ésta no se reduce a ella; en manos inexpertas, no importa que la máquina represente grandes inversiones.
- El saber hacer sin medios es una experiencia, pero no puede lograr ningún resultado y, más grave, aun, se pierde rápidamente por falta de aplicación.¹⁹

EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

El término “competitividad”²⁰ puede adoptar dos acepciones, íntima e inseparablemente relacionadas, pero claramente distintas:

- 1) La competitividad como “aptitud o capacidad competitiva” es una calidad subjetiva, y tiene que consistir por tanto en ciertos poderes o capacidades de los que gozan ciertos sujetos, más o menos dotados según el caso; estos sujetos son primordialmente empresas o unidades individuales de capital, y su aptitud se resume siempre en una capacidad de afrontar con éxito la batalla competitiva.
- 2) La competitividad como “estado competitivo” es la situación o relación objetiva en la que se encuentran los sujetos competidores, o la batalla misma llevada a cabo por estos sujetos rivales, independientemente de que algunos de ellos estén mejor (o peor) dotados para ella. En este segundo sentido, competitividad por lo tanto, es sinónimo de competencia, y son las economías

¹⁹ Idem, pág. 109

²⁰ Guerrero, Diego “Competitividad: teoría y política”, 1995, pág. 14

o países capitalistas los que de forma objetiva están en condiciones competitivas, sean sus empresas poco o muy competitivas en el primer sentido del término.

Parece evidente que lo que determina la rentabilidad de una empresa es su competitividad, definida por Marchesnay como “el arte de cultivar su propia diferencia”, ésta, a su vez, será el resultado de ocupar una posición ventajosa en lo referente a los productos o servicios, sistemas de producción, servicios al cliente, recursos humanos, etc.²¹

LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA y COMPETITIVIDAD

Continuando con el estudio de aquellas facetas empresariales que contribuyen a la solidificación y el fomento de la capacidad innovadora de la firma, nos ocuparemos ahora de la resolución del *problema tecnológico* o, de otra manera, de aquella parcela de la Dirección de Empresas que trata de especificar el cómo llegar a servirse de los recursos tecnológicos de una empresa como elemento que contribuya a su competitividad.²²

De esta forma completamos el estudio de las condiciones que, ayudan a la innovación analizada en los capítulos precedentes y que, en definitiva, se pueden concretar en dos. La presencia de una cultura de innovación en la empresa (cuestión que puede incluir la creatividad de los empleados, la resistencia al cambio y el estilo de dirección) y la configuración de una estructura facilitadora de la innovación (la cual podría incluir la problemática del carácter multidisciplinario de la innovación).

Efectivamente, la presencia de una cultura empresarial que favorezca la innovación, no sólo tecnológica, hará que las soluciones, tanto a los problemas del día a día,

²¹ Idem, pág. 14

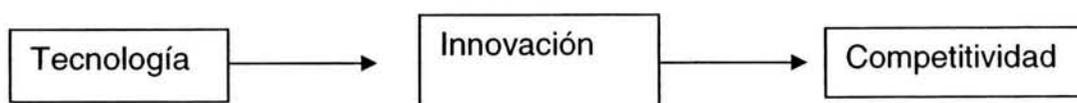
²¹ Manchón, Hipólito M., Francisco José Conca Flor “Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial” 2000, pág. 103

como los que comprometen seriamente el desarrollo y la supervivencia de la empresa, surgan con prontitud y con un nivel considerable de originalidad. De igual forma actuará la adopción de una estructura organizativa de naturaleza orgánica. Ésta hará más fluida la comunicación entre sus elementos humanos, así como una adecuada cohesión e integración de los mismos.

A estas dos últimas condiciones se les debe unir necesariamente, un tercero: la implantación en el seno de la empresa de una Dirección Estratégica de la Tecnología.

Indudablemente, la innovación tecnológica reclama de las empresas que deseen utilizarla, su disposición en torno a sus competencias tecnológicas para mejorar su posición competitiva, o tan sólo sostenerla, Ello exige, lógicamente, aprender a gestionar sus recursos tecnológicos, de igual forma que se gestionan los recursos humanos, financieros o de cualquier otra índole y adoptar un enfoque de sistemas para la tecnología, dejando a un lado aquella que no adopte decisiones en un contexto global de negocio o, en su caso, de la firma. De igual forma, se requiere dar el peso debido al previsible impacto de la tecnología, y que los directivos de todas las funciones incorporen tales implicaciones en sus decisiones. La firma deberá ser capaz de reconocer para hacerles frente a las consideraciones externas que puedan plantear cambios en la organización. Usando avances tecnológicos, cambios en la competencia, y/o alteraciones en el entorno del mercado. Adicionalmente, deberá dedicar recursos explícitamente para controlar circunstancias externas y crear procedimientos para contemplar la necesidad de modificar respuestas internas.²³

Figura 1 De la tecnología a la competitividad



²³ Idem, pág. 103

Fuente: Ribaultl, Martinet y Lebidois.²⁴

De acuerdo con la Figura 1, el paso de la tecnología a la competitividad se efectúa a través de la innovación. Ésta, transforma el potencial (de los recursos tecnológicos) en bienes económicos o productos. Así pues, podemos considerar a la innovación como el resultado de la aplicación exitosa de una o varias tecnologías al desarrollo de nuevos productos y/o procesos de producción, mejorandolos sustancialmente.

La innovación, en particular la tecnológica, fue considerada como elemento esencial del progreso económico por parte de economistas clásicos como Adam Smith y Karl Marx. El primero de ellos en su obra *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* consideró como uno de los factores del “desarrollo económico”, al progreso técnico promovido por la ampliación del trabajo. De igual manera Karl Marx estableció en su modelo de economía capitalista, un papel importante a la innovación cuando escribió que “la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los medios de producción” y destacó a la innovación como la fuerza conductora del desarrollo económico y de competencia.²⁵

Aunando los dos efectos anteriores, sobre la economía y sobre el conjunto social, Freeman señala que “la innovación resulta ser una condición esencial del progreso económico y un elemento crítico en la lucha competitiva de las empresas y los Estados nacionales. Permite al hombre hacer cosas que hasta ahora no se habían hecho nunca. Permite modificar, para bien o para mal, toda la calidad de la vida”.²⁶

Desde otra perspectiva, la innovación no sólo afecta a las economías y a los conjuntos sociales, sino también, a un nivel microeconómico, a los sectores industriales y a los mercados. Esta consideración lleva a Ghazanfar, McGee y Thomas a resaltar el cambio tecnológico como un importante determinante de la estructura del mercado que actúa de la siguiente manera. Una nueva tecnología

²⁴ Idem, pág. 104

²⁵ Idem, pág. 17

²⁶ Idem, pág. 18

amenaza los negocios existentes cuando, después de un período de tiempo, los mercados para los dos productos (el nuevo y el viejo) se llegan a solapar. Las diferencias de costo son reducidas, y la nueva tecnología ofrece una alternativa superior a los clientes existentes y potenciales, en un único segmento de mercado. Esta circunstancia conduce a abandonar a las firmas con vieja tecnología sin factor de diferenciación o ventaja competitiva a largo plazo. Estas firmas se ven obligadas a salir del mercado o a alterar el concepto que tienen del negocio para acomodarse al cambio de la combinación producto-mercado que ha tenido lugar.²⁷

Desde el lado de la demanda se observa que, con cada paso de cambio tecnológico, el mercado se ensancha, planteándose una redefinición de sus límites acompañada de una redefinición de segmentos.

Los anteriores autores concluyen que el cambio tecnológico altera los principales elementos de la estructura del mercado: las condiciones de costo, la altura de las barreras de entrada, así como la magnitud y la naturaleza de la diferenciación del producto.

La innovación es y ha sido un elemento muy importante en el crecimiento y la conformación de la dinámica competitiva mundial, como se constata en diversos estudios de países, sectores, instituciones y empresas públicas y privadas.

En el mundo actual, la incorporación de conocimientos científicos, técnicos u organizacionales en la actividad productiva e institucional ha estado orientada a mejorar los productos y procesos existentes en una empresa, región, localidad o país. Estas mejoras implican cambios y/o innovaciones tecnológicas que muestran una manera de actuar y pensar por parte de los agentes e instituciones que participan en la dinámica tecnológica, con la finalidad de competir más exitosamente.

²⁷ Idem, pág. 18

La generación de innovaciones implica esfuerzos y resultados, que pueden ser fruto de un esfuerzo pensado y acumulado, o bien, ser el resultado de oportunidades o de las posibilidades del conocimiento tecnológico. La creación de conocimientos tecnológicos es necesaria para solucionar o mejorar problemas específicos ocurridos en la empresa o institución para mantener o aumentar su competitividad. A su vez, la dinámica competitiva se asocia a las posibilidades y a la conducta tecnológica de los agentes que participan en complejos entornos entre empresas y/o entre instituciones formando espacios, redes, *clusters* o sistemas de innovación.

Martín y Velásquez señala que “la naturaleza de los procesos de innovación y difusión de la tecnología que vienen teniendo lugar en los últimos años está alterando, de modo sustancial, las formas de competencia entre empresas y países”.²⁸

2.1. Harley-Davidson

William Harley y Arthur Davidson, ambos con 20 años de edad construyeron su primera motocicleta en 1903. El primer año, la producción total fue de sólo una motocicleta; en 1910 la compañía vendió 3200. Películas tales como “Easy Rider” hicieron de las Harley un ícono cultural y pronto la compañía atrajo gente que amaba la mística del chico malo, la voz ruidosa y el rugido distintivo, poderoso, y fuerte de los motores. La moto Harley sonaba como ninguna otra en la calle y hasta Elvis Presley y Steve McQueen tuvieron que montar una.

La “Harley-Davidson Motor Company” tuvo momentos buenos y momentos malos. A veces, los malos parecieron conducirla directamente a la bancarrota. En los sesenta, Honda, Kawasaki, y Yamaha invadieron el mercado norteamericano; y cuando las ventas en Harley-Davidson cayeron drásticamente, debido a la mala calidad e incremento de la competencia, la compañía comenzó a buscar compradores. Los

²⁸ Idem, pág. 19

nuevos dueños, sin embargo, sabían poco o nada acerca de cómo restaurar la rentabilidad en una compañía de motocicletas. Harley-Davidson es el último fabricante de motocicletas que queda en los EEUU. A pesar de que los números parecían impresionantes, en 1979 tuvieron un récord de más de 50000 motos, la calidad era tan mala que los comerciantes tuvieron que poner cartón debajo de las motos en las salas de exposiciones para absorber el aceite que se saltaba de los motores.

Daniel Gross, en su libro *Forbes Greatest Business Stories of all Times*, nos dice cómo, en 1981, con la ayuda del Citybank, un grupo de ejecutivos de Harley-Davidson inició negociaciones para adquirir de nuevo la compañía y rescatarla de la bancarrota. Entre los ejecutivos estaba William Davidson, el nieto del fundador Arthur Davidson, que se sumó a la firma en 1963. En una clásica compra apalancada, juntaron 1 millón de dólares cada una y tomaron prestados 80 millones de dólares, de un consorcio de bancos liderado por el Citybank.

El equipo de ejecutivos leales sabía que los fabricantes de motocicletas japonesas estaban muy avanzados en la calidad gerencial. Tomaron, entonces, la audaz decisión de visitar una planta de Honda. Paradójicamente, los japoneses habían aprendido gerencia de calidad de los norteamericanos: Edward Deming y Joseph Juran, los padres del movimiento. Allí, ese nuevo acercamiento fue rechazado por los fabricantes norteamericanos hasta que fue llevado a Japón, en donde estaban entusiasmados por aprenderlo e instrumentarlo. Pero pronto con la Harley Davidson Motor Company se volvió a cerrar el círculo.

Después de hacer un inventario justo-a-tiempo y dar participación a los empleados, los costos habían caído a un nivel tal, que la compañía sólo necesitaba, para cubrir los gastos, vender 35000 motos, en lugar de las 53000 anteriores. Sus "lobbies" en Washington también ayudaron; las tarifas de importación fueron incrementadas provisionalmente del 4 al 40 por ciento para motos japonesas: un gran respiro, que la

única empresa norteamericana de motocicletas que quedaba necesitaba con urgencia para su recuperación.

Visitar una planta de fabricación de motocicletas japonesa y hacer “lobby” en Washington por tarifas de importación fueron medidas arriesgadas de los ejecutivos de Harley en su intento de generar de nuevo rentabilidad y crecimiento para la compañía. Otras medidas, muy estratégicas fueron las campañas exclusivas de “marketing” y de diseño de la marca. Estudios mostraron que aproximadamente el 75% de los clientes de Harley hicieron repetidas compras. Los ejecutivos reconocieron un patrón que sirvió para reiniciar la estrategia global de la compañía. Lo que se necesitaba era encontrar una manera de apelar a la extraordinaria lealtad de sus clientes, y la encontraron creando una comunidad que valoraba más la experiencia de montar por las calles que el producto.

El auspicio Harley Owners Group fue una de las más creativas e innovadoras estrategias y tácticas para crear una experiencia alrededor del producto, y ese es el nuevo paradigma que los ejecutivos de Harley promovieron y que estamos viendo cada vez más en otras industrias. La compañía comenzó a organizar “rallies” para llevar la experiencia Harley a clientes potenciales y reforzar así la relación entre miembros, comerciantes, y empleados. El Harley Owners Group se volvió inmensamente popular y permitió que los poseedores de motocicletas se sintieran como una gran familia. En 1987 había 73000 miembros registrados. Ahora Harley tiene no menos de 450000 miembros.

En 1983, la compañía lanzó una campaña de “marketing” llamada SuperRide en la que más de 600 representantes invitaron a la gente a probar una Harley y 40000 clientes aceptaron la invitación. De ahí en más, muchos clientes de Harley no sólo estaban comprando una motocicleta cuando compraban una Harley; estaban comprando “la Experiencia Harley”.

Harley-Davidson²⁹ ofreció a los clientes una afiliación gratuita por un año a un grupo local de motociclistas, publicaciones sobre motocicletas, recepciones privadas en acontecimientos motociclísticos, seguro, servicio de emergencia al costado del camino, facilidades de alquiler durante las vacaciones y un montón de otros beneficios para los miembros. El diseño de la marca de la experiencia, no sólo del producto, le ha permitido a la firma expandirse, incluyendo una línea de ropa, un negocio de repuestos y accesorios, plumas estilográficas y la tarjeta Visa Harley Davidson.

Si analizamos la lista de compañías que provocaron los mayores retornos de inversión durante los 90, descubriría Harley Davidson. Sólo unas pocas compañías han sido exitosas al inventar nuevos modelos de negocios, o en reinventar modelos de negocios ya existentes. Harley Davidson pasó de proveer motocicletas a motociclistas antisociales, a vender un estilo de vida a los que querían ser “chicos malos” en la crisis de los cincuenta. Tradicionalmente, los dueños de motos Harley-Davidson venían de las clases obrera y media, pero como la calidad y los precios de las motos de los “chicos malos” aumentaron, y con un “marketing” energético, la compañía pronto atrajo una categoría diferente de compradores: ahora un tercio de los compradores de Harley son profesionales o gerentes y un 60% son graduados universitarios. Los nuevos segmentos de clientes de Harley son Rolex motociclistas. Los hell’s angels (ángeles del infierno) ya no practican más el deporte. Ahora son grupos de contadores, abogados y doctores. Las mujeres también constituyen una buena parte de los nuevos motociclistas y los clubes exclusivos para mujeres motociclistas están apareciendo por todo el mundo.

De acuerdo con *The Economist*, el total de las ventas en los EEUU aumentó más de un 20% en el 2000. Más de 650000 nuevas motocicletas fueron vendidas en EEUU el mismo año, y 539000 el año anterior. Los compradores de motos gastaron aproximadamente \$5.45 billones en el 2000.

²⁹ <http://www.harley-davidson.com.mx>

Esté alerta y compéndalo tan rápidamente como pueda: el nuevo acercamiento de marca consiste en vender un estilo de vida, una personalidad; el nuevo paradigma de marca se basa en apelar a las emociones con esto estara cada vez más cerca de crear una experiencia alrededor del producto. Las oportunidades de maximizar rentabilidad y crear un valor en el proceso. No obstante, la mayoría de las compañías continúa siguiendo campañas publicitarias tradicionales y pocas compañías utilizan los medios en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de páginas de Internet.

Los consumidores están buscando nuevas experiencias. Ya sea el chico malo de experiencia que monta una "Harley", la exquisita experiencia del café en Starbucks, o la activa participación en comunidades de Red. Cada vez más compañías necesitarán seguir a los creadores del nuevo diseño de marca.

El diseño de una marca ha cambiado junto con las campañas de "marketing" y de publicidad. La nueva variabilidad entre los clientes, la heterogeneidad surgida donde antes había un grupo homogéneo, las estratificaciones sociales recientemente surgidas entre los consumidores, las nuevas preferencias y nuevos estilos de vida, están dentro del diseño.

ANÁLISIS DEL CASO:

Harley Davidson aplicó varios paradigmas nuevas de ganancia a su modelo de negocios, como la "redefinición de clientes" y el nuevo patrón de transformar "productos en una experiencia". Sería difícil nombrar otras empresas con al menos un nuevo modelos de ganancia similar.

De acuerdo con Joel Arthur Barker, "un nuevo paradigma es una nueva serie de reglas que define nuevos límites para alcanzar el éxito." En el caso de Harley Davidson, se rompieron las reglas estratégicas de ventas tradicionales basadas en productos y en nuevas características.

Gary Hamel, estratega de negocios y autor de *Leading the Revolution*, dice, “para innovar usted necesita detectar los absurdos que nadie ha detectado, hacer la pregunta estúpida que nadie ha hecho, tomar un parámetro de performance existente y empujarlo tan lejos que de repente ha iluminado una nueva posibilidad”. Pregúntese cuán absurdo hubiese sido que en los 60, cuando los *Hell's Angels* (Angeles del Infierno) todavía practicaban el deporte, el imaginar que abogados, contadores, gerentes y mujeres serían los clientes más rentables para la *Harley Davidson Motor Company*.

Lorenzo Zambrano, con otros altos ejecutivos de Cemex, visitaron las plantas de FedEx para estudiar cómo se había resuelto el problema de comunicación y logística de manera tan superior. *Harley Davidson Motor Company* estudió una planta de Honda para aprender el *Total Quality Management* (management de calidad total) y saber cómo su competidor conseguía una calidad superior en la producción. Piense en tres razones por las cuales la gran mayoría de las compañías no aprenden “de afuera hacia adentro”.

2.2. Honda

En sus primeros 15 años de existencia, Honda sólo fabricaba motocicletas. Durante los 35 años siguientes, su popularidad era debida principalmente a las motos. Y no en vano, ya que es el mayor fabricante del mundo, con una producción de más de 5 millones de unidades al año. Está a la cabeza del mercado en cuanto a diversidad, innovación técnica y competición. En 1997 Honda fabricó su motocicleta número 100 millones. En Japón se han fabricado 58 millones y 42 millones en el resto del mundo. Actualmente cuenta con 32 plantas de producción repartidas en 27 países. Honda ha fabricado 3 millones de motocicletas íntegramente en Europa. De toda la producción de Honda, más de 26 millones de unidades correspondieron a la serie Super Cub, una auténtica leyenda del transporte sobre dos ruedas y la motocicleta más vendida de toda la historia.

En un principio, por la tecnología compleja Honda se centró en la fabricación de máquinas de pequeña cilindrada, pero con el tiempo pasó a fabricar motos de todos los tamaños, desde Cubs y scooters hasta la primera Superbike, la conocida CB750 Four de cuatro cilindros de 1969. Honda ha fabricado motocicletas con todas las disposiciones de cilindros que se puedan imaginar, ya sea en vertical, inclinados o en horizontal. Algunas máquinas incorporaban hasta seis, como la CBX 1000 "seis en línea" de 1978 o la sorprendente Gold Wing GL1500 con sus "seis planos".

Las Gold Wing se convirtieron en objeto de culto, no tanto como motocicleta sino como la manifestación de un estilo de transporte, casi como un símbolo.

Las primeras motos de Honda eran en realidad bicicletas con motor. Tras los tipos A, B y C, en 1950 se lanzó el tipo D, la primera motocicleta propiamente dicha. Este modelo, con un motor de dos tiempos de 98 c.c., se fabricaba a razón de 300 unidades por mes. A continuación se desarrolló el tipo E, con un motor de válvulas en cabeza de 148 c.c. y cuatro tiempos, capaz de generar una potencia de 5,5 caballos efectivos y alojado en un bastidor de acero prensado. Alcanzaba una velocidad máxima de 80 km/h y Honda fabricó 32.000 unidades en 1953. No obstante, el mercado de bicicletas motorizadas no se abandonó y entre los modelos más vendidos de la década de los 50 se encuentran la Benly con motor de válvulas en cabeza de 3,8 caballos efectivos, el tipo J y el scooter Juno KB.

El Japón de la posguerra compraba casi cualquier cosa que tuviera ruedas. Sin embargo, Soichiro Honda se planteó una estrategia a largo plazo y equipó sus fábricas con la mejor maquinaria procedente de Estados Unidos, Alemania y Suiza. Tal era su optimismo que en ocasiones compraba los equipos antes de estar completamente seguro de si le iban a ser rentables, pero sabía que los necesitaba para conseguir los niveles de producción y de calidad que se exigían. Esta línea de actuación le valió a Honda la reputación de superioridad tecnológica respecto a sus rivales. En 1950 había 200 fabricantes de motocicletas en Japón, pero esta cifra se

redujo drásticamente a consecuencia del dominio de Honda en el mercado doméstico.

Takeo Fujisawa, el socio de Soichiro Honda, tuvo la astucia de acompañarle en un viaje de negocios a Europa en 1956. Juntos recorrieron varias ferias de exposición en Alemania occidental en busca de un hueco en el mercado entre el scooter Lambretta y las motocicletas de gran tamaño. Apostaron por un nuevo tipo de motocicleta para trayectos cortos y cuando diseñaron el Super Cub 50, Fujisawa se tenía tanta confianza que construyó una nueva planta en Suzuka para fabricar 30.000 unidades al mes. Fue una iniciativa audaz. Por aquel entonces, no se fabricaban más de 2.000 ó 3.000 unidades al mes de la moto más vendida de Honda, y sin embargo Fujisawa creó la fábrica de motocicletas más grande del mundo.

Su fe se vio recompensada. En 1960 Honda ya exportaba 165.000 motocicletas al año, a más de 50 países. La motocicleta Super Cub 50 era el modelo estrella y aún hoy se sigue fabricando en 11 países. El modelo CB92 de 1959, fue otra jugada maestra. Incorporaba un motor bicilíndrico de alto régimen de 125 c.c. y cuatro tiempos con arranque eléctrico, que sepultó en el olvido el antiguo sistema de arranque de pedal, una característica omnipresente en todas las motocicletas. Este cambio agradó mucho a un nuevo grupo de compradores. Al principio, el bastidor de acero prensado de la Benly también despertó ciertas dudas. Parecía que las horquillas delanteras articuladas no eran más que una alternativa barata a las horquillas telescópicas, y sin embargo dieron un gran resultado y acabaron gustando a los aficionados más testarudos.

Posteriormente vinieron otros modelos deportivos. Las varillas de empuje del modelo Super 90, que tanto éxito habían tenido, se sustituyeron en 1966 por árboles de levas en cabeza y tanto ésta como el cuerpo del cilindro del motor de 89 c.c. pasaron a fabricarse con un material de aleación. El bastidor también era de acero prensado, pero la suspensión incorporaba horquillas telescópicas y un brazo oscilante en la

parte de atrás, con doble amortiguador telescópico. Este modelo siguió fabricándose hasta 1969.

Entre las motocicletas de carretera destaca el modelo Dream C70, una moto de 250 c.c. con una caja de cambios de cuatro velocidades integrada en el motor, dos cilindros inclinados hacia adelante, pistones opuestos horizontalmente y un único árbol de levas en cabeza. El bastidor y las horquillas eran de acero prensado y soldado, los guardabarros grandes y los frenos pequeños. El modelo C70 incorporaba un espejo retrovisor e indicadores; el C71, arranque eléctrico; el CS7, doble asiento, y el RC70 era una inteligente variante todo terreno con tubos de escape libre a los lados. La habilidad de marketing y la capacidad inventiva de Honda, parecían no tener fin.

Posteriormente surgieron otras variantes. La Benly C90 era la misma moto reducida a 125 c.c. y la CB90 fue una versión deportiva. El bastidor de acero prensado cedió su lugar a uno tubular, más rígido; los frenos evolucionaron a una doble zapata principal; se mejoró el aspecto externo y la comodidad de manejo. Honda aprendía deprisa y en la década de los 60 ya incluía en sus motos de calle prestaciones propias de máquinas de competición. Estos dos modelos de pequeña cilindrada difícilmente podrían calificarse de clásicos, y sin embargo se contaron entre las motocicletas más populares, prácticas y queridas de su tiempo.

El contraste entre las Hondas modernas y las antiguas motocicletas europeas no pudo haber sido mayor. Las Hondas no perdían aceite. Sus motores de árbol de levas en cabeza tenían un acabado perfecto y alcanzaban un régimen de 14.000 ó 15.000 r.p.m., además de ser bastante resistentes y funcionar con gran suavidad. Aquellas motos estaban equipadas con cuentarrevoluciones, doble asiento e indicadores de luz intermitente, de modo que no tenía mucha importancia que costaran más. Eran más fiables y de mejor calidad, y los clientes de Honda no tenían que repararlas por sí mismos.

Los modelos Cub y Benly se fabricaron desde mediados de 1960 hasta 1965; la familia de 250 c.c. estaba integrada por los modelos CB72, CB250, CB350 y CB360. La familia de 750 c.c. incluía el modelo CB500, que a todos los efectos era un 750 más pequeño. Las motos Honda eran muy potentes. Las pequeñas motos de carretera de cuatro cilindros eran auténticas joyas por lo que respecta a su eficacia, aunque algunas se fabricaron durante un tiempo relativamente breve, debido a la indiferencia del mercado norteamericano, que las consideraba demasiado deportivas o, en algunos casos, demasiado europeas. El modelo CB500 y 550/4 de 1974 fue una versión más pequeña del modelo CB750, e incorporaba todos los detalles que hicieron de la máquina grande un enorme éxito de ventas. El modelo CB400/4 era algo más pequeño pero incorporaba los mismos tubos de escape y respondía con tal uniformidad que Soichiro llegó a declararla la Honda de conducción más suave que había fabricado jamás. Tenía un buen diseño, buenos frenos, buena maniobrabilidad y un motor muy suave de una única leva en cabeza. La velocidad máxima, alrededor de 167 km/h, era lo único en lo que no destacaba especialmente.

En 1980-81 se fabricaron muchas Hondas nuevas. Había cerca de 90 modelos de carretera y, a pesar de que su popularidad apenas disminuyó, era imposible cubrir todos los segmentos del mercado. El primer modelo VF750 de 1982 incorporaba un motor V-4 con transmisión por árbol que resultaba bastante pesado. Sin embargo, este inconveniente se solucionó, y de qué forma, el modelo VF750F, que alcanzaba una velocidad máxima de 225 km/h recibió el aplauso unánime de la crítica. El siguiente gran modelo, el CX500, incorporaba un motor de dos cilindros en V a 76 grados, con transmisión por árbol y refrigeración por agua, y se convirtió en un éxito de ventas. Los motores refrigerados por agua eran más ligeros, más pequeños y no sufrían grandes variaciones de temperatura, lo que garantizaba el cumplimiento de los niveles de emisiones. Gracias a su gran fiabilidad, el modelo CX500 era igualmente válido para trayectos largos o cortos, lo que le valió una buena acogida por parte de todo tipo de usuarios, a pesar de que el motor de varillas de empuje

parecía ser la antítesis de los motores de alto régimen que Honda había defendido hasta entonces.

El modelo CX650 con turbocompresor supuso un desafío para los ingenieros. Su breve carrera provocó la escisión de los departamentos de marketing e ingeniería de Honda, y también desembocó en el modelo VFR750 V-4, quizás la mejor y más completa moto de carretera de todos los tiempos. Y es que Honda realmente ha hecho suyo el motor V-4, tras haber fabricado varios modelos de carretera con esta configuración. No obstante, la tecnología de dos tiempos no se dejó de lado, como refleja el hecho de que en las últimas temporadas el modelo NSR500V-4 haya dominado el panorama del motociclismo mundial en la categoría de 500 c.c., llevando al australiano Michael Doohan a ganar cuatro campeonatos del mundo consecutivos.

Honda se ha labrado con gran esfuerzo una excelente reputación en los círculos de competición. En 1967, Mike Hailwood ganó los campeonatos del mundo de 250 c.c. y 350 c.c., pero Honda tuvo que esperar hasta 1983 para desarrollar la moto de competición de 500 c.c. que habría de ganarse un puesto de honor entre las mejores del mundo de todos los tiempos. Por aquel entonces, Honda ya había ganado su primer campeonato mundial de motocross con Graham Noyce, y en 1986 acabó en los puestos primero, segundo, tercero, quinto y sexto en el rally París-Dakar. Freddie Spencer conquistó el título de 500 c.c. en 1983, y los de 250 c.c. y 500 c.c. en 1985, un logro extraordinario en un mismo año, y un convincente triunfo para Honda.

Entre las nuevas Hondas para la década de los 90 se encontraba un scooter, el CN250. Tenía una distancia entre ejes de 102 cm, un bajo centro de gravedad, transmisión automática con correas y poleas de funcionamiento suave, un silencioso motor monocilíndrico de 250 c.c. refrigerado por agua y un carenado con parabrisas bajo para proteger al conductor. El modelo Bali incorporaba una transmisión de variación continua (CVT) y un motor de dos tiempos de 49 c.c. refrigerado por aire, que generaba una potencia de 5,5 caballos efectivos y alcanzaba una velocidad

máxima de 48 km/h, con un consumo de 2,94 l a los 100 km. A pesar de todas sus ambiciones multinacionales, de los campeonatos mundiales que tanto le ha costado ganar sobre dos y cuatro ruedas, y de su reputación como símbolo internacional, Honda jamás ha olvidado que su propósito original ha sido proporcionar movilidad a la gente.

En 1987 Honda reorganizó su línea de actuación con respecto a las motos de gran cilindrada y lanzó los modelos CBR600F y CBR1000F. En la década de los 90 la recuperación fue completa al desarrollar una estrategia de marketing racional, respaldada por un excelente mérito técnico e innovaciones como la suspensión trasera monobrazo. Entre las motos más vendidas de Honda se encuentra el modelo supersports CBR900RR Fireblade, que en algunos mercados superó en ventas incluso al popular modelo C90. El modelo CBR600R fue líder de ventas en el sector de 750 c.c. y los ciclomotores más populares fueron los modelos SH50 City Express y Honda Vision, seguidos en los años 90 por el modelo CB500 twin.

Los éxitos logrados en el rally París-Dakar contribuyeron al desarrollo de una gama de motos como la XL600 Paris Dakar, la Africa Twin y la Trans-Alp, que han logrado un gran éxito de ventas en el mercado todo terreno/recreativo.

ANÁLISIS DEL CASO

La competencia³⁰ está elevando los estándares mundiales de calidad, incrementando la demanda de una tecnología avanzada e innovada, con el tiempo va aumentando el valor de la satisfacción del consumidor. El mercado mundial cambia rápidamente de un mercado de vendedores a un mercado de compradores. Este es un periodo de profundos cambios políticos y económicos. Para seguir siendo competitivas a nivel mundial, las empresas deben ser conscientes de todos los aspectos del orden económico mundial emergente.

³⁰ Cateora, Philip R. "Marketing Internacional", 1995, pág. viii

El caso de Honda muestra que la innovación, y una tecnología avanzada, son claves para el éxito de una empresa competitiva.

El fundador de Honda, el Señor Soichiro Honda era un innovador. Se planteó una táctica a largo plazo y equipó sus fábricas con la mejor maquinaria procedente de Estados Unidos, Alemania y Suiza. Esta línea de actuación le valió a Honda la reputación de superioridad tecnológica respecto a sus rivales.

Era un hombre extremadamente orgulloso de las relaciones laborales de su planta, demandando, sobre todo, trabajo meritorio. La prosperidad de su compañía fue basada en la confianza de la juventud y de la promoción a la agente creativa.

De principios humildes, Honda ha crecido hasta ser una de las compañías de automóviles más exitosas del mundo, vendiendo alta calidad y productos de avanzada tecnología en casi 200 países.

Todas las marcas tienen ciertas cualidades que le son propias y que ningún otro competidor puede copiar. La personalidad es explicada por los valores de la marca "avanzada", "desafiante", "de calidad" y "asociada con el hombre".

En la década de los 90 la recuperación fue completa al desarrollar una estrategia de marketing emocional, respaldada por un excelente mérito técnico e innovaciones como la suspensión trasera monobrazo.

De toda la producción de Honda, más de 26 millones de unidades correspondieron a la serie Super Cub, una auténtica leyenda del transporte sobre dos ruedas y la motocicleta más vendida de toda la historia. Sigue a la cabeza del mercado en diversidad, innovación técnica y competición.

2.3. Ducati

Fundado en 1926, Ducati³¹ construye motocicletas de carrera que se caracterizan por tener funciones únicas de motor, un innovador diseño, ingeniería avanzada y excelencia técnica en general. Ducati ha obtenido doce de los últimos catorce títulos del Campeonato WorldSuperbike y más victorias individuales que toda la competencia junta. Ducati volvió a entrar al campeonato MotoGP en el 2003 y obtuvo la segunda posición en el Campeonato de Constructors World. La empresa produce motocicletas en cuatro segmentos de mercado que varían en cuanto a características físicas, diseño y mercado: Superbike, Supersport, Monster, Sport Touring y Multistrada. Las motocicletas de la empresa se venden en más de 40 países alrededor del mundo, enfocándose primeramente en los mercados de Europa Central y Norteamérica.

Milan, Italia -- El 6 de Febrero de 2004 --AMD (NYSE: AMD) anunció el día de hoy, que Ducati Corse, fabricante de motocicletas italiano y su división de carreras de Ducati Motor Holding S.p.A. (NYSE: DMH, Borsa Italiana S.p.A: DMH), planea implementar un clúster de servidor basado en el procesador AMD Opteron™, así como estaciones de trabajo basadas en el procesador AMD Opteron en sus departamentos de investigación y desarrollo. También se anunció que AMD ha sido nombrado como socio tecnológico oficial del Equipo Ducati Marlboro en una conferencia de prensa internacional por parte de Ducati Corse en Boloña, Italia.

El departamento técnico, Ducati Corse, empleará tecnología AMD64 para aplicaciones de gran demanda computacional como CAD/CAE, cálculos de Dinámica Fluida Computacional (CFD; por sus siglas en ingles) y simulaciones de diseño de motor.

“Trabajar con una empresa global de tecnología como AMD es un gran logro para Ducati Corse. Los servidores y estaciones de trabajo basados en los procesadores

³¹ <http://www.ducati.com>

AMD Opteron darán un empuje sin igual al futuro diseño de nuestras motocicletas”, señaló Claudio Domenicali, Director General de Ducati Corse. “La tecnología AMD64 ofrece un nuevo camino de desarrollo para nuestro departamento técnico sin comprometer nuestra inversión de software actual”.

Tras 30 años, Ducati Corse reingresó en el campeonato MotoGP en el 2003 con el equipo Ducati Marlboro, logrando la segunda posición en el Constructor World Championship.

“Se espera que seamos el socio tecnológico de Ducati Corse, quien usará la innovadora tecnología de AMD de 64 bits ganando tiempo muy preciado en un mundo en el que unas cuantas milésimas de segundo hacen la diferencia”, señaló Henri Richard, Vicepresidente senior de ventas y mercadotecnia global de AMD. “La tecnología AMD64 esta brindando a Ducati Corse una solución diseñada para ofrecer lo último en desempeño, protegiendo a la vez la inversión actual en tecnología”.

Las soluciones de alto desempeño basadas en el procesador AMD Opteron serán usadas por los ingenieros de Ducati Corse para desarrollar nuevas funciones para el motor para motocicleta Ducati y para la simulación de desempeño en la pista.

“La demanda de aplicaciones de cómputo para aplicaciones de simulación o dinámica de fluido sofisticada hacen que las existentes de hardware sean obsoletas”, señaló Filippo Preziosi, Director Técnico en Ducati Corse. “Las soluciones de AMD64 son las únicas que ofrecen desempeño de 64 bits en aplicaciones de misión crítica mientras se retiene la compatibilidad del software y se protege el expertise técnico existente en Ducati Corse”.

El acuerdo de patrocinio con Ducati refuerza el impacto de AMD en el mercado deportivo mientras se establece como líder en alto desempeño.

Acerca de AMD

AMD (NYSE:AMD) diseña y produce microprocesadores, dispositivos de memoria Flash y soluciones de sistemas en chip para computadoras, comunicaciones e industrias de consumo electrónico. AMD está dedicado a ayudar a sus clientes en la entrega de estándares base, con soluciones enfocadas para usuarios tecnológicos. Sus clientes van desde empresas hasta instituciones gubernamentales y consumidores individuales. Fundada en 1969, AMD es una compañía de las 500 de Standard & Poor's con operaciones globales y plantas de manufactura en los Estados Unidos, Europa, Japón y Asia.

ANÁLISIS DEL CASO

El caso de Ducati presenta la tendencia de la perspectiva del mercado de motocicletas. El departamento técnico Ducati Corse empleará tecnología AMD64 para aplicaciones de gran demanda computacional como CAD/CAE, cálculos de Dinámica Fluida Computacional (CFD; por sus siglas en inglés) y simulaciones de diseño de motor. Es un nuevo camino de desarrollo, funciones únicas de motor, innovador diseño, ingeniería avanzada y excelencia técnica en general.

Los servidores y estaciones de trabajo basados en los procesadores AMD Opteron darán un empuje sin igual al futuro diseño de las motocicletas. Se usará la innovadora tecnología de AMD de 64 bits, ganando tiempo muypreciado en un mundo en el que unas cuantas milésimas de segundo hacen la diferencia.

CAPITULO 3. MOTOCICLETAS “TANK” ESTRATEGIA PARA SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO MEXICANO

José María Moreno define que estrategia³² es arte y técnica de seleccionar y optimizar el empleo de recursos para el logro de objetivos; Conjunto de políticas engarzadas en cursos de acción que se implementan para alcanzar objetivos previamente determinados; Selección y empleo de los recursos disponibles o parámetros básicos que habrán de guiar la acción global de la empresa para la consecución de objetivos predeterminados; Combinación de las políticas y decisiones tomadas sobre el conjunto de variables con el objeto de obtener una mezcla comercial que permita alcanzar los objetivos predeterminados al menor costo posible.

Estrategia y Tácticas

Una estrategia³³ es un plan de acción amplio mediante el cual una organización intenta lograr su objetivo. La palabra estrategia se aplicó originalmente al arte de la dirección militar.

Es probable que dos compañías tengan el mismo objetivo, pero usen diferentes estrategias para alcanzarlo. A la inversa, puede suceder que dos compañías con objetivos diferentes seleccionen la misma estrategia para alcanzarlos.

Una táctica³⁴ es un medio operacional mediante el cual se instrumenta o activa una estrategia. Por lo común, una táctica es un curso de acción más específico y detallado que una estrategia. También, por lo general, las tácticas cubren periodos más cortos que las estrategias. Para que las tácticas sean eficaces, tienen que ser paralelas o respaldar a la estrategia.

³² Moreno, José María “Marketing Internacional”, 1995, pág.7

³³ Stanton, William J, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker “Fundamentos de Marketing”, 1992, pág. 12

³⁴ Idem, pág. 13

Para maniobrar en los mercados globales, el administrador de marketing tiene tres opciones generales de estrategias, 1) liderazgo de costos, 2) diferenciación o 3) enfoque. Una estrategia concentrada se define por su énfasis en un solo segmento de la industria en el cual puede tener una orientación hacia bajos costos o hacia la diferenciación.³⁵

Planeacion estratégica

En un contexto de administración, la planeación estratégica³⁶ se puede definir como el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El desarrollo de planes para toda la compañía proporciona la estructura dentro de la cual se realiza la planeación estratégica en las diversas divisiones de la empresa, incluso la de marketing.

En lo esencial, la planeación estratégica del marketing consiste en: 1) la elección de mercado objetivo y 2) el diseño de una mezcla del marketing. La planeación estratégica del marketing es aplicable tanto a las organizaciones no lucrativas como a las empresas de negocios.

Estrategias genéricas

Tres estrategias genéricas³⁷ para alcanzar la ventaja competitiva: liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá

³⁵ Czinkota, Michael R. Y Ilkka A. Ronkainen "Marketing Internacional", 2002, pág. 396

³⁶ Stanton, William J, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker "Fundamentos de Marketing", 1992, pág. 13

³⁷ Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva", 2002, pág. 11

escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. “Contentar a todo mundo” es sinónimo de mediocridad estratégica y de un desempeño por debajo del promedio, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva.

Estrategia competitiva

Michael E. Porter define que la estrategia competitiva³⁸ es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otros, cualquiera que sea la actividad del sector.

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

³⁸ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva”, 2002, pág. 1

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta.

Las estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. El liderazgo en costo y la diferenciación la buscan en muy diversas segmentos de la industria, mientras que las estrategias de concentración se centran en la ventaja de costos (concentración de costos) o en la diferenciación (concentración de diferenciación) en un segmento pequeño. Las acciones necesarias para instaurarlas varían según la industria, lo mismo que las que son factibles en una industria. A pesar de que no es nada fácil escoger e instrumentar una estrategia genérica, son procedimientos lógicos que es preciso ensayar en cualquier industria.

El posicionamiento

Posicionamiento³⁹ es todo aquello que haga o diga una persona o una empresa, que llegue a la mente, al alma, a la vida y los corazones de sus consumidores, usuarios y clientes.

Posicionamiento es el espacio en la mente del prospecto o cliente, y nada en la mente es - aunque nadie aún lo haya visto - estático, inmóvil, vacío, oscuro. "Nicho" es sólo una expresión. Expresión que alude a su perdurabilidad.

El posicionamiento⁴⁰ se inicia con un producto, un servicio, una empresa, una institución, una persona, un país o casi cualquier cosa, pero no se hace al producto

³⁹ Gallo, Gloria Carbajal "Posicionamiento: El Caso Latinoamericano", 2000, pág. 3

lo que Al Ries y Jack Trout sostienen en el libro *La Batalla por la Mente*, “El posicionamiento es lo que se hace a la mente del cliente potencial”. Es decir, uno posiciona el producto en la mente del cliente potencial.

La noción global de posicionamiento consiste en darle al producto un significado que lo diferencie de los demás e induzca a la gente a comprarlo. El posicionamiento debe de armonizar con el contexto social, los estilos de vida, y los valores. No se debe de hablar de un producto multifuncional en un libro de instrucciones de tres centímetros de espesor, en una cultura que busca la eficiencia y la simplificación. Además, se debe saber a qué mentes se quiere influir, por lo que es necesario conocer al target (mercado objetivo).

La interfase entre el consumidor y el proveedor es el mercado. La posición que el proveedor escoja en ese mercado para el producto o servicio – relativo a las necesidades del consumidor – define todas las acciones de mercadotecnia posteriores, y ya sea que se determine por métodos analíticos o por omisión, el posicionamiento es el eje de la mercadotecnia.⁴¹

La primera etapa del posicionamiento es segmentar el mercado mismo al dividirlo en partes más pequeñas según variables clave elegidas por la empresa; luego se pueden concentrar los recursos de la organización en una porción más pequeña del mercado para controlar la posición competitiva. Sin embargo, el segmento debe ser viable y se requiere una mercadotecnia compleja para optimizar la segmentación.

Posicionar o fijar objetivos coloca el producto o servicio en una posición óptima con relación a los competidores con base en las características más críticas para los usuarios. Con frecuencia, el enfoque de esta actividad es una marca y aquí se discuten diversas políticas para la asignación de marcas, actividad que combinada con el posicionamiento, casi siempre ofrece la aplicación más sofisticada y poderosa

⁴⁰ Ries, Al y Jack Trout “Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia”, 1992, pág. 15

⁴¹ Czinkota, Michael R. Y Masaaki Kotabe “Administración de Mercadotecnia”, 2001, pág. 187

de los principios de mercadotecnia. Puesto que el mercado está en cambio constante, las estrategias de segmentación y posicionamiento requieren una vigilancia permanente sobre las diversas fuerzas que conforman el mercado.

Posicionamiento del producto:⁴²

La capacidad de administración para posicionar un producto en forma apropiada en el mercado es un factor determinante de las utilidades de la compañía. La *posición* de un producto es la imagen que proyecta éste con relación a productos competitivos, así como respecto a otros que la misma compañía comercialice.

Los ejecutivos de marketing pueden seleccionar entre una variedad de estrategias de posicionamiento, algunas de las cuales se presentan a continuación:

- Posicionamiento con relación a un competidor. Para algunos productos la mejor posición es directamente contra la competencia.
- Posicionamiento en relación con un mercado objetivo. Para llegar a los consumidores más jóvenes, más orientados hacia la moda.
- Posicionamiento con relación a una clase de producto. En ocasiones, la estrategia de posicionamiento de una compañía implica asociar su producto con una clase común de productos (o disociarse de ellos).
- Posicionamiento mediante el precio y la calidad. Se conoce a determinadas tiendas de venta al detalle por su mercancía de alta calidad y de alto precio.

LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla en la mercadotecnia o estrategia mercantil, es la combinación y ejecución de la operación total.

⁴² Stanton, William J, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker "Fundamentos de Marketing", 1992, págs. 212 a 214

La idea de la mezcla de mercadotecnia fue concebida originalmente por el profesor Neil Borden de la Harvard Business School, pero estuvo limitada a un pequeño número de elementos, tales como producto, precio, distribución, venta, publicidad, promoción e investigación de mercado. Esto fue subsecuentemente racionalizado por E. Jerome McCarthy en las cuatro P: producto, puesto, precio y promoción.⁴³ Sin embargo, las cuatro P es una simplificación limitada que pierde la visión de la secuencia cronológica (desde la concepción del producto hasta el posmercado) que requiere de un entendimiento adecuado de la mezcla en mercadotecnia. Es más, las cuatro P, como fueron desarrolladas por Philip Kotler, confunden la publicidad con la promoción cuando ignora las relaciones públicas y no se da cuenta o no acepta que éstas no son una forma de publicidad.⁴⁴

La mezcla en la mercadotecnia ampliada se analizará desde el punto de vista de la planeación del programa total, desde la creación del producto o servicio hasta el posmercado total de mercadotecnia. Se debe recordar que en una compañía grande con una diversidad o un amplio rango de productos y servicios, muchas mezclas operarán simultáneamente en etapas diferentes.

Motocicletas “tank” sus estrategias para su posicionamiento en el mercado mexicano

Perfil de la empresa:

Nombre de la empresa: KTMEX S.A. De C.V.

Creación: Abril de 2002

Capital: 50,000 pesos

Inversión: 3, 000,000 pesos

Espacio de ocupación de la planta: 10,000 metros cuadrados ubicados en DF

Comienzo de Producción: Agosto de 2002

⁴³ McCarthy, E. Jerome y William D. Perreault Jr. “Marketing”, 1996, pág. 50

⁴⁴ Jefkins, Frank “Comercialización Actual”, 1997, pág. 54

Productos: Motoneta, Motocicleta, Scooter

Modelos: 50, 100, 125, 250

ATV, Escooter, Gscooter

Capacidad de producción anual: 10,000 unidades /2002 (1 turno)

20,000 unidades/2003 (1 turno)

Mercado: México, E.U.A.

Empleados: 70 (2002)

130 (2003)

Fuente: Resumen de operación anual de KTMEX, S.A DE C.V. 2003

3.1. SERVICIOS

Servicio y repuestos⁴⁵

La competencia eficaz en el mercado no sólo requiere un diseño de producto apropiado, sino también de un servicio eficiente, entregas rápidas y capacidad de proporcionar repuestos sin tardanza, por ejemplo, en la competitiva Comunidad Europea, , es imprescindible dar el mismo tipo de servicio que una empresa nacional, o que uno de la CE. Una empresa estadounidense de administración de exportaciones, advirtió que las empresas estadounidenses pueden ser muy apáticas respecto a Europa, tratándola como un mercado subsidiario, en el que no vale la pena “gastar tiempo en desarrollar”. Cita el caso de “una empresa estadounidense con un potencial de ventas de 3 millones de dólares en Europa que ni siquiera daba apoyo de logística a sus representantes, cuando las mismas ventas en Estados Unidos hubieran requerido todas las tropas”.

Para muchos productos técnicos, la voluntad del vendedor de proporcionar la instalación y el entrenamiento, puede ser el factor decisivo para que los compradores acepten el producto de una u otra empresa. Los empresarios coreanos y de otros

⁴⁵ Cateora, Philip R. “Marketing Internacional”, 1995, págs. 455 a 457

países asiáticos son francos al admitir que prefieren comprar a las empresas estadounidenses pero los japoneses ya que ganan el negocio debido al servicio. Las historias que a menudo se escuchan sobre conflictos entre empresas estadounidenses y extranjeras son indicadores de los problemas del servicio y del apoyo posventa. La experiencia de un empresario coreano con un ingeniero estadounidense y algunos japoneses, ejemplifica la situación. La empresa electrónica coreana compró equipos para la fabricación de chips semiconductores destinados a la expansión de la planta. El ingeniero estadounidense tardó en completar la instalación ya que terminaba de trabajar a las cinco de la tarde y no trabajaba los fines de semana. Los japoneses, que instalaban otro equipo, entendieron la urgencia de montar la fábrica y ponerla en marcha; trabajaron día y noche hasta que terminaron el trabajo.

Desgraciadamente éste no es un caso aislado; Hyundai Motor Company compró dos prensas de millones de dólares para sellar partes de la carrocería de los automóviles. Las “prensas llegaron tarde, los ingenieros tardaron mucho más de lo prometido en instalar las maquinas y Hyundai tuvo que hacer un pago extra a los estadounidenses para que las máquinas funcionasen bien,” La repercusión de tales problemas se traduce en una fuerte pérdida de negocios para las empresas estadounidenses. Samsung Electronics Company, el fabricante de chips más grande de Corea, utilizó equipo estadounidense para el 75 por ciento de su primera planta. Cuando equipó su planta más reciente, compró el 75 por ciento del equipo a Japón.

El entrenamiento técnico se convierte rápidamente en un importante servicio posventa al vender productos técnicos en países que demandan lo último en tecnología, pero que no siempre tienen el personal capacitado. China demanda el equipo técnico más avanzado pero con frecuencia tiene a gente poco entrenada como responsable de productos que no comprenden. Es necesario poner gran interés en los programas de entrenamiento y en los materiales de autoenseñanza del servicio posventa para ayudar a vencer la frecuente falta de capacidad al trabajar con equipos técnicos.

Un estudio reciente de usuarios internacionales de equipo de construcción pesada reveló que, junto a la reputación del fabricante, el envío rápido de repuestos era de suma importancia al comprar equipo para construcción. Más aún, el 70 por ciento de los encuestados indicaron que no compraban partes hechas por el fabricante original del equipo debido a la dificultad para obtener partes originales. Los importadores más pequeños se quejan de que las empresas exportadoras estadounidenses no responden a las órdenes o lo hacen después de una gran demora. Parece que algunos exportadores estadounidenses olvidan la importancia de la disponibilidad de repuestos a tiempo para sostener el mercado. Cuando las empresas responden, las recompensas son significativas. Los fabricantes estadounidenses de equipo de producción química controlan las ventas en México debido a que, de acuerdo con la International Trade Administration, lo entregan rápidamente. La fácil disponibilidad de componentes y los servicios ofrecidos por las empresas estadounidenses pueden darles una ventaja competitiva.

Algunas empresas internacionales también pueden privarse de la oportunidad de participar en un mercado posventa lucrativo. Ciertos tipos de máquinas herramienta necesitan hasta cinco veces su valor original en repuestos durante una vida útil promedio y representan así un mercado aún mayor. Una empresa internacional de máquinas herramienta ha aprovechado la necesidad de un servicio directo y de disponibilidad al hacer un cambio en su sistema de distribución, de "normal", a uno que busca un servicio rápido y componentes fácilmente disponibles. En lugar de vender a través de distribuidores independientes como lo hacen la mayoría de los fabricantes de máquina herramienta en los mercados extranjeros, esta empresa estableció una serie de tiendas y centros de servicio, similares a los que se encuentran en Estados Unidos. La empresa puede ofrecer servicio a través de su sistema de tiendas locales (mientras que la mayoría de los competidores envían empleados de servicio desde el lugar donde se encuentran sus fábricas). El personal de servicio está preparado para atender las llamadas de servicio rápido en cada una de las tiendas locales de su red, y cada tienda mantiene un gran surtido de partes

estándar disponibles para una entrega inmediata. Al satisfacer las necesidades industriales rápidamente, el resultado final fue el mantener a la empresa entre los proveedores más importantes en término de ventas al exterior de máquina herramienta.

Dos servicios relativamente nuevos: el servicio aéreo para pequeños paquetes transportados de puerta a puerta y el servicio telefónico internacional sin costo para los clientes (establecido entre un creciente número de países y Estados Unidos), han ayudado a acelerar el envío de componentes y a hacer que el servicio técnico posventa esté disponible casi instantáneamente. El consejo técnico está sólo a la distancia equivalente a una llamada sin costo y las partes se envían inmediatamente por servicio aéreo rápido al cliente. Este sistema no sólo mejora los estándares de servicio, sino que, también, es más eficiente en costos que mantener una oficina en un país, a pesar de que deben contratarse políglotas para atender las llamadas.

TÉCNICAS DE LA POSVENTA

Servicio posventa⁴⁶

Son pocos los clientes que gastarían mucho dinero en artículos mecánicos, eléctricos o electrónicos, a menos que tuvieran la seguridad de que si el producto se descompone, se daña o requiere de servicio rutinario, contará con facilidades de servicio. El fabricante o sus vendedores pueden propocionar dicho servicio. Este requerimiento se aplica, en particular, a los automóviles, máquinas de cocer, podadores y máquinas de escribir, por citar algunos ejemplos.

En los países en desarrollo, los clientes tienden a no fijarse si lo que compran está cubierto o no por servicios posventa. Éstos pueden escasear debido a la falta de

⁴⁶ Jefkins, Frank "Comercialización Actual", 1997, pág. 206

ingenieros competentes. En consecuencia, frecuentemente se desechan productos costosos que no se reparan.

Refacciones y reparaciones⁴⁷

Asociado con el servicio posventa, está la disponibilidad de las refacciones y la capacidad para realizar las reparaciones, ya sea por parte del cliente o del ingeniero del servicio. Esto se puede dificultar en el caso de productos importados de cualquier parte del mundo y debe ser una consideración primordial de cualquier estrategia comercial que incluya exportaciones. Muchas compañías se conforman con exportar los productos originales y fallan al asegurar que se exporten también las refacciones adecuadas.

Esto no siempre es culpa del fabricante; quizá los distribuidores no desean comprometer su capital en refacciones que tal vez no necesiten, a la vez que el control de intercambios pueda restringir el volumen de bienes que se puedan importar. En algunos países, el mercado negro puede subsistir si posee las refacciones que se desean.

Otro problema es que el fabricante debe determinar cuándo detener la producción y el almacenamiento de las refacciones, pues los modelos envejecen y la demanda disminuye. También podría resultar prohibitivo para los clientes obtener reparaciones (por ejemplo: manejo o entrega postal) y para el fabricante realizarlas (por ejemplo: el costo de mantener un departamento de servicio). Una política necesaria sería no hacer reparaciones, sino reemplazar productos o equipos y desechar los que tengan algún defecto. Es decir, se puede reemplazar la parte de la maquinaria de un reloj y dejar el estuche original, de tal forma que el cliente considera que lo han reparado. Los equipos trabsistorizados reemplazables son comunes en los artículos electrónicos, lo que ahorra costo y tiempo en la reparación.

⁴⁷ Idem, pág. 206

Manual e instructivos⁴⁸

La buena voluntad y satisfacción del cliente se puede ganar si éste entiende fácilmente cómo usar, dar servicio o reparar un producto, ya sea un medicamento, un encendedor o algo más complejo como una videograbadora o un automóvil. Si un producto no se utiliza correctamente, no se puede disfrutar por completo y se puede descartar desechar, el cliente puede criticarlo entre su círculo de amistades, y quejarse con el proveedor o con el fabricante. Esto puede destruir la estrategia comercial porque vuelve impopular al producto o provoca que el cliente compre otra marca la próxima vez. Por ello, es importante poner mucho cuidado en las instrucciones, ya que el gozo completo del producto puede guiar a reemplazos futuros. Al elaborar las instrucciones, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Se deben redactar de la manera más sencilla posible. Si el producto se debe armar y utilizar por pasos, la explicación deberá ser lógica para evitar errores.
- b) Las instrucciones deberán imprimirse con letras llamativas. Muchas instrucciones se imprimen en letra minúscula y a la gente se le dificulta la letra.
- c) Los manuales de instrucciones deben tener índice.
- d) De ser posible, deberán acompañarse por fotografías, caricaturas o diagramas. Esto es muy importante en los productos si se quiere vender en los mercados de exportación, donde existe diversidad de idiomas, sobre todo hablados y no escritos, o donde las personas son analfabetas. Si un producto se vende en Nigeria, es imposible imprimir las instrucciones en 62 idiomas; sin embargo, podemos observar que hay comestibles que se venden internacionalmente con instrucciones impresas en inglés, francés, alemán, español, chino y árabe, en el mismo recipiente. Esto es típico de las actitudes miopes de los comerciantes ingleses que exportan sus productos. El inglés quizá se habla a nivel mundial, pero sólo por una minoría en cualquier país

⁴⁸ Idem, pág. 207

donde constituya un segundo o tercer lenguaje. Un hombre de negocios puede hablar inglés (como sucede en Europa y también en Japón), pero quizá su esposa no.

Las caricaturas, que son comprensibles sin la necesidad de las palabras, pueden alentar a la gente en los países del Tercer Mundo a comprar productos, como leche en polvo, pues, por medio de ellas, entienden cuáles son los medios para medirla, esterilizarla y refrigerarla y, así, salvar las vidas de muchos bebés.

- e) Donde se emplean las versiones en idiomas extranjeros, se debe realizar una revisión con gente nativa de ese lugar, pues las simples traducciones, en contadas ocasiones son precisas.

Garantías y promesas⁴⁹

La garantía mundial – como las garantías que se dan al adquirir una cámara-, es valiosa en comparación con las garantías a corto plazo que se ofrecen con los automóviles que rara vez son compatibles con la expectativa de vida de ese producto. Una ganrantía de 10 años en productos, como los marcos de aluminio para ventanas, puede parecer generosa, pero también sugiere que dichas colocaciones no duran más. Lo mejor es una promesa sencilla, sin cláusulas en letras pequeñas. Este medio para satisfacer al cliente, se popularizó por Corning Glass, fabricantes de Pirex y otros refractarios.

Es fácil otorgar una garantía, pero ¿qué pasa si la compañía sale del negocio? Por ejemplo, Rentokil da una garantía de 30 años en trabajos para la preservación de la madera, y posee un fideicomiso para proteger esta garantía. Resulta imposible que un contratista de techos, pueda asegurar la validez de su garantía. Por ello, el viejo adagio de “comprador ¡cuídate!”, es importante en el oscuro mundo de las garantías.

⁴⁹ Idem, pág. 208

Reembolsos e intercambios⁵⁰

En estrecha vinculación con las garantías y las promesas, se encuentran los reembolsos en efectivo y la disponibilidad para hacer intercambios. Los compradores están dispuestos a evitar a los comerciantes que no los den en efectivo o intercambios en caso de quejas por parte de los clientes o si se ha cometido un error en la compra. Marks & Spencer, que no siempre cuenta con probadores para sus compradores de ropa, superaron esta desventaja de manera muy sencilla: permitieron los reembolsos en efectivo. Los cuales se deben realizar sin problemas. Algunas tiendas hacen tan molesto este tipo de trámites, que logran que el cliente se abstenga de buscarla. Esto puede nulificar los principios de los reembolsos y desalentar, en primer lugar, la compra.

Los productos de respuesta directa se pueden vender bajo “aprobación”, lo cual alienta la compra y, algunas veces (en especial cuando hay opciones alternativas), las ventas tienen éxito por el hecho de que la “posesión” trabaja en contra de la devolución de los bienes. Sin embargo, no justifica la “venta por inercia”, en las que se envían bienes que los clientes no han solicitado y por los que se les hace responsables. En Inglaterra existe una legislación (de la provisión de bienes – términos implícitos – en el Acto de 1973 y la de bienes y servicios no solicitados, en el Acto de 1975), que protege a los clientes en contra de esa venta inescrupulosa.

Educación comercial⁵¹

A la vez que una educación comercial (una arte de las relaciones públicas, analizada en el capítulo 15, punto 25) puede preceder el lanzamiento o la compra de un producto, también puede ser una técnica efectiva del posmercado. Si el cliente está educado para obtener el máximo beneficio de un producto, ya sea un ingrediente para cocinar – como la harina o margarina -, un servicio – como el de una sociedad

⁵⁰ Idem, pág. 208

⁵¹ Idem, pág. 209

de seguros, ahorro o inversión -, o un producto de calidad como una cámara, una máquina de coser o un automóvil, se puede mantener el interés o ampliar la buena voluntad.

No basta vender un producto y esperar que el cliente sea lo suficientemente listo como para buscar los medios que le permitan disfrutarlo. El mercante inteligente buscará medios que le permitan disfrutarlo. El mercader inteligente buscará medios que alienten el uso más completo que pueda hacer el cliente. Los mapas de carreteras pueden alentar a los conductores a pasear y comprar gasolina; los recetarios motivan a los clientes a utilizar un mayor rango de ingredientes, los implementos de jardinería ayudan a los jardineros a conservar sus jardines, eliminar plagas, y hacer que sus plantas crezcan mejor, y los patrones permiten que los tejedores o bordadores utilicen sus talentos, compren estambre y materiales y utilicen máquinas.

Seguimiento⁵²

Para ayudar a que el cliente obtenga el mayor beneficio posible de un producto, una buena técnica sería el envío por correo de un recordatorio sobre el servicio que debe recibir el producto. Esta actividad puede correr a cargo del fabricante o del distribuidor, en caso de que cuenten con centros de servicio. Dichos seguimientos los realizan los fabricantes de automóviles, podadores, sistemas centrales de calefacción y máquinas para oficina.

En el caso de motocicletas "TANK", no solamente presta atención a la posventa, también amplía su servicio antes de la venta, estableciendo un equipo de técnicos expertos en motocicletas para dar servicio a tiempo y apoyo técnico a los distribuidores.

Departamento de servicio

⁵² Idem, pág. 211

La empresa estableció un departamento de servicio para los clientes, el gerente fue seleccionado en la línea de producción, tiene experiencia en reparación de motocicletas y conocimientos sobre refacciones de todos los modelos.

Ruta de servicio

Bajo el control del gerente de servicio hay un equipo, organizado por siete maestros de motocicletas. Tienen la responsabilidad de controlar diez tiendas cada uno, y fijar la ruta para cada técnico. Diario salen de la empresa con herramientas y refacciones comunes según la ruta de corrida en la ciudad de México. Las tareas y rutas son programadas un día antes.

Servicio antes de la venta

Los maestros llegan a la tienda, limpian las motocicletas, y capacitan a los vendedores del piso. Cuando hay clientes que quieren comprar, el técnico hace un chequeo general, pone la batería, hace la activación y el funcionamiento, enseña al usuario un manejo sencillo y les recuerda los puntos de advertencia, así como el mantenimiento.

Sistema de apoyo

En el departamento de motocicletas hay un grupo de sistema de apoyo, bajo el control del gerente de red. La empresa utiliza el sistema de internet diseñado por el ingeniero de computación que estableció el sistema de apoyo. Difunde los conocimientos básicos y da apoyo técnico, utilizan una cámara digital al tomar fotos para las resoluciones de problemas en las motocicletas de los distribuidores y talleres autorizados.

Este departamento recibe las llamadas por el 01 800, para cualquiera información o quejas.

Hay un ayudante en este departamento que junta todos los problemas que fueron reportados por los clientes, el ayudante llena un formato y lo entrega al gerente de red diariamente.

Otro ayudante se encarga del envío de las refacciones para los clientes foráneos. También tiene la tarea de llenar un formato de los problemas y resoluciones que se reportaron por las tiendas y los maestros de motocicleta.

Centro de servicio- Servicio posventa

Su tarea, principalmente, es del servicio posventa, este centro tiene cinco técnicos y un gerente, bajo la supervisión de un subgerente general. La empresa tiene ciertas políticas sobre el servicio posventa, se fija las fechas de entrega de motocicletas que necesiten reparación.

Garantía de la empresa

Cada motocicleta de marca "TANK" lleva una póliza de garantía y manual e instructivos, además la empresa da promesas a los usuarios como lo siguiente:

Chasis: un año y media

Motor: un año

Batería: tres meses

Refacciones gastadas: no tiene garantía excepto fabricación defectuosa. Se cambia las piezas nuevas físicamente.

Políticas de reembolso

Generalmente, la empresa no aplica la política de reembolso porque sus clientes directos no son los públicos, sino los supermercados. Los supermercados aplican sus propias políticas de reembolso, y los productos de devolución sean reemplazados por unidades nuevas u otro modelo de la empresa.

Políticas de refacciones y su disponibilidad

La empresa tiene su planta de producción, es su estrategia de competencia contra otras marcas, las refacciones son importadas tanto para la producción como para el servicio, está garantizada su disponibilidad. Además, tiene la política favorable de suministrar refacciones para sus distribuidores y talleres con descuentos.

3.2. PROMOCIÓN

Promoción⁵³ es la actividad – a través de exhibiciones, demostraciones, degustaciones, muestras, descripciones y contactos directos – dirigida hacia los consumidores o usuarios para informarles y persuadirlos con la intención de influir en la decisión de compra o aceptación de la propuesta, utilizando para ello contactos personales y directos.

La promoción ayuda a vender el producto en el “punto de venta”, cuando también se persigue la finalidad de:

- a) Fortalecer los efectos de la publicidad;
- b) Coayudar al lanzamiento de un producto en el mercado;
- c) Llamar la atención y despertar el interés del comprador sobre el producto.

Promoción de los productos industriales⁵⁴

⁵³ Moreno, José María “Marketing Internacional”, 1995, pág. 22

⁵⁴ Cateora, Philip R. “Marketing Internacional”, 1995, pág. 460

Los problemas promocionales que encuentran las empresas industriales extranjeras, son un poco distintos de los problemas con que se enfrentan las empresas nacionales. Hasta hace poco ha existido una escasez de medios publicitarios especializados en algunos países. Sin embargo, en la última década se han desarrollado medios industriales especializados para proporcionar a la empresa industrial con clientes potenciales, especialmente en Europa Occidental y hasta cierto grado en Europa Oriental, las repúblicas de Rusia y China. Además de la publicidad que normalmente aparece en los medios impresos, también pueden alcanzarse muchos mercados industriales a través de catálogos, correo directo y ferias industriales que son importantes en el marketing industrial internacional.

Ferias de comercio industrial⁵⁵

Para los publicistas industriales, uno de los medios internacionales más poderosos es la exhibición comercial o la feria comercial. Los productos y las demostraciones de productos, casi automáticamente, vencen todas las barreras de comunicación. Como parte de las actividades de promoción internacional del Departamento de Comercio estadounidense, el gobierno federal patrocina ferias comerciales en muchas ciudades del mundo.

Las ferias proporcionan instalaciones para que un fabricante exhiba y haga demostraciones del funcionamiento de sus productos a los usuarios potenciales. Son una oportunidad para crear ventas y establecer relaciones con agentes y distribuidores que puedan conducir a canales de distribución más permanentes en los mercados extranjeros. Treinta y nueve empresas estadounidenses de equipos de producción electrónica participaron en una exhibición de siete días en Osaka, Japón, y regresaron a su país con 1.6 millones de dólares en órdenes confirmadas y cálculos de 10.1 millones de dólares para el año siguiente. Cinco de las empresas buscaban agentes o distribuidores asiáticos durante la exhibición y cada una pudo firmar un contrato con un representante antes de que la exhibición se terminara. Las

⁵⁵ Idem, pág. 460

ferias comerciales se programan periódicamente y cualquier fabricante interesado puede reservar un espacio para exhibir sus bienes.

En el caso de las motocicletas "TANK", su promoción se ha dado en la participación dentro de ferias y expos de motocicletas en la Ciudad de México y en las Vegas. Por temporadas, utiliza publicidad en periodicos locales de toda la república. Organiza recorridos de promoción de motocicletas en Monterrey, Guadalajara, Veracruz, Puebla y Yucatán. También hace cada mes una ruta de promoción hacia provincia.

3.3. CALIDAD Y CONTROL DE CALIDAD

En la presentación del producto se destaca la importancia de la calidad. En términos generales debe ser de primer orden. Sin embargo, la calidad, debiendo ser buena, no necesariamente tiene que ser igual para todos los mercados. Sería una exageración elaborar un producto de una calidad muy superior a la que exige el mercado. En efecto, es distinta la exigencia en países subdesarrollados. La diferencia deriva del nivel social y de la capacidad adquisitiva. Sería, pues, exagerado, y no tendría sentido comercial, que la empresa elaborara un producto de mucha mejor calidad que la requerida por el segmento del mercado al cual va dirigido. Esta afirmación es válida solamente para los productos de uso masivo, y no para los de consumo, como los alimentos.

Para los productos industriales, el criterio debe ser otro. Para ellos se requiere un nivel de calidad lo más alto posible, independientemente de la importancia y grado de desarrollo del país. La calidad, entonces, podrá variar o no, de acuerdo con la índole y características del producto y en función del mercado de que se trate.

De cualquier manera, el nivel de calidad adecuado del producto y el mercado destinatario debe ser siempre uniforme, estable, sin alteraciones a lo largo de todos los envíos. Esta es una condición clave para mantenerse en el mercado. Es sabido

que algunas empresas pierden clientes por su incapacidad para mantener un nivel de calidad uniforme en sus productos de exportación.

El control de calidad – fundamentalmente en los productos de exportación – tiene por objeto evitar la fabricación y/o el envío de productos defectuosos en materiales, terminación de máquina poco prolija o por torpeza de la mano de obra. Asunto aparte es si la materia prima o los materiales fueran, de por sí, de baja calidad o no fueran los convenidos.

El importador no debe recibir una calidad distinta a la que él adquirió o supone que debe recibir. Tampoco debe despachar una buena en el primer embarque o en el segundo, para luego bajar su nivel. Esto significará defraudar la confianza del comprador, además del desprestigio en que caerá el propio fabricante. Exportar una calidad defectuosa o no convenida, es un “boomerang” para el vendedor y le hará tanto daño a él, como al comprador. Entonces, en este aspecto, la premisa exportadora ha de ser: calidad superior y siempre constante.

El fabricante, para infundir confianza y pronta aceptación a sus productos, debería establecer “motu proprio” como política empresaria de control de calidad. Un régimen de inspección por parte de especialistas (sociedad de control) y exportar los productos con su “certificado de control de calidad” correspondiente. Este régimen establecido por el propio fabricante o exportador, ofrecido al comprador aún en los casos que éste no lo hubiera solicitado, se traducirá en una muestra de responsabilidad empresaria, inspirará confianza y posibilitará el cierre de los negocios.

Si tuviéramos que recurrir a una sola variable para conquistar un mercado, esa variable sería la calidad. Pero debe entenderse bien que se trata de incorporar calidad a todos y cada uno de los productos que se fabrican y comercializan y no solamente someter la producción al control de calidad. La diferencia es notable. Una

cosa es inspeccionar la calidad – que además es costosa y no absolutamente confiable – y otra cosa es “producir” e incorporar calidad.

Las muestras que se utilizan en una inspección pueden llevar a la conclusión que la media o promedio de la producción satisface los parámetros de calidad exigidos. Pero no es suficiente alcanzar esta media. La solución óptima no radica, entonces, en una buena inspección de calidad del producto, sino en producir, e incorporar calidad en cada unidad del producto como si fuera un componente insustituible del mismo.

Más aún, la calidad debe ser total en todos los aspectos y no debe significar solamente, “cero defecto”, sino que debe abarcar hasta una conducta para mejorar la calidad en forma continua y sin interrupciones. Inclusive, debe ser un objetivo empresarial, el mejoramiento ininterrumpido de los procesos de producción, incluyendo los sistemas de organización y distribución, como, asimismo, el trato comercial y el cumplimiento de los compromisos contraídos, con la finalidad de dejar al cliente plenamente satisfecho, tanto por su compra como por su relación con la empresa.

Es de suma importancia tener bien claro el concepto de calidad total al que nos referimos en el párrafo anterior. A continuación ampliamos el contenido esencial de estos términos.

Calidad, debe entenderse como la suma de atributos, cualidades y virtudes de un ser, un objeto (producto) o un servicio; en otros términos, es el valor que un interlocutor o comprador otorga al producto que le satisface en sus necesidades, expectativas y/o beneficios. La calidad debe actualizarse permanentemente, pues la calidad de hoy puede quedar rezagada por el mejoramiento continuo de la competencia, ya sea interna o externa.

Como lo expresamos antes, la calidad, necesariamente, debe estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento del comprador; en otras palabras, el valor final a través del cual los compradores satisfacen sus necesidades, deseos o preferencias.

La calidad total es una filosofía implantada en la cultura de la empresa KTMEX, S.A. DE C.V. que apunta a la satisfacción del cliente en todos los aspectos.

1. Calidad de producción

Cuando entra por la puerta de la fábrica, la primera impresión se da al ver la consigna "CALIDAD ES LA VIDA", cuando entra a la línea de producción, también se puede ver la consigna "CALIDAD ES LA VIDA". Antes del trabajo, los trabajadores tienen que decir tres veces la consigna en voz alta. Un grupo de "QC" (verificación de calidad), vestidos con camisa roja, trabajan en todo el proceso de producción y inspeccionan la calidad del producto terminado. La calidad de las motocicletas tiene relación estrecha con la seguridad del usuario. Una plataforma de prueba y sistema de verificación registra los parámetros de cada motocicleta antes de entrar al almacén del producto terminado.

2. Calidad de venta

Para el Departamento de Venta, la consigna es "El cliente es supremo". Cada mes hace una evaluación del comportamiento de los vendedores. La calidad de venta es un índice de evaluación relacionado con el pago para los vendedores.

3. Calidad de entrega

El Centro de logística enseña a los trabajadores a tratar las mercancías como sus propios bienes. La empresa estableció un premio para los trabajadores que entreguen la mercancía, a tiempo y sin ningún daño.

4. Calidad de servicio

La calidad de servicio es un requerimiento para todos, especialmente para los vendedores, los técnicos y los ayudantes que tratan a los clientes directamente. Los servicios son clave para asegurar la primera venta y la fidelidad del cliente.

PRECIO⁵⁶

Expresión del valor de cambio o valor monetario de un bien o un servicio. Pueden ser: mayoristas o minoristas, brutos o netos, de exportación o importación, etcétera.

Junto con la calidad, el precio es una de las variables más importantes y que más pesa en cualquier estrategia comercial, a tal punto que constituye un factor determinante del volumen de ventas.

Al precio hay que vincularlo con los descuentos o rebajas por cantidades compradas, por pago contado, entrega u otorgamiento de plazos, por lugar de entrega o recargos según distancias, etcétera. Generalmente los precios están determinados por el mercado, dependiendo mucho de la índole y característica del producto, de si el mercado funciona en una economía perfecta o imperfecta, de la existencia o no de productos sustitutos y, en general, de la política comercial de la empresa.⁵⁷

La relación precio-calidad

La relación de precio-calidad⁵⁸ preocupa al fabricante. El cumplimiento de los estándares de calidad de los productos industriales que se venden en el mercado estadounidense, induce al establecimiento de altos precios que pueden estar

⁵⁶ Moreno, José María "Marketing Internacional", 1995, pág. 9

⁵⁷ Idem, pág. 19

⁵⁸ Cateora, Philip R. "Marketing Internacional", 1995, pág. 454

completamente fuera del alcance de las necesidades de muchos de los mercados subdesarrollados en crecimiento del mundo. Las características del ahorro de mano de obra tienen poco valor cuando el tiempo es limitado y la mano de obra es abundante. También es de poco valor la capacidad de la maquinaria para asegurar tolerancias de forma estricta en lugares donde la gente no está consciente del control de calidad, donde las series de producción en términos de volumen estadounidense, no tienen sentido, y donde los trabajadores especializados cuestan tan poco, que es rentable que tomen su tiempo para compaginar selectivamente el ensamblaje y el trabajo de reparación. Esto no significa que no exista un interés por la calidad o el costo en los países en desarrollo, tales como India, sino que el logro del bajo costo y de la buena calidad en estos países no se consigue a través de la alta producción, del equipo de alta precisión y del costo mínimo de mano de obra, sino a través del uso de mano de obra especializada bajo una fuerte supervisión, con un mínimo de equipo de alta versatilidad, de bajo precio y adecuado para el trabajo. De ahí que, para una empresa que quiere comercializar sus bienes industriales en algunos países, puede ser necesario diseñar productos para el mercado de exportación, con menos características funcionales, con el fin de bajar el precio y, por lo tanto, competir eficazmente en precio.

En el caso de las motocicletas "TANK", se maneja seis tipos de política de precio:

- 1) precio base
- 2) precio de distribuidores
- 3) precio de compra institucional
- 4) precio de supermercado
- 5) precio público
- 6) precio de promoción

Las motocicletas "TANK" entran al mercado, con atractivos precios y una excelente calidad.

Las estrategias de precios en el mercado:

- Estrategia de precios bajos de penetración (el caso de productos nuevos en el mercado por lo que el precio es decisivo). En caso de "TANK" el precio base es para fijar a un nuevo mercado y lanzar un nuevo producto.
- Estrategia de precios máximos con mayores utilidades para las grandes marcas, que fomentan una imagen de alta calidad; pero no son productos propios de hipermercados que, por otra parte, están desarrollando sus propias marcas. En caso de "Tank", rara vez, usa esta estrategia, excepto en el caso de una demanda fuerte, ya que no hay suficiente abastecimiento.
- Estrategia de precios mínimos que se usan en casos de liquidación. Se gana participación en el mercado aplicando una política de descuento. En el caso de "TANK", se usa para modelos descontinuados.
- Estrategia de bonificaciones que se practica para promociones de productos. En el caso de la marca "TANK", cuando los distribuidores hacen un gran pedido y pagan con efectivo al momento de la compra, se aplica esta estrategia.

La marca "TANK" estableció su estrategia de precio flexible según el cambio del mercado, cada semana ajusta el precio de algunos modelos en base de la venta y la competencia de otras marcas para mantener su posición del precio competitivo en el mercado. Respecto al líder, su precio por abajo de los líderes, comparamos a los modelos similares de los líderes, su precio del producto nuevo al público casi igual al precio de los productos de segunda mano de las marcas como Honda, Kawasaki, etc.

3.4. TECNOLOGÍA / INNOVACIÓN

Tecnología

Los cambios tecnológicos han marcado de forma irreversible a las organizaciones, ya que a partir de cómo se adapten a ella y la aprovechen como una herramienta necesaria para mejorar sus procesos y aumentar sus negocios, será como obtengan su nivel en el mercado. De ahí que se hable de dos categorías de organizaciones: las creadoras de tecnología y las explotadoras de tecnología.

La atención que ponen las empresas en este rubro se ve reflejada en las inversiones para impulsar áreas claves del negocio, saben que esta inversión, dará como resultado un crecimiento de su ventaja en el mercado y traerá velocidad a sus tiempos de procesos.

Aún con todas estas ventajas, no hay que dejar a un lado el hecho de que las inversiones en tecnología no son baratos, al contrario, las empresas y los gobiernos tienen que destinar importantes sumas de dinero para el desarrollo de su tecnología, de ahí que no todos lo hagan y se dediquen únicamente a comprar la que esta al alcance de sus bolsillos para después adaptarla o integrarla a sus organizaciones. Obviamente, esto permite un menor avance a éstas últimas que aquellas que tienen este rubro como prioridad en la asignación de sus presupuestos.

Innovación

La innovación, es el factor independiente más importante en el crecimiento de cualquier aventura empresarial. La innovación no se puede delegar. Es una receta con éxito garantizado en contra del fracaso. A menos que, de manera consistente y visible, los gerentes generales emprendan el camino para alcanzar victoriosos el espíritu de la innovación, ninguna vía funcionará.

Cada compañía tiene su propia identidad y sus propios retos que afrontar, y cada una trabaja en un ambiente competitivo diferente.

Existen cinco principios de la innovación⁵⁹ que acentúan cualquier intento exitoso para alcanzarla.

- La innovación es una disposición mental, una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y las prácticas de los negocios
- La innovación es un elemento clave para obtener ventaja competitiva
- La innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones
- Los CEO deben dirigir la innovación y ser decididamente responsables sobre la misma
- Los CEO deben comprometerse con la innovación e inculcar en los demás la pasión por ésta

Adherir estos principios, significa adoptar la innovación como una estrategia esencial, aceptar que el pensamiento y las prácticas de negocios convencionales no permiten que la innovación florezca. Sólo cuando se han roto las viejas costumbres y se ha aceptado la innovación como una inversión a largo plazo, las organizaciones pueden mirar hacia un futuro de crecimiento sostenido y de prosperidad continua.

En la actualidad las condiciones de competencia globalizada evidencian la importancia de la innovación tecnológica, ya que ha contribuido a aumentar la productividad, a mejorar la calidad, disponibilidad y seguridad de los productos, procesos y métodos de trabajo, y en general, también al crecimiento económico de los países.⁶⁰

La empresa KTMEX, S.A. DE C.V. que produce las motocicletas de marca "TANK" utiliza tecnología nueva y mejorada, por los reducidos costos de la mano de obra. En enero de cada año se despide a los trabajadores que han tenido una mala conducta, se reduce la mitad de los ayudantes generales, para que a finales de agosto entren trabajadores nuevos.

⁵⁹ Kuczmariski, Thomas D. "Innovación estrategias de liderazgo para mercados de alto competencia", 1997, pág. 2

⁶⁰ Idem, pág. 3

Para lograr la calidad esperada, se realiza una inversión para la investigación y desarrollo de los procesos de diseño e ingeniería en China, cuando la técnica está madura se implanta en fábrica de México. Los modelos cambian cada trimestre, y se añaden más colores para las motocicletas. El director general siempre participa en ferias y expos de motocicletas internacionales para saber la tendencia del cambio en la industria y sigue fielmente los cambios internacionales.

En los sistemas de producción se toma en cuenta la ubicación de los puestos del trabajo, distribución de personales y manejo de materiales de manera eficiente.

3.5. RED DE VENTAS

Canales de distribución⁶¹

Vías o conductos que se escogen para hacer llegar al consumidor de manera completa, eficiente, rápida y económica los productos de la empresa.

En la distribución pueden intervenir las escalas que se mencionan, en parte o totalmente, según sea la forma más o menos directa de hacer llegar el producto al consumidor:

1. Del productor al mayorista/distribuidor, de éste al minorista y de éste a los consumidores.
2. Del productor al mayorista y de éste a los consumidores.
3. Del productor al minorista y de éste a los consumidores.
4. Del productor a los consumidores.

Los principales factores⁶² a tener en cuenta para designar mayorista/distribuidores son, entre otros, los siguientes:

- Estabilidad empresarial

⁶¹ Moreno, José María "Marketing Internacional", 1995, pág. 7

⁶² Idem, pág. 24

- Reputación y confiabilidad (conducta comercial)
- Fuerza de ventas
- Capacidad comercial
- Organización
- Servicio

La distribución⁶³

Los métodos de distribución cambian constantemente, reflejando los cambios en el comportamiento del consumidor.

Las sociedades industriales han tenido éxito a causa de que no solamente la producción se mecanizó y se hizo posible la producción en serie, sino a su capacidad para distribuir eficientemente para un mercado masivo. En muchos países en vías de desarrollo no es difícil producir, pero sí puede ser difícil distribuir ya que la mayoría de la población es casi rural.

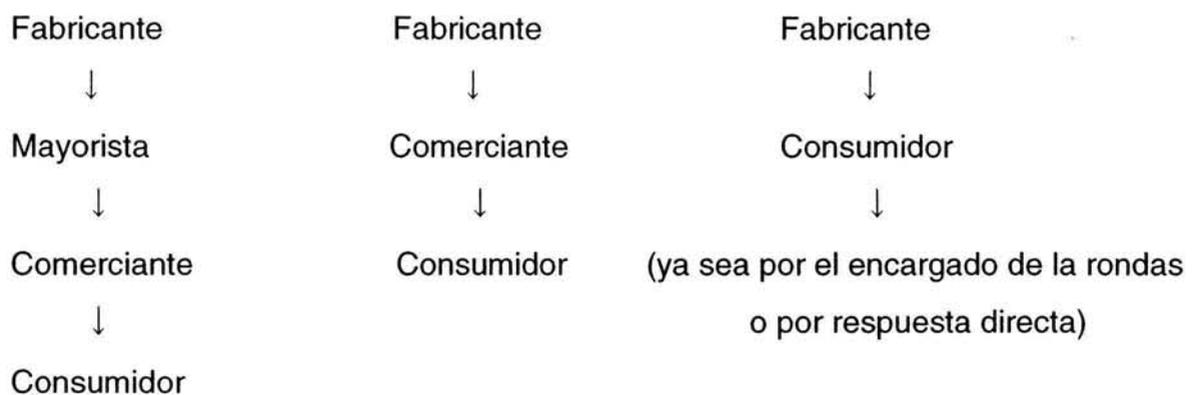


Figura 2. Canales de distribución. El comerciante puede tener una tienda múltiple, en cadena, departamental, independiente o perteneciente al fabricante o de respuesta directa. El mayorista puede incluir agentes, comisionistas o bodegas de

⁶³ Jefkins, Frank "Comercialización Actual", 1997, pág. 70

contado. Las ventas directas del fabricante al consumidor pueden ser a través de visitas del vendedor o por orden postal.

En el caso de motocicletas "TANK", la empresa deja 15% de los márgenes de utilidad o ganancias a los canales de distribución, controla el precio de mayoreo y oferta la sugerencia del precio al público. Se contrata principalmente dos tipos de clientes:

1) Los canales principales de distribución de las motocicletas "TANK" son WalMart, Famsa, la Comercial Mexicana.

La relación directa entre el fabricante y el supermercado achica los márgenes y permite mejores precios de venta, que imponen un más rápido giro al capital con lo cual, al concepto de margen como beneficio, se agrega el de rotación como factor preponderante.

Las motocicletas "Tank" que se distribuye en los supermercados representan un cambio en la manera de venta, su producto está más cerca de los usuarios. La empresa no permite agencia exclusiva, por los problemas de servicios y la competencia de precios. La mayoría de las otras marcas manejan la manera tradicional, al vender a sus agencias especializadas o exclusivas y no venden en un supermercado.

Al distribuir por medio de un supermercado se adquiere un carácter masivo. La imagen de WalMart Famsa, la Comercial Mexicana es de confianza entre sus consumidores.

El problema para la empresa es el no poder cumplir con los pedidos al cien por ciento, para el mes enero, febrero y marzo de 2004, ya que la capacidad de producción de motocicletas solamente cubrió la mitad de los pedidos.

2) Otros canales principales de distribución de las motocicletas "TANK" son los distribuidores/detallista, se venden las motocicletas a los usuarios directamente. La política de empresa no permite revender su producto a otros distribuidores, para evitar los problemas de servicio y para no perder competencia en el mercado. Hay varios requisitos para los distribuidores, como el tener locales, talleres, y tener cierta distancia entre distribuidores. A estos no se les otorga crédito.

3.6. ESTRATEGIAS DE VENTA – MERCADO JUVENIL

La gente joven⁶⁴ quiere estar dentro de una economía en efectivo, es decir, tener dinero para gastarse. Fomentará una demanda por un gran volumen de bienes y una mayor elección entre las marcas en competencia similares; en los países menos desarrollados, esto también será menor.

Los jóvenes, mercado natural

Sin duda, un mercado natural para las motos es el de los jóvenes y es por ahí en donde la cultura del motociclismo pudiera comenzar.

La empresa considera que los estudiantes universitarios resultan excelentes consumidores potenciales e incluso para ellos la moto será un vehículo más barato y menos contaminante.

Se reconoce que algunos modelos de motos son caros, pero la mayoría de las motocicletas "TANK" como son las: TK50, TK100, TK125, son recomendados para los jóvenes, ya que sus precios son razonables. Una moto nueva representará una mayor duración, 60 mil a 80 mil kilómetros máximo, con menores costos de mantenimiento en comparación a un vehículo usado.

En la actualidad, muchas motocicletas incorporan tecnología de punta, como los

⁶⁴ Jefkins, Frank "Comercialización Actual", 1997, pág. 19

frenos de disco y sistemas de frenos antibloqueo, a diferencia de algunos vehículos usados que son auténticos ataúdes rodantes. Los estacionamientos de las universidades están repletos de automóviles muy viejos que bien podrían ser sustituidos por modelos de motocicletas más recientes.

Incluso con una moto es más factible emprender la huida en comparación con un automóvil el cual en una zona de tráfico es prácticamente imposible moverse.

3.7. EXPORTACIÓN

Una empresa puede decidir entrar en el campo internacional exportando desde su país de origen. Esto significa que el desarrollo del mercado extranjero es el enfoque más sencillo y común utilizado por las empresas que dan su primer paso internacional debido a que pueden minimizarse los riesgos de una pérdida financiera. La exportación⁶⁵ es también una práctica común para la empresa internacional madura. Algunas de las empresas más grandes inician sus exportaciones como su método de entrada al mercado. Generalmente, los primeros motivos son obtener la nata del mercado o ganar el negocio para absorber los gastos generales. Aun cuando estos motivos puedan parecer oportunistas, exportar es una forma buena y permanente de operación en el marketing internacional. La mecánica de la exportación y los distintos intermediarios disponibles facilitan el proceso de exportación.

Muchas empresas grandes, globales y multinacionales, con numerosas subsidiarias productivas en todo el mundo, comenzaron sus operaciones en el extranjero mediante la exportación. A medida que esta etapa tuvo éxito, se establecieron empresas de ventas en el exterior para comercializar las exportaciones. Conforme la empresa de ventas desarrolla un mercado lo bastante grande, se instalaban plantas para ensamblar partes importadas. Por último, el producto terminado se fabricó en forma local.

⁶⁵ Cateora, Philip R. "Marketing Internacional", 1995, pág. 357

Es igual con las empresas que expanden su mercado en el extranjero por medio de la exportación como se menciono anteriormente, Las motocicletas marca "TANK" están en el camino de exportación a Estados Unidos. Había seis modelos con pocas unidades haciendo la prueba en el mercado de EUA. Hay una fuerte demanda del mercado, pero las condiciones de venta varían dependiendo del estado. La empresa KTM MEX, S.A. DE C.V. está haciendo sus esfuerzos en esta marcha.

CONCLUSIONES

Revisamos los elementos básicos y claves del mercado a través del caso de las motocicletas de marca "TANK" y sus estrategias de marketing, podemos concluir lo siguiente:

El mercado de motocicletas en México está creciendo, tiene una demanda potencial, y es un mercado atractivo.

Las empresas locales deben tener una visión global, hoy en día no hay frontera en el mercado, las empresas locales deben aprovechar las oportunidades que da el comercio internacional para su desarrollo.

Sabemos que la tecnología, la innovación, y la competitividad son factores claves para que las empresas sean exitosas en el mercado mundial. En el futuro del mercado de las motocicletas se utilizará más tecnología de computación, siendo más competitivo y tendrá muchos cambios día con día.

La mercadotecnia estratégica y las tácticas de las motocicletas de la marca "TANK", sirvió como herramienta para su posicionamiento en el mercado de motocicletas en México. Su producto satisface la necesidad del mercado, sus promociones por medio de ferias, expos, periodicos, y su ruta de campaña son eficientes para conocer públicamente su fama de buena calidad y precio. Ganó la confianza de los supermercados WalMart, Famsa, la Comercial Mexicana, que distribuyen sus productos en gran volumen. Los distribuidores gustan vender las motocicletas en su red de venta. Su participación en el mercado fue todo un éxito.

Los factores positivos que utiliza la marca "TANK" son favorables y constituyen razones de éxito para su posicionamiento en el mercado de motocicletas en México, y puede competir con otras marcas en el mercado de motocicletas internacional.

APORTACIÓN:

Ante la situación económica por la que atraviesan la mayoría de los países en desarrollo y las empresas se hace necesario y urgente multiplicar los esfuerzos tanto en el campo de la producción con destestino a mercados externos como en el de la promoción y venta de esa producción, ampliando los mercados existentes y conquistando otros nuevos. Para lograrlo será menester esforzarse y mejorar las estrategias y técnicas del marketing internacional. Para que los esfuerzos que se realicen en tal sentido resulten fructuosos, es indispensable que se desarrolle la capacidad gerencial en marketing.

Entre las razones de éxito, son frecuentes las que se enuncian seguidamente:

- Buena calidad del producto.
- Adaptabilidad al mercado.
- Precio competitivo.
- Condiciones de venta atractivas.
- Producto de características únicas o especiales y/o amparadas por patente.
- Buena imagen de la empresa (importancia/magnitud, responsabilidad, confiabilidad).
- Dominio de los canales de distribución.
- Frecuente publicidad y promoción.
- Servicio satisfactorio de posventa (de ser pertinente).
- Preferencia arancelaria u otra clase de beneficio o protección comercial.
- Conocimiento de los principales proveedores que participan en el abastecimiento del mercado y de las condiciones en que lo hacen.
- Buena organización empresarial y diligente operatoria exportadora.
- Capacidad productiva suficiente para abastecer prontamente los mercados conquistados.

FUENTE DE INFORMACIÓN

Bibliográficas, Hemerográficas

Alan, Rugman. *Negocios Internacionales*. Colombia, Edit. Mc Graw-Hill, 1997.

Ball, Donhld y Wendell Mcculloch Jr. *Negocios Internacionales*. Quinta Edición, Irwin, 1996.

Bannock, Graham. *Diccionario de Economía*. México, Edit Trillas, 1990.

Barker, Joel. *Paradigms*. Harper Business, 1993.

Battini, Pierre. *Innovar para ganar*. México, Limusa Noriega Editores, 1994.

Bhidé, Amar. *Origen y evolución de nuevas empresas*. Oxford University Press, 2001.

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. *La Estrategía Básica de Marketing*, Madrid, Díaz de santos, 1990.

Cateora, Philip R.. *Marketing Internacional*. Octavo Edición, España, Irwin, 1995.

Chacholiades, Milquiades. *Economía Internacional*. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1980.

Colaiacovo, Juan Luis. *Canales de comercialización internacional: texto y casos prácticos sobre marketing, trading companies, consorcios y cooperativas de exportación y "joint ventures internacionales"*. Buenos Aires Argentina, Ediciones Macchi, 1990.

Czinkota, Michael R. y Ilkka a. Ronkainen. *Marketing Internacional*. 6ª Edición, México, Pearson Educación, 2002.

Daniels, John. *International Business and Operations*. Massachusetts, Addison Wesley Longman Inc, 1998.

Fresco, Juan Carlos. *Marketing desde el punto de venta*. Buenos Aires Argentina, Ediciones Macchi, 1997.

Gaytan, T. Ricardo. *Teoría del Comercio Internacional*. México, Edit. Siglo XXI, 1972.

Gross, Daniel. *Forbes Greatest Business Stories of All Time*. John Wiley & Sons, 1997.

Guerrero, Diego. *Competitividad: Teoría y Política*. Barcelona, Editorial Ariel, 1995.

Hamel, Gary. *Innovation Now*, in Fast Company, 2002.

Hill. *International Business Competing in the Global Marketplace*. 3a edición, McGraw-Hill, 2000.

Jasso, Javier. *Los sistemas de innovación como mecanismos de innovación y de transferencia tecnológica*, Vol. No. 76, Artículo de la División de Administración Pública, CIDE, México.

Jefkins, Frank. *Comercialización actual*. México, Trillas, 1997.

Kloter, Philip. *Marketing Management: Analisis, Planning, Implementation, and Control, Millennium ed*. New jersey, Prentice Hall, 2000.

Kotler, Philip. *Manual de La Mercadotecnia*. 7ª Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.

Krugman, Paul. *Economía Internacional*. México, Edit. Addison Wesley, 2003.

Kuczarski, Thomas D. *Innovación estrategias de liderazgo para lograr la ventaja competitiva*. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1998.

Kuczarski, Thomas D. *Innovación estrategias de liderazgo para mercados de alto competencia*. Colombia, Edit. Mc Graw-Hill, 1997.

Ledesma, Carlos y Cristina Zapata. *Negocios y Comercialización Internacional*. 1ª Edición, Ediciones Macchi, 1995.

Ledesma, Carlos A. *Principios de Comercio Internacional*. Buenos Aires Argentina, Ediciones Macchi, 1990.

Levitt, Theodore. *Levitt on Marketing*. *Harvard Business Review*. Boston, Harvard Business School Press, May-June 1983.

Manchón, Hipólito Molina, y Francisco José Conca Flor. *Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial*. Publicaciones Universidad de Alicante, 2000.

McCarthy, E. Jerome, y William D. Perreault Jr. *Marketing*. España, Irwin, 1996.

Michael, Porter E. *La Ventaja Competitiva de Las Naciones*. México, Edit. Javier Vergara, 1982.

Michael, Porter E. *Michael E Porter on Competention and Strategy*. Harvard Business Review No. 90079, Boston, 1991.

Moreno Jorge, *Comercio Exterior*. México, Ediciones fiscales Isef, 2001.

Moreno, José María. *Marketing internacinal: contenido y estrategias para lograr la excelencia*. 2ª Edición, Buenos Aires Argentina, Ediciones Macchi, 1995.

Moreno, José María. *Marketing internacinal: contenido, políticas & estrategias exitosas*. 2ª Edición, Buenos Aires Argentina, Ediciones Macchi, 1995.

Octavio, Ianni. *La Sociedad Global*. 1ª Edición, Silo XXI, 1998.

O'Shaughnessy, John. *Marketing Competitivo: Un enfoque Estratégico*. 2ª Edición, Madrid, Díaz de santos, 1991.

Ries, Al, y Jack Trout. *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1992.

Rugman, Alan M., y Hodgetts, Richard M. *Negocios Internacionales, Un Enfoque de Administración Estratégica*. McGraw-Hill., traducción de la 1ª edición., Julio 2002.

Stanton, William J, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker *Fundamentos de Marketing*. México, Edit. McGraw-Hill, 1992.

Stern, W. Louis, y Cruz, Ignacio, et alt. *Canales de Comercialización*. Madrid, Prentice Hall, 1999.

Teerlink, Rich, y Ozley, Lee. *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*. Harvard Business School Press, 2000.

Tipler, John. *Harley-Davidson Design and Development*. California, Thunder Bay Press, 2002.

Wren, Daniel y Greenwood Ronald. *Los innovadores de las grandes organizaciones*. Oxford, Oxford university press, 1999.

Young, James Webb. *Technique for Producing Ideas*. McGraw-Hill, 1996.

Referencias de Internet

<http://automotriz.mural.com/autos/articulo/001897/>

<http://automotriz.mural.com/autos/articulo/000807/>

<http://automotriz.mural.com/deportivos/articulo/000553/>

<http://automotriz.mural.com/deportivos/articulo/000790/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001456/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001475/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001094/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/000809/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001045/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001382/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/000559/>

<http://automotriz.mural.com/novedades/articulo/001382/>

<http://www.automotriz.net/cgi->

[bin/antiframe.pl?ref=http://www.automotriz.net/breves/2004/marzo-15.htm](http://www.automotriz.net/breves/2004/marzo-15.htm)

<http://www.bi-tank.com/index2.htm>

<http://www.ducati.com/>

<http://www.harley-davidson.com.mx/>

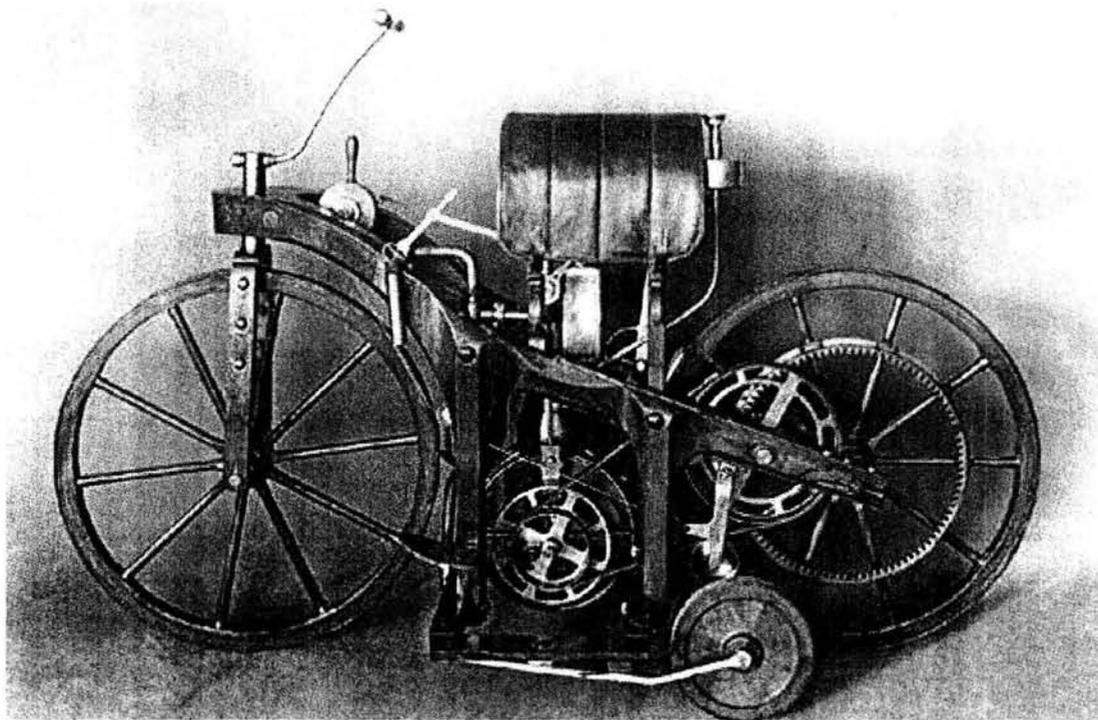
<http://www.honda.com/>

<http://www.honda.com.mx/honda2004/>

<http://www.monografias.com/trabajos/globalizacion/globalizacion.shtml>

ANEXOS

Anexo 1. Primera motocicleta en el mundo



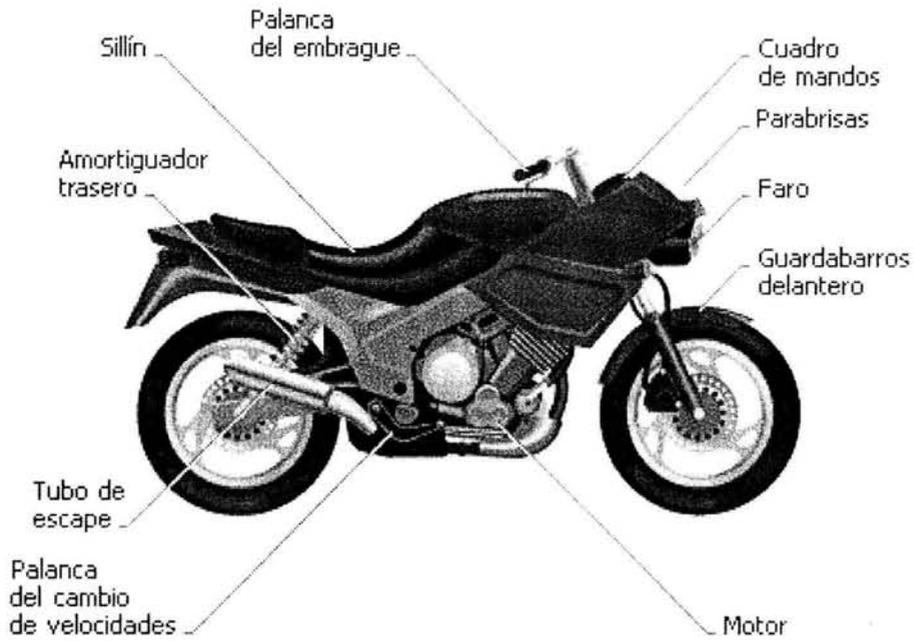
Corbis

La primera motocicleta

En 1885, el ingeniero e inventor alemán Gottlieb Daimler montó un motor de combustión interna diseñado por él mismo en un vehículo con bastidor de madera. El vehículo tenía cuatro ruedas, incluyendo dos pequeñas ruedas de estabilización, por lo que técnicamente no era de hecho una motocicleta. Sin embargo, los historiadores consideran que el vehículo de Daimler fue la primera motocicleta del mundo. El hijo de Daimler, Paul, se convirtió en el primer motorista el 10 de noviembre de 1885, cuando pilotó la invención de su padre a lo largo de casi 10 kilómetros.

Microsoft® Encarta® Biblioteca de Consulta 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Anexo 2. Partes de una motocicleta



© Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Partes de una motocicleta

Esta ilustración muestra algunas de las partes más importantes de una motocicleta. Los mandos de la transmisión, como la palanca del embrague y la del cambio de velocidad, están situados en el manillar o en el estribo, donde el motorista puede manejarlos con facilidad. El amortiguador trasero y los demás componentes de la suspensión protegen al conductor frente a las sacudidas y los baches. El tubo de escape conduce los gases generados por el motor hasta la parte de atrás de la motocicleta.

Microsoft ® Encarta ® Biblioteca de Consulta 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Tang Jianqing** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacional) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

L.R.C. Avelino de Jesús Sánchez Mex	Presidente
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
Dr. Hugo Rodas Morales	Vocal
M.A. Julio Alonso Iglesias	Secretario
M.A. Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez	Suplente
M.D.E. Sergio Carranza Moreno	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 24 de septiembre del 2004.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez