

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**MARKETING INDUSTRIAL**  
**“UNA APLICACIÓN A LA INDUSTRIA MINERA”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA

**FRANCISCO NICOLÁS PÉREZ ORTIZ**

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2013

## ÍNDICE

Página

<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
1.1 Conceptos básicos.....	4
1.1.1 Características del comprador industrial .....	5
1.1.2 Características de las operaciones industriales .....	6
1.1.3 Metodos de compras industriales.....	7
1.1.4 Tipos de compras industriales.....	10
1.1.5 Características de la demanda industrial .....	10
1.2 Investigación de mercado .....	10
1.2.1 Mediciones del mercado .....	12
<b>CAPÍTULO N° 2: DESARROLLO DE ESTRATEGÍAS E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>18</b>
2.1 Analisis básico.....	18
2.2 Foco y fijación de metas. ....	18
2.3 Componentes de la estrategia.....	19

2.4	Herramientas de marketing. ....	21
2.5	Estrategias de marketing industrial.....	24
2.5.1	Estrategia orientada al competidor.....	25
2.5.2	Estrategia orientada al cliente .....	26
2.5.3	Estrategia orientada al producto.....	26
2.5.4	Estrategia de integración óptima.....	27
2.5.5	Estrategia en manejo de mediciones .....	27
2.6	Segmentación de mercado y posicionamiento .....	27
2.6.1	Segmentación del mercado.....	28
2.6.2	Posicionamiento .....	29
2.7	Desarrollo e implementación del plan de marketing; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
2.7.1	Consideraciones para el desarrollo del plan estrategico .....	30
2.7.2	Desarrollo del plan de marketing industrial .....	30
2.7.3	Desarrollo del plan de marketing industrial basado en un equipo destacado .....	31
2.8	Estructura del plan de marketing industrial.....	32
2.8.1	Deficiencias del plan de marketing industrial; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
2.9	Sistema de monitoreo y control de mercado .....	35
<b>CAPÍTULO N°3: APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL .....</b>		<b>37</b>
3.1	Introducción .....	38

3.2	Posición actual de la compañía (Punto A)	42
3.2.1	Visión del mercado	42
3.2.2	Análisis competitivo	47
3.2.3	Análisis del producto	52
3.2.4	Actitudes del cliente	55
3.3	Posición futura de la compañía (Punto B)	56
3.3.1	Objetivos y metas	56
3.3.2	Medición del mercado	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.4	Estrategia de Marketing	61
3.5	Utilización de la estrategia de marketing	64
3.6	Sistema de monitoreo y control	67
3.7	Programa y presupuesto	68
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
	Anexo N°1: Variables que miden en el mercado..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	Anexo N°2: Preguntas que permiten reflejar y evaluar el conocimiento que se tiene de la competencia.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	Anexo N°3: Perfil del profesional de ventas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	Anexo N°4: Estrategias en manejo de mediciones de las empresas industriales	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Anexo N°5: Programa y Presupuesto Mintec Ltda. **¡Error! Marcador no definido.**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Sheth.....	<b>9¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.2 Tasa de crecimiento con poder de la industria. ....	13
Figura 1.3 Opciones de cambio del producto .....	14
Figura 1.4 Estructura de canales típicos .....	16
Figura 2.2 Segmentación del mercado .....	29
Figura 3.1 Posición actual empresa.....	40

*Dedicado a aquellos que fueron participe directa o indirectamente en la realización de este trabajo, ya sea leyendo, opinando, dando ánimos, corrigiendo, teniendo paciencia o simplemente estando presente.*

*Agradezco a Don Julio Morales por haber confiado en mí, entregándome su conocimiento y experiencia. Por su paciencia y dirección en este trabajo.*

*A mis padres, familia y amigos quienes con su apoyo incondicional hicieron posible terminar con una etapa esencial*

*de mi vida.*

*¡Muchas gracias a todos*

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de tesis, se resume la visión, objetivos, limitaciones y estructura del modelo de ingeniería de marketing industrial, un nuevo concepto que se está utilizando en las empresas industriales.

El primer capítulo expone los principales conceptos y características que involucra el marketing industrial: mercado, producto, compradores, operaciones y su demanda. Esto permitirá entender las bases del marketing industrial y sus diferencias con el resto de los mercados. Posteriormente, se presenta un esquema de la investigación del mercado y por supuesto, se define el punto A (donde está la empresa actualmente) identificando potenciales.

El segundo capítulo desarrolla la estrategia de marketing, antes de ello se fijan objetivos y metas, el punto B (donde la empresa desea estar), se establecen herramientas y estrategias de marketing, además, de seleccionar el mercado objetivo y su posicionamiento. Posteriormente, se muestra el desarrollo e implementación del plan de marketing industrial y la creación de un sistema de monitoreo y control del avance hacia nuestro punto objetivo, el punto B.

Finalmente, se expone un caso práctico de una empresa de ingeniería, proveedora de la minería, que desarrolla un plan de marketing industrial de acuerdo a la estructura presentada, esto entrega una idea más clara de lo que se quiere lograr a través de este modelo de ingeniería de marketing industrial desarrollado.

### **ABSTRACT**

In the following thesis, we summarize the vision, objectives, limitations and model of structure engineering of industrial marketing, a new concept that is being used in industrial enterprises.

The first chapter exposes the main concepts and features involving industrial marketing: market, product, customers, operations and demand. This will allow you to understand the basics of industrial marketing and its differences from the rest of the markets. Subsequently, we present a scheme of market research and of course, point A is defined (where company currently belongs) identifying by potential.

The second chapter develops the marketing strategy, before that we have to set the goals and targets, the point B (where the company wants to be), establishing marketing tools and strategies. And we also have to select the target market and positioning. After, we show the development and implementation of the industrial marketing plan and the creation of a system to monitor and control the progress towards our target, the point B.

At the end it exposes a case of an engineering company that works as a mining supplier. They developed a marketing plan according to what we have exposed, this gives a clearer idea of what it wants to achieve through this developed industrial marketing model of engineering

## INTRODUCCIÓN

El marketing ha tomado una importancia relevante para el éxito de cualquier organización.

En su concepto se ha desarrollado una nueva filosofía de hacer negocios, que insiste en la orientación hacia el cliente y el mercado, y en la coordinación de las actividades de marketing para maximizar los objetivos de desempeño de la organización de marketing y ventas.

Esta investigación se ha orientado hacia un esquema un tanto distinto del comúnmente utilizado en las grandes empresas comerciales y de servicios. Este tema abarca un concepto más complejo del marketing, ya que se trata de un mercado altamente especializado, donde el segmento objetivo es un grupo reducido de clientes, por lo tanto, se requiere de una estrategia más elaborada y analizada. Deben estudiarse muchas variables y factores que afectan el mercado, tanto interna como externamente, incluso traspasando las fronteras de nuestro mercado nacional. Los productos principalmente tienen un destino intermedio, ya que no se trata de bienes finales, sino productos que pueden ser reprocesados, cuya estructura es de gran tamaño y bajo volumen de producción, particularmente cuando se involucran bienes de capital.

Antes de comenzar en detalle, cabe mencionar que el presente estudio ha sido preparado con el propósito de mostrar las distintas variables y conceptos que caracterizan la gestión de marketing para empresas industriales, especialmente en

negocios que desarrollan proyectos de ingeniería. La siguiente tesis ofrece una clara visión teórica, aplicada y actualizada en el análisis y diseño de un plan de marketing industrial.

Para ello se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Desarrollar un modelo de marketing industrial aplicado a esta industria, con una mirada hacia el mercado y una actuación interna.
2. Desarrollar conceptualmente y determinar las características del marketing industrial aplicado al mercado de la minería para así mejorar su ámbito competitivo.
3. Determinar el mercado potencial en este rubro.
4. Identificar las variantes que existe entre el marketing tradicional vs el marketing industrial.

## **CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO**

## **Consideraciones generales del marketing industrial**

En la primera parte del marco teórico se explican los principales aspectos que encierra esta materia, incluyendo conceptos de marketing, mercado, producto y segmentación industrial, luego se señalan las principales características del comprador industrial y de las operaciones que se realizan en este sector, de manera que puedan compararse con el típico comprador de bienes de consumo masivo y con las ventas directas al consumidor. A continuación, se exponen los métodos y tipos de compras industriales, un detalle que permitirá conocer mejor el comportamiento de los compradores en este segmento de mercado. Se concluye además con la demanda industrial comparada con la demanda de productos de consumo masivo.

### **1,1 Conceptos básicos**

#### *Marketing industrial<sup>1</sup>*

Está compuesto de personas, grupos u organizaciones que compran una clase específica de productos para usarlo, en forma directa, en la producción de otros productos o en las operaciones diarias. Los mercados industriales están formados por diferentes tipos de clientes, entre los que se incluyen productores, gobiernos e instituciones.

---

<sup>1</sup> Pride y Ferrel, "Marketing", Cap. 20

## **Producto industrial**

Es un producto que se compra para utilizarse en forma directa en la producción de otros productos o en las operaciones de la organización. Estos se pueden clasificar básicamente en siete categorías:

- Materias primas
- Equipo pesado
- Equipos auxiliares
- Partes componentes
- Materiales
- Suministrados
- Servicios.

## **Segmentación del mercado industrial**

“La segmentación del mercado es una estrategia para seleccionar clientes, para diferenciar a los clientes según la forma diferente de responder al esfuerzo de marketing, para escoger entre las oportunidades alternativas del mercado y para hacer estrategias de marketing a la medida de esas oportunidades distintivas”.<sup>2</sup>

### **1.1.1 Características del comprador industrial**

Los compradores industriales tienen un comportamiento de compras distinto a los consumidores de bienes de consumo, particularmente cuando llega el momento de tomar una decisión de compra.

---

<sup>2</sup> Frederick Webster Jr., “Estrategia de marketing industrial”, Cap.4.

Entre las características principales de estas personas tenemos:<sup>3</sup>

- **Son racionales**, por lo general tienen más información sobre el producto que compran, o buscan más información antes de comprar, con el fin de tomar una decisión de compra que cubra con exactitud las necesidades de la organización.

- **No son autómatas**, tienen emociones, necesidades y objetivos personales que influyen en el comportamiento en las compras industriales. Los compradores industriales al igual que otro tipo de compradores consideran varios factores al tomar decisiones de compras, entre los cuales tenemos:

- Nivel de calidad
- Servicio
- Precio
- Entrega

### **1.1.2 Características de las operaciones industriales**

“Las operaciones industriales pueden diferir en varias formas de las ventas al consumidor, esto explica que las empresas industriales tengan una estructura y organización más simple que las empresas de productos masivos, ya que deben dedicarse a un negocio muy especializado, donde los objetivos de venta están

---

<sup>3</sup> Pride y Ferrel, “Marketing”. Cap. 20

centrados en no más de cinco a siete productos o servicios”<sup>4</sup>. Estas operaciones se caracterizan por lo siguiente:

- Los pedidos industriales, en general, son mayores que los de artículos de consumo masivo.
- Las negociaciones de ventas no se realizan con frecuencia, ya que las ventas industriales incluyen muchas veces, artículos grandes y caros, que no se remplazan con frecuencia.
- Los periodos de negociación son bastante largos, ya que algunas decisiones de compras industriales son tomadas por un comité, o porque el pedido puede ser grande y caro, o porque el producto se fabrica a requerimientos específicos del cliente.
- Participan varias personas o departamentos en las operaciones industriales
- Existe reciprocidad entre las empresas industriales, es decir, un convenio o contrato donde acuerdan realizar compras entre sí.
- Existen términos y condiciones en los contratos u órdenes de compra.
- Los periodos de entrega del producto industrial son normalmente más largos.

### **1.1.3 Métodos de compras industriales**

A continuación se señalan diferentes formas de realizar compras industriales:

---

<sup>4</sup> Pride y Ferrel, “Marketing” Cap. 20

- **Por descripción**, se realiza cuando los productos que se acostumbra comprar tienen ciertas características uniformes (como tamaño, forma, peso y color) y, por lo general se clasifican de acuerdo con estas especificaciones.
- **Por inspección de los productos**, en el caso de grandes equipos industriales, vehículos usados y edificios que tienen características únicas y que pueden variar de acuerdo con las condiciones en que se encuentre.
- **Por muestreo**, se refiere al tipo de compra en el cual se toma una muestra del producto del lote y se evalúa, asumiendo que las características de esta muestra son representativas de todo el lote.
- **Por negociación**, se realizan algunas compras industriales, cuando el comprador industrial describe con exactitud lo que necesita y, entonces, pide a los fabricantes que presenten ofertas (licitaciones públicas o cerradas).<sup>5</sup>

Como se presentan en la figura 1.1 el modelo de Sheth ha adaptado el modelo del comportamiento del comprador al caso especial del comprador industrial. El modelo tiene un énfasis psicológico, se concentra en los estados mentales y los procesos de decisión de los participantes individuales en el proceso de compra. Principalmente, muestra que las diferencias entre las expectativas de los compradores son producidas por conocimiento de los individuos, sus fuentes de información, la búsqueda activa, la distorsión perceptual y la satisfacción de compras anteriores. Este modelo distingue entre decisiones autónomas, donde un solo individuo toma la decisión de compra, y las decisiones conjuntas, tomadas

---

<sup>5</sup> Pride y Ferrel, "Marketing". Cap. 20

colectivamente por los participantes en dicho proceso. Existen seis factores situacionales que determinan si la decisión es autónoma o conjunta los factores específicos del producto, que incluyen la presión por tiempo, el riesgo percibido y el tipo de compra y los factores específicos de la compañía, que incluyen la orientación, el tamaño y el grado de centralización.<sup>6</sup>

Modelo Integrativo del comportamiento de un comprador industrial

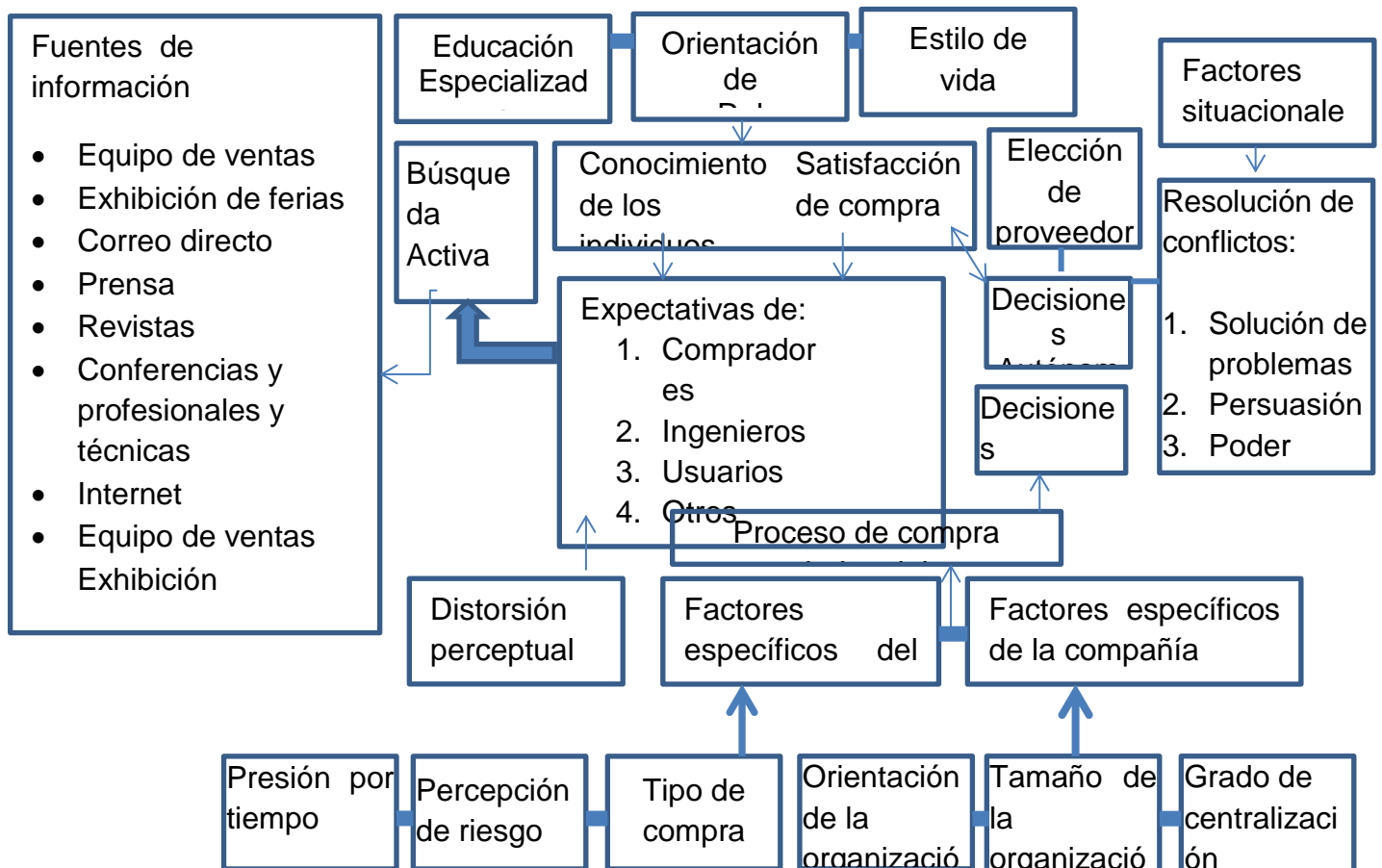


Figura 1.1 Modelo de Sheth

(Fuente: Jagdish sheth, "A model of industrial buyer behavior")

### **1.1.4 Tipos de compras industriales**

Las compras industriales pueden clasificarse dentro de uno de estos tres tipos: <sup>6</sup>

- **Compras para trabajos nuevos**
- **Compras repetitivas**
- **Compra repetitiva modificada**

### **1.1.5 Características de la demanda industrial**

“La demanda de productos industriales tiene varias características, que la distinguen de la demanda de productos de consumo masivo, además considerando cada una de estas, vemos que la demanda de distintos tipos de productos industriales también varía”<sup>7</sup>. En general, la demanda industrial se caracteriza por ser:

- Demanda derivada
- Demanda de tipo inelástica
- Demanda conjunta
- Demanda fluctuante

## **1.2 Investigación de mercado**

Es muy importante después de un análisis interno y externo de la industria, determinar la posición competitiva de la compañía en el mercado antes de continuar con el proceso de implementación del marketing industrial. Este proceso

---

<sup>6</sup> Pride y Ferrel, Cap.20.

<sup>7</sup> Pride y Ferrel, Cap.20.

involucra varios pasos que se desarrollan paulatinamente, con el fin de obtener un modelo de marketing industrial con un enfoque de ingeniería y que permita el cumplimiento permanente de los objetivos de la compañía. Estos pasos son los siguientes:

- 1.- Definir o descubrir el problema o la oportunidad.
- 2.- Determinar el objetivo de la investigación.
- 3.- Desarrollar el diseño de investigación, identificando las variables o parámetros a medir y los instrumentos de medición.
- 4.- Implementación de la investigación, organizando recursos y staff, entrenamiento, cursos de acción y recolección de datos.
- 5.- Analizar resultados y localizar el punto A.
- 6.- Fijar metas y localizar el punto B.
- 7.- Formular la estrategia de marketing, que involucre a “mercado objetivo – cliente – producto – competencia”
- 8.- Desarrolla el plan de marketing, que incluya fijación de metas y objetivos, cursos de acción para la implementación de la estrategia, programación y tiempos de acción, presupuestos, recursos, etc.
- 9.- Monitorear el sistema, mediante un registro de los resultados y medición periódica.

Esta sección se orienta a determinar la posición competitiva de la compañía en el mercado, la cual permite definir las variables de medición y los instrumentos que se deben utilizar.

### **1.2.1 Mediciones del mercado**

Una vez que se ha identificado la oportunidad de negocio que tiene la empresa dentro del mercado, se determina el o los objetivos de la investigación, es decir, el motivo por el cual se analizará el mercado y los resultados que se espera obtener de esta investigación. Seguidamente, como en toda investigación, es necesario buscar información relevante, que permita obtener una conclusión respecto de la posición de la compañía dentro del mercado. Existen distintas variables que se pueden medir en el mercado, algunas de estas son: (Anexo N°1)

- a) Precio**
- b) Tamaño y concentración del mercado**
- c) Participación de mercado**
- d) Saturación del mercado**
- e) Tasa de remplazo**
- f) Razón precio/desempeño**
- g) Actitud del cliente**
- h) Crecimiento del mercado**

Esta medida representa la salud de las compañías. Los parámetros del mercado que sirven de base para determinar el crecimiento del mercado son:

- Los grupos de productos

- Las áreas geográficas
- Las unidades de medición
- Industria con respecto al PIB

Algunas medidas necesarias al comparar la tasa de crecimiento de la industria con el poder del mercado se muestran en la figura 1.2

		Alto	Bajo
Tasa de crecimiento de la industria	Alto	Continúa inversión, incremente participación de mercado a niveles de meta	Tomar en cuenta a la competencia, invertir fuertemente en participación, segmentos o retirarse.
	Bajo	Obtener ganancias lo más alto posible consistente en mantener una participación de mercado	Tomar en cuenta a la competencia, después generar desafíos, segmentos o retirarse.

Figura 1.2

### i) Potencial de mercado

Esta medición muestra cuán grande puede ser el mercado para un producto dado. Nos indica la inversión en desarrollo de producto, producción, capacidad y herramientas de marketing.

### j) Edad del producto en el mercado

La edad o ciclo de vida del producto describe los patrones de venta de un producto en función del tiempo. Se usa como base de trabajo para analizar la dinámica que puede impactar un segmento del mercado y ventas del producto.

Las etapas de un ciclo de vida expandido son las siguientes:

Investigación y desarrollo

Madurez del mercado

Introducción del producto

Saturación del mercado

Desarrollo del mercado

Declinación del mercado

Explotación

Después de hacer un análisis competitivo en cierta etapa del ciclo de vida, considerando la calidad y el costo de nuestro producto; tenemos algunas opciones de cambio al producto que es necesario considerar, de acuerdo a lo señalado en la figura 1.3.

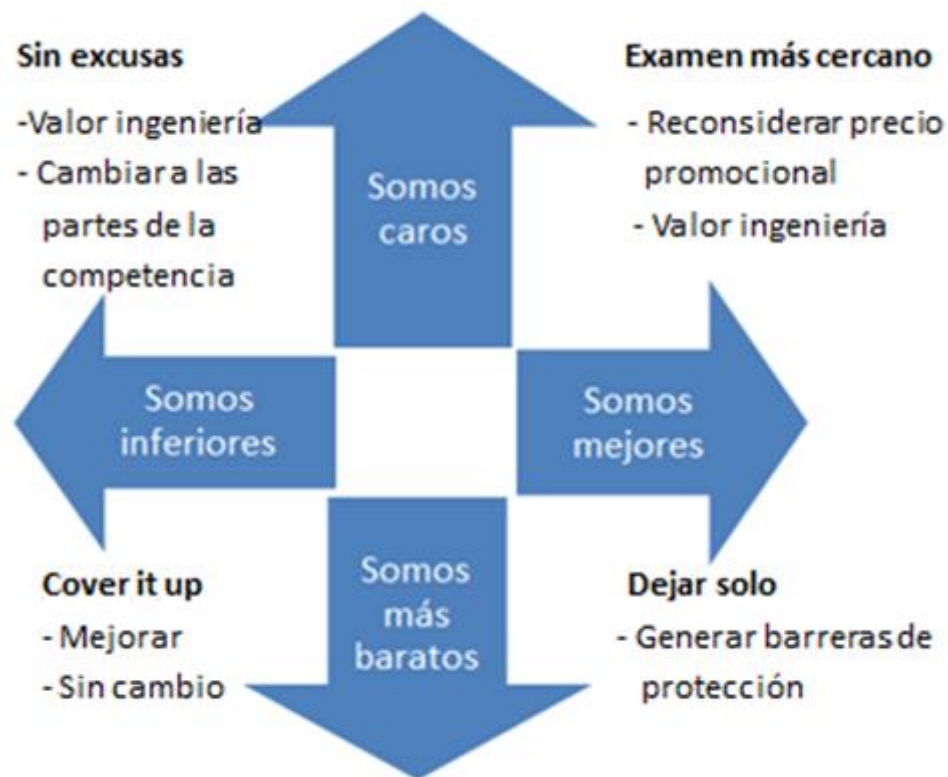


Figura 1.3

### **k) Intensidad de venta**

Esta medida ilustra el nivel de saturación o explotación de un mercado dado. Es el porcentaje dado por el total de ventas reales de la empresa sobre el mercado potencial.

### **l) Base instalada**

Es el número total de unidades instaladas de un producto determinado en el mercado total o segmento de mercado. Se excluyen los productos que han sido reemplazados con nuevas tecnologías u otros que no están en operación.

### **m) Demografía del cliente**

Incluye todas las mediciones necesarias para describir la base del usuario final en un mercado estadísticamente. Incluye mediciones tales como: Número total de clientes, número de empleados por cliente, tamaño de producción por cliente, clientes por industria, segmentos de clientes por área geográfica

### **n) Niveles de ventas internas**

Corresponden a ventas realizadas dentro de la compañía. Nos permite obtener ventas por región, por mercado, márgenes, pronósticos, asignación de territorio y asignación de cuotas.

### **o) Concentración del mercado**

Es una medida estratégica que cuantifica el monto del mercado de los tres primeros competidores. Se mide a través de la participación del mercado.

### p) Reconocimiento del cliente

Reconocimiento, es una medida del que tan bien un cliente puede recordar el nombre cuando esta se presenta.

### q) Medición de canales de distribución

Esto nos permite determinar cuál es la forma más efectiva y rentable de distribuir un producto en el mercado.

En la siguiente figura 1.4, se muestra la estructura de los canales típicos en un consumidor de producto final y de un producto industrial.

#### Estructura de canales típicos

##### A) Producto consumidor final



### r) Insatisfacción del cliente

El análisis que se debe hacer de este factor es por qué el cliente esta descontento y con qué. Esta medición se puede aplicar en clientes actuales, antiguos y en clientes de la competencia. Esto nos permite obtener retroalimentación, evaluar el desempeño del cliente, la calidad del producto, las ventas y el precio.

## **CAPITULO II**

# **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

## **2.1 Análisis Básico**

En este capítulo se exponen las distintas estrategias de marketing que se pueden desarrollar, sus componentes y las herramientas necesarias para poder enfocarla sobre la base de los objetivos y metas fijadas. Más adelante, se define también el segmento de mercado donde la compañía va a dirigir sus esfuerzos y el posicionamiento de este sector. Continuando con este capítulo, se desarrolla e implementa el plan de marketing industrial.

## **2.2 Foco y fijación de metas.**

Una vez que se ha definido la ubicación actual de la compañía (punto A), a través de un estudio analítico como es la investigación de mercado, se debe definir dónde se desea estar con la compañía en un periodo de tiempo (punto B), lo que implica realizar un desplazamiento paulatino desde un punto al otro. Esto se logra fijando metas realistas, desafiantes y medibles, que permitan definir las estrategias más conveniente como también una organizada planificación de marketing.

El marketing estratégico nace desde el momento en que se dibuja cuidadosamente el curso del desplazamiento desde el punto A al punto B, estos puntos no están en la misma dimensión ya que son multidimensionales y multifacéticos. El punto B no se define como una simple variable, más bien, es la ubicación definida por una multitud de variables. Es por ello, que la definición y

cuantificación apropiada del punto B son críticas en el éxito del proceso de marketing industrial.

Al momento de fijar metas es necesario considerar varios elementos que entregan una pauta de lo que se puede lograr en el futuro a través de la estrategia de marketing industrial, entre ellos tenemos:

<u>Elementos competitivos</u>	<u>Elementos del cliente</u>	<u>Elementos del producto</u>
- Participación de mercado	- Reconocimiento	- Reconocimiento
	- Imagen	- Imagen
- Saturación del mercado	- Saturación del cliente	- Saturación del cliente
	- Servicio	
- Especificaciones de ranking	- • Demografía del cliente	- Servicio
		- Demografía del cliente
- Análisis de especificaciones		
- Precio		
- Legal		
- Financiero		

### 2.3 Componentes de la estrategia

Se ha llegado a la conclusión que la mayoría de las estrategias de marketing exitosas son principalmente, simples.

“Las estrategias están basadas en metas cuantificables, realistas y desafiantes, además en un plan de mercado, en una estrategia limpia con un mensaje consistente al usuario final y por último, en la asignación efectiva de fondos en el espectro de las herramientas de marketing”.

El plan estratégico de marketing industrial debe integrar varios componentes que se cree que ayudarán en su desarrollo, de lo que se presentan a continuación, solo se deben utilizar los que efectivamente permitirán estructurar la planificación, por ejemplo:

Clientes	La prensa
Asuntos legales y regulatorios	Presupuesto
Competidores	Automatización de ventas
Tecnología	Recursos disponibles
Medición del mercado	Investigación de mercado
Economía	El producto
Herramientas del marketing	Asociaciones y comités
Servicio al cliente	El tiempo
Posicionamiento del producto	Sindicatos
Impuestos	Estructura de la industria

Si de este conjunto de variables se agrega y analizan los competidores, se debe conocer bien cada compañía que incluye ese mercado, su situación actual y las proyecciones que tienen. Algunas preguntas que permiten reflejar y evaluar el conocimiento que se tiene de la competencia, pueden ser (Anexo N°2)

## **2.4 Herramientas de marketing**

En el mundo real existen nueve herramientas de marketing estratégico fundamentales para implementar la estrategia de mercado:

Fuerza de venta directa	Telemarketing
Fuerza de venta indirecta	Correo
Publicidad	Relaciones Públicas
Seminarios	Internet

### **a) Fuerza de venta directa**

Su rol en el marketing estratégico es vender productos y servicios ofrecidos por la compañía. Esta herramienta se debe utilizar a través de: sistemas de compensación, diseño de territorios, políticas contractuales, sistemas de soporte a la venta, telemercados, base de datos de clientes, ingeniería de aplicación, servicios de ingeniería, gerentes de ventas regionales, equipos de demostración, ferias, sistemas de automatización de ventas y, por último, soporte de correo directo.

Algunas características del profesional de ventas deben ser (Anexo N° 3)

Sus principales funciones son: visitar clientes (usuarios, ingenieros, dueños, operadores y mantenedores), participar en ferias y seminarios con el fin de educar a los clientes, relaciones públicas, preparar propuestas y análisis FODA para definir estrategias y tácticas, participar en planes de marketing y ventas, y por último, negociar contratos y acuerdos en el largo plazo.

#### **b) Fuerza de venta indirecta**

Su rol en el marketing estratégico consiste en ganancia en cobertura de mercado incluyendo los mercados extranjeros. Por lo tanto, generalmente, no se incluyen en la planilla de la compañía, pero tienen contratos de representación.

Las herramientas para evaluar la efectividad de la fuerza de venta indirecta son las siguientes:

- Análisis de intensidad de venta
- Prueba de conocimiento del producto
- Mix de distribución en los resultados de ventas.
- Análisis del nivel de cotizaciones
- Relaciones con clientes
- Otras relaciones con fabricantes
- Créditos
- Análisis de ventas.
- Calidad del staff

#### **c) Publicidad**

En productos industriales de alta tecnología, la publicidad se focaliza en medios impresos. Su rol en el marketing estratégico señala que es el medio más aceptado, por su simplicidad, es por ello que cuando caen las ventas, se aumenta

la publicidad, es difícil medir la efectividad, ya que la imagen no se cuantifica, pero es fácil de implementar.

La publicidad se debe usar con mucho cuidado, se hace un mix para llegar a la base del cliente y se debe monitorear el cambio de aviso.

Para determinar el impacto de la publicidad se deben seguir los siguientes pasos:

- Desarrollar un sistema de seguimiento.
- Medir el número de requisiciones generadas
- Consultar al cliente si han visto la publicidad
- Preguntar al cliente después de la compra, si se dejó influir.
- Conocer el desempeño
- Hacer una prueba de muestreo en segmentos o revistas de menor tiraje.
- Detener el avisaje por tres meses y analizar.

#### **d) Seminarios**

Son programas educacionales desarrollados exclusivamente, para sus productos y servicios, de uno a dos días. Se trata de educar al cliente respecto a productos y potenciales. Su rol en el marketing estratégico consiste en una estrategia de penetración, que implica un incremento de las ventas.

#### **e) Ferias**

Evento típicamente anual con participantes de la industria, para exhibir los productos o presentaciones técnicas.

## **f) Correo directo**

Medio de comunicación masivo con literatura de productos y servicios, su rol en el marketing estratégico consiste en: generar ventas, generar vías para fuerza de ventas, edificación de identidad y educación del cliente.

## **g) Relaciones Públicas**

Se usa en todos los medios para promover asignaciones generales de productos y servicios. Su rol en el marketing estratégico está compuesto por: relaciones con inversionistas, comunicaciones internas, relaciones con el gobierno, con la comunidad y con los empleados.

## **2.5 Estrategias de Marketing Industrial**

La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo; que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Abarca todos los niveles jerárquicos de la compañía (corporativo, de negocios y funcional) y define la naturaleza de las contribuciones económicas que se propone hacen a sus grupos asociados.

En general, las estrategias de marketing industrial orientadas por compañías tecnológicas son cuatro:

1. Orientación a la competencia
2. Orientación al cliente
3. Orientación al producto
4. Integración optima

### **2.5.1 Estrategia orientada al competidor**

Se basa exclusivamente en la posición y estrategias de los competidores en el mercado. Las tácticas competitivas se dividen en tres segmentos, dependiendo de la posición que tenga la compañía en el mercado:

a.- Estrategia de liderazgo.

b.- Estrategias de desafío

c.- Estrategia pasiva

#### **Estrategia de liderazgo**

En cualquier industria, los líderes tienen una participación de mercado superior al 40%, esto mismo implica que deben desarrollar estrategias eficientes que les permitan mantenerse en esa posición. Un resumen de las estrategias más utilizadas por las empresas que mantienen un liderazgo dentro del mercado se muestra en la figura 2.1, las cuales se explican en detalle a continuación.

#### **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO**

- **Expansión total del mercado**
- **Defensa** → **Fortificación**
  - Flanqueo**
  - Lanzamiento**
  - Contra ataque**
  - Contracción**
- **Expansión participación de mercado**

### **Estrategia de desafío**

La compañía que lo hace no es líder, pero desarrolla una estrategia para ser líder.

Sus principales posiciones o estrategias son:

- Ataque frontal
- Flanqueo

### **Estrategia pasiva**

En compañías que no cuentan con recursos para invertir en innovación de productos y alternativamente, se dedican a realizar la imitación de productos y marketing. Adoptando la estrategia de seguidores hacia el líder del mercado, una compañía puede evitarse los costos de desarrollo de productos, educación del mercado y distribución.

#### **2.5.2 Estrategia orientada al cliente**

Las variables que se usan en esta estrategia son las necesidades, patrones de compra, demografía y actitudes. Normalmente no existe competencia y se tiene una ventaja tecnológica, por ejemplo, patentes de invención. Otras variables que se incluyen son la atención y soporte al producto.

#### **2.5.3 Estrategia orientada al producto**

Se basa exclusivamente en el producto. Esta estrategia ignora a la competencia y muestra poca orientación al cliente. Es efectiva cuando la compañía es única o sola en el mercado; por otra parte, es bien aceptada por el cliente y pasa a ser un commodity.

#### **2.5.4 Estrategia de integración óptima**

Esta estrategia recomienda el uso de las tres anteriores y no ignora ninguna. Las compañías no se pueden dar el lujo de ignorar alguna de estas estrategias debido al dinamismo del mercado y a la agresividad de la competencia.

#### **2.5.5 Estrategia en manejo de mediciones**

La investigación de mercado es un sistema basado en mediciones, el cual maneja los procesos de venta y marketing. Una vez que se han realizado las mediciones y se han fijado los objetivos, es responsabilidad de la estrategia llevar a la competencia desde el punto A al punto B.

Para realizar un plan estratégico efectivo y medible, es crucial disponer de una estrategia de manejo de mediciones (Anexo N°4)

### **2.6 Segmentación del mercado y posicionamiento**

Hasta este capítulo se tiene muy claro las distintas opciones que tiene la compañía para dirigir sus esfuerzos comerciales, como se podría decir, tiene todas las cartas sobre la mesa: se ha definido una industria, se han analizado sus debilidades y fortalezas, las oportunidades de crecer en mercados internacionales y las amenazas de la competencia, se ha medido el mercado en todas sus variables económicas y características cualitativas, además se han pronosticado sus resultados, y por último, se han definido los objetivos, metas y las distintas herramientas y estrategias de marketing industrial.

### **2.6.1 Segmentación de mercado**

En base a todo esto, se debe analizar y seleccionar el segmento de mercado meta hacia donde se van a dirigir los esfuerzos de marketing industrial. En comparación con los responsables de marketing de bienes de consumo, los responsables de marketing industrial tienen la ventaja de disponer de considerable información sobre los clientes industriales potenciales, muchos de los cuales aparecen en publicaciones gubernamentales y de la industria; mientras que en el caso de consumidores finales no se dispone de una información semejante. El patrón que se debe seguir para aislar y analizar los mercados seleccionados como metas es:

- Determinar cuáles y cuantos clientes potenciales existen.
- Localizar donde se encuentran
- Estimar su potencial de compra.

Para determinar los clientes potenciales existentes, hay varias instituciones públicas que entregan información sobre empresas que se incluyen en un determinado rubro, estas se pueden obtener en publicaciones gubernamentales, revistas, etc. Esto permite al ejecutivo de marketing industrial dividir las empresas industriales en segmentos de mercado basados en los tipos de productos que maneja o producen.

Para localizar los potenciales clientes es un tanto complicado, ya que se deben recurrir a compañías de informes comerciales, lo que implica un costo muy alto. McKinsey ha desarrollado el concepto de segmentación estratégica del mercado, que responde donde y como competir, es decir, al segmentar el mercado se elige

competir en un nicho de mercado o un mercado en avance, ya sea siguiendo el mismo juego o un juego nuevo, esto implica decidir el sistema comercial y/o cambiar la estructura de la industria, como podemos ver en la figura 2.2.

<b>COMO COMPETIR DONDE COMPETIR</b>	<b>EL MISMO JUEGO</b>	<b>JUEGO NUEVO</b>
<b>NICHO</b>	Resegmente el mercado para crear un nicho.	Cree y reserve una ventaja exclusiva
<b>AVANCE</b>	Haga más y mejor de lo mismo	Explote la industria de la ventaja exclusiva ampliamente.

Figura 2.2

### **2.6.2 Posicionamiento**

Es el acto de diseñar la imagen y la oferta de valor de la compañía para que los clientes del segmento comprendan y aprecien que representa la compañía en relación con sus competidores. Una buena declaración de posicionamiento tendrá tres elementos: el mercado destino, el marco competitivo de referencia y el beneficio exclusivo. Estos podrían considerarse como respuestas a tres preguntas:

1. ¿Para quién es el producto?
2. ¿Qué estamos vendiendo?
3. ¿Por qué debería comprarlo el cliente?

## **2.7 Desarrollo del plan de marketing industrial**

### **2.7.1 Consideraciones para el desarrollo del plan estratégico**

Para desarrollar un esquema claro y completo del plan estratégico se deben considerar los siguientes conceptos: clientes, competidores, medición del mercado, herramientas de marketing, posicionamiento del producto, identidad corporativa, presupuesto, recursos disponibles, el producto, el tiempo, estructura de la industria, asuntos legales y regulatorios, tecnología, economía, servicio al cliente, impuestos, la prensa, automatización de ventas, investigación de mercado, asociaciones y comités, y por último, los sindicatos. A esto solo se deben integrar los componentes que se cree que ayudarán a la planificación.

### **2.7.2 Desarrollo del plan de marketing industrial**

Normalmente se focaliza en el periodo de un año. El propósito primario del plan de marketing consiste en servir de camino para la compañía, para desplazarse del punto A al punto B, para su funcionalidad el plan de marketing debe considerar.

- Las mediciones del mercado.
- Los instrumentos de medición
- Herramientas óptimas de marketing.

El rol del plan de marketing en la organización puede describirse a través de lo siguiente:

- Delinear mapa para la gerencia.
- Traer los esfuerzos de marketing a

- Crear grupos de consenso un foco
- Detallar inversión y herramientas de marketing. • Permitir el monitoreo regular los resultados cuantificables
- Documentar metas y objetivos • Obtener detalles y definiciones de la estrategia de marketing
- Proveer un informe de Benchmarking para la revisión de resultados • Fijar tiempo y fechas, además del presupuesto
- Fijar estrategias para el logro de los objetivos

### **2.7.3 Desarrollo del plan de marketing basado en un equipo destacado**

El desarrollo del plan de marketing es más exitoso cuando se hace a través de un destacado equipo de trabajo, para lograr esto, a continuación se detalla una lista de lo que debería realizarse:

- Formar el equipo de planificación de mercado. • Delegar secciones del plan en grupos relevantes.
- Reevaluar las estrategias, pueden ser estas traspasadas a planes de acción, las cuales resultarán en metas específicas alcanzables. • Revisión del borrador grueso.
- Estructuras el plan con una tabla de contenidos apretados. • Revisión de la correlación de la información.
- Revisar consistencia del plan con el presupuesto
- Preparar borrador final

- Definir formatos y cartillas
- Definir los tiempos de programaciones.
- Fijar presupuestos para alcanzar las estrategias
- Presentación a los ejecutivos
- Revisión y aceptación
- Implementar plan y comunicar
- Monitoreo del progreso del plan.

## **2.8 Estructura del plan de marketing industrial**

A continuación se detalla un esquema ordenado y resumido del plan de marketing industrial, que es necesario considerar, para efectos de presentación ante los ejecutivos principales de la compañía. Contiene gran parte de la información analizada en los capítulos anteriores, incluso en el siguiente capítulo se expone una aplicación práctica de este plan de marketing industrial.

### **Introducción (corto y preciso: 2 páginas aprox.)**

- Definir la filosofía corporativa
- Describir mercados objetivos.
- Productos
- Regiones geográficas.
- Tiempos y plazos.
- Describir estructura organizacional.

### **Situación actual (Punto A)**

Visión del mercado:

- Tamaño
- Análisis del producto

- Participación
- Crecimiento
- Saturación
- Pronósticos
- Análisis competitivos
- Participación de mercado
- Canales de distribución
- Estrategia y utilización de herramientas de mercado
- Precio
- Desempeño
- Análisis de venta
- Análisis del cliente
- Demográfico
- Actitudes
- Patrones de compra
- Perfil de la competencia.
- Estrategias de precios.

#### **Situación futura (Punto B)**

- Medición del mercado
- Precio
- Participación del mercado
- Metas de ventas internas
- Venta/Producto
- Posición competitiva
- Ventas Totales
- Percepción del cliente

#### **Estrategia de marketing(Desplazamiento al punto B)**

- Estrategia competitiva
- Estrategia de productos
- Estrategia al cliente
- Estrategia del competidor
- Estrategia de integración óptima

#### **Utilización de estrategia de marketing**

- Venta directa
- Telemarketing

- Publicidad
- Correo directo
- Relaciones Públicas
- Ventas indirectas
- Seminarios
- Ferias

### **Promociones especiales**

Sistemas de monitoreo

Variable monitoreadas y mediciones

Instrumentos de mediciones usados

**Fuente: Frost & Sullivan**

Programa y presupuesto

### **2.8.1 Deficiencias del Plan de Marketing Industrial**

El plan de marketing industrial en las empresas de nuestro país no es muy utilizado, por lo tanto existen varias deficiencias, que se quieren mejoras a través de este mismo estudio. Principalmente esto se da por la insuficiente literatura y educación en las instituciones de educación superior de un tema que es esencial que se conozca en este tipo de compañías. Por lo tanto, esto ha provocado una mala reputación del marketing industrial por algunas fallas que podemos detectar en el plan de marketing.

- Los planes se encuentran diseñador por un planificador estratégico y no por un equipo.
- Fijación de metas no realistas.
- Planes inflexibles.
- Toma del control por un megalomaniaco.

- No se considera la posición actual de la compañía.
- Planes sin metas cuantificables.
- Planes no son muy complejos y/o desorganizados.
- Proceso de planificación muy largo que genera pérdida de interés.
- Falta de retroalimentación.

## **2.9 Sistema de Monitoreo y control del Mercado.**

Un sistema de información desarrollado para la implementación y monitoreo exitoso del plan de negocio a través del curso del año, requiere de un seguimiento. Este seguimiento debe hacerse al menos mensualmente y en el deben estar reflejadas las desviaciones que sobre el presupuesto o programa original se vayan produciendo, tanto positivas como negativas, de forma que, una vez analizadas, se pueden determinar responsabilidades y decidir las acciones pertinentes.

Tanto las desviaciones, como su análisis y las medidas correctivas a tomar se distribuyen a los responsables para información y/o acción. Cuando se produce una desviación importante es absolutamente necesario saber por qué se ha producido y corregirla lo antes posible.

Las reflexiones que todo monitoreo del plan de marketing asume podrían ser estas:

- Primero deben analizarse los mercados potencialmente más interesante y/o de más fácil acceso. Un mayor volumen potencial no siempre justifica una prioridad superior.

- Estudiar a continuación un plan de penetración de esos mercados a corto plazo y capaz de generar ingresos que permita invertir en la penetración de otros mercados.
- Un crecimiento sostenido y excesivo, superior al 30-35% al año, suele crear problemas de infraestructura en producción a mediano plazo. Este problema puede ser muy grave si se depende de muy pocos mercados.
- No olvidarse de las inversiones en publicidad, promociones, etc.

### **Instrumentos de mercado**

- Precio
- Tamaño
- Participación de mercado
- Saturación
- Reemplazo
- Desempeño del precio
- Actitud de clientes
- Crecimiento
- Potencial
- Edad
- Intensidad de ventas
- Base instalada

### **Instrumentos de medición**

- Estudio vía correo
- Entrevistas telefónicas y personales
- Literatura de productos
- Grupos focales
- Sitios Beta.
- Redes sociales
- Investigación en ferias
- Investigación secundaria.
- Análisis interno de ventas.
- Demografía
- Medición de ventas internas

## **Capitulo III**

### **Plan de marketing industrial: Aplicación**

### 3.1 Introducción

Con el fin de cumplir el objetivo de este trabajo, se incluye en este capítulo un Plan de Marketing industrial aplicado a una empresa dedicada al rubro de ingeniería, fabricación y montaje de equipos industriales para la minería (Mintec Ltda.). Este plan se ha basado en la estructura descrita en el capítulo anterior, cuyo diseño se ha logrado gracias a la colaboración de dicha compañía.

Las actividades realizadas en esta investigación básicamente fueron:

- Entrevista personal con Gerente de Marketing
- Análisis de la compañía y su estrategia
- Estudio de revistas especializadas en la materia
- Análisis de informes anuales

Tal como se mencionó en los capítulos conceptuales, los instrumentos más utilizados en el mercado industrial incluyen las siguientes variables:

- Precio
- Tamaño del mercado
- Participación del mercado
- Saturación del mercado
- Tasa de reemplazo
- Crecimiento del mercado
- Potencial del mercado
- Edad del producto
- Intensidad de ventas
- Base instalada

- Razón Precio-Desempeño
- Demografía del cliente
- Actitudes del cliente
- Nivel de ventas internas

Existen otros instrumentos que también podrían haber sido considerados en la evaluación, sin embargo, pasan a ser irrelevantes para el mercado de la minería y los objetivos de esta investigación de mercado. La mayoría de las variables mencionadas han sido incluidas en este análisis, en forma continua y dinámica, mientras que otras han sido analizadas en forma mixta o combinadas dadas su semejanza o poca diferenciación en su aplicación e interpretación de los resultados. El seguimiento de estas variables se realiza en la mayoría de los casos semestralmente, sin embargo la variable precio se rastrea permanentemente en todas las partes del mundo.

El marketing industrial es considerado al interior de Mintec como un sistema continuo y dinámico, basado en la toma de mediciones multifuncionales y multifacéticas provenientes del mercado.

El sistema fija metas y objetivos, define estrategias de marketing, planifica e implementa cursos de acción, mantiene el monitoreo del medio y ajusta sus variables en función de los cambios.

El sistema se ha diseñado para aumentar las expectativas de utilidad y seriedad del desempeño, optimizando la efectividad y eficiencia de la organización de marketing y ventas como diseñadores, fabricantes y proveedores de productos industriales, como también crear valor a todos nuestros clientes mediante el

conocimiento de ellos aportándoles soluciones innovadoras y comunicándolas a un mercado objetivo cuidadosamente seleccionado.

El modelo que se utiliza plantea la necesidad de evaluar la situación actual de la empresa, para luego mediante objetivos y metas para posicionar a la empresa en un punto B, esto se logra mediante una estrategia que se definirá y explicará en detalle.



Figura 3.1

## **PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL APLICADO A MINTEC LTDA.**

### **a) Misión de la empresa**

- Ser la organización que ofrezca la mejor satisfacción a las necesidades de nuestros clientes.
- Lograr satisfacer a los clientes entregando calidad en todo lo que hacemos y crear un deseo inusual de distinción en todo nuestro personal y nuestros socios comerciales.
- Mantener satisfechos a los clientes con la calidad, un compromiso personal y una fuente de orgullo personal y satisfacción de empleo.

### **b) Mercado objetivo**

La empresa se dirige hacia los siguientes mercados:

- Industria minera: Flotación, SX-EW.
- Plantas de cobre, plata, oro y hierro.

### **c) Productos**

Considerando el ámbito de procesos tenemos:

- Chancado
- Molienda
- Piroprocesos

Considerando el ámbito de productos tenemos:

- Chancador primario
- Molienda semiautogéno a autógena
- Molienda de bolas
- Molienda de barras
- Secadores
- Convertidores
- Calcinadores
- Sistema de inyección y transporte neumático
- Captación de polvos

#### **d) Ámbito geográfico**

Los mercados a los cuales está dirigido se ubican en Latinoamérica, específicamente en Perú, Brasil, Argentina, Bolivia, Venezuela, México y Chile, donde mantiene la casa central de ventas.

#### **e) Tiempos y plazos de la implementación del plan**

Entre las etapas de investigación de mercado, posición de la compañía en el mercado, determinación de objetivos, planificación estratégica y aplicación del plan comunicacional se presupuesta un período de 1 año.

### **3.2 Posición actual de la compañía (punto a)**

#### **3.2.1 Visión del mercado**

##### **a) Tamaño del mercado**

El tamaño del mercado es una variable relevante en el mercado de la minería, como en todos los otros mercados, y principalmente dado los montos de inversión de capital que se manejan en esta industria. Dada la estructura de este mercado,

esta variable permite definir clara y oportunamente, las asignaciones de recursos, tanto en el tiempo como en lugar, como también la definición de las metas, objetivos, tácticas, cursos de acción y las estrategias a seguir.

Para los productos, el tamaño del mercado queda definido por la cantidad de proyectos que existen en carpeta y los tipos de procesos que determina la viabilidad del proyecto. Estos proyectos son conocidos con bastante anticipación, ya que su punto de partida comienza de una evaluación exploratoria del recurso minero, donde se miden los tonelajes que pueden llegar a ser tratados como también las leyes del depósito. A continuación se continúa con el análisis conceptual, el cual define financieramente, en un rango del más menos 25%, el tonelaje recomendado a explotar, el tipo de proceso, las dimensiones preliminar de los equipos mayores, infraestructura y otras variables que tienen un peso importante en esta etapa. Se continúa con estudios del tipo financiero, donde los bancos analizan la viabilidad y rentabilidad de proyecto y dependiendo de lo atractivo que puede ser el negocio, provee los fondos de inversión.

Finalmente, se concluye con el desarrollo de la ingeniería básica y detalles. Hoy también se incluye la ingeniería de enlace, la cual intenta congelar ciertas materias y productos relevantes del proyecto antes de que se obtenga su aprobación final, cuyo objetivo es ganar tiempo y generar flujos de caja anticipados.

Este proceso minero puede durar perfectamente entre 4 a 6 años, incluyendo los tiempos de manufactura, montaje y puesta en marcha. Basados en estos hechos, resulta poco complejo obtener la información de los proyectos, sin embargo una

llegada anticipada, como un apropiado soporte al usuario final u oficina de ingeniería, puede ayudar en ciertos casos, en la selección del proceso, dimensiones de los equipos e influir en ciertas materias técnicas ante los dueños o consultores.

Algunas publicaciones típicas, relativas a los proyectos, se encuentran en las revistas, Minería Chilena, Engineering & and Mining Journal, Mining Engineering, Minería Latino Americana, Diarios Financieros, Coal, etc.

Se ha visto que en el mercado local se barajan cifras cercanas a los USD 5.000 Millones de dólares en los planes quinquenales y para el mercado latinoamericano, cifras que bordean los 9.000 a 12.000 millones de dólares. Estas cifras son solo representativas ya que como se indicó anteriormente, los proyectos mineros tienen un periodo de tiempo relativamente largo desde su concepción hasta su puesta en marcha y en algunos casos esta información pasa a ser redundante.

También existen otras variables para determinar el tamaño del mercado. Una de estas alternativas es identificar la cantidad de unidades que van a ser adquiridas en cada uno de los proyectos en desarrollo o vías de inversión. Un ejemplo claro lo constituye el proyecto RT. Lo relevante, en este tipo de casos, es no dejarse influir por el monto de la inversión, e inducir a cometer errores en la evaluación del mercado, ya que aun cuando la inversión es de alrededor de los 600 millones, las posibilidades de venta no superan los 5 millones de dólares.

## **b) Crecimiento del mercado**

El crecimiento del mercado se puede conocer a través de las variaciones que éste tiene con respecto al producto interno del país, información de montos de inversión por año y otras variables entregadas por las organizaciones de gobierno o privadas. También esta información se puede obtener asistiendo a ferias internacionales, lugar donde participan inversionistas, entidades bancarias y delegados de gobierno, y dan a conocer sus planes de inversión, intenciones de asociación y búsqueda de recursos financieros. Los contactos personales proveen información importante de los prospectos de inversión.

Como requisito, el crecimiento en ventas de esta organización debe ser al menos igual o mayor a la tasa de crecimiento del mercado. Por el contrario, una situación inversa indicaría una pérdida de la participación del mercado.

Esta medición es fácil de realizar y bajo ningún aspecto debe desestimarse ya que puede inducir a grandes errores, aun cuando las ventas hayan sido excepcionales o mayores a los años anteriores.

## **c) Saturación del mercado**

Basados fundamentalmente en los antecedentes de exploración minera, en el ámbito latinoamericano, las aperturas en políticas mineras de los países de la región, atrayendo capitales de inversión, bajos niveles de riesgo, estabildades políticas y sociales, se puede estimar que el nivel de saturación del mercado no alcanza al 30% en este ámbito geográfico. Esta variable ha sido poco explorada con mayor extensión, dada la cantidad de proyectos nuevos y de modernizaciones

que contempla la región. Se estima que para el mercado latinoamericano, se desarrollarán proyectos nuevos, tanto de materiales sulfurados como oxidados por los próximos 10 a 15 años a los niveles de inversión que hoy existe. Otro aporte importante en proyectos nuevos son aquellos referidos a los procesamientos de mineral de oro, hierro, plomo y zinc e incluso en la minería no metálica. Se estima que el mercado Latinoamericano tendrá una actividad minera relevante por los próximos 20 años y el mercado Chileno por los próximos 10 años.

Otro aspecto que llama la atención, en materias de baja saturación de mercado, es el hecho del movimiento, a estas latitudes, de los grandes productores mineros que operan las más importantes compañías productoras del mundo, los cuales no sólo manejan las operaciones locales sino también cubren desde acá todo el ámbito latinoamericano. Adicionalmente, los fabricantes de equipos pesados, de todas las latitudes del mundo, operando con oficinas en este país, prestan asistencia a los países vecinos. A nivel gubernamental, los países desarrollados prestan todo tipo de asistencia a las inversiones mineras en este ámbito geográfico, a través de sus embajadas o corresponsales respectivos, para que estos realicen negocios al mínimo riesgo posible.

Adicionalmente, las principales oficinas de ingeniería tienen importantes sedes en este país las cuales en algunos casos también cubren el resto del mercado latinoamericano. Las entidades financieras y auditoras también han incursionado en este negocio con bastante agresividad, poniendo recursos humanos locales e internacionales.

#### **d) Potencial del mercado**

Esta variable se mide anualmente y en forma continua, en la medida que el año calendario va transcurriendo. La realización de los proyectos mineros pueden acelerarse o desacelerarse en función de las variables macroeconómicas y estratégicas particulares que maneja cada empresa minera. En esta empresa el potencial de mercado se mide hacia fines de cada año, se determina en forma realista y desafiante, y se define que parte de este potencial se desea obtener. Basado en este porcentaje, se definen las estrategias y recursos a emplear. El porcentaje a obtener esta directamente relacionado con el crecimiento del mercado.

#### **3.2.2 Análisis competitivo**

##### **a) Participación del mercado**

La participación de mercado es un indicador de la salud de todas las compañías y de mayor importancia para la viabilidad del negocio, toda vez que existe una estrategia focalizada a los productos. Este porcentaje requiere de información estadística de las unidades totales introducidas al mercado, por la totalidad de las empresas fabricantes, como también conocer las unidades vendidas directamente por la empresa a la cual uno sirve. La participación del mercado se realiza en un determinado período de tiempo, tomando en cuenta la totalidad de las unidades y también diferenciando por su tamaño. Este análisis contempla mediciones de la participación en forma anual. Adicionalmente, se considera un periodo de tiempo acumulado a partir de 2002 y un periodo anterior a 2012. Se han considerado

estas formas de medición, dados los cambios que han existido en esta industria, tales como adquisiciones, fusiones, alianzas de productos y compañías, etc. Las mediciones de tamaños de mercados más recientes, muestran las condiciones del tipo coyuntural y también indican el desempeño del equipo existente de la compañía. Estas mediciones han permitido tomar cursos de acción, que permiten ser más efectivos y eficientes. También el tamaño del mercado se mide por áreas geográficas mejor cubierto por la competencia.

La participación de mercado en el área de chancado antes de 2002 solo ascendía a un 30%. A partir de 2002 a la fecha, es superior a 60%. Mantener esta participación de mercado es casi imposible, sin embargo un porcentaje ambicioso del 50%. Como experiencia, cuando existen porcentajes tan marcados, es imposible pensar en que la competencia no va a reaccionar.

En el área de molienda SAG y Bolas, la participación de mercado no supera el 10% desde el 2002 hacia atrás. A partir de 2006 esta participación se ha visto levemente incrementada al menos al 12% teniendo en cuenta que los proyectos más importantes licitados en forma abierta, han sido adjudicados a esta compañía. Estos incluyen los proyectos LP y C en el mercado local. Para fechas anteriores a 2002 se hace un tanto complicado dado que durante esos años existían al menos 10 fabricantes de estos productos, los cuales terminaron en una gran fusión dirigida por un consorcio internacional. Adicionalmente, este consorcio ha desarrollado una exitosa estrategia de alianza con una importante oficina de montajes, la cual consiste en asignaciones directas de montajes, toda vez que ellos ejecutan un proyecto. No obstante a esta marca desventaja, la medición de la

participación de mercado incluye esta variable. En este tipo de negocios hay que ser absolutamente realista en las cifras.

La participación de mercado ha permitido medir las fortalezas o debilidades de las subsidiarias como también sus capacidades para realizar negocios, el posicionamiento o la imagen corporativa en este mercado.

#### **b) Canales de distribución**

Actualmente, la compañía cuenta con oficina de ventas en varios países de Latinoamérica, entre ellos. México, Brasil y Perú. En los países de Argentina, Bolivia, Venezuela y Ecuador existen representantes de ventas, los cuales permiten mantener una mejor cobertura y por otra parte, un gran potencial y crecimiento de mercado. En Chile, se mantiene el centro de ventas para Latinoamérica, la cual cuenta con una acomodada infraestructura que permite manejar las operaciones con mayor eficiencia. Esto ha permitido que esta compañía eleve su imagen corporativa y logre obtener mejor cobertura dentro del continente. Esta administración trabaja, principalmente, con proveedores externos en la distribución y montaje de sus equipos, pero mantiene bajo la supervisión y asesoría técnica de sus ingenieros de servicio, desde la instalación hasta la puesta en marcha de cada equipo, entregando un excelente servicio post-venta.

#### **c) Estrategia y utilización de herramientas de mercado**

Actualmente la compañía está trabajando con una estrategia agresiva, la cual ha dado excelentes resultados, por lo mismo, se piensa mantener, tal vez con un enfoque distinto, pero continua esta carrera por alcanza mejores niveles de venta.

Hasta la fecha ha utilizado diversas herramientas de marketing para obtener, entre estas podemos mencionar:

- Venta directa, la realizan los representantes de ventas de cada oficina directamente con el cliente. Generalmente, los ejecutivos especializados de la oficina de Chile, se reúnen con el cliente, si es necesario, para tratar temas más técnicos, lo que implica muchas veces un trabajo de equipo en la realización de las ventas.
- Seminarios, se organizan algunas charlas para dar a conocer la compañía a potenciales clientes, junto con explicar los beneficios que entregan sus productos. También se realizan seminarios abiertos a clientes, para mostrar nuevas tecnologías y servicios de la empresa. Esta compañía fue la primera que organizó en Chile un taller de chancado y molienda dirigido a los operadores y mantenedores. El éxito de este taller fue rotundo por los siguientes motivos: Participación de los principales actores de la minería chilena, posibilidad de intercambiar experiencias, medir percepción del cliente y relaciones públicas directas con todos los clientes en un mismo lugar.
- Ferias, en Chile, la más importante es la EXPOMIN, en la cual participan proveedores de equipos, usuarios, consultores, oficinas de ingeniería, clientes, inversionistas etc. básicamente está presente y concentrado todos los actores.
- Relaciones Públicas, en este tipo de negocios resulta absolutamente relevante la participación de los ejecutivos de la organización. Esto ha quedado demostrado en el éxito de negocios importantes en la minería chilena.

- Publicidad, tanto corporativa como de producto, ha sido importante para darse a conocer en el sector, principalmente, se realiza a través de revistas orientadas al mercado, como Revista de la Minería Chilena, Compendio de Minería Chilena.

#### **d) Estrategia de precios**

Actualmente, el mercado define los precios, considerando algunos costos de producción, costos fijos, fletes, aranceles y un margen de rentabilidad de cerca del 6%. Generalmente, es un acuerdo bilateral con los clientes, cada vez que se ejecuta un proyecto nuevo, la tendencia es hacer una propuesta “Paquete”, consistente en el chancador primario y los molinos SAG y Bolas, condición que en definitiva le permite al cliente obtener mejores condiciones de precios y otras condiciones asociadas al proyecto. Este mecanismo deteriora aún más los márgenes y la rentabilidad del negocio para los proveedores de los equipos ya que normalmente están presionados a someterse a una condición de “remate”.

La experiencia indica que las variaciones de precio entre los proponentes de estos equipos no superan el 20% en su apertura inicial o presentación de las ofertas. Después de terminada la evaluación técnica-comercial, este diferencial generalmente no supera el 15% para productos que tienen precios de venta que fluctúan entre USD 1,5.- Millones a USD 10.- Millones por unidad.

Para los proyectos de gran inversión de capital la propuesta paquete perfectamente puede superar los USD 30.- Millones. Este mercado asociado al

fenómeno de licitaciones paquetes, genera competencias extremas, y ha traído como consecuencias fuertes erosiones en los márgenes del negocio.

### **3.2.3 Análisis del producto**

#### **a) Precio**

La mayoría de los clientes consideran que hoy a los equipos de chancado y molienda como un producto común. Este comportamiento por parte de los clientes y oficinas de ingeniería descartan posibles ventajas competitivas del tipo técnico y tienden a basar su decisión, después de “igualar” las ofertas, solamente en el precio. Esta tendencia, en cierta medida, ignora los años de experiencia, tecnología, calidad, procedimientos, servicios y a menudo aspectos innovadores incorporados a los equipos. No obstante a este análisis puramente racional y cuantitativo, están surgiendo usuarios experimentados y con mayor conocimiento, los que están dando importancia al concepto del Valor.

La información relativa a precios puede obtenerse a través de licitaciones públicas o privadas, donde los precios de apertura son leídos a todos los proponentes. Estos precios, normalmente se detallan en formularios propios de cada empresa minera, los cuales también incorporan: Fechas de entrega, monedas del país de origen, pesos, volúmenes, precios de repuestos críticos y para 1 año de operación, asistencia técnica durante el montaje y puesta en marcha del equipo, formas de pago, financiamiento si viene al caso, excepciones técnicas y comerciales etc. Este documento o formulario, el cual también incorpora programas de fabricación y en determinadas ocasiones una garantía por concepto

de seriedad de la oferta, es conocido como la Propuesta Comercial. Esta información de precios, es sólo del tipo referente y relativa, ya que no confirma la totalidad del alcance del suministro y tampoco garantiza el cumplimiento con las especificaciones del cliente.

## **b) Desempeño**

Para las empresas mineras resulta cada día más difícil medir cuantitativa y cualitativamente esta variable, sin embargo se intenta persuadir al cliente, destacando los potenciales aumentos de las disponibilidades del equipo, niveles de utilización de la planta, minimizar los requerimientos de mantención, consumos de potencia y de combustible, como también el servicio calificado de post-venta, todo debidamente respaldado por otras operaciones industriales y/o estudios realizadas en Investigación y desarrollo.

Los productos de chancado y molienda son equipos, insertos en las líneas críticas de producción y por ende cualquier punto adicional en su disponibilidad, significarán aumentos de producción, como también posibles ahorros energéticos o combinaciones de ambos. Si bien estos equipos son críticos en el proceso de producción de mineral, la razón precio/desempeño pueden aumentarse incorporando las variables de control a estos equipos. Lo relevante es el nivel de disponibilidad y la eficiencia que puede obtenerse del equipo teniendo en cuenta fundamentalmente el producto que se obtiene.

Estas variables deben ser ampliamente utilizadas en el proceso de venta, con el debido respaldo científico y práctica, para convencer al cliente que el precio, evaluado en forma absoluta, no es relevante.

### **c) Análisis de venta**

Las variables intensidad de ventas, base instalada y nivel de ventas internas han permitido conocer con mayor detalle la cantidad de productos vendidas en una determinada área geográfica y el número de clientes ocupando los productos de la empresa, como también la importancia relativa de éstos. Adicionalmente, se ha cuantificado la asignación de recursos para atender a dichos productos. También se ha medido la efectividad de las oficinas regionales y la eficiencia de éstas en el uso de recursos de Marketing y ventas.

### **d) Tasa de reemplazo**

La tasa de reemplazo, para este mercado en particular y estos tipos de productos está más bien relacionada al Overhauling de los productos. En cierta medida, este concepto se puede implementar cada 10-15 años, en el cual se recambian ciertos componentes mayores y se aprovecha de actualizar la tecnología del equipo. La tasa de reemplazo de estos equipos normalmente se realiza después de 30 años o más de uso. Más que una situación de reemplazo del equipamiento, el mercado ha dirigido su tendencia al aumento de las capacidades, en muchos casos sobre las 100.000 TMPD de procesamiento de mineral, con el consecuente aumento de las dimensiones de los equipos y sus respectivos equipos auxiliares.

Esta condición de capacidad de tratamiento de mineral está más bien referida al mercado local, sin embargo ya existen similitudes en el territorio Argentino y Brasileño. En otras latitudes, la minería tiene una gran dispersión en sus localizaciones y las capacidades de tratamiento fluctúan más bien en tonelajes entre 5,000 a 15,000 TMPD.

La tasa de reemplazo de estos equipos, está más bien referida a los componentes de desgaste los cuales se deben a condiciones de impacto, abrasión y atrición del mineral. Estas tasas de reemplazo se determinan principalmente por la capacidad a procesar, el mineral y las condiciones de operación. Existen hoy métodos de pronósticos bastante confiables que permiten programar las mantenciones con la debida antelación.

### **3.2.4 Análisis del cliente**

#### **a) Actitudes del cliente**

Resulta absolutamente de la mayor importancia medir la actitud del cliente, la cual puede estar referida al nivel de satisfacción, reconocimiento del producto o al recordatorio de la marca, al desconocimiento de ésta o sencillamente a una insatisfacción parcial o total.

No siempre la actitud del cliente es considerada como positiva; la realidad es que siempre existe un nivel de insatisfacción, la cual, dependiendo de la orientación de una compañía, puede representar una oportunidad para estrechar las relaciones con ese cliente.

Hay que recordar que el mercado de la minería es más bien reducido y toda decisión en estos equipos pasa por visitas a terreno, contactando a los operadores y mantenedores de los equipos o sencillamente llamadas telefónicas para informarse respecto al desempeño de estos y su respectivo servicio al producto y atención al cliente.

La actitud del cliente para con esta compañía y equipos, se midió a través de una encuesta de clima empleada en un taller para los operadores y mantenedores, de los equipos suministrados por la empresa Mintec Ltda. Cuando se midió la actitud del cliente fue absolutamente relevante medir la percepción que ellos tenían para con esta compañía, con el equipo de trabajo y con los productos en forma real y libre de filtros. Para la empresa Mintec era importante conocer su pensamiento y como la Mintec creía que los encuestas deberían pensar de ellos. Basados en estas mediciones y hechos se tomaron cursos de acción orientados al cliente. Curiosamente, el producto molino tenía una mejor percepción que el producto chancador, a diferencia de la creencia que tenía la empresa.

### **3.3 Posición futura de la compañía (Punto b)**

#### **3.3.1 Objetivos y metas**

La fijación de los objetivos está basada en objetivos medibles, realistas y desafiantes.

Desde un punto de vista realista y analítico se identifica continuamente la posición de la compañía en un medio multifuncional y multifacético, definido a través de un

punto A. A continuación se proyecta la compañía en un determinado período de tiempo hacia un punto B, teniendo como base los objetivos previamente definidos.



Figura 1.6

Estos a su vez, deben ser simples, fáciles de implementar y de rápida comunicación a toda la organización. También, estos objetivos debían tener consecuencia con aquellos delineados por la casa matriz de esta compañía.

Desde el punto de vista cualitativo se definieron los siguientes objetivos:

- Atención al cliente y soporte al producto
- Flexibilidad y adaptación
- Calidad y mejoramiento continuo
- Analizar integraciones verticales y estrategias horizontales

Desde el punto de vista cuantitativo se incluyen:

- Aumentar la participación del mercado
- Maximizar la última línea
- Aumentar cobertura

Desde el punto de vista externo, la meta es que cada uno de los clientes perciba la imagen de esta empresa como una compañía que crea valor, a través de su tecnología, productos, procedimientos y servicios. Este valor debe ser percibido como un beneficio añadido que la competencia no es capaz de proveer al mismo nivel de la empresa X, generando una marcada diferenciación que se trasmite en todo el ámbito minero. La meta es conocer la gente y su cultura, y a través de estas macro variables, sus necesidades, requerimientos, preocupaciones, intenciones, aprensiones, motivaciones, intereses, metas, objetivos, desafíos etc.

A su vez, dar muestras que usando sus laboratorios de investigación y desarrollo, están estudiando diseños y procesos nuevos e innovadores que contribuyan a la sustentabilidad del negocio de los clientes en el largo plazo.

Desde el punto de vista interno, reconocer la necesidad del cambio a través de la creación de valor; motivar y estimular a todo su personal para que se adapte a este nuevo esquema, con una clara orientación hacia el cliente, a su vez ser conocedor de sus productos, mercado y no desestimar a la competencia, identificar posibles empresas emergentes y responder a eventuales productos sustitutos. Crear conciencia al interior de la empresa que los sueldos los pagan los clientes y no la compañía, e insistir y reiterar que sin clientes, no existe

posibilidades de sobrevivir. Estimular a realizar un trabajo de calidad la primera vez, con eficacia y eficiencia. Tener siempre una buena disposición hacia los clientes, asistiéndolos en forma rápida, oportuna y flexiblemente. Darles a conocer la cultura de la compañía y su preocupación por ellos. Simultáneamente, desarrollar alianzas estratégicas con proveedores creando en ellos una conciencia de lealtad y ganadora.

Al interior de la organización se debe generar un equipo de trabajo y la reiterada edificación de éste. La coordinación, trasmisión de información y la comunicación son variables fundamentales en el éxito de este plan de marketing industrial.

### **3.3.2 Medición del mercado**

#### **a) Precio**

Hay que hacer hincapié que la estructura de precios no sólo se basa en los costos de las materias primas, procesos de fabricación, aseguramiento de calidad y control de calidad, administración de contratos, servicios de supervisión de montaje y puesta en marcha, costos que están directamente asociados al producto más el margen del negocio, sino también se deben considerar otros costos, tales como las garantías solicitadas para respaldar la seriedad de la oferta, cumplimiento de contrato y garantías por concepto de calidad de fabricación y operación del equipo. En algunos casos extremos también se solicitan garantías de disponibilidad y eficiencia.

## Modelos Habituales en la estructura de precios.



Figura 1.7

Todas estas garantías en la mayoría de los casos, deben estar respaldadas por cartas de créditos, irrevocables a la vista y respaldadas por bancos internacionales de primera clase. El monto de las garantías solicitadas normalmente asciende al 10% del valor del contrato y deben extenderse por periodos de tiempos superiores, en algunos casos a 36 meses. Adicionalmente a estos costos laterales hay que incluir aquellos relativos a contingencias y riesgos asociados al proyecto, los cuales perfectamente pueden ser superiores al 10%.

Si bien los precios siguen teniendo la mayor importancia en la toma de decisiones, para estos productos en este mercado, la viabilidad del negocio apunta hacia una estrategia que tome consideración el valor provisto por el fabricante y la convicción de los beneficios percibidos por parte de los clientes.

#### **b) Participación de mercado**

En el área de molienda se pretende alcanzar de aquí al año 2015, el 60% de participación en ese mercado, un 55% en chancado primario y un 50% en el área de piropceso.

#### **c) Ventas totales**

Se presume una meta entre 100 y 120 millones de dólares anuales, considerando la continuación de esta estrategia y un efectivo sistema de control y monitoreo.

#### **d) Percepción del cliente**

Se espera que perciba los beneficios del valor agregado que se incluyen en el producto, considerando calidad en producto, servicio, tecnología y procedimientos.

#### **e) Posición competitiva**

De acuerdo a lo que veremos a continuación, se espera una posición de alta agresividad, con orientación al mercado, al cliente, al producto y a la competencia.

### **3.4 Estrategia de marketing**

Para permitir el desplazamiento desde el punto A al punto B, se ha definido una estrategia agresiva basada en la integración óptima de las estrategias orientadas

al competidor, al producto y al cliente. Los tres pasos más importantes a seguir en este plan son los siguientes:

- Reconocer la necesidad del cambio a través de la creación de valor.
- Diseñar la dirección
- Reactivar la organización

El proceso fundamental del cambio esta orientado al convencimiento de crear valor a los clientes en una forma secuencial. A continuación, se señalan algunos aspectos y planes de acción importantes en el logro de los objetivos de la compañía.

#### **a) Segmentación de mercado**

Los mercados mineros que se decidieron atacar incluyen la minería del cobre y oro, particularmente aquellos relacionados con grandes volúmenes de producción, de 5000 TMPD (Toneladas métricas) de procesamiento. A su vez, los procesos de mayor interés son aquellos de minerales sulfurosos, cuyas etapas incluyen chancado, molienda, flotación, espesamiento, filtrado, secado, fusión y refinado.

La segmentación se realizó desde el punto de vista del mercado industrial minero, el ámbito de producto las estaciones de chancado primario, molienda semi-autógenas, de bolas y barras, como también molienda de repaso. Como equipamiento secundario y complementario a los principales, se incluyen los ciclones y válvulas de bifurcación. Individualizar a los clientes por importancia.

Una buena segmentación de los mercados les permite priorizar los recursos, anticiparse a la competencia, detectar nuevas oportunidades de mercado y dar una base para la evaluación del esfuerzo.

Estos segmentos presentan una buena sustentabilidad, los cuales los hacen ser económicamente viables, ya que la vida es éstos en su generalidad superan los 12-15 años y en muchos casos por sobre 50 años.

También la accesibilidad a estos mercados de estos productos es relativamente fácil, pero presentan fuertes barreras de entrada para aquellas compañías que emergen con nuevos productos, dado lo conversador que son los actores de este mercado.

La accionabilidad del mercado también puede mantenerse bajo control dado la extensión de los proyectos desde su nacimiento hasta su puesta en marcha.

## **b) Posicionamiento**

El posicionamiento o imagen corporativa se fundamenta en una compañía sólida financieramente, con experiencia en el campo minero por sobre 100 años, diseñadora y proveedora de equipos tipo Heavy Duty, como también de equipos de procesos. La tecnología está respaldada en su centro de investigación y desarrollo con una inversión anual del 4% de sus ventas. Los equipos instalados en Chile datan desde el año 1950 en adelante. Una compañía de cultura fuerte, imagen de liderazgo e innovadora en diseños y un equipo de técnicos y especialistas de reconocimiento mundial.

### **c) Diferenciación**

Una compañía orientada al cliente, identificando sus necesidades, requerimientos y entregando soluciones particulares e integrales.

Generar una alianza de cooperación mutua y un equipo de pensamiento de estrategias en el largo plazo con una visión de creación de valor

### **d) Proveer el valor**

Proveer calidad en tecnología, productos, procedimientos y servicios. Mantener proveedores confiables y reconocidos con estrictas especificaciones de aseguramiento de la calidad y control de la calidad. Administración de contratos con personal experimentado y flexible.

La interfuncionalidad del equipo de Marketing y Ventas hace que se relacione con las divisiones de I & D, ingeniería, administración de contratos y servicios. En cada una de estas divisiones se destacan los valores mencionados que se proveen al cliente.

## **3.5 Utilización de la estrategia de marketing**

### **a) Venta directa**

Todas las personas son virtualmente vendedores, sin embargo, la comunicación se efectuará a través del personal técnico, principalmente a través de un marketing directo. Todo el equipo de esta compañía está educado para conocer a sus clientes, en sus distintos niveles de acción, conocer el mercado, sus fluctuaciones, crecimiento y otras variables exógenas, sus productos desde el

punto del diseño como operacional y también las fortalezas y debilidades de la competencia. El equipo de trabajo está constituido fundamentalmente por ingenieros civiles con estudios de post grado en administración de empresas, con experiencia en operaciones en la industria minera nacional e internacional. El manejo del lenguaje y la empatía es básico para la buena comunicación entre las partes. El manejo de la computación y el idioma inglés son exigencias mínimas en la contratación de éstos.

## **b) Publicidad**

La publicidad debe ser corporativa, de productos y servicios. La publicidad que se realizó durante largos años estuvo orientada al reconocimiento de la marca, como también a los productos de chancado y molienda como un todo y no en forma individual. Teniendo en cuenta que el producto base estaba perfectamente reconocido y penetración en el mercado local, a partir de 1997 la publicidad se ha orientado a la mantención y operación de estos productos. Los canales o medios de publicidad continuarán en revistas del ámbito minero como, Minería Chilena, Minería Latinoamericana, Engineering and Mining Journal, Compendio de la Minería Chilena.

La publicidad en las revistas se realiza principalmente para mantener vivo y vigente el nombre de la marca. Es de nuestro conocimiento que este tipo de publicidad en ningún caso va a generar órdenes de compra inmediatamente, ya que el proceso es bastante más engorroso que una simple publicación.

Esperamos que la publicidad relacionada con los productos de post-venta pueda crear la atención, interés y deseo a la acción.

Teniendo en cuenta que esta publicidad es más bien estática y difícilmente puede mostrar todas las características de los equipos, se desarrolló una publicidad animada en 2d y 3d. Adicionalmente a la publicidad de los productos, debe intensificarse la publicidad corporativa y servicios.

### **c) Seminarios**

Dado el éxito del taller de chancado y molienda, se ha definido realizar uno cada 2 años con los mismos y nuevos aceros locales pero adicionando otros del mercado Latinoamericano.

Adicionalmente a este taller, se está preparando otro dirigido solamente a los especialistas en la materia, ingenieros y consultores. El objetivo es darles a conocer las nuevas tecnologías vigentes, diseños innovadores, tendencias del mercado, niveles de esfuerzo admisibles, sistemas de control, fuentes de fabricación, procesos y especificaciones de aseguramiento y control de calidad, etc.

La experiencia de los ejecutivos de la compañía les indica que las materias específicas deben focalizarse a cada uno de los especialistas.

Durante cada año existen otros seminarios relativos a estos equipos en el país, dictados por entidades universitarias, asesores, etc. Es recomendable participar

en cada uno de estos eventos ya sea con presentaciones técnicas y o a para realizar lobby.

#### **d) Relaciones públicas**

Definitivamente en este tipo de negocios resulta exitoso, la participación de los ejecutivos de la organización. Es de la mayor importancia que estos personeros no sólo se comprometan en participar sino que también den confianza al cliente.

#### **e) Ferias**

Desde el punto de vista práctico, este tipo de eventos no genera negocios pero se debe estar presente por imagen y vigencia. A su vez, permite tomar contacto con todos los actores, incluso con la competencia. En Expomin este evento tiene un costo bastante alto, el cual normalmente supera los 50.000 dólares considerando el espacio físico, traslado de equipamiento desde y hacia la casa matriz en EE.UU. personal asistente, y especialistas de EE.UU. como también la participación del equipo local

### **3.6 Sistemas de monitoreo y control**

#### **a) Variables monitoreadas y mediciones**

Las principales variables que deben mantener un control de sus desviaciones son:

- Precio de los equipos y repuestos, tratados internamente con los clientes o determinados a través de la información de órdenes de compra.
- Proyectos disponibles, tanto en Chile como en Latinoamérica, informados públicamente o a través de contactos dentro del mercado.

- Acciones de la competencia, ya sea inversiones o proyectos que están realizando, recursos que están utilizando, capitales, cambios en la organización, etc.
- Rotación de personal, ya sea en la empresa o en la competencia, con el fin de determinar los cambios estratégicos que pueden suceder.

#### **b) Frecuencia de monitoreo**

Los tiempos de frecuencia que se consideran en la medición de los factores mencionados anteriormente son variables. A corto plazo, se revisarán semestralmente. En el caso del precio, debe medirse en todo momento.

#### **c) Instrumentos de medición usados**

Para mantener un control eficiente de estas variables deben utilizarse importantes medios para obtener las mediciones o resultados, generalmente se utilizan los siguientes:

- Contactos personales con clientes, proveedores o asesores.
- Relaciones con oficinas de ingeniería.
- Fuentes de información secundaria.
- Prensa escrita, en diarios y revistas relacionados con el tema de minería.
- Encuesta de clima a clientes, operadores y mantenedores de los equipos.

### **3.7 Programa y presupuesto (Anexo n° 5)**

## CONCLUSIONES

En la presente tesis se cumple con el objetivo general y con los objetivos específicos planteados al comienzo del trabajo.

Al finalizar este trabajo de investigación, se concluye y se da a conocer lo importante que es el marketing en la actualidad y lo que será en el futuro, ya que hablar de negocios es hablar de marketing, son conceptos que no pueden estar excluidos. En todo tipo de empresas, sea de productos de consumo, de servicios o industriales, incluso en empresas que no tengan fines de lucros, es necesario hablar de marketing. Lo primordial es que tengan vida y un objetivo que cumplir, aunque no sea económico, se necesita una imagen y una filosofía que permita darlos a conocer en el mercado.

El haber enfocado este tema al área industrial, me ha permitido conocer conceptos, estrategias y planes diferentes de los comúnmente utilizados en el marketing; esto mismo me ha enriquecido y ampliado mi visión de los negocios, lo que es favorable tanto para mi desarrollo personal como profesional.

A los futuros investigadores de este tema, les delego un desafío, ya que el proceso de marketing es un cambio continuo y dinámico, el cual tendrán que adaptar al lugar y al tiempo que estén analizando. En estas páginas se entrega una base precisa y adaptable de los pasos que se deben analizar en un proceso de marketing industrial, aunque enfocado en las empresas del área de ingeniería y construcción, está lo principal, el apoyo teórico y práctico del tema. A continuación, se entregan algunas ideas y recomendaciones relacionadas al tema:

- Las compañías tecnológicas no están orientadas al mercado, sino más bien están orientadas al producto, por lo tanto es necesario educarlas para orientarlas al mercado, es decir, a satisfacer las necesidades del cliente.
- Las empresas industriales deben hacer una buena investigación de mercado, que sea realista, desafiante y cuantificable, a través de personas que conozcan el mercado y también, a través de personas que no conozcan el mercado, de manera que no haya un sesgo.
- Es imprescindiblemente necesario crear un sistema de control y monitoreo del mercado, en esto principalmente, los más altos ejecutivos deben estar comprometidos y participando activamente en el proceso.
- Los ejecutivos de marketing industrial deben identificar y conocer perfectamente a los clientes, sus necesidades, comportamiento de compra y la relación que le gustaría tener con la compañía, considerando la estrategia “ganar/ganar”-
- Es importante analizar la competencia, en los aspectos técnicos, comerciales, información de precios, entregas, manufactura, antecedentes comerciales. Para ello, el ejecutivo de marketing industrial debe estar constantemente informado, a través de fuentes de información primario, como clientes, instituciones (Banco central) y publicaciones de empresas consultoras; a través de fuente información secundaria, como diarios y revistas.
- La herramienta de marketing más efectiva e influyente en los clientes es, la fuerza de venta directa, por lo tanto, es necesario contar con agentes de

ventas técnicamente preparados para tener una relación directa con el cliente, es decir que conozcan los productos, procesos y el lenguaje técnico de su área. El Gerente General tiene que ser el vendedor N°1 de la empresa, debe tener empatía, esto es lo que conquista a los clientes.

- En nuestro país, el marketing industrial está en pañales, la mayor parte de la publicidad es copiada de los norteamericanos, es por ello que el cliente está sesgado en que técnicamente conoce más un especialista extranjero que un chileno.
- La publicidad debe hacerse en revistas especializadas en el área de sus productos, especialmente en revistas pagadas, ya que son estas, las que se leen.
- El cliente ve como un commodity los productos de las compañías, no ve que hay experiencia, que hay mejores productos que otros. Es necesario educarlos.
- Haciendo un buen plan de marketing industrial, permite obtener ventajas comparativas sobre la competencia y diferenciar nuestra compañía, teniendo información sobre estos, se pueden tomar cursos de acción. Es por ello que se ha empleado el modelo de ingeniería de marketing industrial, porque permite sobresalir en el mercado.
- Finalmente, quiero señalar que esto no termina aquí, lo que he investigado escrito queda, pero el tiempo sigue avanzando, los conocimientos y la experiencia siguen creciendo, y el marketing industrial recién está naciendo en nuestro país, por lo tanto, siempre habrá algo nuevo que agregar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHIESE DE NEGRI, Cosimo. *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional*, Deusto S.A, 2009. pp 322.
- ✓ PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. 2000. pp 395.
- ✓ CARIOLA, Oscar Horacio. *Marketing Industrial*. Ugerman Editorial. 2001. pp 423
- ✓ BENDER, Horst O. *Industrial Marketing*. Pp 191-223.
- ✓ RANGAN, Kasturi y ISAACSON, Bruce. *¿Qué es el Marketing Industrial?* Harvard Business School, 1994. pp 14.
- ✓ WAGNER, Pablo. *Desafíos de la industria Minera*, 2009. pp 32.
- ✓ HERNANDEZ, Diego. *Desafíos y oportunidades de la Minería en América Latina*, Expomin, Abril 2012. pp 50.
- ✓ MORALES, Julio. *Enfoque Sistémico del Marketing en la Industria de la Minería*. pp 48.

## **Anexo N° 1: “Variables que se pueden medir en el mercado”**

### **a) Precio**

El precio es una variable dinámica y muy cambiante en cualquier mercado y ámbito geográfico.

### **b) Tamaño y concentración del mercado**

Esta variable corresponde a la medición del volumen total de un mercado dado. Las bases para medir el tamaño y concentración del mercado que se deben considerar son las siguientes: periodo de tiempo, fecha, regiones geográficas que cubre el mercado, bases del tamaño, como se genera la estimación del mercado, unidades de medición.

### **c) Participación de mercado**

La participación de mercado corresponde al porcentaje de las ventas de la compañía sobre el total de ventas de su mercado.

### **d) Saturación del mercado**

Es el grado en el cual, la base de usuario final se encuentra utilizando el producto o servicio. Esta medición indica la vida del mercado o segmento del producto.

### **e) Tasa de remplazo**

Esta mide la frecuencia con que el cliente reemplaza por desgaste, productos anacrónicos por uno nuevo o mejorado, consultando a los clientes reemplaza por

desgaste, productos anacrónicos por uno nuevo o mejorado, consultando a los clientes durante el proceso de compras.

#### **f) Razón precio/desempeño**

A través de esta tasa, se puede obtener una información más acuciosa respecto al posicionamiento del producto (calidad). El desempeño está relacionado a pruebas ingenieriles y especificaciones del producto.

#### **g) Actitud del cliente**

Los clientes potenciales o existentes implican una buena plataforma para la toma de decisiones. Esto sirve para que la compañía se mantenga orientada al cliente. La actitud del cliente se mide considerando lo siguiente:

- Factores que influyen al cliente al comprar
- Patrones de compra
- Actitudes respecto a los productos de la competencia
- Sensibilidad al precio
- Percepción respecto a la compañía
- Opinión respecto al producto
- Índice de satisfacción de varios productos
- Requerimiento de servicio al cliente

Como un análisis externo del usuario-cliente podemos preguntarnos lo siguiente:

¿Conocemos al cliente, a las personas?

¿Conocemos como piensan, sienten y actúan?

¿Conocemos sus expectativas, necesidades, requerimientos y demandas?

¿Conocen nuestra organización y nuestro equipo de gente?

¿Facilitamos el flujo de negocios?

**Anexo N° 2** “Preguntas que permiten reflejar y evaluar el conocimiento que se tiene de la competencia”

¿Quién es la competencia? ¿Hoy y en cinco años más?

¿Cuáles son las estrategias, objetivos y metas de cada competidor mayor?

¿Cuán importante es un mercado específico para cada competidor y cual es su nivel de compromiso?

¿Cuáles son las fortalezas relativas y limitaciones de cada competidor?

¿Cuáles debilidades hacen vulnerable a un competidor?

¿Cuáles cambios se esperan que los competidores realicen en sus estrategias futuras?

¿Cuáles van a ser los efectos de las estrategias de las competencias en la industria, el mercado o su estrategia?

¿Se esperan nuevas compañías emergentes y/o posibilidades de productos/sistemas sustitutos?

### **Anexo N° 3:** Perfil del profesional de ventas

- Profesional relacionado con el ámbito de productos.
- Conocer cada uno de sus clientes y sus respectivos patrones de compra.
- Conocer y entender su cultura.
- Conocer a su competencia, objetivos, estrategias y su desempeño anterior.
- Racionales y amistosos
- Empáticos
- Saber manejar información y doble chequeo (poder)
- Desarrollar redes de contactos (tácticos)
- Conocer el mix de marketing industrial: Precio, calidad, servicio y entrega.
- Debe utilizar fuente primaria de información.
- Debe anticiparse a las necesidades del usuario, mostrar soluciones y caminos.
- Seriedad y confiabilidad.
- Saber preguntar, interpretar lenguajes y leer entre líneas.
- Buena presentación personal

#### **Anexo N° 4 “Estrategias en manejo de mediciones de las empresas industriales”**

1. Estrategia manejada por departamento: marketing, ventas, investigación y desarrollo, finanzas y producción.
2. Estrategia por escenario de mercado: etapas del ciclo de vida del producto, regulaciones, competencia y tecnología.
3. Estrategia por canales de distribución: fuerza de venta directa, televentas, marketing directo, correo directo, canales minoristas y distribuidores.
4. Estrategia por herramientas de marketing: correo, relaciones públicas, telemarketing, venta directa, ferias seminarios y publicidad.
5. Estrategia de las 6 P: precio, producto, publicidad, plaza, personal y posicionamiento.
6. Estrategia del curso: de lucha competitiva, flancos, guerrillas, liderazgo, de ataque frontal, de desafío, pasiva, defensa contractiva, fortificación de posiciones y expansión de mercado.
7. Estrategia de servicio al cliente: segmentación del mercado, venta top down/down top, desarrollo de cuentas mayores, servicio y soporte al cliente y ventas automatizadas.
8. Estrategia de segmentación del mercado: geográfico, industrias, aplicaciones del cliente y tipo de productos.
9. Estrategia por tipo de compañía: nuevos entrantes versus existentes, posición de liderazgo del mercado y por tamaño de compañía.

**Anexo N° 5: Programa y Presupuesto Mintec Ltda.**

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE MARKETING (miles de \$)													
Medios	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Seminarios Directos	2.075	2.075		2.075	2.075		2.075	2.075					12.450
Seminario General										4.150	4.150		8.300
Ferías						5.182	5.182						10.364
Publicidad Revistas			2.075				2.075				2.075		6.225
Folletos			623			623			623			1.245	3.113
Relaciones Públicas	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	41.400
Presentaciones	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2.490
Manual Interactivo			8.300	8.300	8.300	8.300				6.225	6.225	6.225	33.200
Viajes Representantes	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
Sueldos Representantes.	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	103.200