



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El posicionamiento de una value brand en la industria de maquinaria: análisis de gestión de marcas de Volvo CE en Latinoamérica

Autores (en el caso de tesis y directores):

Diego Martín Bertezolo

Diego A. Ontiveros, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Sociales
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Tesis de Grado

El posicionamiento de una *value brand* en la industria de maquinaria
Análisis de gestión de marcas de Volvo CE en Latinoamérica



Diego Martín Bertezolo
DNI 31.290.365
Email d.bertezolo@gmail.com

Tutor: **Diego A. Ontiveros**
Email d_a_ontiveros@yahoo.com.ar

“Es vital que las empresas comprendan la noción de que la industria es un proceso diseñado para satisfacer al cliente y no un proceso de producción de bienes”

Levitt, Theodore. *La miopía del marketing*. 1960.

Confiabilidad en Acción

**CARGADORAS SDLG.
LA CONFIABILIDAD QUE HA CONQUISTADO EL MERCADO.**

www.sdlg.com



Índice

- 1- Introducción
- 2- Marco teórico
- 3- Propuesta metodológica e hipótesis
- 4- Historia reciente de la industria
- 5- El mercado de referencia
- 6- Grupo Volvo: genealogía y desarrollo de sus marcas
- 7- *The best value for money*: SDLG y un nuevo paradigma
- 8- Beneficios de la nueva marca para Volvo
- 9- Identidad corporativa
- 10- Comunicación de SDLG en Latinoamérica. Posicionamiento estratégico
- 11- Análisis de la competencia directa
- 12- Una mirada hacia el futuro: aciertos y fracasos
- 13- Bibliografía
- 14- Anexos

1- Introducción

La presente tesina tiene como objetivo analizar la gestión de marcas del grupo Volvo en lo que respecta a su división de maquinaria de construcción (Volvo Construction Equipment¹) y su estrategia de expansión dentro de un segmento saturado. Partimos de la idea que las marcas no son simples etiquetas, sino identidades que definen no solo a un producto sino a quien las consume. Así como existen *marcas amadas*², aquellas que transmiten mucho más que el mero contenido de un producto y un mensaje, también existen marcas anónimas, que pelean día a día para distinguirse dentro de un océano de competidores. En todos los casos son necesarias para diferenciar productos y generar valor frente a la competencia. Este trabajo se construirá en torno a la relación entre dos de estos ejemplos, dentro de una compañía enfocada hace 180 años a generar productos de excelencia, destacándose en lo que a ingeniería y calidad de producto respecta. Volvo, marca global líder relacionada a la industria de la movilidad y las soluciones para infraestructura, y SDLG, empresa recientemente incorporada y controlada por el grupo, que comercializa maquinaria de construcción para un cliente racional que busca la mejor relación costo-beneficio dentro del segmento de construcción liviana. Será objetivo de este trabajo mostrar la relación dual entre ambas marcas, haciendo foco en la estrategia de comunicación y posicionamiento de SDLG, con sus similitudes y diferencias frente a Volvo. Se considera que la estrategia de doble marca de Volvo no solo fue necesaria, sino que se vuelve vital para el posicionamiento en un nuevo segmento a través de un nuevo *branding* y producto. Mejora las posibilidades de penetración a través de una construcción marcaria más acorde a su público objetivo, a la vez que protege los valores de la marca Volvo, hoy reconocidos y asociados a un producto *premium*³. Recorreremos las etapas de la construcción de este nuevo proyecto, detectando continuidades y rupturas respecto de su herencia. Por un lado una marca amada, que trasciende épocas, industrias y fronteras, y por el otro una *value brand*⁴, joven y ambiciosa, que compiten dentro de un mismo mercado atendiendo distintos segmentos de clientes. En resumen, la intención es analizar la estrategia del grupo Volvo al sumar una nueva marca a su cartera, distante en origen, valores y reconocimiento, y evaluar el impacto en el negocio que esta ha tenido hasta el momento.

¹ El grupo Volvo cuenta con cuatro áreas de negocio: camiones, buses, maquinaria de construcción y motores (Penta).

² Roberts, Kevin. *Lovemarks: the future beyond brands*. Powerhouse Books, Nueva York, 2005.

³ Por *premium* nos referiremos indistintamente a segmento (de alto precio) como a calidad (liderazgo en soluciones tecnológicas y medioambientales).

⁴ Por *value brand* nos referiremos a una marca que hace foco en el retorno de corto plazo de la inversión (con eje en el bajo costo de adquisición), generalmente caracterizando productos más simples tecnológicamente.

2- Marco teórico

El presente trabajo será desarrollado con soporte multidisciplinario, prestando especial atención a los autores clásicos del marketing moderno. La articulación de textos incluirá abordajes desde el concepto del *posicionamiento* y de la construcción de *identidades de marca*, hasta las teorías clásicas del marketing estratégico y el análisis de la *identidad corporativa*. A través de este recorrido intentaremos ampliar el conocimiento sobre el proceso iniciado por Volvo en su proyecto de separación marcaria, con el cual comenzó su primera experiencia de venta de equipos de construcción con participación en segmentos *value* (expandiendo su estrategia histórica basada en un producto *premium* exclusivamente).

Nuestro principal eje de análisis estará guiado por el concepto de *posicionamiento*. Comprendiendo el mundo de los negocios como una batalla entre marcas y discursos, cuán importante es para una compañía comprender qué lugar ocupa en la mente del consumidor y de qué manera proteger (y robustecer) esa posición, es vital para su crecimiento de largo plazo. La diferenciación es un factor fundamental en esta estrategia, y la detección de beneficios relevantes para el cliente, el objetivo. En palabras de Al Ries y Jack Trout⁵, en una sociedad sobre-comunicada *menos es más*. Un mensaje simplificado enfocado en el cliente (en sus deseos y necesidades) y no en el producto es vital para sobresalir dentro de un océano de mensajes. Pero, ¿cómo lograrlo? Los autores plantean algunas ideas fundamentales que serán abordadas a través de este trabajo. En términos de importancia, hay dos que consideramos fundamentales a la luz de este análisis: la primera, es que *no se puede ser todo para todos*. Es importante detectar aquellos espacios o nichos donde se pueda crear y hacer crecer un concepto fuerte y diferenciado antes que intentar cubrir todas las necesidades. Para esto el proceso de segmentación y *targeting*⁶ es fundamental. En el caso particular de Volvo (visto como grupo industrial), nos encontramos con una empresa fuertemente diferenciada de su competencia, con un posicionamiento histórico basado en la *seguridad* y *confiabilidad* de sus productos. Como una pequeña empresa sueca pasó a ser una de las automotrices más grandes del mundo⁷ (a la vez que desarrollo los negocios de camiones y máquinas de construcción) es en gran medida explicado por cuan fuerte supo construir estos conceptos. La *seguridad* (y en segunda medida la calidad tecnológica derivada) fue piedra angular del

⁵ Ries, Al; Trout, Jack: *Positioning: the battle for your mind*. McGraw Hill, EE.UU., 2001.

⁶ Entendido el concepto de *targeting* como el proceso de selección de clientes-objetivo dentro de un recorte de un segmento determinado.

⁷ Negocio de autos (*Volvo Cars*) del cual se desprendió en el año 2001, vendiéndolo a Ford Motor Company. Hoy la compañía enfoca sus negocios exclusivamente en la línea industrial (camiones, buses, máquinas y motores).

posicionamiento de Volvo a nivel mundial, y el atributo por el cual pudo distinguirse y triunfar en los diversos mercados dentro de los que compitió. La segunda cuestión clave tiene que ver con el aprovechamiento de una ventana de mercado (“quien pega primero, pega dos veces”). El proceso de la segmentación, *targeting* y posicionamiento en si no resuelven el problema, la clave es poder hacerlo antes que la competencia. Si analizamos los desempeños de las marcas en los más diversos mercados veremos que independientemente de cuantos competidores haya, en la mente del consumidor solo hay dos, a lo sumo tres productos relevantes⁸. Este emergente no es casual, y será parte del análisis estratégico que llevaremos a cabo para determinar cuan acertada (o errada) fue la política de *Dual Brand*⁹ adoptada por la compañía. En última instancia, el posicionamiento entendido como un proceso de diferenciación y valor agregado será exitoso siempre y cuando le brinde ventajas competitivas duraderas a la compañía.

Como segundo eje de análisis nos apoyaremos en Theodore Levitt y su texto clásico (y aún hoy extremadamente vigente) *La miopía del marketing*¹⁰. Este análisis cruzará al de posicionamiento y se complementará en cuanto a objetivos. Levitt, a partir del análisis de industrias básicas y concentradas (ferrocarriles, aluminio, petróleo), plantea el error de definir los negocios con vistas estrechas, sin considerar los mercados más amplios (y mutables) dentro de los que compiten. A la luz del análisis histórico, solo se mantuvieron vigentes y triunfaron en sus respectivos mercados las compañías que comprendieron que aquello que definía sus objetivos estratégicos y los productos que diseñaban era la industria amplia en la que competían, no así el producto o servicio que ofrecían en determinado momento histórico (*transporte*, por ejemplo, para el caso del ferrocarril, no así el mercado del tren). Dicho de este modo, parece un contrapunto a la idea de posicionamiento recién planteada, dado que a priori nos llevaría a ampliar la mirada y buscar targets más amplios. Sin embargo, es complementaria. A través de un análisis histórico, el autor muestra como aquellas empresas e industrias que supieron re-posicionarse y adaptarse a los nuevos entornos sobrevivieron, y como aquellas que se aferraron a su visión histórica del negocio (fuertemente centradas en el producto-objeto ofrecido y no en la necesidad que satisfacían) fueron quedando en el camino. Solo aquellas que comprendieron al marketing como una herramienta para entender al cliente, sus deseos y necesidades, a la vez que fueron lo suficientemente flexibles para comprender que competían en un mercado que demanda soluciones y no productos,

⁸ Ries, Al; Trout, Jack (2001).

⁹ Denominación de la estrategia implementada por el grupo para mostrar al mercado dos marcas completamente separadas en origen, con Volvo y SDLG como *brandings* y empresas independientes.

¹⁰ Levitt, Theodore: *La miopía del marketing*. Harvard Business Review, 1964.

podieron sostener posiciones de liderazgo de largo plazo y sumar valor duradero. En todos los casos, debieron comprender las necesidades de una época enfocados siempre en el consumidor. La clave es poder crear un concepto fuerte y un producto flexible, comprendiendo que quien define la oferta es el mercado, y no a la inversa. En el caso de Volvo, partimos de una visión y misiones amplias¹¹, que resumen los objetivos de largo plazo de la compañía. A través de este trabajo se analizará cuan flexible y orientada al cliente se encuentra la compañía, y sobre todo, cuan abierta esta para competir en un mercado de soluciones y no de productos. Complementando las ideas de Levitt, nos apoyaremos en los conceptos de *especialista* y de *especialista de producto* de Lambin¹² para comprender con mayor precisión este vuelco de la empresa basado en las necesidades del mercado.

Para el tercer eje de análisis utilizaremos los conceptos de *branding* corporativo (y construcción de identidad marcaría) esbozados por Paul Capriotti en *Branding Corporativo*¹³. En este libro el autor señala la importancia de una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva para el éxito empresarial. A este proceso de gestión de los atributos de identidad es a lo que llama *branding*. Estos atributos, a su vez, tienen como objetivo primario la identificación y diferenciación del producto frente a sus competidores. Es tal la importancia de esta adecuada comunicación que Capriotti entiende que los atributos asociados a una organización, a partir de su imagen corporativa, se convierten en el *activo intangible estratégico* de la misma. Entonces, si el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una compañía son aquellas con las que esta se identifica y se diferencia de su competencia, esta definición de identidad corporativa nos interesará tanto para comprender la posición inicial de Volvo frente a los cambios de mercado y de la demanda (de qué manera abordar segmentos y mercado inexplorados), como para analizar la construcción de identidad de SDLG para los nuevos segmentos donde hoy compete.

En resumen, consideramos que toda organización se encuentra en permanente estado de cambio. Aún los rasgos más perdurables y distintivos, como la identidad o los productos ofrecidos, mutan con el paso del tiempo y el cambio en su entorno, y esto es necesario para la supervivencia. Esto siempre fue así, aunque no siempre las compañías logran adaptarse. La intención de este trabajo será analizar esos cambios en el mercado de la maquinaria de construcción, cuáles fueron las estrategias trazadas, y a partir de los abordajes teóricos propuestos vislumbrar su profundidad y posibilidad de éxito futuro para el caso Volvo.

¹¹ “The Volvo Group’s vision is to become the world leader in sustainable transport solutions” (Fuente: web Volvo Group).

¹² Lambin, Jean-Jaques: *Marketing Estratégico*. McGraw Hill Interamericana, México, 1987

¹³ Capriotti, Paul: *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa, Santiago de Chile, 2009.

3- Propuesta metodológica e hipótesis

La propuesta de este trabajo será el análisis de la estrategia corporativa de Volvo Construction Equipment a través de un corpus de datos de mercado, documentos comerciales y de comunicación de la empresa (interna y externa). Se tratará de un estudio de carácter diacrónico, a través del cual analizaremos motivaciones del mercado y consecuencias de la estrategia planteada. El porqué del foco en esta compañía es que se trata de la primera, dentro de una industria histórica y tradicional, en implementar una estrategia de (nuevo) posicionamiento tan arriesgado. El recorte temporal del análisis será desde el año 2007 (cuando AB Volvo anuncia la adquisición de SDLG) hasta fin del año 2014. El recorte geográfico del análisis será el territorio Latinoamericano, primera región donde se inicia el proyecto de exportación de la nueva marca (hoy de alcance global).

Se desea validar la hipótesis que dispara el interés en este trabajo. La misma es que existió un claro cambio de tendencia en la oferta y demanda de equipos de construcción a nivel mundial a partir del ingreso pleno de China al mercado (tanto en su calidad de comprador, convirtiéndose en el mercado-país más grande del mundo, como en su calidad de productor, siendo el principal exportador de equipos). A partir de esto todas las grandes compañías del sector debieron reacomodarse, siendo el caso de Volvo CE el más exitoso en términos relativos (teniendo en cuenta protección de *brand equity*, posicionamiento en un nuevo segmento a través de la nueva marca, y consecuente expansión del volumen de ventas y facturación). En última instancia, se intentará dilucidar cuanto valor agregó a la compañía el lanzamiento de la nueva marca, y si esta brindó el retorno esperado (o hubiese sido mejor ampliar la cartera de productos bajo el paraguas del *branding* histórico).

4- Historia reciente de la industria

Volvo Construction Equipment (o Volvo CE, como normalmente se la identifica en el mercado) es la fábrica más antigua del sector de maquinaria moderna. Aunque no siempre bajo la misma denominación, sus orígenes se remontan al año 1832 en Eskilstuna, Suecia, donde se fundó el primer taller de la compañía (Munktell Mekaniska Verkstad). De aquí surgieron sus primeros productos, entre los más destacados el primer locomóvil y la primera cosechadora de gran escala sueca. Años más tarde, la empresa se asoció con los hermanos Jean y Carl Bolinder (J. & C.G. Bolinders Mekaniska Verkstad), de Estocolmo, fabricantes del primer motor a explosión sueco. Así surge la empresa Bolinder-Munktell (BM), que en el año 1950 se convierte en subsidiaria del grupo AB Volvo dando inicio a la división de maquinaria de construcción del grupo.

Desde sus inicios se trató de una de las compañías de mayor prestigio suecas, donde se forjaron los valores clave de la marca, que la identificarían hasta el día de hoy: calidad (traducido en compromiso con la satisfacción del cliente, desarrollando altos estándares tecnológicos y de servicio), seguridad (entendida como una mejora continua en busca del entorno de mayor seguridad posible para el operador y su ambiente de trabajo) y cuidado medioambiental (con foco en la reducción de emisiones y en el desarrollo de combustibles alternativos). Bajo estos tres pilares se desarrolló el crecimiento de la empresa, siendo en la actualidad la tercera compañía en envergadura del sector a nivel mundial (detrás de la norteamericana Caterpillar y de la japonesa Komatsu). Volvo CE, parte del grupo AB Volvo, es reconocida por sus líneas de palas cargadoras y camiones articulados (donde es líder), así como en excavadoras sobre orugas, motoniveladoras, rodillos y equipamiento compacto. En toda su línea de producto se destaca la calidad constructiva, el confort de operación (cabina), así como son reconocidas sus motorizaciones con bajos consumos de combustible y nivel de emisiones. La propuesta de valor de la compañía es la rentabilidad de largo plazo de sus clientes, donde el alto costo de adquisición del bien es amortizado en el transcurso de la vida útil del equipo mediante la eficiencia productiva (mayor capacidad de trabajo a través de ciclos más rápidos) y el menor costo por consumo de combustible frente a sus principales competidores del segmento *premium*.

El mercado de competencia

¿De qué hablamos cuando hablamos de maquinaria de construcción? ¿Qué tipo clientes las demandan? ¿Qué aplicaciones realizan? Cuando hablamos de máquinas de construcción (también “máquina vial” o “línea amarilla”, según el país) nos referimos a una amplia gama de productos que alcanzan las más diversas operaciones en el ámbito de la construcción, la producción, el agro, la industria y la minería¹⁴. Desde movimiento de suelos a extracción de minerales, de logística portuaria a tareas agrícolas, de construcción liviana a grandes proyectos de infraestructura. Existen cientos de posibles aplicaciones y máquinas, pero en orden de estructurar el presente trabajo haremos un pequeño recorte sobre aquellos equipos más conocidos y cercanos al uso promedio. Lo que normalmente se entiende por equipos de movimiento de suelo son aquellos que representan más de dos tercios de las ventas a nivel global y dentro de las cuales enfocaremos nuestro análisis. Estos surgieron y se desarrollaron durante el siglo veinte, y hoy son producidos por los principales fabricantes de equipos a nivel mundial (Caterpillar Inc., Deere & Co., Volvo CE, Komatsu Ltd., Case New Holland, Terex Co., Hitachi, Doosan Infracore, Hyundai, etc.). Estas máquinas están fabricadas para soportar los procesos productivos básicos de la construcción urbana moderna, entre ellos el movimiento de suelos, la excavación, la carga de materiales sueltos, la apertura de caminos, la compactación y terminación de suelos/carreteras, el transporte de materiales, y los diversos procesos industriales modernos (lo que se denomina manipuleo de materiales, que engloba tareas tan diversas como el movimiento de materiales de construcción sueltos, la carga de piedra partida en canteras o la carga de cereales en los grandes silos portuarios). En un planeta donde más de la mitad de población ya vive en ciudades (pequeñas, medianas y grandes metrópolis), demandando constantes bienes y servicios relacionados a la vivienda, la higiene urbana y el transporte (sin contar la logística necesaria para el movimiento de bienes esenciales a escala global), hoy se estima la demanda mundial de maquinaria en más de doscientos cincuenta mil equipos anuales (con picos recientes, en el año 2011, de cuatrocientos mil equipos por año). Estos volúmenes enfocados principalmente hacia los países en desarrollo (Asia, África, Latinoamérica), donde las necesidades de construcción de infraestructura urbana son mayores. La última década ha sido testigo de la vertiginosa expansión de China, que empujó el crecimiento no solo del principal país de Asia, sino del resto de los países productores de materias primas. No solo Latinoamérica, pero también África y Rusia fueron regiones beneficiadas por el aumento sostenido del valor de las materias primas. En esta línea fue que creció y se expandió el mercado de la maquinaria

¹⁴ Ver en Anexos segmentos característicos del sector y principales aplicaciones de los equipos (páginas 88 y 89)

tradicional. Al día de hoy solo China representa la mitad de la demanda mundial de equipos, seguido de cerca por regiones que hoy continúan creciendo y construyendo. Esta coyuntura macroeconómica de los primeros años del siglo veintiuno será fundamental para comprender el proceso de expansión de la industria y gran parte de las decisiones tomadas por los líderes históricos del sector. Mirar hacia China se convirtió en una necesidad, no solo por lo enorme de su mercado interno y su atractivo futuro, sino por su incomparable capacidad de producir en gran escala, a bajos costos, y con la tecnología requerida en los países periféricos. Competir por el crecimiento se volvió una obsesión de los grandes jugadores globales y el mercado chino fue el principal objetivo de todos.

Mientras tanto, ¿qué pasaba en Latinoamérica? Nuestra región, históricamente productora de materias primas, vio fuertemente beneficiado su mercado externo a partir del nuevo siglo. El aumento sostenido del precio de los commodities a nivel mundial (donde duplicaron y hasta triplicaron sus valores históricos), junto a una sintonía política de gobiernos más proteccionistas y promotores del desarrollo social, generó un doble aliciente a la industria de maquinaria: por un lado las exportaciones crecieron (principalmente de cereales y minerales, donde se aumentaron exponencialmente los volúmenes exportados), requiriendo mayor infraestructura logística, portuaria y productiva. Por el otro, luego de años de atraso, hubo un florecimiento de proyectos públicos y privados que derivó en una de las décadas más fructíferas en lo que respecta a obra pública y privada. Se invirtió en servicios básicos, en rutas, en puentes, en obras de energía. Crecieron las ciudades y con ellas la demanda de servicios. De esta manera solo entre los años 2007 y 2014 el mercado de máquinas medido en unidades creció un 95 por ciento, pasando de 17 a 33 mil equipos (con un pico de 41 mil equipos durante el año 2011, record histórico del continente). Esta demanda, en gran parte traccionada por necesidades estructurales, dio luz a la expansión de la maquinaria de bajo costo, o como se la conoce en el mercado, de *tecnología simplificada*. La máquina de origen China, con principal eje en la pala cargadora, triplicó su participación en estos ocho años.

¿Por qué surgieron estos nuevos competidores? A decir verdad, la tendencia de ingreso de nuevos fabricantes data de la década del 90 del siglo veinte. Entendiendo por tradicional los mercados de EEUU, Europa y Japón (y sus principales marcas Caterpillar, John Deere, Case, New Holland, Volvo, Terex y Komatsu), fueron las empresas Coreanas las primeras en cambiar las reglas de juego del sector. Cuando ingresaron las excavadoras de Hyundai (primero) y Doosan (un tiempo después), el mercado se encontró con equipos confiables, de buena capacidad productiva y costos de adquisición sensiblemente más bajos. Estas fueron las primeras en “sacudir” los viejos estándares del mercado y cambiar el estado de

las cosas, prendiendo luces de alerta dentro de las empresas líderes. Ya no era terreno seguro para Caterpillar, Komatsu, Deere o Volvo. Se empezaban a encontrar con rivales fuertes, capaces de lograr calidad y escala, permitiéndoles el acceso, principalmente, a mercados con menores expectativas tecnológicas y más sensibles al costo. En ese marco, las primeras regiones de desembarco fueron las mencionadas: Asia, Latinoamérica, África y el este de Europa.

La revolución productiva en China en lo que a maquinaria de construcción se refiere se inició antes, en la década del 70. Con tasas de crecimiento de dos dígitos hace más de tres décadas, estaba decidida a revolucionar su mercado interno, comenzando una enorme movilización de su población hacia los centros urbanos. Su industria requería mano de obra, el mundo demandaba productos de calidad, en gran volumen y a bajos costos (allí se fabrican desde juguetes y objetos de bazar hasta las líneas tecnológicas más avanzadas), y sus ciudades debieron crecer. Esto movilizó enorme cantidad de recursos, pero principalmente motivo una fuerte expansión del mercado de maquinaria interno, con un fuerte apoyo del estado para su desarrollo. Estas máquinas (entre las principales marcas se encuentran XCMG, Liugong, Lonking, SEM y SDLG), a las que llamaremos equipos de tecnología simplificada, *simple tech* o *value brands*, indistintamente, tenían algunas particularidades que las hicieron irresistibles para algunos mercados puntuales de exportación, principalmente aquellos como el nuestro:

- Tecnología simplificada, montando generalmente motores mecánicos y sistemas hidráulicos básicos. A su vez, carecían del confort de operación (cabina) de los equipos *premium*, lo que reducía su precio de venta
- Políticas comerciales agresivas, soportadas por diversos organismos de crédito del estado Chino, que las posicionaban fuertemente dentro de un mercado global consolidado
- Bajo costo de adquisición (*retail*), en promedio un 30 a 50 por ciento menor que el de los equipos tradicionales (*premium*)

La rápida conquista de los mercados en desarrollo fue lógica, dado que se requerían equipos en cantidad para renovar flotas en un contexto de alta demanda, y a precios competitivos. Si a eso le sumamos las escasas (por no decir nulas) regulaciones medioambientales en cuanto a emisiones (principal traba para equipos con motores mecánicos en mercados como el de EE.UU. o Europa) y un horizonte de negocio siempre más corto e imprevisible que en mercados desarrollados (que requiere retornos de inversión rápidos por imprevisibilidades futuras), las consecuencias fueron previsibles. En

pocos años las máquinas de origen chino pasaron a controlar casi un 60 por ciento del mercado de la región.

Entonces, esta doble faceta de la realidad (un mercado doméstico chino en plena expansión, y un mercado de exportación, principalmente el mundo en desarrollo, en auge) obligó a las grandes marcas a tomar una decisión para sobrevivir: ingresar o no al mercado más grande del mundo. Todas lo hicieron, por supuesto, aunque no todas lo hicieron de la misma manera. Una ola de fusiones y adquisiciones se inició, siendo Caterpillar la más agresiva en su estrategia. La firma americana adquirió SEM, fábrica en China continental de palas cargadoras y rodillos, y montó sus primeras plantas para producto Caterpillar en el territorio ya en los años 90. Hoy cuenta con 18 plantas distribuidas por todo el territorio chino. Otras lo siguieron (Deere & Co., propietaria de John Deere, firmó acuerdos tecnológicos con Liugong, Komatsu instaló su primera línea de producción fuera de Japón) y Volvo CE no fue la excepción. En el año 2006 comenzó un proceso de cooperación tecnológica con SDLG (también conocida como Shandong Lingong, fundada en el año 1972), líder en comercialización de palas cargadoras en el mercado doméstico. Hacia el año 2007 se firmaron nuevos acuerdos, a partir de los cuales SDLG pudo duplicar su producción, llevándola de 15 a 30 mil unidades anuales. Hoy Volvo posee el setenta por ciento de la empresa, y es líder con ambas marcas dentro del mercado Chino. La estrategia del grupo, sin embargo, fue doble: por un lado poder penetrar en el mercado doméstico chino, ganando participación y volumen de ventas, y por el otro poder ampliar su oferta en mercados emergentes de exportación, donde los productos con los que competía no siempre eran adecuados para la demanda local (principalmente por exceso de tecnología, altos costos de adquisición e ineficiente mantenimiento operativo posterior debido a los ambientes de operación y a la falta de mano de obra calificada). La clave de los nuevos productos de SDLG estaba en la tecnología simplificada. Mientras el producto *premium* competía en un mercado de novedades tecnológicas constantes, en busca de mayor eficiencia y productividad, el producto chino ofrecía tecnología mínima a valores sensiblemente más bajos. Esto, en regiones como Latinoamérica, significaba: menor costo de adquisición (hasta un 50 por ciento menos que los productos tradicionales), mayor facilidad de mantenimiento (equipos sin electrónica ni requerimientos de herramientas especiales para ser reparados), posibilidad de operar con combustibles con alto contenido de azufre (característicos en estas regiones), sin electrónica embarcada (motores y principales sistemas de funcionamiento mecánico). Es por estos motivos que surge el proyecto de SDLG en Latinoamérica, el primer mercado de exportación desde que Volvo CE asume la responsabilidad sobre la fábrica en el año 2007. Este fue el

puntapié de un proyecto vigente, mediante el cual se inicia una política de *dual brand*¹⁵, orientada al posicionamiento de cada marca en el segmento que le corresponde: Volvo orientada a grandes clientes, necesitados de equipos de alta eficiencia y productividad, y SDLG con una oferta racional, de costo accesible para producciones de menor escala y con tecnología “en la medida justa”.

Un Mercado Competitivo

El mercado de maquinaria de construcción está dominado globalmente por Caterpillar Inc., firma americana que rastrea sus inicios al principio del siglo veinte. CAT, como normalmente se la conoce dentro y fuera del sector, no solo compite con Volvo en los sectores clave de la construcción, sino que también se destaca en áreas donde Volvo CE no tiene presencia, principalmente minería pesada y energía (equipos de alta producción y motores de generación eléctrica). Se trata del líder indiscutido del segmento, con casi el 50 por ciento de la venta de equipos en el mundo. Con una estrategia comercial muy agresiva, y presencia en casi todos los mercados globales, Caterpillar fue la única empresa del segmento *premium* que, al igual que Volvo, incorporó una línea de equipos chinos a fines del siglo veinte. La clave de su liderazgo pasa no solo por su rica historia (comienza a producir tractores oruga en el inicio del siglo veinte y a cooperar con el gobierno norteamericano en la primera guerra mundial) sino también por su capacidad constante de reconversión. Sostiene una posición de liderazgo activa, donde constantemente está a la vanguardia del diseño y la innovación. No existe mercado en el mundo donde no sea líder o a lo sumo segunda en preferencia, y se trata de la compañía global más grande en lo que a productos industriales refiere.

En una segunda posición, pero no menos desafiantes, se encuentran la japonesa Komatsu y la también americana John Deere (simplemente Deere para su línea de construcción). La primera, como el principal rival de Caterpillar en busca del liderazgo global, ha cimentado su sólida posición de alternativa al líder con foco en soluciones mineras y de construcción de infraestructura. A través de una gama no tan amplia como la de CAT pero si muy eficaz, controla gran parte del mercado asiático, y compite fuertemente en mercados Europeos y Latinoamericanos. Deere, por su parte, es una división del gigante industrial agrícola y basa su fortaleza en los mercados de construcción urbanos y de servicios agrícolas (por peso específico de la marca en el sector). Tiene una fuerte presencia en todos los mercados del

¹⁵ El proyecto de *Dual Brand* de Volvo, según la política del grupo denominada “*Two Brands. One Goal*” es la plataforma estratégica a partir de la cual se pensó y desarrollo la convivencia con la nueva marca dentro de la cartera de productos existente (ver en Anexos páginas 90 a 94).

continente americano, pero no es tan fuerte en otros mercados internacionales. La principal característica de la compañía es que fue la primera en incluir en su oferta un equipo con marca Deere producido en China. Esta fue una estrategia reciente, de la cual aún no se pueden sacar conclusiones de éxito. Se trató de una jugada arriesgada, sin embargo, contemplando las características de mercado y expectativas de los consumidores que analizaremos en este trabajo.

Cerrando el segmento que compete a equipos *premium* podemos también mencionar a Terex (británica), Case (americana), New Holland (italiana) y JCB (británica) como parte del mercado de competencia directa de Volvo CE. Todas estas fábricas de alto reconocimiento, con participaciones dispares según el mercado, y con una propuesta de valor similar: productividad, calidad y rentabilidad de largo plazo de los equipos¹⁶.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el mercado de maquinaria de construcción ha ido mutando y expandiéndose en los últimos veinte a treinta años. La primera camada de *new comers*¹⁷ vino de Corea, desde donde llegaron las marcas Hyundai y Doosan. Las similitudes en las propuestas son varias, por lo cual las distinguiremos como unidad. Se trata de equipos de buena capacidad productiva y calidad constructiva, sin el nivel tecnológico de los equipos *premium* pero con una performance más que aceptable. Al igual que el caso de las fábricas chinas, los fabricantes coreanos cuentan con fuerte respaldo del estado, lo que les posibilita ser muy competitivos en mercados de exportación. Cuando fueron lanzados al mercado Latinoamericano en los años 90 del siglo veinte generaron una disrupción. Se trató del primer cambio de paradigma en la industria, acostumbrada históricamente a una propuesta de valor única. En este caso fueron productos que se lanzaron a precios muy competitivos (20 a 30 por ciento por debajo del equipo tradicional) y aunque no fue fácil su aceptación (al día de hoy sigue existiendo cierto temor sobre su calidad, aunque cada vez menor) hoy se trata de marcas aceptadas e instaladas.

La segunda camada de nuevos competidores, a la cual haremos mayor referencia en este trabajo, es la de los equipos chinos de principios del siglo veintiuno. Al igual que para la industria coreana, la resistencia inicial fue fuerte. En este caso aún mayor, dado que el umbral de calidad era aún menor, y la propuesta de valor más agresiva. Aquí la identidad de marca se hizo más difusa, dadas dos cuestiones

¹⁶ El concepto de rentabilidad en el largo plazo fue traducido por Volvo a "TCO", o *Total Cost of Ownership* (Costo Total de Propiedad). A partir de esta idea se hace un fuerte foco en la venta de valor, sacando al cliente de la comparación de precio de los productos y, en cambio, enfocándolo en los beneficios de largo plazo, y reducción de costes totales, cuando se utiliza un equipo de alta tecnología.

¹⁷ Se conoce como *new comers* a los nuevos competidores en el mercado de maquinaria, considerando a las marcas *premium* como los jugadores establecidos.

importantes: la primera fue la gran cantidad de competidores que ingresaron al mercado Latinoamericano. Entre el año 2000 y el año 2014 fueron más de cuarenta las nuevas marcas importadas (en un mercado acostumbrado a no más de cinco a diez opciones de marca, dependiendo del país). En general la propuesta de valor fue idéntica (de hecho en muchos casos el producto era el mismo, dados los acuerdos de cooperación industriales de muchas de estas empresas en su país de origen), lo que no contribuyó a una diferenciación clara en la mente del comprador respecto a los atributos de cada marca. Por esta razón se lo identifico como un mercado homogéneo y “comoditizado”, donde el principal argumento era el precio de venta del bien. La segunda cuestión tuvo que ver con las políticas de exportación y comercialización del país de origen. Las fábricas chinas enfocaron siempre sus esfuerzos en el mercado doméstico, donde concentraban el 90 por ciento de sus ventas hasta el año 2013. En un mercado en expansión, que explicaba más del 50 por ciento de la demanda global, mirar al exterior se volvía muchas veces una carga poco productiva. Fue por esto que las primeras exportaciones no tuvieron una estrategia de largo plazo más que vender “algunos equipos extra”. Llegaron entonces a la región muchas marcas, sin una plataforma comercial concreta, estrategias de *branding* y comunicación poco claras, con una inexistente política de posventa, muchas de ellas sin siquiera materiales de respaldo en inglés o español (manuales de operación, manuales de servicio, literatura técnica para reparaciones), lo que ayudó a posicionar a estos equipos en un segmento de alto riesgo. Como veremos más adelante, solo podían apuntar a un comprador *pionero* que no estuviese pensando en proyectos de largo plazo. Podemos mencionar como los principales jugadores de este mercado a las empresas XCMG (de capitales públicos), Liugong, Sany, Lonking, Tiangong, Foton, SEM y SDLG (primera etapa, previa a adquisición de Volvo).

5- El mercado de referencia

El mercado de referencia para la máquina de construcción muestra diferencias basadas en distintos productos-mercado¹⁸. A pesar de tratarse en muchos casos del mismo producto-envase el que se está ofreciendo, no es el mismo segmento de clientes el que está dispuesto a comprar una pala cargadora *premium* que una de origen China o *value*. En apariencia son el mismo producto: ambas son autopropulsadas, capaces de cargar una “x” cantidad de toneladas de peso en un balde de dimensiones similares. Ambas cuentan con cabinas cerradas y presurizadas, y ambas tienen motores diésel de similares potencias. Incluso muy probablemente en una primera instancia puedan llegar a tener rendimientos parecidos en un amplio espectro de tareas. Sin embargo, si consideramos la delimitación del mercado de referencia bajo el enfoque de Lambin, surgen diferencias perceptibles en lo que a producto-servicio se refiere, y se trata de una diferenciación crucial en lo que respecta al posicionamiento de las marcas que gestiona el grupo Volvo en su división de maquinarias:

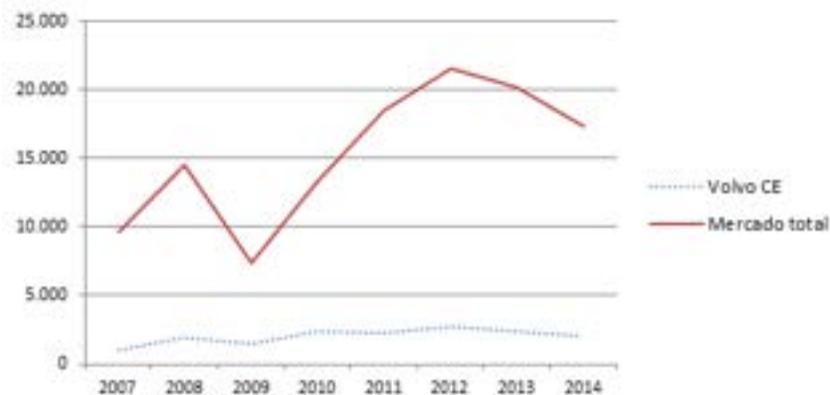
- Como mencionamos anteriormente, la función base ligada a una necesidad genérica podría estar satisfecha por el mismo producto pala cargadora. Sin embargo, esta función base puede ser hecha con distintas tecnologías, satisfaciendo distintas necesidades. Esto otorga ventajas diferentes de cara al mercado
- Algunos grupos de consumidores buscan distintos atributos que los tradicionales, y a su vez distintos atributos abren nuevos segmentos de mercado antes inexplorados por el equipo *premium* o tradicional

De esta manera, Volvo enfoca una estrategia clara de cara a la cobertura de su mercado estratégico. Paso de una estrategia inicial de concentración, donde siguiendo el concepto del *especialista* se enfocó en un campo de actividad y en un grupo específico de compradores, a una estrategia de *especialista producto*, donde se enfocó en una función y no ya en un grupo específico de compradores, logrando de esta manera cubrir todas las necesidades de los compradores afectados por esta función. Esto quiere decir que ya no ofrece un producto *premium* para un selecto grupo de compradores, sino que ofrece una solución a todos los segmentos de ese mercado (usuarios *premium* y compradores *racionales* de un producto *value*). Esta estrategia llevo tiempo, y tuvo que ver con un análisis detallado de la coyuntura y

¹⁸ Lambin, Jean-Jaques: *Marketing Estratégico*. McGraw Hill Interamericana, México, 1987.

comprensión de los atributos que los compradores buscaban en los equipos, principalmente en los mercados en desarrollo. Como se mencionó, las funciones base eran similares, pero las demandas en las puntas de la pirámide eran muy disimiles. La necesidad de rendimiento, velocidad y productividad de la actividad portuaria o minera nada tiene que ver con los ciclos cortos y espaciados de trabajo en la actividad de un corralón de materiales. Sin embargo ambos clientes requieren del mismo producto pala cargadora. De esta manera, la segmentación se encaró en base a las ventajas buscadas en el producto por los consumidores¹⁹, y no a otras variables más ligadas con el consumo masivo pero que distan de los criterios de selección en ventas industriales (como pueden ser las segmentaciones demográficas o psicográficas).

El mercado de Volvo CE en Latinoamérica acompañó la tendencia general de crecimiento de la región, teniendo su pico reciente durante el año 2012. De manera de tener un marco de referencia claro, analizaremos el mercado global de competencia (o demanda global) entre las diez marcas más representativas del sector, cinco *premium* y cinco chinas o *value*. Estas serán: Caterpillar, John Deere, Komatsu, Case y Volvo, en línea *premium*, y XCMG, Liugong, Lonking, SEM y SDLG, en línea *value*. Tomando las ventas en unidades de estas compañías en los últimos ocho años, y comparándolas con las ventas de Volvo CE, podemos ver la siguiente evolución comparativa:

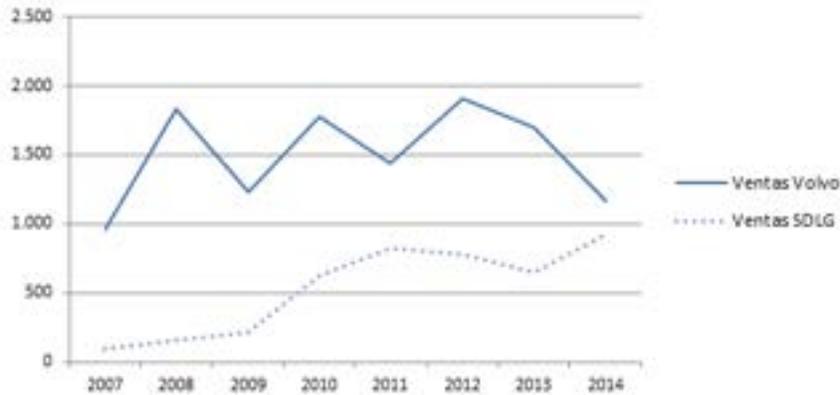


Continuando con esta línea de análisis del mercado objetivo de Volvo en la región, nos encontramos con que el crecimiento de la marca en términos de participación sobre su mercado total no solo no fue fuerte, sino que fue casi nulo. Tomando como año base el 2007, su participación de mercado era del 11

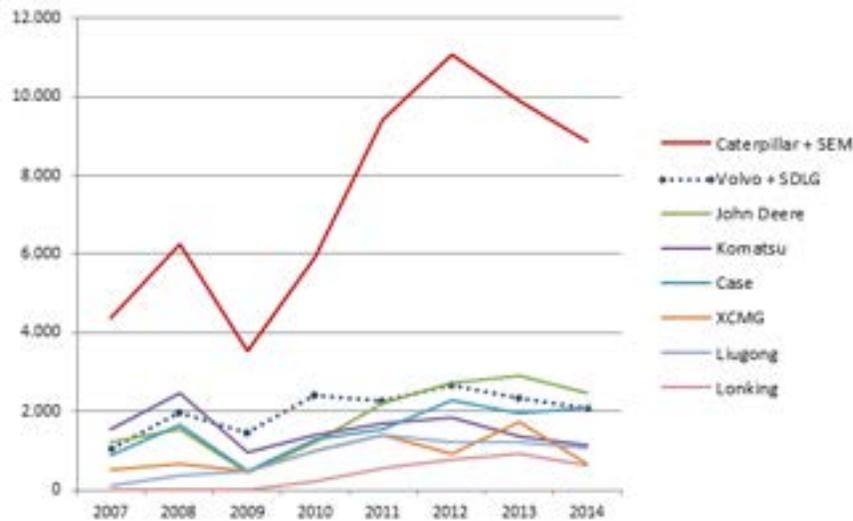
¹⁹ *Ibíd.*

por ciento, versus el 12 por ciento del año 2014, indicando un crecimiento de tan solo el 1 por ciento en ocho años.

Sin embargo, estas cifras analizadas en mayor detalle nos demuestran que la estrategia de *especialista de producto* adoptada por Volvo CE, ampliando su oferta base con la incorporación de SDLG ha sido, en términos comerciales, exitosa. Analizando cuidadosamente las cifras de venta de cada línea de producto vemos que mientras Volvo sostuvo en términos absolutos sus ventas, SDLG las aumentó considerablemente. Esto quiere decir que mientras Volvo caía en participación de mercado, SDLG aumentaba rápidamente.



Por último, podemos ver el histórico de ventas de los distintos competidores, a la luz de las diversas estrategias de crecimiento adoptadas. Únicamente Caterpillar, líder de la industria, adoptó una estrategia similar a la de Volvo, incorporando una línea *simple tech* a su oferta. Si hacemos un análisis agregado de ventas de los últimos ocho años, nos encontramos con Caterpillar como primer vendedor del segmento, con casi 60 mil equipos, seguido por Volvo CE, en segundo lugar, con un poco más de 16 mil.

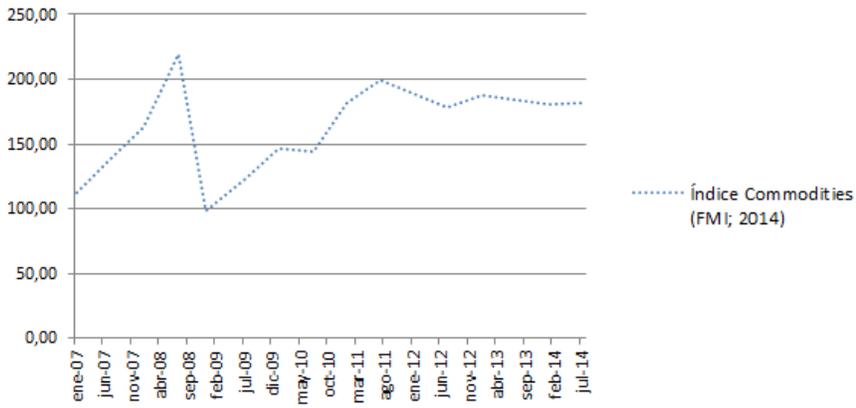
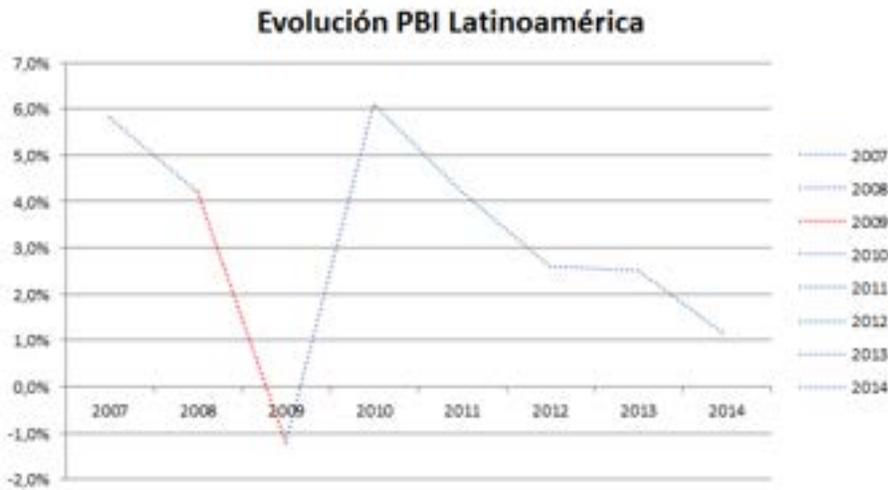


Características de las demandas industriales

Para terminar de caracterizar el mercado de referencia, debemos considerar que este tiene la particularidad de trabajar con una demanda derivada. Los equipos de construcción, como bienes industriales que son, no satisfacen necesidades del consumidor final sino que son parte del proceso productivo de otros bienes y servicios. La posición del producto en esta cadena productiva (más o menos alejada del producto final) dependerá en gran medida de la industria y la aplicación. Considerando las categorías de productos industriales propuestas por Lambin, los productos que comercializa Volvo CE se encuadran dentro de los bienes equipo, es decir, *máquinas y herramientas necesarias para la producción industrial*. Esta consideración es importante para comprender las posibles estrategias de crecimiento de una empresa dentro de este sector determinado. La demanda de equipos así entendida tendrá los siguientes determinantes a la hora de plantear su estrategia de crecimiento:

- Número de empresas equipadas y su capacidad de aumento de la producción (demanda de más equipos en la misma base de clientes)
- Número de nuevas empresas usuarias del producto (demanda de nuevos equipos en nuevos clientes)
- Tamaño del parque existente, edad y nivel tecnológico, para su reemplazo (demanda de equipos de reemplazo dado el desgaste o desactualización tecnológica en mismos clientes)
- Tasa de reemplazo general (tanto por desgaste como por arribo de nuevas tecnologías)

La demanda, entonces, es dependiente en última instancia de la capacidad productiva de los usuarios cliente, así como de variables económicas que determinen el grado de demanda global sobre las economías analizadas. Si observamos algunos breves resúmenes de actividad general de Latinoamérica en el período analizado (evolución del PBI en su conjunto²⁰) así como de la evolución del precio de los commodities²¹, veremos que las tendencias de ventas analizadas siguen un patrón muy similar a la evolución de estas cifras macroeconómicas agregadas.



²⁰ Estudio Económico de América Latina y el Caribe, CEPAL, Naciones Unidas, 2014.

²¹ Commodity Price Index, International Monetary Fund (FMI). Base 2005 = 100.

De esta manera podemos sacar algunas conclusiones iniciales respecto al mercado y su comportamiento. Como primer punto concluir que la demanda de productos industriales, en particular los equipos de construcción, dependen en gran medida de la demanda final de los productos de los que dependen. Poniendo un ejemplo concreto de las cifras presentadas, la gran caída que sufrió el mercado en el año 2009 (disminuyendo un 50 por ciento la demanda regional de equipos), es fácilmente comprensible si vemos las evoluciones del PBI de la región (contracción de un 1,2 por ciento, y con esta la caída de la actividad productiva en general) y en particular del precio de los commodities, que se desplomaron más del 55 por ciento (principal exportación de la región). Si consideramos que el producto comercializado por Volvo CE está orientado principalmente al manipuleo y producción de productos primarios (movimiento de tierra, piedra, canteras, minerales, agroindustrias, etc.), podemos notar fácilmente la conexión entre las demandas.

Como segundo punto, orientado al objeto de este trabajo, es importante comenzar a comprender el comportamiento competitivo de la empresa dentro de su sector. Así como se mencionó que Volvo pasó de una estrategia de *especialista* (donde su posición de liderazgo tecnológico satisfacía un segmento acotado del mercado, ávido de productividad y alto desempeño energético) a otra de *especialista producto* (donde su posición de liderazgo se trasladó al producto en sí, pudiendo satisfacer una gama más amplia de necesidades y segmentos), podemos entender el porqué de esta decisión. En un mercado de bienes industriales competitivos que explican gran parte de su demanda en demandas terceras, la mejor manera de expandirse es mediante la creación de nuevas maneras de solucionar las mismas necesidades, ampliando así los segmentos que pueden atenderse. Este crecimiento por desarrollo de productos²² implica el ingreso de un nuevo producto-mercado (SDLG) destinado a los mercados ya atendidos, en este caso con baja o nula penetración en segmentos de demanda de equipos de bajo costo. Este segmento, como veremos más adelante, hoy es el más significativo en Latinoamérica.

La importancia de una segmentación eficaz

En términos comerciales, una condición importante a tener en cuenta para el análisis de esta apertura de mercados es cuan eficaz fue la compañía al momento de decidir el enfoque en nuevos públicos

²² Lambin, Jean-Jaques: *Marketing Estratégico*. McGraw Hill Interamericana, México, 1987.

objetivos. Considerando las condiciones de segmentación propuestas por Kotler²³, podemos definir una buena segmentación cuando esta cumple con los siguientes requisitos:

- 1- Es homogénea: debe reagrupar compradores muy similares entre sí, y diferentes del resto de los compradores del mercado. Esta condición es importante, dado que si no existe una cierta estanqueidad entre los segmentos, se corre el riesgo de que los productos de una misma compañía compitan y se *canibalicen*²⁴ entre sí;
- 2- Es sustancial: debe tener un potencial suficiente (en términos de volumen de compradores y capacidad de compra de los mismos) que justifique una estrategia diferenciada. A su vez, que tenga una vida económica suficiente para justificar una inversión;
- 3- Es accesible: debe ser selectivamente accesible, dentro de lo posible, posibilitando concentrar en ellos los esfuerzos de comunicación y de venta.

Tomando como punto de partida esta caracterización, podemos considerar que la segmentación pensada por el grupo Volvo para su nueva línea de producto SDLG fue adecuada. Como primer punto, la homogeneidad, está dada por un mercado con demandas diferentes, perfiles disímiles y aplicaciones diferenciadas. El producto SDLG está orientado a un segmento de compradores utilitarios, para los cuales el equipo cumple una función de soporte, su uso no es intensivo, y el costo de adquisición es una variable importante al momento de la compra del bien. Por el contrario, el cliente de producción busca un equipo de alta performance, para uso intensivo (en el cual la falla no es admitida ya que generalmente implica la parada de una línea productiva o de producción), para el cual el costo de adquisición es una variable más a tener en cuenta, pero no la más importante (pondera con mayor peso la calidad tecnológica del bien, la capacidad de respuesta de la posventa, el consumo de combustible y costo de repuestos en el largo plazo, lo que lleva a un análisis de costo total de propiedad). De esta manera quedan claras dos cuestiones clave: como primer punto, la caracterización del nuevo segmento es clara y precisa, como segundo punto, el riesgo de canibalización entre productos es casi nulo. Respecto a la sustancialidad, como se analizará más adelante en este trabajo a partir de cifras de mercado, el mercado indica que la demanda potencial de los equipos de tecnología simple (entendida como la demanda total

²³ Kotler, Philip; Keller, Kevin L. *Marketing management*. Prentice Hall, EE.UU., 2012.

²⁴ Se utilizará el termino *canibalización* para referirse a la reducción de ventas de un determinado producto por la oferta de otro producto o servicio de la misma empresa. Será mayor el grado de canibalización según sea el grado de sustitución entre productos (a mayor nivel de sustitución, mayor riesgo de canibalización).

del mercado para este tipo de productos, independientemente de la participación en ventas de Volvo allí) justifica una acción diferenciada. La relación de ventas de equipos *premium* versus *value* varía según el país y la región, pero a priori se puede determinar que a nivel global el 60 por ciento de las ventas corresponden a equipos de tecnología simple donde la oferta de un producto *premium* no tendría asidero. Como último punto a considerar, la accesibilidad es la más difícil de cuantificar. De acuerdo a la aplicación del equipo y la industria se vuelve más o menos difícil la segmentación efectiva de los públicos. Dado que los productos son utilizados para diversas aplicaciones, y que no en todas estas aplicaciones compete el producto *premium*, se vuelve más fácil en algunos casos hablarle a un solo público usuario de máquina de construcción (por ejemplo en la industria agro, donde la competencia está bien definida contra la maquinaria tradicional). En otros, donde la segmentación ya no tiene que ver con el cliente, sino con el uso que le dará al equipo (por ejemplo en minería, donde el equipo de producción es *premium*, pero el equipo de soporte, por ejemplo para mantenimiento de caminos, puede ser *value*) se vuelve un poco más difícil no confundir los conceptos y al comprador respecto a las bondades de cada línea.

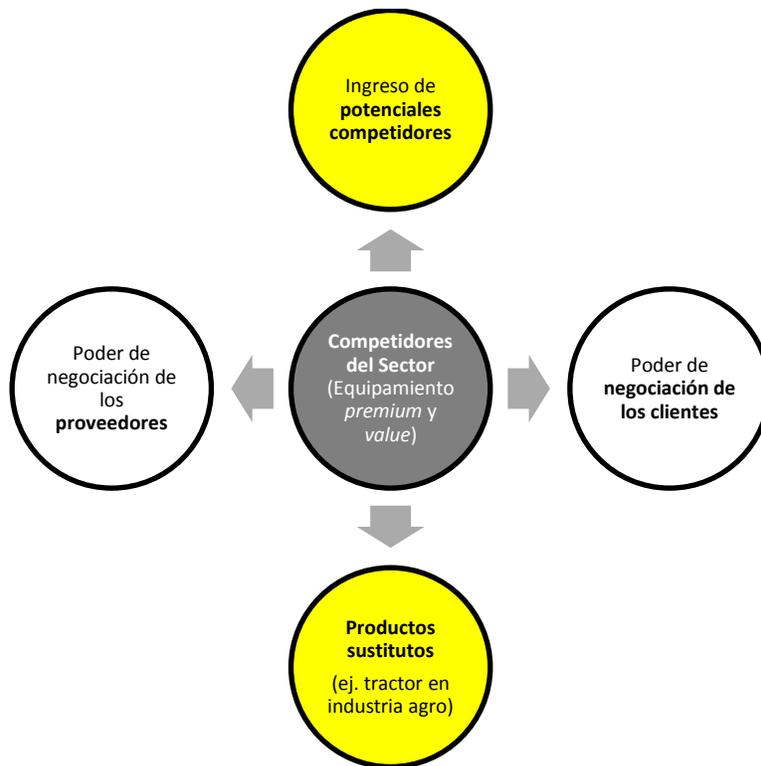
Siguiendo esta línea de razonamiento, es importante subrayar como la compañía ha detectado la importancia de orientar sus esfuerzos de marketing a comprender el mercado y demarcar un objetivo amplio dentro de la industria (brindar *soluciones* a sus clientes, no *vender máquinas*), de manera de poder adaptar mejor su estrategia a una demanda global cambiante, orientándose a una visión de especialista de producto y aplicación. Se salió de la peligrosa ilusión de creer que el producto superior se vende solo²⁵, para intentar convertir a la empresa en una herramienta de satisfacción de necesidades de construcción e infraestructura. Esta cuestión que podría parecer un detalle no lo es. Explica cómo una empresa tradicional, la más antigua en su sector e inspirada en altos estándares de calidad como *leitmotiv* de su misión, incorporó una línea de tecnología simplificada. Simplemente porque el cliente lo demandaba y el mercado estaba cambiando. Entendió que no tenía sentido aferrarse a un producto que, aunque excelente, no satisfacía las necesidades amplias de la industria. Si Volvo hubiese decidido continuar vendiendo una sola marca, identificada a la alta *performance* y altos precios, seguramente hubiesen ocurrido dos cosas: como primer punto, la participación en el mercado total habría caído fuertemente, como vimos en los cuadros anteriores referidos a la venta de equipos de los últimos años. No hubiese sido posible sostener ventas frente a una competencia que ofrecía un paquete de valor más atractivo a clientes que Volvo nunca le hubiese podido vender o se hubiese esforzado en *venderles mal*.

²⁵ Levitt, Theodore: *La miopía del marketing*. Harvard Business Review, 1960.

Como segundo punto, y no menos importante, en el esfuerzo por sostener participación de mercado se hubiesen resignado márgenes y perdido plata. Una mala política de segmentación y posicionamiento en el mercado genera directamente esto. Si el mercado de referencia es esquivo a la oferta, y no existe un producto que la satisfaga, muy probablemente la única herramienta que quede es la guerra de precios, en detrimento de la estrategia de la compañía (cualquier elección es mala, o sostener precios *premium* a costa de una baja penetración de mercado, o entrar en una guerra de precios que afecte la imagen de superioridad técnica y de calidad, sacrificando márgenes de rentabilidad futuros a la vez que se pierda en valor de marca).

El mercado de referencia de SDLG, entonces, se caracteriza por contar con un cliente racional, que no hace un uso intensivo del equipamiento sino que, por el contrario, tiene una actividad no tan demandante como las de referencia de la industria (minería, petróleo, infraestructura, etc.). Este cliente busca un producto robusto, simple, de valores competitivos y que pueda mantener a un bajo costo en el mediano plazo. Su gama de actividades es amplia (varía de movimiento de materiales a agroindustrias, de canteras a construcción liviana y saneamiento), pero en la mayoría de los casos coincide con un perfil de empresa pequeña y mediana. Estas características están claramente identificadas en los fabricantes chinos, circunscribiendo (pero no limitando) el mercado de competencia de SDLG a los equipos de este origen. En este sentido, es importante considerar las variables de riesgo del nuevo mercado donde se compite. Así como se decidió ingresar en un nuevo segmento donde no están los competidores históricos, también es cierto que existe un entorno competitivo diferente y agresivo. Si analizamos el mercado de competencia tomando la noción de rivalidad amplificada de Michael Porter²⁶, podemos distinguir dos áreas de riesgo potencial, donde la compañía deberá tomar (y efectivamente está tomando) recaudos en la medida que quiera armar una posición competitiva en el mercado:

²⁶ Porter, Michael. *Noción de Rivalidad Amplificada y Modelos de las Cuatro Fuerzas*, 1982.



Como indica Porter, el ingreso de nuevos competidores a un mercado de referencia es siempre un potencial riesgo y cualquier compañía debe dirigir sus esfuerzos a protegerse de esta situación. Sea creando barreras de entrada o sea anticipándose a la acción de sus competidores, es importante estar atentos a estos nuevos jugadores. En el caso del mercado de construcción, y principalmente el mercado de maquinaria de origen China, este riesgo es particularmente alto. Existen en la actualidad más de cincuenta fábricas de equipos *simple tech*, todas ávidas de nuevos mercados de exportación. Solo en Argentina en el año 2009 llegaron a haber más de 32 marcas importadas en un solo año. El riesgo potencial de ingreso de nuevos competidores es siempre alto. En este caso consideramos que una estrategia de diferenciación en calidad y servicio posventa, a la vez que se construye un *branding* fuerte, son variables positivas de cara a esta problemática. Volvo inició este proceso con la línea SDLG, sumando su experiencia de largo plazo en la industria, que lo ayudara a crear barreras de protección ante nuevos jugadores menos experimentados. Sin embargo, en un mercado donde el precio es un determinante importante de la voluntad de compra, el riesgo no deja de ser alto y aún la experiencia demasiado corta como para tener conclusiones absolutas de cuál será el comportamiento de largo plazo.

Como segunda fuerza del modelo de Porter a ser tenida en cuenta nos encontramos con los productos sustitutos. En este caso podemos observar que la máquina de SDLG se orientó, desde un primer momento, a nuevos segmentos de mercado, donde la presencia del equipo vial nuevo o “cero horas” era escasa o nula. Estos clientes que compran hoy equipos nuevos de menor costo que el tradicional están reemplazando: a) un equipo usado de más de 10 años; b) otro equipo y/o herramienta con la cual realizaban una tarea específica. Así como esto implica por un lado una oportunidad de crecimiento, también significa que no podemos circunscribir toda la competencia objetiva de la marca en el segmento de maquinaria de construcción nueva y usada. Como indica Lambin, el problema de los productos sustitutos no es solo su intercambiabilidad (pueden realizar la misma tarea que el producto ofrecido), sino que estos actúan de alguna manera de techo de valor de la oferta. En el caso de las palas cargadoras encontramos un ejemplo muy claro en el segmento agro²⁷, en particular en la industria de engorde a corral o *feedlot*. Por tratarse de una práctica relativamente nueva en la región, y generalmente realizada por productores históricamente agropecuarios, la herramienta de referencia para el transporte de las raciones de comida es el tractor con pala, aquel que ya utilizan para otras tareas. No se utiliza como primera opción la pala cargadora (más eficiente, más rápida y más económica para la tarea) sino que se utiliza la máquina histórica de referencia del sector, el tractor. En este caso es importante demostrar que no solo se compite contra sí mismo (segmento *value* nuevo y equipos *premium* usados), sino que también se compite con otros equipos (industriales agro) y maneras de hacer las cosas.

²⁷ Ver ejemplos de aplicaciones agroindustriales en Anexos (página 85).

6- Grupo Volvo: genealogía y desarrollo de sus marcas

“Where you have a customer in love, you have a *Lovemark*” Kevin Roberts, 2005.

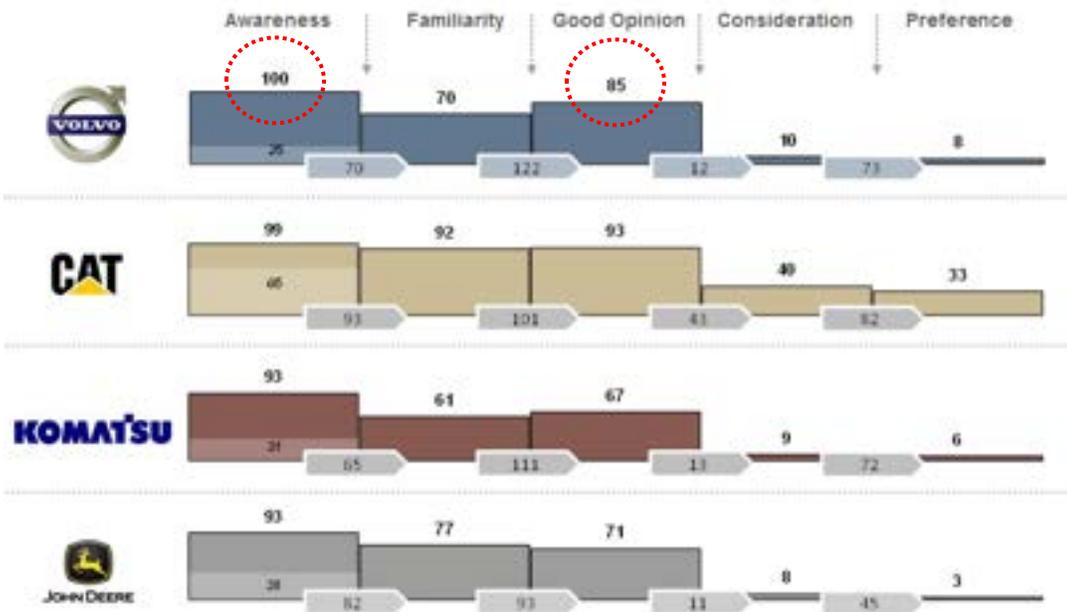
El grupo Volvo se ha caracterizado desde sus orígenes por una agresiva política comercial, a través de la cual fue adquiriendo, mediante fusiones y adquisiciones, diversas compañías de transporte y maquinaria alrededor del mundo (con especial fuerza a partir de los años 90). En lo que respecta al segmento de construcción, solo tomando en cuenta los últimos 25 años, el grupo compró las fábricas de Clark, Michigan, Champion, AB Akermans, Samsung, Shandong Lingong (SDLG), Blaw Knox, ABG, Ingersoll-Rand y Terex (su división de camiones rígidos). Junto con ellas se incorporaron diversas líneas de producción alrededor del mundo y nuevos productos a la cartera. Motoniveladoras (Champion), excavadoras sobre orugas (AB Akerman y Samsung), equipamiento de carreteras (Blaw Knox, ABG e Ingersoll-Rand) y camiones rígidos para minería (Terex)²⁸. Así el grupo paso de ser líder en dos segmentos clave (palas cargadoras y camiones articulados), para pasar a ser un proveedor global de soluciones, reconocido a nivel mundial.

Todas las fusiones y adquisiciones que comenzó el grupo siguieron siempre el mismo patrón: un período inicial de trabajo conjunto con la nueva marca, sosteniendo durante dos o tres años la misma oferta y *branding*, plazo luego del cual se iniciaba la fusión marcaria. Primero con un co-branding (la marca adquirida más Volvo, por ejemplo *ABG-Volvo*), para terminar unificando la línea a la marca Volvo exclusivamente. Siempre tuvo la misma lógica, nuevos productos que se sumaban a la cartera, empresas de buen renombre y reputación, con productos competitivos tecnológicamente y ofertas de valor similares (productos *premium* con características similares). El paraguas de marca terminaba absorbiendo todo, brindando el cobijo de lo conocido a los clientes fidelizados alrededor del mundo.

Esta política tenía lineamientos claros y motivos transparentes. Todos los productos y marcas que se fueron incorporando eran empresas reconocidas por la calidad de sus productos y sus fuertes participaciones de mercado. De esta manera, el traspaso a Volvo era beneficioso en un doble sentido. El primero era el volumen que se incorporaba en término de ventas, aumentando participaciones de mercado y economías de escala. El segundo, el prestigio de la marca que aumentaba al ser fusionada a

²⁸ Ver mapa de marcas incorporadas por Volvo CE en Anexos (página 75).

Volvo CE. Volvo es una de las marcas de maquinaria más conocidas del mundo (no solo para construcción, pero también en camiones, motores y automóviles), en muchos casos incluso con mejor percepción que las líderes Caterpillar o Komatsu. Como ejemplo de este punto, un reciente estudio llevado a cabo por la consultora GfK²⁹ en Argentina para el sector de construcción mostró que, dentro del mercado de maquinaria, Volvo es la marca con mayor reconocimiento entre las cuatro grandes (tomando como universo a Caterpillar, Komatsu, John Deere y Volvo), y la segunda después de Caterpillar (líder en ventas hace sesenta años en el país) en lo que respecta a buena opinión, consideración y preferencia. Por tratarse del tercer o cuarto jugador en ventas en lo que a segmento *premium* respecta, el *brand awareness* es muy alto, y demostrativo del poder de tracción de Volvo como marca.



Brand Equity

Entendiendo el *brand equity* como el valor de una marca desde el punto de vista de su capacidad de generar negocios (gracias a su notoriedad y buena reputación), podemos determinar que este reconocimiento en el largo plazo podría ser considerado un buen indicador de ventas y proyecciones de crecimiento. Si un cliente no reacciona ante una marca es porque nos encontramos ante un producto

²⁹ GfK SE, fundada en 1934 como *GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung e.V.* es la compañía de investigación de mercados más grande de Alemania y la quinta más grande del mundo.

genérico (que deberá competir principalmente a través del precio), y por el contrario, nos encontramos ante una marca reconocida si la percepción del cliente es inmediata (aquí la capacidad de posicionamiento por atributos es más fuerte) y la opinión sobre la misma es positiva. Hoeffler y Keller³⁰ indican que el valor de marca para una compañía puede ser reconocido a través de los beneficios que crea en el momento de la compra. Identifican siete de los más importantes: 1) mejora la percepción de performance del producto, 2) aumenta la fidelidad del cliente, 3) disminuye la vulnerabilidad frente a acciones de marketing de la competencia, 4) aumenta los márgenes de venta, 5) vuelve más elástica la respuesta de los clientes ante la baja de precios e inelástica ante la suba, 6) mayor soporte de las redes de venta y distribución, 7) aumenta la efectividad de las campañas de comunicación. En base al mismo estudio previamente citado de GfK para la Argentina, observamos como ante los distintos atributos de *brand equity*, Volvo es la segunda compañía en importancia detrás del líder Caterpillar, dejando en claro su fuerza como marca frente al cliente.



SDLG y un nuevo modelo de *branding*

A pesar de tantos años siguiendo una política comercial y de comunicación muy clara, donde sistemáticamente se incorporaron líneas de producto similares y finalmente se fusionaron al paraguas marcario Volvo, en el caso de SDLG se recorrió un camino alternativo. En este caso se trató de la única fusión donde Volvo Construction Equipment no solo sostuvo la singularidad e independencia de la nueva

³⁰ Keller, Kevin L.: *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. Journal of Marketing Communications, Vol. 15, Nos. 2 – 3, 2009.

marca, sino que se desarrolló una política consciente de diferenciación con la marca Volvo. Al contrario de las anteriores adquisiciones, tanto la línea de producto (de características simples, a priori no competitivas con el modelo *premium* de Volvo) como el segmento de mercado en el que competía (clientes de mitad y base de la pirámide, concentrados principalmente en China continental y mercados emergentes, donde las demandas de simplicidad tecnológica predominan) eran disruptivas con el mercado objetivo de Volvo. El propósito, en este caso, no era ampliar soluciones para el mismo tipo de cliente, sino poder atacar a un nuevo cliente al cual no se podía llegar o se llegaba mal (desposicionado en precio y en atributos). Un segmento de clientes en crecimiento, que se encontraba en la periferia global, aquella que más crecía en términos macroeconómicos desde fines del siglo veinte. Este análisis del entorno, en términos de Capriotti³¹ el estudio de la evolución de las tendencias y la evaluación de cómo estas pueden afectar a la compañía, fue clave para comprender la decisión de la escisión de marcas.

El modelo de SDLG es disruptivo para Volvo CE en todo el mundo, porque supone la primera experiencia de la compañía en el manejo de marcas competitivas (siempre hablando en el mercado de construcción ya que el grupo contaba con experiencias multi-marca en el segmento de transporte³²). Se trató de la primera adquisición donde el grupo incorporó una línea de producto completamente diferente en características técnicas y atributos de producto, y donde debió trazar una línea clara de diferenciación para no confundir ni a clientes ni a accionistas. El principal interés era estratégico: mezclar los atributos de las marcas solo generaría pérdida de oportunidades en ambas y una canibalización de ventas y rentabilidades. En Volvo porque se percibiría una clara caída de sus valores clave al incorporar un equipo de tecnología antigua, no amigable con el medio ambiente (en términos comparativos con la última tecnología disponible) y atrasado en términos de productividad. Sobre todo esto, económico, que ayudaría a reforzar una idea de caída general en la calidad. Por el lado de SDLG porque se confundiría la promesa de marca (simplicidad y robustez), dando idea de mayor especificación tecnológica y precio, en línea con la percepción de mercado de Volvo. Es decir, tanto utilizar la marca Volvo para toda la línea de producto como, alternativamente, comercializar ambas líneas de producto bajo un mismo paraguas (sistema de distribución, concesionarios, etc.) hubiese repercutido negativamente en las cifras de ventas

³¹ Capriotti, Paul. *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, 2009.

³² Donde compiten en el mismo mercado de camiones semi-pesados y pesados Volvo Trucks, Renault Trucks, UD Trucks, Mack, Eicher y Dongfeng Trucks (fuente: www.volvogroup.com).

de ambas y atentado contra el objetivo de la fusión que era ampliar el mercado objetivo. Es por estos motivos que desde un principio la estrategia de diferenciación fue clara en los siguientes aspectos:

- Se desarrolló una política de *Dual Brand*, a través de la cual se abrió el paraguas de marcas en la división de maquinaria de construcción. Por un lado quedó Volvo y por el otro SDLG, sin puntos de contacto en lo que refiere a oficinas comerciales
- Esta política contemplo tanto canales de distribución como de comunicación. En ningún momento hubo puntos de contacto que supusieran un relacionamiento entre las marcas, sino todo lo contrario. Se abrieron sucursales de venta independientes y las comunicaciones de marketing siguieron estrategias separadas
- Se dividieron las fuerzas de venta regionales, determinando estructuras de comercialización nuevas para el nuevo producto. No hubo cartera compartida ni en el punto de venta ni en las organizaciones de venta globales
- Se racionalizó la cartera de clientes y se segmentó según aplicación a los *cliente objetivo*. Más allá de colocar marcas competitivas en el mercado, se buscó racionalidad a la hora de conquistar mercados, intentando no canibalizar ventas de cada una de las marcas

Por último, es importante considerar que esta estrategia a nivel marcario no afectó las ventajas competitivas de la compañía³³. Todo lo contrario, ayudó a robustecerlas. Se aumentaron los volúmenes de venta, tanto en China como en el resto de los mercados de exportación, dándole al grupo mejores economías de escala y de producción, a la vez que se sostuvo la ventaja tecnológica lograda con SDLG, ahora mejorada a través de la fusión y de la inversión en investigación y desarrollo conjuntos.

³³ En términos de Michael Porter, aquellas actividades de especialización y de volumen, las que llevan a ventajas duraderas y defendibles en el mercado.

7- *The best value for money: SDLG y un nuevo paradigma*

Como el grupo Volvo señala en su sitio web corporativo, SDLG es una marca que se vende principalmente en China (donde es número uno en ventas y exportaciones para las principales líneas de producto) y en “otros importantes mercados emergentes”³⁴. Se indica como un producto adecuado para clientes pequeños y medianos que quieren maximizar el retorno de su inversión, “obteniendo bajos consumos de combustible y el mejor valor por su dinero invertido”. Esta definición es en su contenido correcta, pero no suficiente para explicar el fenómeno comercial en mercados emergentes como el Latinoamericano. En regiones no reguladas medioambientalmente (básicamente el mundo entero exceptuando EE.UU., Europa y algunos países de Oceanía) el mercado de maquinaria de tecnología simplificada es el de mayor demanda y crecimiento. Hoy a nivel global más del 60 por ciento de las ventas de maquinaria son equipos *simple tech* y no *premium* o tradicionales. Estos mercados, con Rusia, Asia, Medio Oriente y Latinoamérica a la cabeza, siguen buscando soluciones simples y más económicas para su desarrollo. ¿Por qué? Existen múltiples razones, y no todos los segmentos de clientes tienen las mismas necesidades ni objetivos, pero podrían resumirse de la siguiente manera:

- Horizontes de previsibilidad económica más reducidos: dentro de lo que se conoce como mercados emergentes los ciclos económicos tienden a ser más fluctuantes y menos ordenados. Sus característicos *stop-and-go* económicos resultan en detrimento de los pequeños productores de bienes y servicios, aquellos más vulnerables a las caídas económicas. Esto obliga a todo tipo de empresas (constructoras, de servicios, agrícolas, medioambientales, etc.) a plantearse retornos de inversión más cortos, en línea con sus expectativas y posibilidad de repago. Por ejemplo: si en mercados desarrollados un *feedlot* puede amortizar una pala cargadora en cinco a ocho años, en Latinoamérica en general se busca que no sea en más de dos o tres, dado los horizontes de riesgo a corto plazo con los que se trabaja;
- Base tecnológica e infraestructura menos desarrollada: a mayor tecnología mayores necesidades de inversión para el funcionamiento diario y mantenimiento de los equipos. Un equipo *premium* rinde más y consume menos. Esto quiere decir menor costo operativo. Sin

³⁴ “La marca SDLG se vende principalmente en China y otros importantes mercados emergentes, a clientes enfocados en equipamiento confiable y competitivo que otorgue el mejor costo-beneficio a bajos valores operativos”. Fuente: web del Grupo Volvo (http://www.volvogroup.com/GROUP/EU/EN-GB/ABOUTUS/OUR_BRAND/SDLG/PAGES/SDLG.ASPX).

embargo para esto requiere de combustibles con muy bajo contenido de azufre (en nuestros países muy difícil de encontrar en volumen y calidad fuera de las grandes capitales) y de alta cantidad de tecnología embarcada que requiere monitoreo y control. La principal contra se da a nivel de motores, que solo pueden ser reparados por técnicos especialistas vía software propietario. Esto quita poder de acción a los clientes (flexibilidad), y agrega costos al mantenimiento regular;

- Economías más pequeñas: hablando estrictamente de costos, el producto *simple tech* hace el mismo trabajo en los segmentos donde compite que el *premium*, solo que lo hace más lento y consumiendo algo más de combustible. Sin embargo, cuesta la mitad. Esta razón tan sencilla, en economías de capacidades limitadas y con producciones de medio a bajo valor agregado, es fundamental para comprender la penetración del equipo chino en estos países.

Analizando esta realidad, la pregunta que surge es, ¿qué sucedía antes del desembarco de los equipos SDLG en regiones como la latinoamericana? La respuesta es simple: Volvo competía directamente en un mercado reducido, que representaba no más del cuarenta por ciento del total de las ventas. ¿Dónde se desempeñaba? Básicamente en los segmentos tradicionales y de alto valor agregado, donde su promesa de marca y *performance* como equipo no tenía objeciones. Nos referimos a los sectores logístico (con foco en industria maderera y portuaria de gran escala), de construcción pesada (obras de infraestructura mediana y grande), de canteras y áridos, minería (pequeña y mediana) y forestal. En este abanico de industrias la compañía podía competir con un producto sólido, fuertemente posicionado en la mente del consumidor, donde repartía el mercado con sus tres principales competidores: Caterpillar, Komatsu y John Deere. Sin embargo, quedaba una gran porción de consumidores fuera del alcance de la marca. Su perfil de equipo de alta performance, y el costo aparejado a la tecnología, volvían al equipo Volvo inaccesible para muchas otras aplicaciones de la maquinaria de construcción. Aquellas que explican el volumen de ventas (en Latinoamérica principalmente las agroindustriales y los servicios), y otras que debían conformarse con equipos coreanos (los *new comers* de los años noventa, los primeros en lanzar una propuesta de razonable calidad tecnológica y bajos precios) o equipamiento usado (típicamente equipos *premium* con diez o más años de uso). ¿Cómo caracterizar a estos clientes? Usuarios con demandas múltiples, pulverizadas, que no requieren equipos de producción (con jornadas de uso de ocho horas o menos), y que en cambio

necesitan soluciones puntuales a pequeñas demandas. Dentro de este panorama, el mercado potencial de Volvo tenía un techo.

Ante esta situación surgió una duda dentro del grupo, y es la misma que al día de hoy se sostiene: ¿puede Volvo fabricar equipos *simple tech*? ¿No choca esta necesidad de mercado con principios básicos de su identidad corporativa y marcaría (a saber, liderazgo global en calidad, tecnología, seguridad y cuidado medioambiental)? ¿Cómo podría el grupo lanzar un producto que compitiera en la base de la pirámide y no trastocara el esfuerzo de diferenciación realizado por más de 180 años? Estas y otras dudas surgieron, y fue por eso que no lo hizo. Volvo no comenzó a producir equipos de tecnología simple, sino que simplemente lanzó al mundo una nueva marca.

El primer paso, como ya se explicó, fue un análisis de los principales mercados y su segmentación en tipo de producto demandado y volúmenes de mercado. Como se ve en el gráfico en anexo³⁵, luego de China, la región emergente con mayor incidencia de equipos *value* era Latinoamérica (caracterizada en Brasil como cabeza regional). Un tercio del mercado total de la región, estimado en 30 a 40 mil equipos anuales, correspondía a la oferta de segmento de SDLG. Fue así que se definió como primera región de desembarco (año 2009), para luego expandir al resto de las regiones desreguladas (África, Asia Occidental, Oceanía y Rusia).

El primer problema. La incidencia en la marca del país de origen

Como sostiene Claudio Saavedra³⁶ la identidad de las naciones y la percepción generada sobre su propia industria tiene un impacto muy fuerte en los productos que ellas diseñan y lanzan al mundo. Así como los productos alemanes, japoneses o estadounidenses gozan de una excelente fama a nivel mundial, otras plazas (Latinoamérica, India, China) no tienen la misma suerte. Según estudios, más del 20 por ciento de la decisión de compra de insumos críticos para la producción se basa en el país de origen³⁷ (o COO, *country of origin*).

En el caso de la industria de la maquinaria, la percepción sobre el producto chino a principios del siglo XXI era unánime: no se confiaba en la máquina ni en la posventa, aspecto clave de la comercialización de equipos de construcción. Los grandes jugadores del mercado asiático apostaban a cadenas de distribución frágiles, con diversos importadores en los mercados donde competían, con poca

³⁵ Ver en Anexos (página 76).

³⁶ Claudio Saavedra: *El desafío del Marketing para empresas industriales*. Editorial Atenas, Santiago de Chile (2014).

³⁷ *Ibíd.*

o nula atención en el servicio. Liugong, Lonking, Tiangong, SEM, XCMG, ninguno era la excepción. La única explicación del sostenimiento de las ventas radicaba en el precio. Los valores del equipo nuevo eran por demás tentadores, y atraían lo que llamaremos *compradores pioneros*. Clientes dispuestos a correr el riesgo a cambio de un muy bajo valor de adquisición, esperando poco o nada del servicio posventa (el bajo costo ameritaba el riesgo).

Volvo tuvo en cuenta esta situación cuando analizó su política de doble marca. Así como no podía poner en riesgo su marca centenaria con un producto de especificaciones menores, tampoco podría competir al nivel que deseaba con un producto *commodity* de un mercado poco respetado a nivel industrial. Suecia, como marca país, no solo transmitía trayectoria y solvencia, sino que también generaba confianza productiva³⁸. En el mercado industrial es sinónimo de robustez, no solo con Volvo, pero también con otras empresas reconocidas por su calidad y respaldo: Alfa Laval, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Husqvarna, Saab, Sandvik, Skanska, SKF, Tetra Pak, entre otras. China, por otra parte, está en proceso de hacerse un nombre a nivel global en el segmento industrial, y a pesar de que es origen de múltiples productos de altísimo valor agregado tecnológico, aún se la percibe como una plaza de copia, y no de generación y desarrollo (similar al Japón de posguerra en los inicios de su camino industrial, o más cercano en el tiempo Corea del Sur de los años 80).

Por otro lado, si se querían aprovechar sinergias con su plataforma de clientes más cercanos, este no era del perfil *pionero*, aquel que correría riesgos con un nuevo producto de origen dudoso. Todo lo contrario, era un usuario racional que estaba dispuesto a pagar más por mejor rendimiento y excelencia en servicio de posventa y soporte.

Características de la nueva propuesta

Muchos fueron los motivos que llevaron a Volvo a diferenciarse lanzando un nuevo producto. Demandas del mercado, principalmente, y necesidades que ya no podía cubrir con una propuesta *premium* y una imagen de marca fuerte, asociada a la innovación y al liderazgo en ingeniería. De esta manera, podemos resumir los por qué en los siguientes puntos clave:

³⁸ En este sentido nos remitimos a una pieza publicitaria reciente de Volvo Cars, generada por la división de automóviles, donde toda la construcción de sentido y valores se originan en el país de origen y sus atributos (sencillez, robustez, confiabilidad, etc.), casi sin mencionar características del auto: "Made by Sweden" (2015) (ver Anexos, página 105).

- Existían demandas de bajo valor agregado no atendidas por el equipo *premium*, principalmente generadas en los mercados en desarrollo
- Había segmentos de mercado atendidos exclusivamente por equipos usados, a los que Volvo no llegaba, y que no cumplían mínimos requisitos de seguridad y confort
- Había una marcada ausencia de posventa en estos segmentos informales
- Existían diversas actividades industriales aún sin mecanización, producto del costo del equipo cero horas *premium*
- Había muchos clientes que no podían acceder al crédito que les posibilitaría adquirir equipos tradicionales, y acudían a mercados informales en busca de equipos usados
- En resumen, se notaba una carencia de opciones con mejor relación costo/beneficio

Pero esto no era todo. Claramente existía una demanda insatisfecha en el mercado, una necesidad palpable principalmente en los países en desarrollo con pujantes segmentos de producción primaria, pero ¿cuál era la propuesta de valor de SDLG y cuál sería la diferenciación de productos dentro del grupo Volvo? ¿De qué manera se podría competir con excelencia, sin descuidar los principales argumentos de compra del usuario (facilidad de acceso, relación costo/beneficio)? Volvo desarrolló los siguientes conceptos competitivos y diferenciadores, a través de los cuales se armó la propuesta de valor y su plataforma de identidad:

- Tecnología simple y adecuada a las necesidades a la que se destina el equipo
- Excelente relación costo/beneficio, dada por productos hasta cincuenta por ciento más económicos que el *premium*, con performance superior al equipo usado
- Una propuesta integral, que brindara un paquete de soluciones al cliente, incluyendo financiación, garantía, servicio de posventa y elementos de seguridad certificados (por ejemplo, cabinas anti-vuelco)
- Buena relación de performance versus costo, con consumos adecuados de combustible
- Simplicidad de operación y mantenimiento de los equipos, basados en un concepto *simple tech*
- Un producto de origen China, pero con soporte de ingeniería sueca

Estos condicionantes son los que dan forma a la estrategia inicial del grupo, que se sostiene al día de hoy: una comercialización de doble marca. De esta manera se decidió iniciar el proyecto comercial y de

comunicación, donde Volvo y SDLG *competirían* en un mismo mercado, sin necesidad de mostrar que pertenecían a un mismo grupo económico, todo lo contrario. En adelante Volvo y SDLG serían marcas diferenciadas a los ojos del cliente³⁹, pudiendo de esta manera preservar los valores históricos de Volvo CE, junto con el lanzamiento de nuevos atributos en una nueva marca. Sin embargo, en orden de respaldar los puntos más débiles de la propuesta de SDLG (hasta ese momento desconocida en mercados occidentales, con una incidencia de país origen negativa), se compartiría tanto para Volvo como para SDLG la misma estructura de servicio y posventa, respaldando en acciones la apuesta de Volvo por el nuevo producto. De esta manera el cliente sabría que contaría con una nueva oferta más racional y adecuada a su actividad, pero con el soporte de una de las empresas líderes del segmento (que la diferenciaría de la oferta estándar de maquinaria china genérica) con mirada al largo plazo. La estrategia de doble marca entonces se respaldaría en los siguientes valores, con legados y objetivos diferentes⁴⁰:

| 180 AÑOS PENSANDO HACIA ADELANTE | IMPULSADA POR EL DESEO DE TRIUNFAR |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Innovadora y pionera en el sector de maquinaria de construcción • Marca global con raíces suecas • Calidad, seguridad y cuidado ambiental • Visión de convertirse en líder mundial en transporte sostenible y soluciones de infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo actor en el mercado global • Orgullo de producir un legado su inicio en 1972 • Uno de los fabricantes líderes de equipos de construcción en China • De una marca china respetada a una marca global |
|   |   |

³⁹ En tal sentido se caracterizó desde un principio al público objetivo de cada marca, donde el cliente Volvo tiene como primer motivador a la hora de la compra el Costo Total de Propiedad (donde el determinante de precio de compra pierde peso frente a la eficiencia productiva y la rentabilidad de largo plazo) mientras que el cliente SDLG tiene como principal motivador de compra el precio de adquisición del equipo (ver Anexos, página 92).

⁴⁰ Del documento interno de la compañía "Two Brands. One Goal" (2013).

Con las plataformas de marca bien diferenciadas y el proyecto *dual brand* consolidado se delinearon los primeros desafíos, aquellos que al día de hoy siguen vigentes en un proceso de afianzamiento de la propuesta.

- Generar confianza en el producto y en el nuevo negocio a través de una apuesta de largo plazo (fundamental en un mercado temeroso a los *new comers*)
- Soportar a una red de distribución establecida con una *premium brand* desempeñándose ahora también con una *value brand* (donde no tenía experiencia directa con el tipo de cliente o producto)
- Brindar una excelente disponibilidad de repuestos y servicio de posventa
- Aprender a trabajar con un nuevo perfil de cliente, más pequeño e informal

Generalmente el mercado, hasta el desembarco de los equipos *simple tech*, se proveía de equipos usados (*premium*, con más de 10 años promedio de uso). No existían más que marcas de mercados tradicionales, y algunas pocas de Corea del Sur. Esto significaba que los valores de adquisición eran bastante parejos (altos), dejando fuera de la opción de equipos nuevos a muchas actividades de bajo retorno económico y/o empresas pequeñas o en desarrollo. Volvo no era la excepción, siendo su principal objetivo el segmento alto de la pirámide de compradores (grandes empresas constructoras y contratistas, mineras, gobierno, etc.). SDLG (y el mercado de equipos chinos en general) llegó a trastocar esta realidad. El nuevo producto logró que la compañía ingresara en segmentos nunca antes investigados, como ser el segmento de servicios o agrícola. Este sector, que demanda equipos de construcción como soporte o secundarios (su principal sostén es el equipo de producción: tractores, cosechadoras, fertilizadoras, etc.), normalmente se proveía de equipos segunda mano del mercado de construcción. Por ejemplo, el caso de las palas cargadoras o motoniveladoras (utilizadas para tareas de limpieza, mantenimiento de caminos, eventualmente carga de material suelto). Su utilización media no pasaba del par de horas diario, lo que no justificaba grandes inversiones. Tampoco requerían de grandes innovaciones tecnológicas, dada la simplicidad de sus tareas y bajo desgaste de los equipos (fabricados para tareas más exigentes). El mercado se convirtió rápidamente en el objetivo de la nueva marca, significando un alto porcentaje de las ventas totales en Latinoamérica al día de hoy. Otros ejemplos de reconversión de mercados fueron el de la construcción liviana (pequeños contratistas), municipios, corralones y empresas de servicios urbanos.

Como indica Lambin⁴¹, para el lanzamiento de nuevos productos pueden existir diversos explicativos del éxito de un proyecto. En el caso de SDLG podemos concluir que dos fueron los predominantes: la superioridad del producto y el *know-how* de marketing. El primero porque nos encontramos con un producto superior a la media de su segmento, una fabricación *simple tech* con la supervisión y mejora constante de un líder del segmento *premium*. El segundo porque la comprensión de las necesidades del cliente fue clave no solo para el lanzamiento de un nuevo producto, con atributos y alcances distintos al histórico de Volvo, sino porque la estrategia de *dual brand* a la luz de los resultados de mercado, fue una estrategia válida para sumar valor en ambas marcas sin resignar márgenes ni retornos.

Los nuevos retos

Los nuevos productos y mercados abrieron inicialmente varios interrogantes. El primero de ellos respecto a que se estaba vendiendo y como potenciarlo, sin dañar la imagen de excelencia de Volvo: ¿cómo vender un producto *value*, con tecnologías de 10 o 15 años atrás, obsoletas desde el punto de vista del cliente del segmento *premium*? El segundo, y no menos importante, ¿cómo convencer a clientes e inversionistas de la compañía que los valores centrales de la marca, en lo que respecta a cuidado medioambiental (principalmente enfocado en reducción del nivel de emisiones de CO²), seguían inalterables? El tercero, y final, ¿cómo potenciar una nueva marca sin *canibalizar* mercados cautivos y sin afectar la imagen de Volvo?

Como primer paso, Volvo decidió iniciar un proceso de ventas externas controlado (fuera de las fronteras chinas), con una política de dos marcas (*Dual Brand*) comandada por las oficinas globales de la compañía. A nivel marcario y de identidad visual nunca se emparentarían Volvo y SDLG en un mismo espacio, por lo que a los ojos del cliente deberían ser empresas distintas. Se instruyó a la red de agentes oficiales a tener identidades visuales y edificios separados, fuerzas de venta independientes. Lo que se mantuvo igual, para ambas marcas, fue toda la estructura administrativa, de posventa y de soporte (lo que denominaremos el *back office*). ¿Qué se buscaba? Hablar de productos distintos, pero sosteniendo la misma confiabilidad y respaldo que la marca *premium*.

En la venta de productos industriales, el respaldo del representante local cobra una fuerza superlativa. El distribuidor tiene no solo la responsabilidad de la venta, pero sobre todo de la posventa y

⁴¹ En *Marketing Estratégico*, cap. 8, "El desarrollo por el lanzamiento de nuevos productos". Jean-Jacques Lambin (1987).

mantenimiento del equipo comercializado. Generalmente el cliente pone un foco muy fuerte en este aspecto al momento de adquirir un nuevo equipo. Este no compra un bien de uso, sino un producto que puede poner en riesgo su negocio, ganancia o pérdidas de la compañía, y el prestigio de quien tomó la decisión de compra⁴². Por este motivo Volvo lanzó el nuevo negocio como una oportunidad de ampliar la base de clientes para su red global, haciendo fuerte foco en el respaldo que le darían a cada uno de sus distribuidores. Si sus socios no se sentían confiados en el producto que iban a vender, pero sobre todo, en el respaldo que iban a tener en términos de repuestos, capacitación y servicio, difícilmente hubiesen respaldado el proyecto y convencido a nuevos clientes. SDLG nació como un proyecto de aumento de la base de clientes, soportado por fábrica (no un simple lanzamiento de producto complementario), lo que le dio el impulso necesario para expandirse en poco tiempo.

Respecto al segundo dilema, el sostenimiento de los valores históricos, se trató de una resolución algo más simple. El concepto *simple tech* no lo creó Volvo, simplemente tuvo la visión de comenzar a competir en un segmento hoy en ebullición. Lo que la compañía trazó como objetivos corporativos (calidad, seguridad, cuidado medioambiental) fueron aplicados también a la nueva marca, con una simple contemplación: estos valores son relativos al segmento y sus características, y no absolutos. De esta manera SDLG busca ser reconocida dentro del segmento *value* a través de los mismos atributos que Volvo en el segmento *premium*. Ser la mejor propuesta tecnológica y de calidad de producto, contar con equipos seguros y confiables, y destacarse en lo que a emisiones respecta (es la única empresa del sector certificada por WWF⁴³ respecto a compromiso de baja de emisiones contaminantes). Comparativamente, es competitiva en los tres aspectos.

Por último, el mayor esfuerzo actual es el de concentrar los esfuerzos comerciales para ampliar significativamente la base de clientes y ventas, sin desposicionar a ninguna de las dos marcas. Como veremos más adelante, la estrategia del grupo en términos de venta ha sido exitosa, logrando convertir a la compañía en la segunda en importancia (detrás de Caterpillar), en el mercado Latinoamericano. Se logró el objetivo principal, sostenido en la estrategia de comercialización diferenciada. Respecto a los beneficios o perjuicios de largo plazo, en términos marcarios, hoy es algo prematuro trazar un análisis definitivo, pero si se puede considerar que el riesgo de solapamiento es bajo, basado en la implementación de la estrategia mencionada, tanto a nivel canales como a nivel comunicación y marketing.

⁴² Claudio Saavedra: *El desafío del marketing para empresas industriales*. Editorial Atenas, Santiago de Chile (2014).

⁴³ En el año 2014 SDLG se compromete ante WWF junto con Volvo Buses y el grupo Volvo a reducir las emisiones de CO₂ en las plantas de producción un 12% con respecto a los niveles del 2008.

8- Beneficios de la nueva marca para Volvo

Como se ha mencionado anteriormente, la adquisición y desarrollo de una nueva marca cumplía objetivos estratégicos de Volvo CE dentro del mercado de la construcción. El objetivo de la compañía era crecer y ampliarse a nuevos segmentos (en pleno crecimiento), con el fin último de aumentar la venta de equipos y los ingresos del grupo. El foco de este crecimiento fue estratégico, orientando la adquisición de la nueva línea en el mercado de mayor consumo de equipos de construcción en el mundo, China, sin poner en riesgo los principales atributos de *brand equity* de Volvo en ese mercado y a nivel mundial.

Esta estrategia enfocada en el mercado latinoamericano, donde el peso de los equipos *premium* no es tan alto, también rindió sus frutos. A través de un análisis cuantitativo, y analizando las cifras de ventas de maquinaria nueva en Latinoamérica en los últimos años podemos notar como Volvo CE como grupo, a través de la nueva adquisición, logra pasar del quinto al segundo lugar dentro del mercado total (en tan solo ocho años), posicionándose como la empresa más fuerte del sector detrás de Caterpillar. En término de ventas es la explicación del éxito de su estrategia comercial.

Venta de máquinas en Latinoamérica abiertas por origen (*premium y simple tech*)⁴⁴

| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
|---|-------------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Ventas en unidades de las principales marcas <i>premium</i> | | | | | | | | | | |
| 1 | Caterpillar | 4.284 | 6.133 | 3.430 | 5.693 | 8.951 | 10.491 | 9.446 | 8.622 | 57.050 |
| 2 | John Deere | 1.234 | 1.548 | 433 | 1.228 | 2.203 | 2.738 | 2.919 | 2.479 | 14.782 |
| 3 | Komatsu | 1.560 | 2.463 | 953 | 1.386 | 1.682 | 1.844 | 1.356 | 1.154 | 12.398 |
| 4 | Case | 902 | 1.665 | 489 | 1.307 | 1.565 | 2.296 | 1.951 | 2.091 | 12.266 |
| 5 | Volvo | 965 | 1.827 | 1.228 | 1.781 | 1.443 | 1.910 | 1.706 | 1.164 | 12.024 |
| | Subtotal | 8.945 | 13.636 | 6.533 | 11.395 | 15.844 | 19.279 | 17.378 | 15.510 | 108.520 |

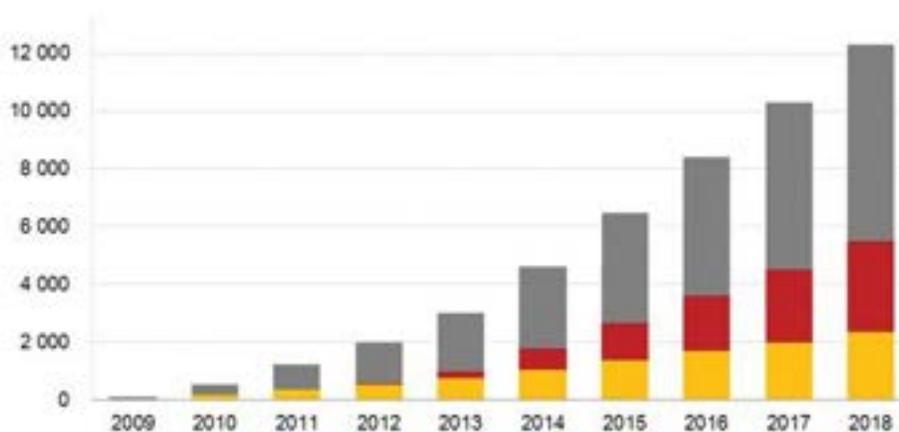
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
|---|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Ventas en unidades de las principales marcas chinas | | | | | | | | | | |
| 1 | XCMG | 502 | 647 | 489 | 986 | 1.407 | 911 | 1.728 | 665 | 7.335 |
| 2 | Liugong | 119 | 382 | 463 | 1.006 | 1.412 | 1.229 | 1.204 | 1.081 | 6.896 |
| 3 | SDLG | 93 | 163 | 214 | 631 | 820 | 781 | 646 | 921 | 4.269 |
| 4 | Lonking | 0 | 2 | 6 | 217 | 550 | 791 | 922 | 638 | 3.126 |
| 5 | SEM | 100 | 103 | 97 | 235 | 481 | 585 | 450 | 244 | 2.295 |
| | Subtotal | 814 | 1.297 | 1.269 | 3.075 | 4.670 | 4.297 | 4.950 | 3.549 | 21.626 |

⁴⁴ Fuente AEM (Asociación Mundial de Fabricantes), EE.UU., 2015.

Venta de máquinas en Latinoamérica consolidadas por grupo económico

| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
|--|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|---------------|
| Ventas en unidades de las Principales Fábricas del Mercado | | | | | | | | | | |
| 1 | Caterpillar + SEM | 4.384 | 6.236 | 3.527 | 5.928 | 9.432 | 11.076 | 9.896 | 8.866 | 59.345 |
| 2 | Volvo + SDLG | 1.058 | 1.990 | 1.442 | 2.412 | 2.263 | 2.691 | 2.352 | 2.085 | 16.293 |
| 3 | John Deere | 1.234 | 1.548 | 433 | 1.228 | 2.203 | 2.738 | 2.919 | 2.479 | 14.782 |
| 4 | Komatsu | 1.560 | 2.463 | 953 | 1.386 | 1.682 | 1.844 | 1.356 | 1.154 | 12.398 |
| 5 | Case | 902 | 1.665 | 489 | 1.307 | 1.565 | 2.296 | 1.951 | 2.091 | 12.266 |
| 6 | XCMG | 502 | 647 | 489 | 986 | 1.407 | 911 | 1.728 | 665 | 7.335 |

Respecto a la estrategia puntual de SDLG en términos de volumen de ventas y crecimiento, el plan ha sido agresivo desde el inicio. El primer objetivo fue desarrollar la marca y crear un parque de equipos, lo que diera sustentabilidad al proyecto en el largo plazo. En la industria de maquinaria muchas veces los ingresos por venta de equipos son tan importantes como los generados por el servicio de posventa a lo largo de la vida útil de la máquina. Para esto son fundamentales dos aspectos: la cantidad de máquinas vendidas (se toma normalmente una ventana temporal de 10 años) y la disponibilidad de piezas y partes de reposición. Analizando el siguiente cuadro de ventas y parque acumulado podemos observar el crecimiento exponencial en unidades durante los primeros años en la región, así como la tendencia a triplicar el mismo cada 3 o 4 años que viene mostrando la marca (a partir de 2015 proyectado).



Como resultado, se espera que para el año 2020 el parque acumulado de SDLG en Latinoamérica sea mayor a los doce mil equipos, y para entonces sus ventas anuales superen a las de Volvo. A pesar de esto, los ingresos absolutos seguirán siendo mayores en Volvo, dado que el costo unitario de sus

equipos es mayor. Esta tendencia se evidencia lentamente en todos los mercados donde están presentes ambas marcas.

De esta manera, los beneficios concretos para Volvo fueron dos: por un lado aumentó las ventas dentro del segmento *value*, donde antes de la adquisición de SDLG no competía. Al año 2014, solo en Latinoamérica, el grupo vendió más de novecientos equipos (Volvo, en el mismo período, algo más de mil), es decir, casi duplicó su participación de mercado. Estas ventas consolidadas ayudaron a posicionarla como número dos detrás del grupo Caterpillar Inc. El segundo beneficio, a nuestro entender aún más importante para el largo plazo, es que este crecimiento pudo realizarlo en un segmento totalmente nuevo sin poner en riesgo el valor de marca Volvo, quizás el intangible de mayor peso con el que cuenta el grupo. Esto pudo realizarse a partir de la política de *dual brand* que sostuvo desde el inicio de las operaciones conjuntas. De esta manera SDLG logró duplicar las ventas por un lado, pero más importante aún, la protección del *brand equity* Volvo, sosteniendo sus principales promesas dentro de los mercados *premium* donde sigue compitiendo.

9- Identidad Corporativa

“Por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar” Paul Watzlawick, 1967.

Partimos del concepto de identidad corporativa propuesto por Capriotti⁴⁵ para el análisis de la construcción de marca y de mensajes de SDLG. Como primer paso, identificaremos las tres funciones clave de la marca para el autor: 1) economía de esfuerzo cognitivo (que minimiza la evaluación de opciones), 2) reducción de las opciones (que ahorra esfuerzo cognitivo para la toma de la decisión de compra), y 3) predicción de la conducta (a través de la generación de *acciones típicas* de consumo ante situaciones estándar). De esta manera, a partir de la construcción de una identidad corporativa clara y alineada a los objetivos de largo plazo, es que podemos considerar efectiva a esta marca. A su vez, esta deberá tener bases sólidas que permitan una acción comunicacional eficiente. Los objetivos globales podrían enumerarse de la siguiente manera:

- Identificación: buscar reconocimiento en los públicos objetivo (*existir*)
- Diferenciación: ser percibida de una forma diferente a las demás en su sector
- Referencia: posicionarse como referencia de su sector (implica una mejor posición)
- Preferencia: la suma de los puntos anteriores daría como resultado la preferencia de los distintos públicos objetivo. No solo alcanza ser conocida, es importante ser referente y lograr la preferencia

Análisis de naming

SDLG es la abreviación de “Shandong Lingong”, parte del nombre completo de la compañía (Shandong Lingong Construction Machinery Co.). Shandong es la provincia donde está emplazada la fábrica, en una de sus ciudades más grandes, Linyi. Se trata de la provincia más industrializada de China y de donde surge la gran mayoría de las exportaciones de maquinaria del gigante asiático. *Lingong* es el

⁴⁵ Paul Capriotti: *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, 2009.

nombre oficial de la compañía, donde “gong” refiere al genérico de “maquinaria” (por eso se encuentra tan presente en el branding de los fabricantes chinos). Sin embargo, para los mercados de exportación se decidió trabajar sobre las siglas de la compañía y no el nombre chino original, ya que estas cumplían varios de los objetivos principales de un buen *namning*⁴⁶: ser original y singular, ser breve, ser pronunciable y ser sencillo.

Es muy usual en empresas de la región encontrarse con abreviaturas de nombres más largos (entre otras XCMG, XGMA, SEM, etc.), difícilmente comprensibles fuera de las fronteras de China. Generalmente las empresas exportando desde allí carecen de lineamientos claros de comunicación y marketing⁴⁷, haciendo pocos o nulos esfuerzos en comprender los mercados en donde quieren ingresar y trabajar en consecuencia su comunicación y plataformas de marca. Esto les quita herramientas competitivas al momento de diferenciar sus cualidades y atributos frente a la competencia, generando una disputa fuertemente basada en el precio de venta y la disponibilidad (variables duras).

Entendemos que en la actualidad un producto, sea cual fuese, no puede venderse sin una configuración de marca. Esta identificación es la que el cliente reconoce, la que le brinda un contenido preciso, un diseño, una imagen y un sentido al producto. De esta manera el consumidor puede distinguir un producto de la misma especie o incluso de otro idéntico dentro de un mismo mercado. En el caso de SDLG, el trabajo elaborado por Volvo fue en dirección de separar la marca de su origen chino más inmediato, sosteniendo aquellos valores que en occidente serían apreciados, y descartando otros que no eran valores o generaban un disvalor en el producto. Toda comunicación impone conductas⁴⁸, y en el caso de las comunicaciones de las marcas chinas el primer efecto de recepción tiene consecuencias negativas en el público occidental. Este contenido complementario⁴⁹ a lo “informativo” ha sido trabajado desde su esencia, buscando adaptar las principales características de producto y servicio al tono *premium* que el cliente sudamericano está acostumbrado a escuchar. Una marca debe contener características precisas que le den un carácter distintivo, y en esta línea fue que se enfocó el trabajo. La *occidentalización* de la marca, en línea con los requisitos de los mercados históricamente acostumbrados a las propuestas tradicionales o *premium* (Latinoamérica como uno de ellos), constó de un rediseño de

⁴⁶ Edgardo W. Brener: *El naming de las marcas*. 1991

⁴⁷ Ver Anexos (páginas 109 a 116).

⁴⁸ Watzlawick, Paul: *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder, Barcelona, 1989.

⁴⁹ Lo *conativo* en términos de Paul Watzlawick

logos, *re-branding* de sucursales⁵⁰, trabajo en uniformes⁵¹, mensajes y medios. Se reorganizó la comunicación desde sus cimientos, teniendo en cuenta los siguientes puntos.

Logotipos

Se modificó (evolucionó) el antiguo logo de la compañía, con caracteres cortados (en el nombre SDLG) y bajadas en idioma chino, para simplificarlo y llevarlo a un logo más simple y universal, con cuerpo de tipografías lleno (creando la nueva tipografía “SDLG Bold”⁵²) y sin otras bajadas, que fuera fácilmente identificable en cualquier país e idioma. La figura triangular, a su vez, remite a la estabilidad y a la acción (dirección). Se evitaron referencias al nombre original de la compañía (Lingong) y se enfocó el esfuerzo de marca en la sigla “SDLG”, más universalmente comunicable.



A su vez, se incorporó el eslogan de marca a nivel global “*Reliability in Action*” que se tradujo a “Confiable en Acción” para los mercados hispanos. El objetivo fue resaltar los conceptos de “robustez”, “durabilidad” y “disponibilidad” que se identifican con los deseos del público objetivo y las características intrínsecas del producto ofrecido.



⁵⁰ Ver Anexos, detalle de *Dual Brand* (página 81).

⁵¹ Ver Anexos (página 100).

⁵² Ver *The SDLG Fonts* en Manual de Marca (Anexos, página 95)

Para la utilización en comunicaciones institucionales, se incorporó la imagen del frontal de máquina (en línea con el concepto del “Iron Mark” de Volvo) que ayuda a acercar el logotipo al concepto de *máquina confiable* y *robustez* que se quería comunicar, a la vez que se normaliza con la comunicación institucional de otras marcas del grupo.



Manuales de marca

Se diseñaron manuales de aplicación de marca (inexistentes hasta antes del año 2007) en los cuales se volcaron al mínimo detalle utilizations permitidas de logos, colores, herramientas promocionales, *layout* de instalaciones y talleres, uniformes, papelería, etc. A su vez, se comenzó a organizar el trabajo de los distintos distribuidores a nivel mundial desarrollando un material exhaustivo de armado de puntos de venta, estructuras operativas necesarias, disposición de equipos, formas de atención y trabajo en talleres. De esta manera se buscó uniformar el tratamiento marcario a nivel mundial, buscando un mensaje unificado y sólido. Es importante destacar que en este aspecto SDLG fue la primera marca *simple tech* en encarar un trabajo de estas características. Al día de hoy muchas marcas chinas presentes en mercado Latinoamericanos no poseen configuraciones de marca claras ni lineamientos establecidos para sus distribuidores.



Conocimiento de marca o *brand knowledge*

Se iniciaron capacitaciones y entrenamientos globales para todo el personal de SDLG y sus distribuidores, bajo la idea de que toda persona trabajando para la marca es un embajador de la compañía con el cliente. Se formó técnicamente, pero también se enseñó sobre la historia de la empresa, sus valores y sus perspectivas futuras. Se comenzó a contar y enriquecer una historia en cada país donde existe presencia, de manera de aumentar el conocimiento desde las entrañas mismas de cada organización local⁵³. Se hizo especial hincapié en convertir el mensaje *chino* en un mensaje *local*, cuidando tanto contenidos como imágenes que se utilizaron. El foco principal fue despegar la marca de los atributos del país de origen, en casos como el Latinoamericano de mala percepción general. *Es imposible no comunicar*, y Volvo CE se preocupó de que estos mensajes, transmitidos de manera oral, escritos, formales, informales, incluso conductuales⁵⁴, estuviesen alineados a los principios que gobernaron la construcción marcaría desde un inicio. Este esfuerzo fue realizado por diversos medios y mensajes, algunos ejemplos sobresalientes fueron las conferencias de venta regionales, los eventos sectoriales (con presencia de marca en las principales ferias: Bauma, Conexpo, M&T, etc.), los *Open*

⁵³ El concepto reciente de “story-telling” en marketing refiere a la narración de historias de una marca y/o empresa. Dirigida no solamente al público objetivo, sino también al cliente interno (personal). El objetivo es contar el desarrollo de una marca volviendo un producto algo más inspirador, investido de sentido, y no solo un mero producto.

⁵⁴ Según Watzlawick es imposible *no comportarse* (la *no-conducta*), y a su vez toda conducta en una situación de interacción tiene el valor de un mensaje. La comunicación no tiene lugar solo cuando es intencional, y para el caso que nos ocupa entendemos que todo lo que rodea al mensaje *puro* (gráficas, colores, personas, actitudes, historias que la soportan, etc.) es importante para comprender la aprehensión que logre en sus interlocutores.

Days con clientes y dealers, la implementación de una red global de comunicación e intercambio de información⁵⁵, entre otros grandes esfuerzos.



Fotografía e identificación de productos

Incluso detalles más pequeños fueron mejorados con una perspectiva de *robustez* y *calidad*. En el caso de la fotografía de producto, el mercado chino (y el oriental en general), acostumbra utilizar imágenes del producto descontextualizadas, muchas veces modificadas digitalmente en exceso mostrando equipos casi “caricaturizados”. Esto da como resultado imágenes poco realistas, que testimonian lejanamente los atributos del producto y, sobre todo, olvidan sus promesas. En el caso de SDLG se trabajó y mejoró tanto la contextualización (el equipo en el área de trabajo, fuera esta agro, minería, construcción u otra) como las promesas de marca a través de la fotografía (un equipo en situación de trabajo, estéticamente mejorado, mostrando *fuerza* y *robustez*). Podemos aquí detenernos en el axioma de Watzlawick⁵⁶ referente a los niveles del lenguaje. En términos *digitales* podemos concluir que aquello que comunicaba SDLG antes de la adquisición por parte Volvo y lo que comunica ahora no ha variado enormemente. Los argumentos de venta son similares y los equipos, a pesar de mejoras que

⁵⁵ SDLG implementó una red para distribuidores a nivel regional (SDN: *SDLG Dealer Network*) donde no solo se intercambia información técnica (lanzamientos, reparaciones, garantías, etc.) sino también de marketing y ventas (Anexos, página 84).

⁵⁶ Watzlawick, Paul: *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder, Barcelona, 1989.

han recibido, mantienen sus atributos en el tiempo. Sin embargo, en términos *analógicos*, es decir, en el contexto (para el marco de nuestro análisis, todo aquello que rodea al puro mensaje escrito), es donde podemos ver los cambios más significativos respecto al pasado. Sin ir más lejos, el detalle de la fotografía al pie nos indica dos formas contrapuestas de entender la exhibición del producto: una primera descontextualizada, sin fondo ni actividad, donde resalta el objeto-producto. Por otro lado, una segunda donde lo importante no es tanto el objeto-producto (se lo muestra con una toma incómoda, donde no se destacan detalles a la vez que la máquina se encuentra sucia), sino lo que puede percibir el destinatario de esa imagen (la capacidad de trabajo en condiciones reales de esfuerzo –trasladándose en una pendiente, con el balde colmado de material–, donde se ve el equipo en una situación real de trabajo).

Vieja fotografía



Nueva fotografía



Identidad de sucursales (*Dealer Branding*)

En lo que respecta a distribuidores y sucursales, como se mencionó anteriormente, la política de *Dual Brand* especificó desde un principio la utilización de instalaciones separadas para ambas marcas, sin reconocimiento marcario de una en la otra. De esta manera, a los ojos del cliente, se trata de dos marcas competidoras en el mercado con comunicaciones coherentes y separadas. El consumidor promedio se encontrará con sucursales de atención distintas, identidades marcarias distintas y

comunicaciones de marca distintas. Donde esta Volvo no está SDLG, y viceversa. Sin embargo, como se mencionó, con el fin de darle soporte técnico al nuevo producto si se compartieron servicios de posventa (venta de repuestos y servicio técnico). De esta manera, y a pesar de que nunca se mezclaron las marcas, una vez en el momento de la toma de decisión, el cliente sabía que contaba con el respaldo del grupo Volvo. Al pie algunos ejemplos de aplicación de esta política donde el distribuidor en la región seguía siendo el mismo.



Encuestas de satisfacción de clientes

En este punto SDLG también adoptó las buenas prácticas de Volvo, independizando los canales e imágenes. Históricamente Volvo trabajó una encuesta de satisfacción de clientes (CSS, según sus siglas en inglés), que le brinda herramientas clave para gestionar y medir el nivel de atención de sus clientes finales en todo el mundo. Estas encuestas se realizan una vez vendido el equipo por el distribuidor local, y hasta un año posterior a su entrega. Busca detectar buenas prácticas y puntos de mejora (desvíos) de manera de poder atender las demandas del mercado. En esta línea en SDLG se implementó la encuesta CER⁵⁷ (según siglas en inglés, “*Customer Experience Research*”), con idénticos objetivos y alcances. Se vuelve una herramienta diferencial dado que retroalimenta la gestión comercial y diferencia a la marca de sus competidores inmediatos. Este es un punto fundamental para comprender la importancia de la misma: no solo permite monitorear el comportamiento y cumplimiento de normas de la red comercial, pero también transmite un mensaje fuerte a los clientes (“nos interesa su opinión y cuidar nuestra calidad”).

⁵⁷ Ver descripción en Anexos (página 104).

Plataforma de las marcas del grupo

Completando el análisis de las marcas del grupo Volvo y su gestión, podemos determinar los siguientes puntos clave de diferenciación entre Volvo y SDLG. Estos aspectos, fundamentales para caracterizar las propuestas, son la base de su construcción marcara.



| Legados de Marca | |
|--|--|
| Sueca | Famosa marca china |
| Socialmente responsable y confiable | Capacidad productiva |
| Pionera en la industria | Tecnología probada |
| Carácter de marca | |
| Accesible | Ambiciosos |
| Apasionado | Atentos |
| Dinámico | Sencillos y seguros |
| Robusto | Robustos |
| Valores esenciales | |
| Calidad | Fiabilidad |
| Seguridad | Rentabilidad |
| Cuidado con el medio ambiente | Ahorro de energía |
| Compromiso de la marca | |
| Innovación | Compra y operación accesible |
| La mejor eficiencia energética | Fácil de operar y mantener |
| La mejor disponibilidad de máquina | Mejor en su categoría |
| Cuidado a todo el ciclo de vida del cliente | Facilidad de acceso a repuestos y asistencia |
| Promesa de la marca | |
| Lucro para el cliente | Fiabilidad en acción |
| Óptimo ambiente de trabajo para el operador | Clientes trabajan más, ganan más |
| Pionera en la industria | Referencia en satisfacción de clientes |
| Desenvolvimiento sustentable con la sociedad | Una empresa responsable hacia la sociedad |
| Una empresa con buenas personas | Empleados felices |
| Posición deseada de la marca | |
| Líder de la industria | La marca más recomendada por los clientes |
| Excelencia en la satisfacción del cliente | Identidad diferenciada y coherente con sus valores |
| Empleador más atractivo | Destacada marca china de maquinaria |

De esta manera la marca, como resultante de conceptos, deseos, nombres, imágenes, pasiones, etc., puede comprenderse multifacéticamente. Esta crea un universo de significación en torno a un producto, que excede ampliamente las características técnicas del producto industrial. Como posicionamiento deseado de SDLG de cara a sus clientes, encontramos los siguientes vectores de marca, que resumen tanto lo que la compañía quiere ser como sus raíces⁵⁸.



En términos de Capriotti, *la imagen corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos*. No se forma con algunos avisos publicitarios o campañas dispersas. Se construye de manera consciente, contemplando públicos externos e internos, a través de un trabajo consistente y duradero. Dado que esta construcción de la identidad en la cabeza de los públicos lleva tiempo (y esfuerzo), el análisis debe circunscribirse en esta etapa a lo desarrollado, no tanto aún a los efectos y resultados que podrán evaluarse con mayor precisión en los años venideros. Por último, en términos de calidad de construcción del mensaje, podemos preguntarnos si la nueva construcción *da con el tono* buscado. En este punto, citando a Norberto Chaves⁵⁹, podemos decir que en tanto y en cuanto la

⁵⁸ Documento interno del grupo Volvo (2014).

⁵⁹ Chaves, Norberto: *"Dar el tono" en el diseño corporativo. Un desafío del diseño de marca e identidad corporativa*. En Ontiveros D.; Larreá, J.: *La comunicación de las marcas*. DirCom, Buenos Aires, 2013.

calidad de lo construido este a la altura, es decir, su pertinencia al discurso del emisor real, estaremos en presencia de una comunicación correcta. En el caso de SDLG, analizando *naming*, calidad fotográfica, pertinencia del eslogan, coherencia en la utilización de medios, etc., es que podemos concluir que la construcción ha sido correcta, siguiendo desde un principio una lógica que la respalda.

10- Comunicación de SDLG en Latinoamérica. Posicionamiento estratégico

La comunicación corporativa como emergente de la construcción de identidad debe ser entendida como el *sistema global de comunicación entre una organización y sus públicos*⁶⁰, no se refiere a una técnica, sino a una *estructura compleja, específica y particular de relaciones materializada en un conjunto abierto de acciones*⁶¹. Para el mercado Latinoamericano SDLG trazó una estrategia de comunicación y posicionamiento fuerte, a través de la cual busca competir el liderazgo en segmentos de valor (*value*) con marcas históricas y posicionadas (Case y New Holland en agro, Hyundai y Doosan en construcción liviana) así como desposicionar a la competencia directa china (descartarla como competencia de valor en el segmento *simple tech* adueñándose de ese espacio). El mensaje está compuesto por tres características principales, alrededor de las cuales se construye la propuesta de valor de la empresa:

- Confiabilidad (“Confiabilidad en acción”)
- Accesibilidad (referida a facilidad y bajo costo de mantenimiento, no al precio de venta)
- Robustez (durabilidad del equipo)

Los ejes discursivos así trazados reforzarían los atributos de producto que diferencian a SDLG de su competencia, a la vez que simplifican el mensaje y el objetivo: un equipo que reúna las características que busca su público objetivo (simpleza, confiabilidad y robustez). El eje de competencia contra su mercado objetivo (otros equipos chinos) estaría dado por la diferenciación, a través de la cual SDLG no se considera parte de ese mercado, sino que se ubica un escalón por encima, compitiendo dentro del segmento de equipos coreanos y *premium* de menor escala (Case y New Holland). En términos de comunicación gráfica implica algunas consideraciones clave tales:

- Publicación de avisos gráficos solo a página completa⁶², nunca nada de menor tamaño
- Identificación exclusiva de logo SDLG y branding del distribuidor local
- Presencia de la bajada “Confiabilidad en acción” en todas sus comunicaciones

⁶⁰ Capriotti, Paul (2009).

⁶¹ Ídem

⁶² Ver en Anexos (páginas 77 y 78).

- Presencia fuerte de imagen del equipo, en diversas aplicaciones según segmento objetivo
- Conceptos de “confiabilidad”, “efectividad”, “ahorro”, “robustez” siempre presentes

En términos de argumentos de venta y posicionamiento, traducidos en los mensajes de comunicación y marketing desarrollados en la región, las propuestas están claramente trazadas para cada línea de producto, a la vez que respetan los lineamientos macro del posicionamiento deseado⁶³:



- **Marca SDLG** (fábrica con red de distribución)
- **Confiabilidad** (robustez, calidad del producto)
- **Facilidad de operación** (ergonomía, tecnología simplificada)
- **Confort y seguridad** (cabina: ROPS/FOPS, ergonómica, cerrada, con aire acondicionado, bajo nivel de ruido y vibración, excelente visibilidad, acceso fácil y seguro)
- **Facilidad de mantenimiento** (acceso fácil, seguridad, no requiere herramientas especiales, tecnología simplificada)
- **Productividad con bajo consumo de combustible**
- **Flexibilidad** (opcionales y/o implementos con sistema de enganche o acople rápido)
- **Red de distribución** (grupos económicos fuertes, experiencia de largos años en equipos de construcción, amplia cobertura)



- **Marca SDLG** (fábrica con red de distribución)
- **Confiabilidad** (robustez, calidad del producto)
- **Facilidad de operación** (ergonomía, tecnología simplificada)
- **Nueve modos de trabajo** (control, precisión, economía de combustible, productividad)
- **Movimientos simultáneos** (giro, lanza, brazo, balde, tracción en las esteras)
- **Sistema de suma del flujo del aceite hidráulico** (ciclos más rápidos)
- **Sistema de prioridad de movimientos** (lanza, brazo y giro) proporcionales al curso de las palancas de control (control, precisión, economía de combustible, productividad)
- **Sistema de regeneración del flujo de la lanza y del brazo** (ciclos más rápidos y economía de combustible)
- **Válvulas de retención de la lanza y del brazo** (precisión, seguridad y productividad)

⁶³ Documento interno, 2014

- **Válvula anti balanza** (precisión, seguridad y productividad)
- **Confort y seguridad** (cabina: ROPS/FOPS, ergonómica, cerrada, con aire acondicionado, bajo nivel de ruido y vibración, excelente visibilidad, acceso fácil y seguro)
- **Facilidad de mantenimiento** (fácil acceso, seguridad, no requiere herramientas especiales, tecnología simplificada)
- **Productividad con bajo consumo de combustible**
- **Flexibilidad** (preparada para recibir opcionales y/o implementos, con o sin sistema de enganche o acople rápido)
- **Red de distribución** (grupos económicos fuertes, experiencia de largos años en equipos de construcción, amplia cobertura)

La participación en ferias sectoriales a nivel país fue otro de los argumentos fuertes de comunicación de la marca, en donde se sostuvo una política coherente de participación en eventos representativos. De acuerdo a cada país existieron mínimas diferencias, pero el lineamiento fue el de estar siempre presente con imagen de liderazgo⁶⁴ (nunca en ubicaciones más pequeñas que la competencia, siempre respetando lineamientos de imagen, nunca compartiendo espacios con Volvo u otra marca relacionada, etc.) en todos aquellos eventos representativos para la industria (ferias de construcción, minería, petróleo y servicios, agroindustriales, etc.). Esta coherencia respecto a la imagen y a la participación regular ayudó a colocar a la marca rápidamente dentro de la cabeza de los consumidores.

En cuanto a comunicación de prensa, la actividad varía en intensidad de acuerdo al país, pero SDLG aprovechó en líneas generales los fuertes vínculos de Volvo con la prensa especializada. El envío y publicación de gacetillas referentes a lanzamientos, novedades de la marca, hitos (equipos en nuevas aplicaciones, historias de éxito, etc.) es una constante, que dado el público objetivo se vuelve muchas veces más efectivo que la comunicación tradicional. Según Al Ries⁶⁵, ante la caída de la credibilidad en la publicidad, las relaciones públicas emergen como la principal herramienta de comunicación actual, entre las cuales se destacan las actividades de prensa a través de las cuales podemos contar historias vía terceros. Se trata de una herramienta muy fiable en un mercado donde las comunicaciones de marketing tienden a igualarse en alcance y contenidos. En este sentido, las relaciones públicas y de

⁶⁴ Ver en Anexos (páginas 86 y 87).

⁶⁵ Al Ries; Laura Ries: *La caída de la publicidad y el auge de las RR.PP.* Empresa Activa (2005).

prensa se volvieron una herramienta diferencial de SDLG en los mercados latinoamericanos, siendo una de las estrategias más utilizadas por los diferentes distribuidores y la casa matriz para mantener viva la comunicación de la marca y sus novedades con los clientes⁶⁶.

Por último, otro pilar estratégico de la comunicación para este tipo de productos industriales es el cara a cara desarrollado por el vendedor especializado. Dadas las características del mercado y su tamaño, la venta se termina reduciendo a reuniones individuales, en donde los distribuidores conocen personalmente a cada uno de sus clientes. A diferencia de otros mercados más despersonalizados (la industria del camión, por ejemplo, o en otro extremo la del auto), la industria de la máquina vial se desarrolla dentro de un círculo más cerrado, donde valores como la *confianza* y el *respaldo* se vuelven fundamentales para el éxito de largo plazo. De esta manera, la fuerza de ventas pasa a ser una herramienta clave de comunicación e impulsión de la marca en el terreno mismo, y con ella la información que entregan a los clientes. Por tratarse de bienes de producción de mediana/alta tecnología, el comúnmente denominado folleto o *brochure técnico* de producto debe contemplar la inclusión de información técnica detallada. Es por estos motivos la importancia que le dio SDLG desde un primer momento al *brochure* de producto, otro elemento que la diferenció desde un primer momento de la competencia directa. Ningún fabricante *simple tech* posee la calidad y cantidad de material que ofrece la compañía, que a su vez respeta al mínimo detalle la calidad de datos de los líderes de la industria⁶⁷. En este punto se acercó rápidamente a las buenas prácticas del sector, logrando crear sentido de calidad desde el momento cero de la decisión de compra.

Borrando los orígenes

En este último punto haremos un breve análisis del discurso de SDLG y de cómo entendemos que Volvo intentó sumarle valor a la nueva marca. Desde un análisis de la producción de sentido⁶⁸, más precisamente tomando como punto de partida la gramática de producción, podemos concluir a partir de lo visto en los últimos dos capítulos que la compañía intentó desde un primer momento *borrar* los efectos de sentido derivados del “país de origen” de SDLG, es decir, China. Partimos de la teoría de los discursos sociales desarrollada por Eliseo Verón en *La semiosis social*, y nos detenemos exclusivamente del lado de la producción, sin desconocer que en reconocimiento operan construcciones de sentido poderosas que retroalimentan esta red semiótica de sentido. De acuerdo a lo observado por Claudio

⁶⁶ Ver en Anexos (páginas 82 y 83).

⁶⁷ Ver en Anexos (páginas 80 y 97).

⁶⁸ Eliseo Verón: *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa. Barcelona, 1993.

Saavedra respecto a las percepciones que generan en los productos industriales las naciones que los producen (y donde estos tienen origen), podemos concluir que el origen China es contraproducente a la hora de comunicar y comercializar un producto industrial que posee atributos tales como “confiable”, “robusto”, “potente”, “accesible”. Esta red de sentidos actúa en reconocimiento otorgando un disvalor desde el momento cero, donde empieza a construirse la relación con el futuro cliente. Esta percepción no está dada exclusivamente por lo que pasa dentro de la industria de construcción, pero también por experiencias de otros productos que ha desarrollado el país en las últimas décadas. Generalmente a China se la asocia con volumen y baja calidad en términos industriales, tanto sea para equipos de movimiento de suelos como para juguetes o ropa. Es parte del reconocimiento que opera con la *marca país*. Es por esto que en términos de producción se trabajó en borrar aquellas marcas de origen (a nivel logo, quitando simbologías orientales; a nivel fotografía, occidentalizando las imágenes; a nivel historia, construyendo un nuevo sentido con base global; a nivel imagen y soporte, construyendo una red de distribuidores fuerte y local) que permitiesen la emergencia de una marca *sin origen* o global.

Ampliando el marco de análisis del discurso de SDLG, y saliendo de una lectura inmanente, podemos determinar que existen huellas en esta nueva construcción que tienen que ver con el discurso predominante dentro de la industria, del cual Volvo es parte y se hizo eco. Estas huellas podrían analizarse en una profundidad que no se abordará en este trabajo (que involucraría un análisis más profundo de un corpus de comunicaciones internas y externas de todas las empresas que compiten en el sector), pero si podemos marcar algunas líneas de construcción del discurso que tienen que ver con este sentido compartido. Tomando como eje de análisis lo ya mencionado del posicionamiento de Volvo CE⁶⁹, y comparando con otros discursos de las empresas líderes de la industria⁷⁰, podemos identificar algunos puntos de contacto para la producción de sentido en SDLG. Todo aquello que hoy se entiende por *calidad* en la industria de la máquina de construcción (productividad, confort, flexibilidad de servicio, servicios digitales, soporte de red, etc.) es lo que Volvo trabajó a nivel mensaje con la nueva marca. Amén de tener un buen producto, SDLG necesitaba ingresar al coro. Es decir, tenía que hablar el mismo *idioma* que hablaban los históricos de la industria, y que el cliente estaba acostumbrado a escuchar. Desde ya esto no fue simplemente cambiar lo que se decía, sino también cambiar lo que se hacía (a nivel servicio, a nivel soporte, a nivel calidad de producto, aún dentro de segmentos *value*). Pero a nivel

⁶⁹ Producto *premium* dentro del segmento de construcción, siendo una de las tres primeras marcas en ventas globales, con un discurso que hace énfasis en la productividad, la seguridad, el costo total de propiedad y el respaldo del distribuidor en el largo plazo.

⁷⁰ Nos referiremos en este punto a las publicidades de Caterpillar y John Deere (en Anexos, páginas 106, 107 y 108).

discursivo el gran paso fue poder separarse de infinidad de otras marcas similares chinas, y entender que sentido construir en torno a su producto. Cuando se comenzó a trabajar un discurso que giró alrededor del servicio (pensando en término de necesidades del cliente y no de producto en cuanto a sus cualidades como objeto), y se asoció el producto al largo plazo (a partir de su cercanía en respaldo con Volvo, a su visibilidad en plazas de comunicación tradicionales, a su cercanía al público local a través de construcciones de mensajes locales y no universales), se comenzó a quebrar el paradigma del país de origen y se inició el proceso de *armar* un discurso global. Este proceso, en términos de Norberto Chaves, podemos identificarlo con el concepto de la semiosis institucional⁷¹.

⁷¹ El fenómeno institucional totalizado como hecho semiótico, actuando como capa de sentido dentro del discurso de identidad. Este proceso motiva una lectura determinada en el contexto, que constituirá la propia imagen.

11- Análisis de la competencia directa

Luego de analizar las características de posicionamiento de SDLG, y a través de un análisis de competidores dentro del mercado Latinoamericano, repasaremos brevemente los principales atributos de marca de las empresas compitiendo en el mercado *value*, donde incluiremos equipos tanto de origen chino como coreano. Nos enfocaremos en sus principales características, referidos a su posicionamiento estratégico (promesa de la marca) y argumentos de venta. A su vez, ampliaremos brevemente la posición competitiva de SEM, marca de Caterpillar, por su similitud estratégica con la del grupo Volvo.



Hyundai Heavy Industries Co., Ltd.

País de origen: Corea del Sur

Equipo más representativo: Excavadora sobre orugas

Posicionamiento de marca: *"We build a better future"* ("Construimos un mejor futuro")

Atributos/principales argumentos:

- Bajo costo de mantenimiento
- Alta performance
- Evolución tecnológica

Otros: También poseen una línea de palas cargadoras fabricadas en China que aún no han logrado posicionar fuertemente en el mercado.



LiuGong Machinery Co.

País de origen: China

Equipo más representativo: Pala cargadora y Motoniveladora

Posicionamiento de marca: "Trabajando para que la producción no pare nunca"

Atributos/principales argumentos:

- Línea completa y resistente

- Mejor asistencia técnica
- Satisfacción y soporte
- Vasta red de concesionarios
- *Fácil de adquirir, fácil de operar, fácil de mantener*

Otros: Liugong posee 24 fábricas alrededor del mundo, siendo quizás la empresa china más expandida globalmente. Es a su vez, luego de SDLG, la que destina mayor cantidad de fondos a investigación y desarrollo (R&D).



XCMG (Xuzhou Construction Machinery Group Co., Ltd.)

País de origen: China

Equipo más representativo: Pala cargadora y Grúas

Posicionamiento de marca: "XCMG para su éxito" y "Donde hay una obra esta XCMG"

Atributos/principales argumentos:

- Tecnología de punta
- Mejor costo beneficio
- Menor costo operacional
- Seguridad y performance

Otros: es uno de los jugadores más fuertes del mercado chino, apalancados en su principal fortaleza, la capacidad productiva y su brazo financiero (XCMG es una fábrica de capitales estatales de la provincia de Xuzhou desde su fundación, en 1989)



Doosan Infracore Inc.

País de origen: Corea del Sur

Equipo más representativo: Excavadora sobre orugas

Posicionamiento de marca: "Construyendo tu mañana hoy"

Atributos/principales argumentos:

- Transformando sueños en realidad
- Ergonomía y seguridad
- Productividad
- Tecnología al servicio del hombre
- Bajo costo operacional

Otros: También poseen una línea de palas cargadoras fabricadas en China que aún no han logrado posicionar fuertemente en el mercado.

LONKING 龙工

Lonking Holdings Ltd.

País de origen: China

Equipo más representativo: Cargadora de ruedas

Posicionamiento de marca: *"To benefit mankind with efficiency"* ("Beneficiar a la humanidad con eficiencia")

Atributos/principales argumentos:

- Relación precio/producto
- El mayor fabricante de palas cargadoras en China (año 2013)
- Productos innovadores
- Productos confiables
- Red global de soporte robusta



SEM (Shandong Engineering Machinery Co.)

País de origen: China (propiedad de Caterpillar Inc.)

Equipo más representativo: Cargadora de ruedas

Posicionamiento de marca: *"Building strong foundations for customer success"* ("Construyendo bases sólidas para el éxito de nuestros clientes")

Atributos/principales argumentos:

- Certeza de un gran negocio

- Alta productividad
- Versatilidad
- Soporte técnico
- Relación costo/beneficio / Rentabilidad

El caso de SEM a nivel global es el de mayores similitudes con SDLG. Ambas fábricas pasaron de ser marcas reconocidas y establecidas en el mercado local chino a convertirse en subsidiarias de los principales fabricantes del sector. SEM fue adquirida por Caterpillar Inc. en el año 2008, y desde entonces comenzó una expansión similar a la de SDLG, soportada en este caso por la red global de CAT. A pesar haber iniciado una política de crecimiento similar⁷², y estar también compitiendo en los principales mercados latinoamericanos, la propuesta de valor de SEM no ha sido tan exitosa. A la fecha no ha alcanzado los niveles de participación de otras marcas (estando muy lejos de las tres primeras), y, a diferencia de lo que realizó Volvo con SDLG, Caterpillar no le dio un respaldo fuerte en lo que a posventa y soporte respecta, su red no integró el negocio. Caterpillar tomó la decisión de preservar, proteger y respaldar la marca CAT de una manera diferente⁷³, utilizando la marca SEM para alcanzar a aquellos clientes de la base de la pirámide, pero sin darle un enfoque estratégico a la misma ni desarrollar los atributos más fuertes de una nueva marca dentro de un nuevo segmento para la compañía. A la fecha la experiencia no ha sido exitosa, estando relegada a posiciones de nicho en pocas industrias no representativas.

⁷² Una propuesta de valor orientada a clientes de mercados emergentes (Latinoamérica, Asia, Rusia, etc.), que buscan equipos confiables pero que toman la decisión de compra basados en el costo de adquisición inicial (30 a 50 por ciento por debajo del valor de un equipo CAT) antes que en un análisis de costo de propiedad de largo plazo.

⁷³ Bouchard, Craig T.; Koch, James V.: *The Caterpillar Way. Lessons in leadership, growth, and shareholder value.* McGraw Hill, EE.UU., 2012.

12- Un análisis hacia el futuro: aciertos y fracasos

Como se anticipó en la introducción de este trabajo, no se busca arribar a conclusiones definitivas, sino analizar a la luz de las principales ideas de marketing y comunicación actuales la estrategia de Volvo CE en su primera experiencia de gestión de marcas independientes. Es también parte del objetivo objetivo plantearse nuevas preguntas de cara al futuro, a medida se vaya materializando la estrategia de largo plazo planteada por la compañía. En primera instancia, podemos considerar que a la vista de los resultados comerciales (y primer objetivo de la empresa), el proyecto del *dual brand* ha sido exitoso. En un período relativamente corto de tiempo (siete años), Volvo CE, a través de la incorporación de la nueva marca SDLG, logró aumentar en casi mil unidades por año la venta de equipos nuevos, casi duplicando los volúmenes de venta del año 2007. No solo eso, sino que proyecta para el año 2017 aumentar las ventas de SDLG a tal nivel que superen a las de Volvo en término de unidades. Esto, sin embargo (y sin dejar de ser un punto importante del análisis de éxito), no será el foco principal de nuestra observaciones.

Tomando los principales conceptos de Ries y Trout, podríamos pasar la estrategia de Volvo por la *prueba ácida* del posicionamiento. De esta manera dejar en claro si el objetivo del *dual brand* fue realizado con éxito. ¿Se consideraron los aspectos fundamentales? ¿Fueron estas ideas respetadas y desarrolladas para el largo plazo? Estas preguntas se condensan en los siguientes puntos:

- ¿Qué posicionamiento tiene SDLG? ¿Qué posicionamiento quiere tener?
- ¿A quién quiere desplazar?
- ¿Cuál es la estrategia de largo plazo (coincide con las acciones de corto plazo)?

A partir de lo desarrollado podemos afirmar que Volvo realizó pasos firmes y concretos en pos de convertir una ventaja de segmento en un multi-posicionamiento sólido de mercado. A partir de una carencia (una participación sobre el mercado total en caída, motivada por un cambio en los mix de venta y tendencias globales de consumo), y de una visión amplia de futuro (querer convertirse en líder de soluciones de construcción y movilidad) comenzó a construir una nueva marca, para un nuevo segmento, con el *know-how* de 180 años de historia. Con ella buscó un nuevo posicionamiento en un nuevo mercado, intentando por un lado desplazar a competidores chinos y coreanos del segmento *value*, a la vez que protegía a la marca Volvo de tener que competir por precio y no por atributos. En este punto el

lugar alcanzado (de liderazgo en mercados de valor) fue el buscado. Si contemplamos los esquemas clásicos de *targeting* y construcción de productos⁷⁴ veremos que se siguieron los pasos necesarios para un correcto diagnóstico de mercado y desarrollo de soluciones: primero se observó al cliente, se detectaron modificaciones en las necesidades, percepciones y preferencias del consumidor (por lo menos en el 50 por ciento de ellos a nivel global), y a partir de allí se redefinieron productos⁷⁵ (incorporación de SDLG), oferta (apuntada al segmento *value*), canales (misma red de Volvo, compartiendo estructura, staff e inversiones, pero aplicando una política clara de separación marcaria y de comunicación) y mensajes (más simple y cercano, apuntando a pequeños productores que buscan una solución sencilla a sus necesidades). Se ingresó así a competir y se desplazó a aquellos jugadores que se quería desplazar: en primer punto a los competidores del segmento *simple tech*, en segundo lugar, a las compañías coreanas (que estaban peligrosamente cerca de Volvo, en términos de producto, y a precios muy competitivos). Se protegió de esta manera el producto Volvo “desde abajo”. Por último, respecto al largo plazo, podemos considerar que tanto la planificación futura como las acciones del día a día (que repercuten en el hoy y en el futuro) han sido coherentes y correctamente planificadas. Tomando en cuenta la totalidad del segmento, SDLG ha sido la compañía que más trabajo en la construcción de una identidad y de una historia, a la vez que marcó líneas divisorias claras frente al producto *premium* de Volvo.

Es importante destacar que en este proceso de expansión se tuvo conciencia clara de dos cuestiones fundamentales que podrían haber cambiado el desarrollo del negocio futuro de la empresa. Primero, como ya vimos, se evitó la trampa del liderazgo de producto/tecnológico. Se podría haber pensado que una sola marca (Volvo) podría alcanzar a una mayor cuota de mercado, dada la calidad del producto ofrecido y del *brand awareness* en los diferentes mercados, pero se eludió el determinismo de producto. Esto podría haber retardado una decisión estratégica como la que se tomó, y convertido un gran paso en el momento exacto en un paso forzado a destiempo (llegando segundos, o terceros). En cambio, Volvo fue la primera gran compañía *premium* en tomar la decisión de ingresar al mercado *value* de manera integrada y en posicionar una nueva marca ante un target hasta ese entonces desconocido. Segundo, se supo construir un discurso coherente, fiel a la tradición de Volvo y de la industria *premium*, pero con la suficiente distancia como para delinear un nuevo producto para un nuevo consumidor. A través de pilares históricos de la industria de la construcción como la fiabilidad, la dureza y la eficiencia, se supo *aggiornar* lo simbólico para un nuevo tipo de cliente: racional, con foco en el precio y con

⁷⁴ Ries, Al; Trout, Jack (2001)

⁷⁵ En términos de T. Levitt, aquello que no pueden hacer o no hacen a tiempo las empresas *con miopía*.

proyecciones de retorno económico más reducidas. De esta manera se comenzó a caracterizar un nuevo segmento (del cual Volvo se convirtió en líder en la región), novedoso para el mercado histórico de la construcción (acostumbrado a equipos caros y de orígenes tradicionales), donde el cliente ya no era el mismo (incluso, como se destacó, muchas veces era nuevo y desconocido).

Como segundo punto a remarcar, tenemos que referirnos a la protección de la marca Volvo, otro de los grandes aciertos que detectamos en esta línea de trabajo. Una estrategia de posicionamiento correcto de la marca SDLG no solo repercutió en el valor de marca de esta, pero también en la de Volvo, hoy el principal activo intangible de la compañía⁷⁶. Evitar cruzar las identidades de marca fue tan beneficioso para uno como para el otro. A diferencia de lo que se podría pensar con un análisis rápido, cualquier ligazón de la marca Volvo con el nuevo producto pudo haber tenido costos muy altos para ambas marcas. Como ya se mencionó, el riesgo de sobre-posicionamiento en el caso de SDLG y de sub-posicionamiento en el caso de Volvo estará latente siempre y cuando no se separan *en origen* discursos e identidades. En este caso tanto la política como la aplicación han sido correctas, dado que a la fecha el desarrollo de cada unidad de negocio ha sido independiente, hecho que puede corroborarse tanto a nivel *cuali* (mensajes, canales, *brandings*, atributos) como *cuanti* (no se han canibalizado ventas sino todo lo contrario, se han aumentado exponencialmente en la nueva línea sin perjudicar ventas de Volvo). Así, el paraguas marcario de SDLG protegió a Volvo, blindando el valor de mercado de esta última. Este sea quizás uno de los principales logros y desafíos de cara a futuro: sostener identificaciones claras y competitivas, cada una en su segmento, haciendo crecer de manera sostenida el valor de ambos negocios.

Theodore Levitt, en *La miopía del marketing*, se refería a la ceguera de considerarse indispensables. Menciona el caso de diversas industrias, que por creer que una posición de liderazgo podría ser infinita, habían caído en desgracia causando, incluso, su desaparición. En tal sentido es paradigmático el ejemplo de Kodak en la industria fotográfica. Siendo líder indiscutido por décadas en la industria de la fotografía (a través, principalmente, de la venta de película fotográfica), en el año 2012 presentó la quiebra y hoy lucha por su supervivencia. ¿Cómo llegó a esta situación? En gran medida por la competencia que le generó el ingreso al mercado de las cámaras digitales a principios de siglo, a partir de las cuales casi se extinguió el uso de cámaras con película. ¿Cuál fue la miopía? Kodak, habiendo sido uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales del mundo (de sus laboratorios, en el año 1975, salió el primer prototipo de una cámara digital), se resistió a su desarrollo y lanzamiento

⁷⁶ Capriotti, Paul: *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, 2009.

considerando que perjudicaría su principal fuente de negocios de la época. Este pensamiento fue la que la llevo a su crisis.

“A principios de siglo el tren era una institución, una imagen del hombre, una tradición, un código de honor, (...) el más sublime de los juguetes y la máquina más solemne, que marca las épocas de la vida de un hombre. Incluso después del advenimiento de los automóviles, de los camiones y de los aviones, los magnates de los ferrocarriles continuaron con una tranquilidad imperturbable. Si alguna persona les hubiera dicho sesenta años antes que treinta años después estarían acabados, quebrados y rogando por subsidios oficiales, la habrían juzgado demente. Sencillamente no pensaban en esa posibilidad.”

Mientras que la industria del ferrocarril, cien años atrás, se definió a sí misma a partir del producto que la caracterizaba (el tren) y no según la industria en la que se desenvolvía (el transporte), Volvo CE supo comprender a tiempo que su negocio era el de brindar soluciones industriales para la construcción, y no ser líder en fabricación de equipos de alta tecnología. Esta diferencia fue la que cimentó el crecimiento de los últimos años y le permitió entrar a competir en un mercado de soluciones⁷⁷. Este es el punto clave y más rescatable de nuestro análisis. La construcción coherente de una nueva marca-producto, dentro de un mercado en franco proceso de cambio, fue el principal valor construido en los últimos años.

Cerrando este análisis, y en pos de dejar abierto el trabajo para nuevas líneas de investigación futuras, se nos ocurren algunos puntos que deberán seguirse en la evolución futura del negocio. Uno de ellos refiere al tipo de mercado y su posibilidad de cambio en el futuro. Hoy SDLG compite dentro de un segmento *value*, donde sigue primando el comprador *pionero* (arriesgado, pero que justifica esta posición en el bajo costo de adquisición). A pesar de los esfuerzos de identidad y construcción marcaria de SDLG, sumados al respaldo concreto que tienen los equipos en terreno, se puede notar que el cliente al momento de la compra sigue decodificando la realidad de esta manera (“el equipo no es *premium*, pero es económico”), lo que puede generar barreras para el crecimiento rentable en el futuro. Será importante evaluar cómo se sigue construyendo valor en torno a la máquina y al discurso, para poder salir definitivamente de una guerra de precios con otros competidores del segmento *value*, sin que ello signifique confundir el mercado donde se compite. A la fecha, SDLG es la marca que impone la tendencia en el precio, generalmente por encima de todos sus competidores chinos, pero nunca más de un 3 a 5 por ciento. Habrá que ver cómo sigue lidiando con este desafío.

⁷⁷ Levitt, Theodore: *La miopía del marketing*. Harvard Business Review, 1960.

Como segundo y último punto, ya en términos institucionales, otro desafío que tendrá la compañía como un todo será la asimilación completa de su nuevo socio asiático. A la fecha el negocio de SDLG, aunque no incipiente, sigue siendo de una facturación baja comparada con Volvo (alrededor de un tercio del total). Esto porque a pesar de vender cantidades similares, los equipos SDLG tienen un peso en la facturación total menor. Sin embargo, en el futuro cercano, la tendencia indica que los porcentajes serán similares, y las estructuras de soporte de los negocios (comerciales, de posventa, ingeniería, producción, marketing, etc.) deberán comenzar a igualarse. Un punto que no se abordó en este trabajo, pero que es muy importante desde un análisis de la gobernanza de la empresa, es que así como Volvo tiene su misión, sus valores y una cultura fuerte (de raíces escandinavas), SDLG también tiene su historia. La disyuntiva aquí será ver que cultura predomina en la alta gerencia, dado que en varios puntos de la construcción global de identidad fue Volvo quien influyó más fuertemente. Los atributos y orientaciones que imprimió el grupo no son en todos los casos los mismos que aplicaba SDLG en el mercado doméstico, y sostener el *branding* y posicionamiento construido será, sin lugar a dudas, uno de los mayores desafíos.

13- Bibliografía

- Aaker, David: *Building strong brands*. The Free Press, EE.UU., 1995
- Bouchard, Craig T.; Koch, James V.: *The Caterpillar Way. Lessons in leadership, growth, and shareholder value*. McGraw Hill, EE.UU., 2012
- Capriotti, Paul: *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, 2009
- Chaves, Norberto. *La Marca Corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Paidós, Buenos Aires, 2003
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.: *Marketing Management*. Prentice Hall, EE.UU., 2012
- Lambin, Jean-Jaques: *Marketing Estratégico*. McGraw Hill Interamericana, México, 1987
- Levitt, Theodore: *La miopía del marketing*. Harvard Business Review, 1960
- Ontiveros, Diego: *La comunicación de las marcas*. Dircom, Buenos Aires, 2013
- Ries, Al; Ries, Laura: *La caída de la publicidad y el auge de las RR.PP*. Empresa Activa, 2005
- Ries, Al; Trout, Jack: *Positioning: the battle for your mind*. McGraw Hill, EE.UU., 2001
- Roberts, Kevin: *Lovemarks: the future beyond brands*. Powerhouse Books, Nueva York, 2005
- Saavedra, Claudio: *El desafío del Marketing para empresas industriales*. Editorial Atenas, Santiago de Chile, 2014
- Verón, Eliseo: *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa. Barcelona, 1993.
- Watzlawick, Paul: *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder, Barcelona, 1989.

Otras fuentes – Fuente digitales:

- Mercosur Online & Marketpins.com – Estadísticas de importación de equipos viales
- AEM – Association of Equipment Manufacturers
- CEPAL - <http://www.cepal.org/es>
- Commodity Price Index – <http://www.indexmundi.com>
- Wikipedia – <https://es.wikipedia.org/>

14- Anexos

Comunicación *Joint-Venture* Volvo-SDLG en sitio web SDLG China



The screenshot displays the website for SDLG China. At the top left is the SDLG logo with the tagline "Reliability in Action". To the right are navigation links for "Language", "Global sites", and a search bar. Below these are main menu items: "About SDLG", "News & Events", "Products", "Sales & Service", and "Social Responsibility". A large banner image features three flags: the yellow SDLG flag with the Chinese characters "山东临工" (Shandong Lin Gong), the red Chinese national flag, and the blue Volvo flag. Below the banner, the page is divided into two columns. The left column contains a vertical menu with items: "SDLG", "SDLG & VOLVO" (highlighted in orange), "Corporate Events", "Honors", "Corporate Culture", "R&D", and "Contact us". The right column has the heading "SDLG & VOLVO" and a breadcrumb trail: "Position: Home > About SDLG > SDLG & VOLVO". The main text in the right column describes the 2006 cooperation with Volvo, stating it boosted SDLG's internationalization and productivity from 15,000 to 30,000 units. It also mentions the 2008-2009 Volvo Ocean Race sponsorship.

About SDLG

SDLG

SDLG & VOLVO

Corporate Events

Honors

Corporate Culture

R&D

Contact us

SDLG & VOLVO

Position: Home > About SDLG > SDLG & VOLVO

In 2006,SDLG cooperated with VOLVO(One of the World Top 500),which helped the company learn the management experience and technical support from the internationally toptop enterprise. Such move strongly boosted SDLG's internationalization progress. In October 2007,Volvo Construction Equipment signed an agreement concerning additional investment with SDLG, which greatly advanced SDLG's productivity from original 15000 units to 30000 units. Therefore, the cooperation between SDLG and Volvo is the spur for SDLG's fastate development. By improving product quality and management level, SDLG will continue maintaining its brand advantage in China and expanding shares in domestic market. Also, it will leverage Volvo's global resources to accelerate its internationalization process, in a bid to achieve its ultimate goal of "Being Strong and Larger."

Volvo Ocean Race, touted as the "Maritime Marathon", is the most influential sailing boat competition in the world. In 2008-2009, the Race firstly added the Asian sailing route across such regions as Kochi of India, Singapore, and Qingdao of China. SDLG served as Chinese title sponsor of Inland "Green Dragon" fleet, which was the first time for Chinese enterprises to become one of Volvo Ocean Race's sponsors.

Presencia de SDLG en el sitio web corporativo del Grupo Volvo

Mobile edition | Supplier Portal | Our dealers | Volvo Merchandise webshop | Search

VOLVO GROUP GLOBAL

VOLVO

PRODUCTS & SERVICES | R&D | RESPONSIBILITY | MEDIA | INVESTORS | CAREER & JOBS | **ABOUT US** | CONTACT US

Volvo Group Global | About us | Our brands | **SDLG**

Our operations

Our brands

- Volvo
- Renault Trucks
- UD Trucks
- Mack
- Eicher
- Volvo Penta
- SDLG**
- Procat
- Nova Bus

Management & Board

- Our vision
- Core values
- Our opinion
- Our history
- Questions & answers
- Volvo Group worldwide
- Sponsorships
- Videos
- Find us in social media

SDLG

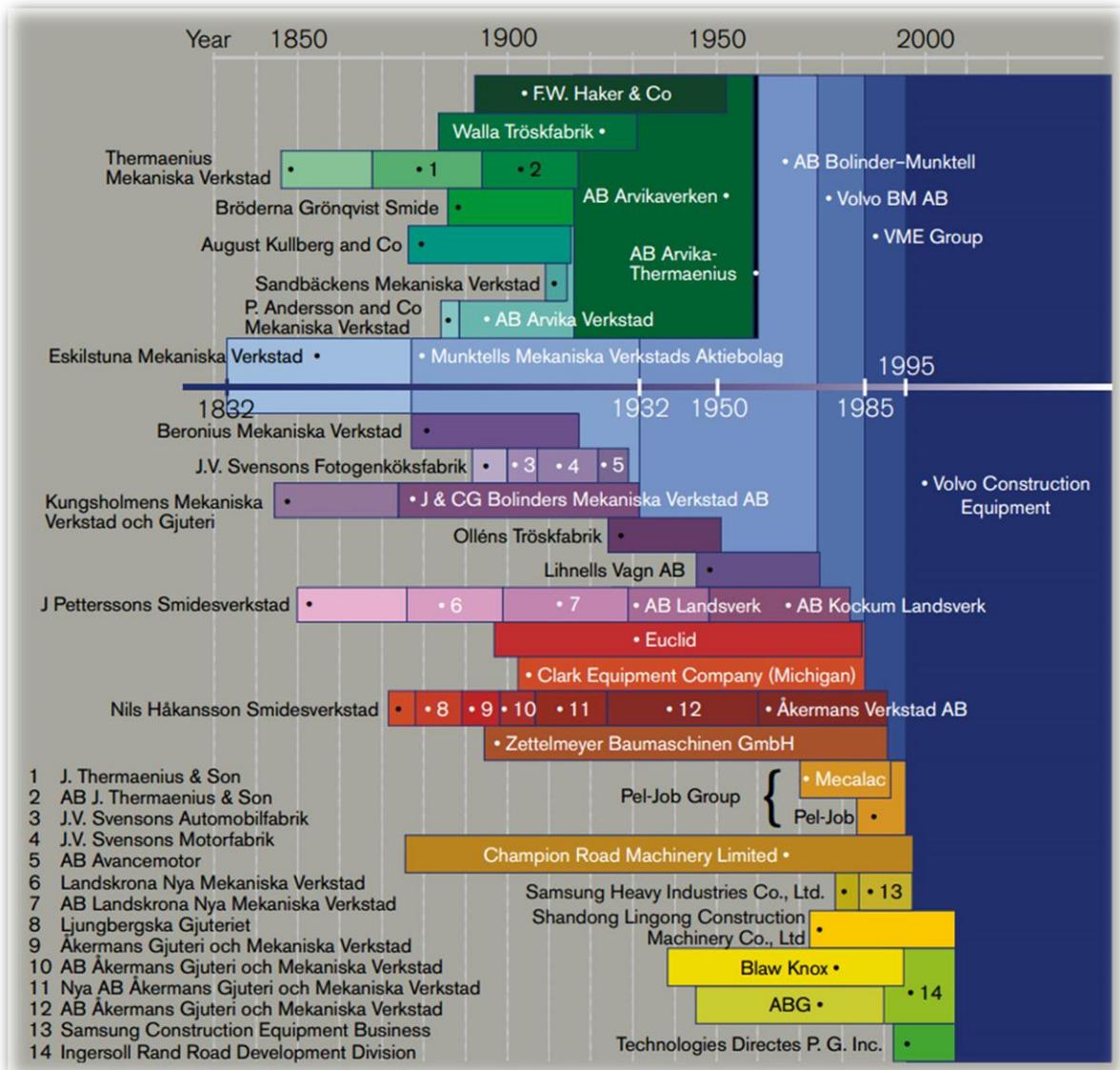


SDLG is a leading Brand in the Chinese construction machinery industry, especially for wheel loaders. Other products provided are excavators, compactors and backhoe loaders. The SDLG brand is sold primarily in China and other important emerging markets, to customers focused on reliable and competitive equipment, that gives the best value for money and low running costs.

SDLG will continue to strive to become the most preferred Brand for selected customers, with the best degree of customer satisfaction, in the Chinese construction machinery industry.

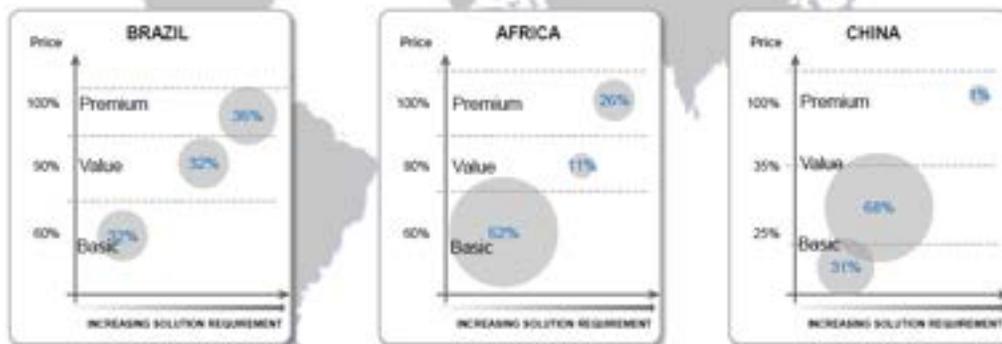
Learn more at the [SDLG website](#)

Mapa de fusiones y adquisiciones históricas de Volvo CE (1832-2007)



Segmentación de mercado por tipo de producto demandado

Need to address the segments with the right product – wheel loader example



Rollout of SDLG to start in emerging markets



Publicidad Gráfica Cargadora sobre Ruedas SDLG



Confiabilidad en Acción

**CARGADORAS SDLG.
LA CONFIABILIDAD QUE HA CONQUISTADO EL MERCADO.**

www.sdlg.com

ESCANDINAVIA DEL PLATA

Directora Escobar Calle 5080, Buenos Aires
Tel: +5411 6340 467 7000
E-mail: consultas@escandinaviadelplata.com

Red de distribuidores

Argentina
Escandinavia del Plata
Calle 5080, Buenos Aires - Tel: +5411 6340 467 7000

Brasil
Escandinavia do Brasil
Rua Francisco de Paula, 100 - Vila Militar - Rio de Janeiro - RJ
Tel: +5511 2502 1100

Chile
Escandinavia Chile
Avenida Providencia 1230 - Santiago - Chile
Tel: +562 2200 1100

Colombia
Escandinavia Colombia
Calle 100 No. 100 - Bogotá - Colombia
Tel: +571 260 1100

Costa Rica
Escandinavia Costa Rica
Calle 100 No. 100 - San José - Costa Rica
Tel: +506 2200 1100

Perú
Escandinavia Perú
Calle 100 No. 100 - Lima - Perú
Tel: +511 260 1100

Uruguay
Escandinavia Uruguay
Calle 100 No. 100 - Montevideo - Uruguay
Tel: +598 2200 1100

SDLG

Publicidad Gráfica Excavadora SDLG



Confiabilidad en Acción

**EXCAVADORAS SDLG.
POTENCIA Y AHORRO TRABAJANDO JUNTOS.**

www.sdlg.com

ESCANDINAVIA DEL PLATA

Directora Comercial Cecilia 2000, Buenos Aires
Tel: +5411 6346-467 2000
E-mail: consultas@escandinavia.org.com

SDLG

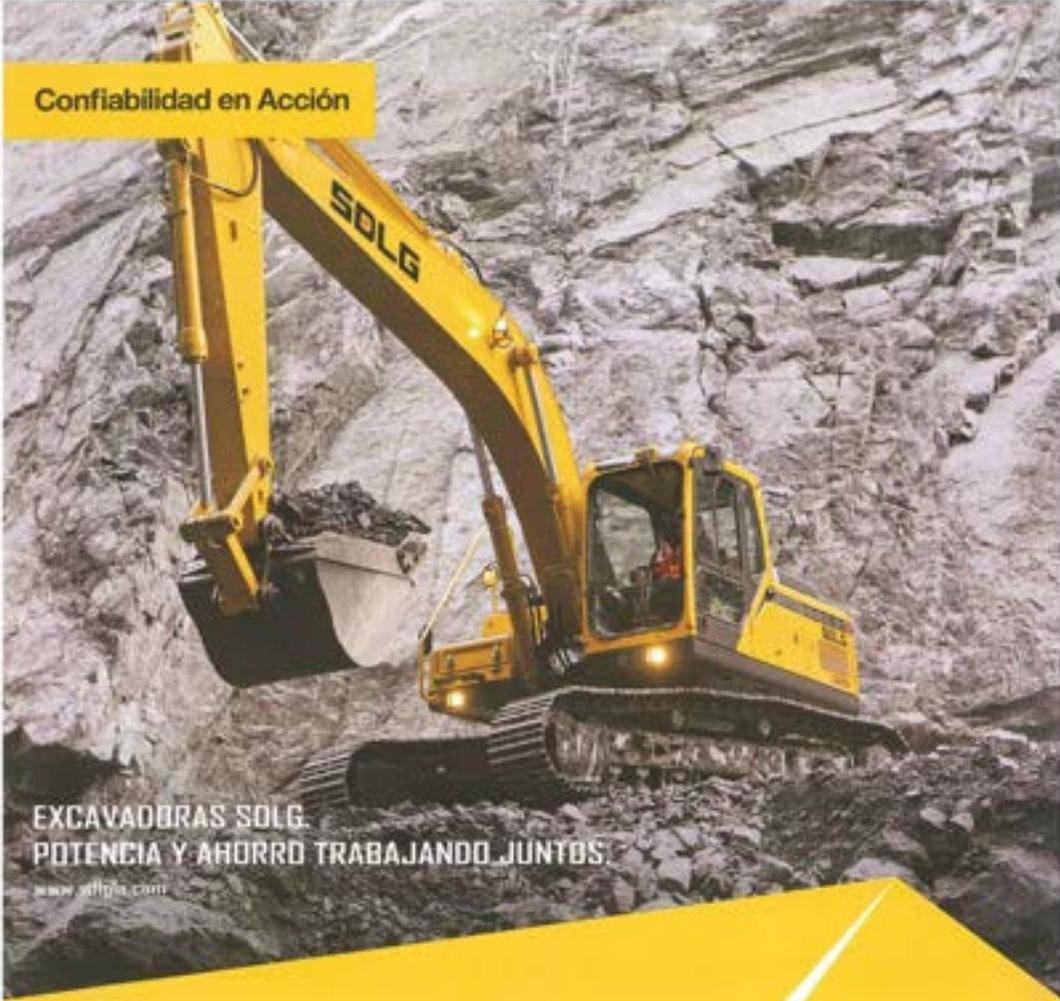
Publicidad en portada de revista MercadoVial.com (Argentina)



mercadovial.com | **#19**
vendé tu máquina, encontrá la próxima. | ANUNCIOS

CLASIFICADOS • MÁQUINAS • TRANSPORTES PESADOS • EQUIPOS • MINERÍA • CONSTRUCCIÓN

Confiabilidad en Acción



**EXCAVADORAS SDLG.
POTENCIA Y AHORRO TRABAJANDO JUNTOS.**
www.sdlog.com

**ESCANDINAVIA
S.A. PLATA**

Coloquio Ecuador Surco 888, Buenos Aires
Tel: +54(0)348 427 7000
Email: comercial@escandinavia.org.com



Proyecto de instalaciones Dual Brand Volvo / SDLG



Notas de prensa en “El Constructor” (diario especializado – Argentina)

EL CONSTRUCTOR REVISTA DE LA CONSTRUCCIÓN Y NEGOCIOS Buenos Aires, 02 de Agosto de 2013 INGRESAR SUSCRIPCIONES TARIFFAS CONTACTO

Buscar en el sitio

INICIO INFRAESTRUCTURA CONSTRUCCIÓN MINERÍA MAQUINARIAS LICITACIONES CLASIFICADOS

Excavadoras SDLG LG6150E , LG6225E y LG6250E

0 Comments

★ Escandinavia del Plata - Excavadora - SDLG



MAQUINARIAS / 12.11.2013

Modelo: Excavadoras SDLG LG6150E , LG6225E y LG6250E

Características: Las excavadoras SDLG ya están disponibles en el mercado argentino. En principio "traemos tres modelos, de 14, 21,7 y 24,3 toneladas, respectivamente", dijo Luciano De Battista, el especialista del producto en Escandinavia del Plata, distribuidor local de SDLG, señalando que "las dimensiones y robustez de sus brazos y chasis, junto al bajo consumo y facilidad de mantenimiento, aseguran la versatilidad de estas excavadoras en su configuración de serie".

Representante: Escandinavia del Plata



Red Cobertura Nacional

Edición: El Constructor - 7 de octubre de 2013 - Edición N° 4008

EL CONSTRUCTOR REVISTA DE LA CONSTRUCCIÓN Y NEGOCIOS Buenos Aires, 02 de Agosto de 2013 INGRESAR SUSCRIPCIONES TARIFFAS CONTACTO

Buscar en el sitio

INICIO INFRAESTRUCTURA CONSTRUCCIÓN MINERÍA MAQUINARIAS LICITACIONES CLASIFICADOS

Neuquén adquiere equipos SDLG para continuar con la obra pública

0 Comments

★ Neuquén - SDLG



CONSTRUCCIÓN / 01.01.2014

La entidad gubernamental Fiduciaria Neuquina S.A. adquirió 4 equipos para seguir apostando al crecimiento y desarrollo de Neuquén. Estos equipos son parte de un plan integral de obras que está llevando a cabo la gobernación de dicha provincia. La entrega se llevó adelante en el agente oficial de la marca (Tecnodiesel), en el encuentro participaron el Gobernador de Neuquén Dr. Jorge Sapag conjuntamente con autoridades provinciales de planificación y desarrollo y las máximas autoridades de Fiduciaria Neuquina S.A. Estos equipos entregados se encontrarán trabajando en un principio en los Municipios de Taquimilán, Las Coloradas, Villa del Nahueve y Plettiar.



Red Cobertura Nacional

Nuevo compactador de suelos de SDLG

0 Comments

★ Compactador - Maquinaria



ENTRADAS / 29.05.2013

A través de un comunicado la empresa SDLG Argentina informó el lanzamiento al mercado de un nuevo compactador de suelos desarrollado para llevar adelante los más diversos trabajos, como construcción de carreteras, aeropuertos y complejos industriales entre otros.

Equipado con un sistema motriz con motor hidráulico de torque elevado que proporciona un arranque suave y a su mecanismo de vibración patentado por SDLG ofrece una excelente capacidad y efecto de compactación.

Sumado a su motor marca Italian Deutz modelo BF4M2012C el cual ofrece gran torque 493N.m y con 98Kw de potencia hacen de este producto un equipo potente pero con un bajo consumo de combustible.

El compactador de suelos RS7120 es un equipo que posee un peso en operación de 12.000kg y tiene una carga estática sobre el rodillo de 6.800kg y de 5.200kg sobre sus neumáticos. Este equipo a su vez posee una amplitud nominal (alta/baja) de 1,9/0,95 mm con una frecuencia de (alta/baja) 30/25Hz.



Presentación de la cargadora LG968 de SDLG

0 Comments

★ Cargadora sobre ruedas - SDLG



CONSTRUCCIÓN / 31.05.2014

Se trata de un producto multipropósito que cumple de manera satisfactoria las demandas de los usuarios, entregando potencia y robustez, complementada por su facilidad de operación y mantenimiento.

La cargadora de ruedas LG968 ha sido calificada como un producto versátil, robusto y eficiente a la hora del trabajo. Equipada con un motor marca Weichai Diesel de inyección directa refrigerado por agua que entrega una potencia nominal de 235 Hp y obtiene un torque máximo de 920 N.m.

Con un peso de 18.400kg y una capacidad nominal de cuchara de 3.5m³ la cargadora SDLG LG968 obtiene una carga nominal de 6tn. La misma a su vez cuenta con tercera función de serie y accionamiento hidráulico a

través de joystick.

Lo que le permitirá obtener grandes resultados en aplicaciones como manipulación de materiales, movimiento de suelos y en diferentes explotaciones de áridos. La LG968 ha llegado para cambiar la manera de trabajar en busca de muy buenos resultados.



SUSCRIBASE AL PERIODICO DE LA CONSTRUCCION



Intranet "SDN" (SDLG Dealer Network)

SDN - SDLG Dealer Network

Conozca las características y beneficios de las Excavadoras SDLG

HÁZSE CUC PARA VERDAR EL TOUR INTERACTIVO

Últimos Archivos

| Tip | Nombre del documento | Idioma | Fecha |
|-----|-----------------------------|---------|------------|
| 📄 | Cher_Lat_para_el_Programa | Español | 13/07/2015 |
| 📄 | Cher_Lat_para_el_Programa | Español | 13/07/2015 |
| 📄 | IS_R01_15_Altavoz_de_P | Español | 26/06/2015 |
| 📄 | Resultados_CDR_Escudamiento | Español | 16/06/2015 |
| 📄 | Resultados_CDR_Escudamiento | Español | 16/06/2015 |
| 📄 | Resultados_CDR_Escudamiento | Español | 16/06/2015 |
| 📄 | Resultados_CDR_Escudamiento | Español | 16/06/2015 |
| 📄 | Interviu_L02010_Ref NP SDL | Español | 22/05/2015 |
| 📄 | Interviu_L02010_Ref NP SDL | Español | 22/05/2015 |

SDN - SDLG Dealer Network

DOS (Dealer Operating Standard) - SDLG

El Dealer Operating Standard (DOS) forma parte de la estrategia de desarrollo de las distribuidoras y tiene como principal objetivo ofrecer consistentemente un alto estándar de S.O.S. en el ámbito global, así como aumentar la competitividad de los distribuidores S.O.S. en el mercado. El S.O.S. permite que las distribuidoras ofrezcan de forma consistente, la verdadera cultura, valores y servicios de SDLG.

DEALER OPERATING STANDARD

| Tip | Nombre del documento | Idioma | Fecha de publicación | Tamaño | Descargas |
|-----|---------------------------------------|---------|----------------------|----------|-----------|
| 📄 | Reference document DOS - Section 1.2p | English | 27/04/2015 | 361 KB | 📄 |
| 📄 | Reference document DOS - Section 2.2p | English | 27/04/2015 | 34.54 MB | 📄 |
| 📄 | Reference document DOS - Section 3.2p | English | 27/04/2015 | 19.01 MB | 📄 |
| 📄 | Reference document DOS - Section 3.3p | English | 27/04/2015 | 741 KB | 📄 |
| 📄 | Reference document DOS - Section 4.2p | English | 27/04/2015 | 1.10 MB | 📄 |

Aplicaciones agroindustriales de SDLG



Participación en Ferias & Eventos Comerciales – Layout SDLG





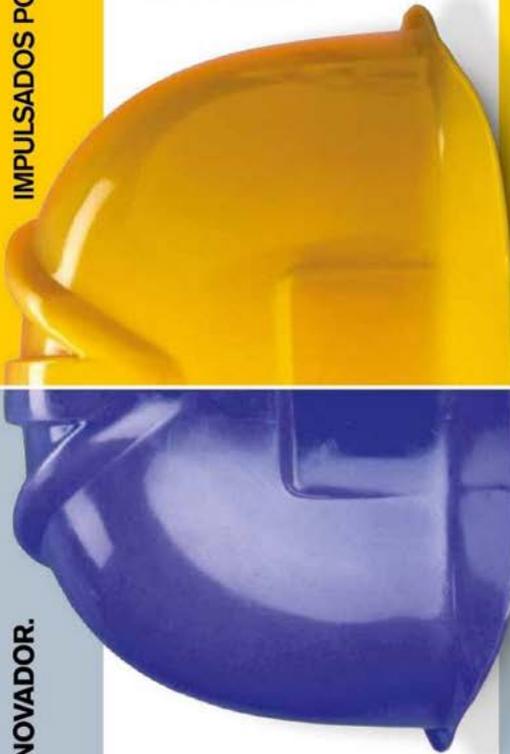
SEGMENTOS DEL SECTOR





180 AÑOS DE PENSAMIENTO INNOVADOR.

Volvo Construction Equipment cuenta con una larga y orgullosa herencia como empresa innovadora y pionera en el sector de maquinaria de construcción. Partiendo de sus raíces suecas, se ha convertido en una marca internacional que basa sus actividades en los principios de la calidad, la seguridad y la atención medioambiental. El objetivo es ser líder mundial en soluciones sostenibles de transporte e infraestructura. El objetivo y los valores fundamentales van más allá de los productos y los servicios e influyen en la manera en que Volvo se comporta con su personal, sus proveedores y la sociedad.



IMPULSADOS POR LA AMBICIÓN DE TRIUNFAR.

SDLG es un nuevo actor en el mercado internacional y ha crecido rápidamente desde su fundación en 1972. Es actualmente uno de los principales fabricantes de maquinaria de construcción en el mercado más grande del mundo: China. Mientras continúa ampliando sus actividades en China, su propósito es iniciar, con la ayuda de Volvo, una nueva singladura que transforme esta marca respetada en China en una de alcance internacional.



1832
Nace la marca de la Escalifutura, en Suecia.

1954
Las primeras excavadoras con ruedas H10.

1966
Volvo fabrica el primer articulo del mundo "Gravel Chiller".

1978
Volvo inicia la fabricación de las primeras motoniveladoras para maquinaria de construcción.

1998
Volvo Construction Equipment adquiere la primera empresa invertida en Corea.

2006

2005
SDLG se traslada al extranjero y aumenta su capacidad de producción.

2004
La gama de excavadoras de SDLG obtiene la categoría "Principal marca china".

1998
SDLG cobra en la bolsa de Shanghai.

1993
SDLG es nombrada entre las 500 marcas más famosas a nivel mundial en China.

1972
Nace Lingong Construction Machinery Company Ltd.

UN MUNDO DE OPORTUNIDADES

El mercado internacional de la construcción está cambiando. Si hasta hace poco, China era el paradigma del éxito con insuperables niveles de crecimiento económico, ahora surgen oportunidades parecidas en otros mercados de todo el mundo. Como es natural, estas oportunidades ofrecen posibilidades de crecimiento tanto para Volvo como para SDLG. Con nuestras dos marcas, atendemos los dos extremos de la escala de clientes.

Con Volvo, disponemos de una marca premium que suministra soluciones integrales para clientes antiguos y nuevos en estos mercados a medida que crecen y se desarrollan. Las amenazas vienen principalmente de fabricantes de bajo precio que compiten con las marcas premium. De hecho, nuestro sistema de doble marca significa que luchamos contra estos competidores desde dos frentes, lo que nos proporciona una clara ventaja.

Con SDLG tenemos una marca joven, ambiciosa y apasionante que ya está establecida y es muy reconocida en China y que puede satisfacer rápidamente las necesidades de clientes económicos.

Donde sea que operemos, nuestro éxito dependerá de lo bien que consigamos alinearnos con nuestros clientes objetivos. Como ya se ha mencionado, los clientes de SDLG y Volvo Construction Equipment son diferentes.



EL CLIENTE DE VOLVO

Los clientes de Volvo están normalmente bien establecidos, tienen éxito y exigen una calidad superior. Cuando compran maquinaria, estudian más aspectos que el precio. Consideran el coste total de propiedad y buscan soluciones más allá de la simple máquina que mantengan rentable su negocio. Buscan productos de calidad que sean seguros y respetuosos con el medio ambiente y exigen una atención del servicio postventa que mantenga las máquinas en funcionamiento un día tras otro. Valoran relaciones sólidas y leales basadas en la confianza y la comprensión. Los clientes de Volvo suelen tener conciencia de imagen, por lo que es probable que elijan marcas que mejoren su imagen en su propio negocio.

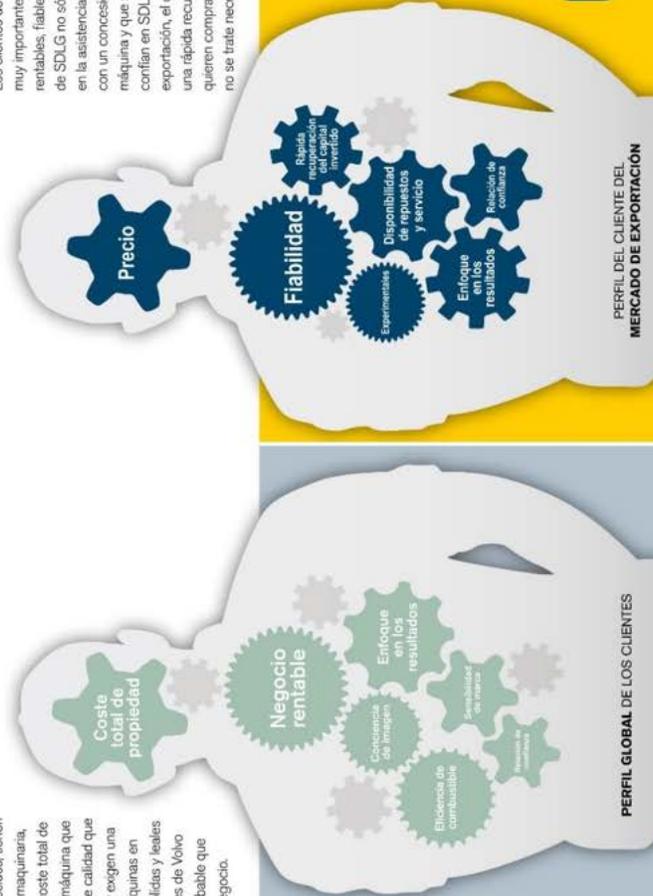


EL CLIENTE DE SDLG

Los clientes de SDLG son sencillos y trabajadores y éstos son valores muy importantes para ellos cuando eligen maquinaria. Quieren productos rentables, fiables y de uso fácil que trabajen tanto como ellos. Los clientes de SDLG no sólo buscan máquinas fiables, también quieren poder confiar en la asistencia técnica del concesionario. Quieren una relación sencilla con un concesionario que facilite la compra y el mantenimiento de la máquina y que siempre cumpla sus promesas. En China, los clientes confían en SDLG por su destacada presencia. En los mercados de exportación, el cliente desea obtener un buen negocio que le proporcione una rápida recuperación del capital invertido. Los clientes de SDLG quieren comprar máquinas que ofrezcan credibilidad en su sector, aunque no se trate necesariamente de una máquina de marca premium.



Es evidente que tenemos dos tipos de **cliente muy distintos**. Por eso, pues, a examinar cómo satisfacemos las necesidades de los clientes de Volvo y de SDLG.



Posicionamiento de la marca

DOS PLATAFORMAS

La plataforma de marca es la herramienta esencial que asegura que todos conozcamos y apreciemos los rasgos característicos de nuestras dos marcas y su correcto posicionamiento para satisfacer las necesidades de sus clientes respectivos. Es un documento que guía a toda la empresa e influye en la manera en que el cliente experimenta la marca. Cada marca ofrece diferencias fundamentales que las definen y las distinguen.

Como puede ver, en términos de herencia, Volvo tiene una historia sueta, con experiencia y fama de ser pionera en el sector. Volvo cuenta con una base sólida con sus valores fundamentales de calidad, seguridad y cuidado medioambiental y sus clientes consideran que es una empresa fiable, innovadora y con responsabilidad social.

DE MARCA

SDLG tiene una fuerte herencia china y es un actor relativamente nuevo en el sector de la construcción a escala internacional.

Con su gran capacidad de producción, SDLG tiene como principal propósito crecer con un enfoque sencillo que es fácil de comprender.

Las plataformas de marca determinan nuestra comprensión e influyen en cómo diseñamos, producimos, comercializamos y vendemos nuestros productos de la mejor manera.

En el dorso de este folleto encontrará información sobre las plataformas de marca de Volvo y SDLG.

POSICIÓN VISUAL EN EL FUTURO

DECLARACIÓN DE OPORTUNIDADES DE LA MARCA

En una red de sociedades, Agenciado y sus compañías asociadas Volvo Distribución que genera la marca Volvo para clientes corporativos. Agenciado se ha comprometido a **mantener y mejorar** todos los aspectos de la marca Volvo, **colaboración e innovación** que aporta a la marca Volvo, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

Agenciado se compromete a **mantener y mejorar** todos los aspectos de la marca Volvo, **colaboración e innovación** que aporta a la marca Volvo, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

Agenciado se compromete a **mantener y mejorar** todos los aspectos de la marca Volvo, **colaboración e innovación** que aporta a la marca Volvo, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

VALORES DE LA MARCA

Calidad, seguridad y cuidado medioambiental. Fiable, innovadora y con responsabilidad social.

POSICIÓN VISUAL EN EL FUTURO

DECLARACIÓN DE OPORTUNIDADES DE LA MARCA

En el sector competido y creciente, SDLG es una de las marcas líderes en China. Nuestra experiencia de fabricación y producción de **calidad, innovación y colaboración** que aporta a la marca SDLG, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

SDLG se compromete a **mantener y mejorar** todos los aspectos de la marca SDLG, **colaboración e innovación** que aporta a la marca SDLG, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

SDLG se compromete a **mantener y mejorar** todos los aspectos de la marca SDLG, **colaboración e innovación** que aporta a la marca SDLG, **calidad, seguridad y cuidado medioambiental** y sus clientes consideran que es una empresa **fiable, innovadora y con responsabilidad social**.

VALORES DE LA MARCA

Calidad, seguridad y cuidado medioambiental. Fiable, innovadora y con responsabilidad social.

PENSAMIENTO GLOBAL

Mantener la distinción en las ventas y en el marketing es de importancia vital para asegurar el éxito de las dos marcas. Es importante mantener separadas las dos marcas en los ojos del cliente.

Comunicación escrita

Vólvo y SDLG serán presentadas y comercializadas como dos marcas independientes utilizando las directrices de identidad corporativa de cada marca. La única excepción es la información dirigida a los accionistas financieros donde el remitente es Volvo Construction Equipment.



Distribución

Para que ambas marcas alcancen sus objetivos de crecimiento, necesitamos atraer diferentes categorías de cliente, por lo que es esencial mantener una clara diferenciación entre las dos.

Con esta finalidad, Volvo y SDLG cuentan con diferentes canales de distribución en los ojos del cliente. Los concesionarios que deseen vender las dos marcas, crearán una denominación social especial para la distribución de productos SDLG.

Tendrán locales distintos para las dos marcas o mostradores diferentes con personal dedicado para cada marca en lugares donde comparten las oficinas.

Diferenciación del servicio postventa

El importante negocio del servicio postventa correrá a cargo de mecánicos especiales con vehículos de servicio propios de cada marca.





The SDLG fonts

The SDLG typefaces are chosen for being straightforward and easy to read in all of our marketing material, web and internal communication. Available in different weights, they are to be used consistently as suggested below to increase impact and strengthen the SDLG brand's visual appeal.

Typefaces for marketing material

Headlines and sub headlines

SDLG Bold ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Sub headlines, body copy headlines and quotes

SDLG Medium ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Sub headlines and quotes

SDLG Book ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy, table texts and captions

Helvetica Neue Light ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy, table texts and captions

Helvetica Neue Regular ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy headlines, quotes and headlines for table text

Helvetica Neue Medium ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy headlines, quotes and headlines for table text

Helvetica Neue Bold ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Typefaces for web and internal communication

Headlines and sub headlines

Arial Black ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy, table texts and captions

Arial ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Body copy

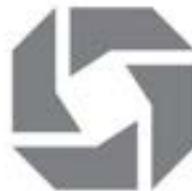
Times ABCDEFGHIJKLMNOPabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890



Dealer Branding

Guideline for SDLG and dealer logo combination

Combining the SDLG logo with a dealer logo in a dual branding environment.



DEALERS



Paper/magazine ads

Design guidelines for SDLG advertisement A4 template

Color: Four color printing



Roll-ups

Design guidelines for SDLG roll-ups

Specification: Size 850*2000 mm

Color: Four color Pantone printing



SDLG
Bold

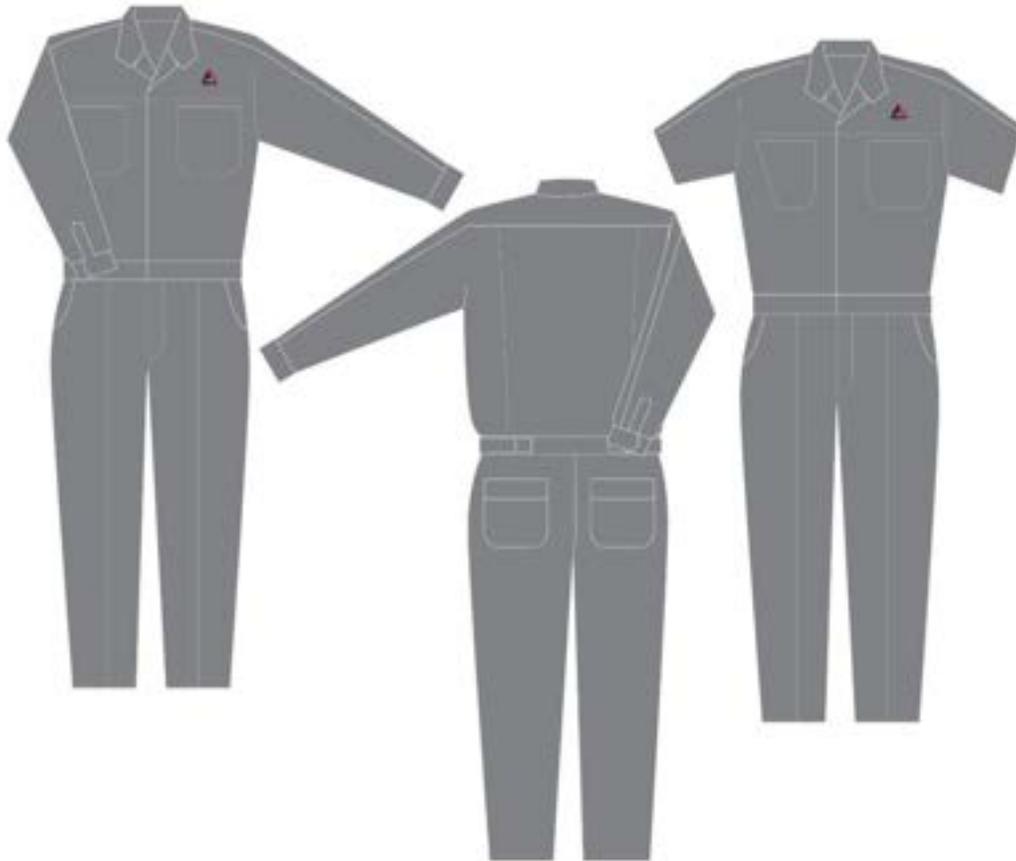




Clothes

Design guidelines for SDLG working clothes

Standard: In accordance with the following guidelines





Clothes

Design guidelines for SDLG T-shirts, sweat shirts and coats

Standard: In accordance with the following guidelines





Examples

Design guidelines for other products

Standard: In accordance with the following guidelines



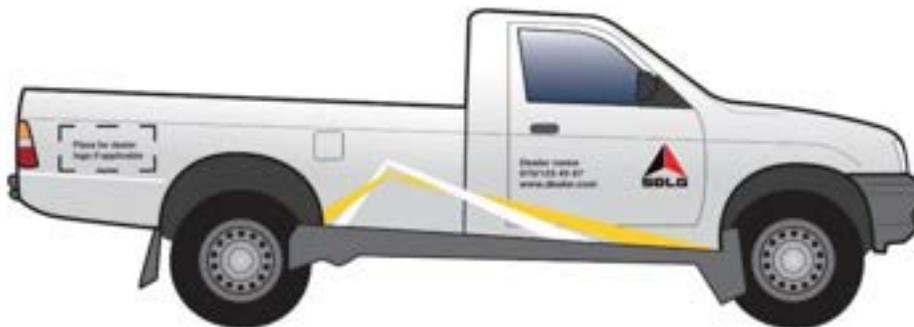
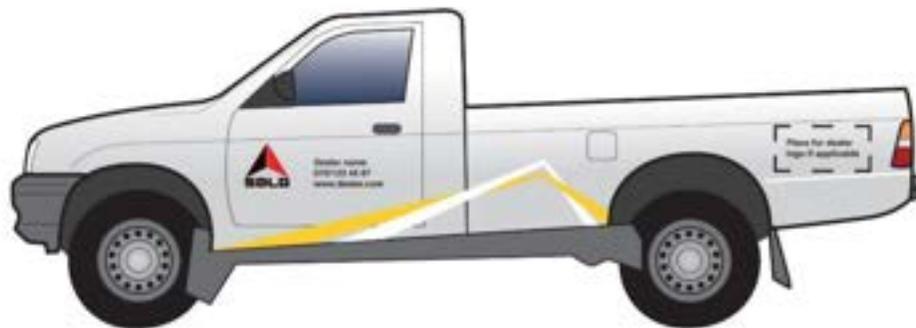


Pick-up

Design guidelines for SDLG vehicle branding

Standard: In accordance with the following guidelines

Color: Recommended color of car is white, grey and silver



Encuesta de Experiencia del Cliente SDLG (Definición y Objetivos)

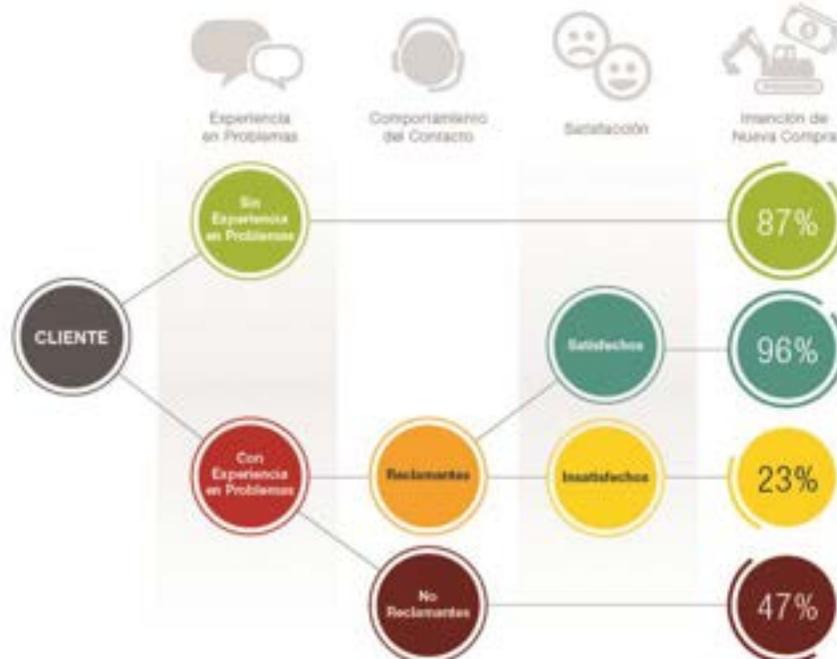
1 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

La Encuesta de Experiencia del Cliente (Customer Experience Research - CER) es un programa de SDLG, desarrollado para medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos por SDLG.

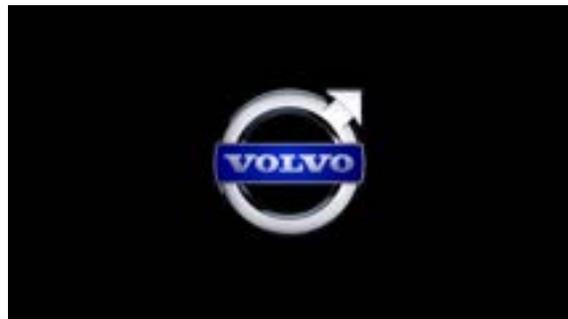
Esa encuesta tiene tres objetivos principales:

- Conocer el perfil de los clientes SDLG, su satisfacción actual y sus expectativas.
- Expandir los negocios con clientes actuales, vendiendo más productos para el mismo cliente: lealtad.
- Adquirir nuevos clientes: clientes satisfechos indican nuestros productos (prospección).

El cuadro abajo muestra la importancia de la satisfacción del cliente x nueva adquisición. Este estudio fue realizado por TARP Inc., una de las mayores empresas de Encuestas y Estudio de Mercado de Estados Unidos que también cuenta con filiales en Europa. Para llegar a las conclusiones presentadas a continuación, TARP estudió el comportamiento de los clientes que consumen productos de diversos segmentos.



Referencia Marca País – Publicidad Volvo Cars “Made by Sweden”
(<http://www.volvocars.com/intl/about/our-stories/made-by-sweden>)



Publicidad de Equipos para Carreteras CAT® (Global)



THE ANSWER.

**QUESTIONING YOUR CHOICES IN ROLLERS?
CAT® PAVING PRODUCTS HAS THE ANSWER.**

Complete solutions from every angle: outstanding comfort, visibility, compaction performance, and dealer support. Answer every question with the power, flexibility, and quality of Caterpillar.

BUILT FOR IT.



**HAVE YOU DOWNLOADED THE PAVING
AMPITUDE CALCULATOR APP?**



www.cat.com/paving

[facebook.com/CATPaving](https://www.facebook.com/CATPaving)

[youtube.com/CATPaving](https://www.youtube.com/CATPaving)

GENC010123

© 2014 Caterpillar. All Rights Reserved. CATERPILLAR, BUILT FOR IT, their respective logos, and "Caterpillar Yellow" and the POWER EDGE trade dress, as well as corporate and product identity used herein, are trademarks of Caterpillar and may not be used without permission.



Publicidad institucional de John Deere (Global)



IT'S REALLY A HYBRID
OF MAN AND MACHINE.



Blending your input and our innovation, we didn't just build a hybrid that's more fuel-efficient, we also built a machine that's more productive. The responsive powertrain and hydraulics of the 644M Hybrid Wheel Loader enable you to move more material with a 25% reduction in fuel consumption. Plus, a noticeably lighter drive shaft and 25% reduction in fuel consumption mean you can work longer hours with less wear and tear. It's more profitable and profitable. It's why the 644M Hybrid Wheel Loader offers the perfect combination of features for you, and your business. To learn more, see your dealer or visit our website.

* In selected states across North America, track loading and transport operations compared to an 644M Wheel Loader with lock-up transport mode.



JOHN DEERE

JohnDeere.com/644MHybrid

Publicidad institucional de Finning (distribuidor Caterpillar en Argentina)



**CREAMOS
CALIDAD
PARA CONSTRUIR
CONFIANZA**



Porque conocemos la exigencia de tu negocio, tenemos las herramientas para acompañarte en el éxito de tus proyectos. Equipos Caterpillar para los trabajos más exigentes con el mayor soporte de expertos, y a la vanguardia de la tecnología.

BUILT FOR IT.

LLÁMANOS
0810 - 5550832
FINNING.COM.AR

[f/finningsouthamerica](#)
[i/finningsouthamerica](#)
[t/finningsouthamerica](#)

FINNING CAT

Publicidad Biscayne (distribuidor de Lonking en Argentina)

REPUESTOS / GARANTÍA / POST VENTA

▶ LA LÍNEA MAS COMPLETA EN MÁQUINAS VIALES

BISCAVNE



Más de 40 años, ayudando a construir una mejor comunicación entre los argentinos.

ENSAMBLE NACIONAL



CASA MATRIZ: Ruta Panamericana Colectora Oeste KM 38.5 Tel.: 0348 443 5600.
SHOWROOM Y VENTAS: Ruta Panamericana Colectora Oeste KM 28.5.

SANTIAGO DEL ESTERO: Av. Belgrano 659 San Martín - La Banda.
CÓRDOBA: Juan B. Justo 4820 - Capital Tel.: 0351 470 7010 ó 0351 15564 5744.

▶ www.biscayneservicios.com

▶ DEALERS Y DISTRIBUIDORES: **MASA**, San Juan 194, Mendoza 2840, Avenida San Martín Oeste, Rosario, Mendoza Avda. Eva Perón 4020 4 CP 5014, Mendo. **HUNOMAG PATAGONIA S.A.**, Neuquén y San Argentina Peta San Martín 1324 (Pulsaciones 22), **CASARI Y CARRANZA**, Pinar Buenos 1600, Río Cuarto, Córdoba, 3008 401 4152, **ROBERTO CHELALA**, Dorrego 528, Santiago del Estero, 3854 211 8112.

Lonking **LIANGONG** **TIANGONG**

Publicidad Hyundai (Argentina)

HYUNDAI
HEAVY INDUSTRIES CO.,LTD.

La mejor relación Costo-Beneficio

HYUNDAI

H930c - 90HP
H940c - 100HP

Administración y ventas: Reconquista 336 Piso 12,
C1003ABH C.A. de Buenos Aires.
Tel: (54-11) 4393-9243 / 4393-9825
Fax: 5411-4394-4965

Post-venta y rental: Ruta Panamericana 28540,
816198PY Don Torcuato, Buenos Aires
Tel/Fax: (54-11) 4846-1073 / 4748-0080

REPAS
SOCIEDAD ANÓNIMA
www.repas.com.ar

Publicidad Hyundai (Argentina)



The advertisement features a large yellow Hyundai HL 780-9S wheel loader with a black bucket, parked on a dirt surface. The loader has 'HYUNDAI' and 'HL 780-9S' printed on its side. The background shows a hazy industrial or construction site.

HYUNDAI
HEAVY INDUSTRIES CO.,LTD.

La mejor relación Costo-Beneficio

HL 780-9S
Motor Cummins
QSM-348 HP

REPAS
SOCIEDAD ANÓNIMA
www.repas.com.ar

Administración y ventas: Ezequiel 336 Piso 13,
C1003ABH C.A. de Buenos Aires.
Tel: (54-11) 4393-9243 / 4393-9625
Fax: 5411-4394-4965

Post-venta y rental: Ruta Panamericana 28540,
81611QFY Don Torcuato, Buenos Aires
Tel/Fonoc: (54-11) 4846-1073 / 4748-0080

Publicidad American Vial (distribuidor XCMG Argentina)



AV DISTRIBUIDOR AUTORIZADO
AMERICAN VIAL
...construyendo el futuro

LA LÍNEA MÁS COMPLETA DE MÁQUINAS VIALES EN ARGENTINA

EL PODER DEL CAMBIO

50% anticipo, saldo hasta 12 cuotas
Financiación directa de XCMG

XCMG **HBXG** **WE CAN**

Avenida Jujuy 240 (C1083AAP)
Argentina, C.A.B.A.
info@americanvial.com
+54 11 4957-7001 / 7002 / 7003 / 155 320-9600

www.americanvial.com



FUIMOS LOS PRIMEROS
EN TRAERTE MÁQUINAS DE CHINA
EN ENSAMBLAR EQUIPOS
EN PUBLICAR NUESTROS PRECIOS
EN OFRECERTE 10 CUOTAS

FUIMOS LOS PRIMEROS
EN FINANCIARTE GRÚAS
...EN CONSEGUIRTE CRÉDITO INTERNACIONAL
...EN ACORDAR CON BANCOS IMPORTADORES
...EN OFRECER 3 AÑOS DE GARANTÍA
...EN FIRMAR COMPROMISOS DE RECOMPRA

QUEDATE AHÍ...
PORQUE SE VIENE LO MEJOR!

IRONGROUP

IRON-GROUP.COM | info@iron-group.com | 0800 888 IRON (4766) |  /irongroup

Publicidad ZMG (distribuidor Liugong Argentina y Uruguay)

ZMG ARGENTINA **LIUGONG**



**LAS GRANDES OBRAS
SE HACEN CON GRANDES
MÁQUINAS**

**EL MEJOR RESPALDO EN REPUESTOS Y SERVICIO POST VENTA EN TODO EL PAÍS
ENCUENTRE TODOS NUESTROS PRODUCTOS Y SU DISTRIBUIDOR MÁS CERCANO EN NUESTRO SITIO WEB**

Av 44 N°4680 (1901) L. Olmos - La Plata - Buenos Aires - Argentina
Tel/Fax: (0221) 496-1444 - L. Rot / venta@zmg-argentina.com.ar
www.zmg-argentina.com.ar

Publicidad AMG Vial – Biscayne

amgvial.com.ar

BISCA/NE

AMG Vial

► CONOZCA LA LÍNEA MÁS COMPLETA EN MÁQUINAS VIALES

BISCA/NE

REPUESTOS **GARANTÍA** **POST VENTA** **ENSAMBLE NACIONAL**

LONKING **LIANGONG** **TIANGONG**

Acceso Oeste Km 40.6 , La Reja , Buenos Aires , 011 2010 5179
Ruta 8 y Av. Marquez , San Martín , Buenos Aires , 011 4769-7115

Publicidad lanzamiento Rodillo Compactador RS7120 SDLG

Confiabilidad en Acción

**PIEDRAS Y COSTOS.
UN LANZAMIENTO QUE PASA,
CON FUERZA Y AHORRO, TODO POR ARRIBA.**

NUEVO COMPACTADOR RS7120.
Confort y mejor visibilidad para el operador, bajo costo de mantenimiento, mayor productividad en las prestaciones. Veniga hasta un distribuidor y experimente todo esto de cerca. **SDLG. ¡Nuestra fuerza construye!**

CONEXPO
LATIN AMERICA

VISITE NUESTRO STAND EN LA

REPUESTOS ORIGINALES

GARANTIA DE 12 MESES
SIN LIMITES DE KILOMETROS

HASTA UN 40% DE AHORRO EN EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Escandinavia de Plata

Coloane Escobar Oeste 1.500, Buenos Aires
Tel: +541 0348 487 7000
E-mail: consultas@escandinavia-arg.com

Red de distribuidores:

ARGENTINA
Escandinavia de Plata
Buenos Aires - Tel: +541 0348 487 7000

CHILE
Escandinavia de Plata
Santiago - Tel: +56 2 2222 2222

PERU
Escandinavia de Plata
Lima - Tel: +51 1 422 4222

COLOMBIA
Escandinavia de Plata
Bogotá - Tel: +57 1 422 4222

PARAGUAY
Escandinavia de Plata
Asunción - Tel: +595 21 422 4222

URUGUAY
Escandinavia de Plata
Montevideo - Tel: +598 2 422 4222

BRASIL
Escandinavia de Plata
São Paulo - Tel: +55 11 422 4222

VENUEZUELA
Escandinavia de Plata
Caracas - Tel: +58 212 422 4222

ECUADOR
Escandinavia de Plata
Quito - Tel: +593 2 422 4222

COLOMBIA
Escandinavia de Plata
Bogotá - Tel: +57 1 422 4222

PARAGUAY
Escandinavia de Plata
Asunción - Tel: +595 21 422 4222

URUGUAY
Escandinavia de Plata
Montevideo - Tel: +598 2 422 4222

BRASIL
Escandinavia de Plata
São Paulo - Tel: +55 11 422 4222

VENUEZUELA
Escandinavia de Plata
Caracas - Tel: +58 212 422 4222

ECUADOR
Escandinavia de Plata
Quito - Tel: +593 2 422 4222

Escandinavia de Plata

SDLG