



**Modelo de identidad para una marca de pintura automotriz dirigida al mercado de talleres de
concesionario en negocios B2B**

Trabajo de investigación de Maestría en Mercadeo

Juan David González Echeverri

jugonz24@eafit.edu.co

Isabel Cristina Hernández Montoya

ichernandm@eafit.edu.co

Asesor

Yaromir Muñoz Molina, Ph.D.

**Universidad EAFIT
Maestría en Mercadeo
Escuela de Administración
Medellín
2020**

RESUMEN

A través de los años, los autores y teorías alrededor de las marcas han tenido un claro enfoque en el segmento B2C, centrado en el consumidor. Actualmente se ha encontrado que las marcas también son bastante poderosas en mercados directos entre compañías, los llamados “business to business” o B2B, identificando que generan relaciones a largo plazo y mayor confianza entre compradores y comerciales de cada una de las compañías, pero además, tener estrategias de marca en negocios B2B ha logrado generar ventajas competitivas y mayores percepciones de valor de la marca en estos mercados, negocios más rentables y políticas de precio valorizadas.

Basados en estas teorías, se identifica en el sector de talleres de reparación automotriz de concesionarios, cuáles son las necesidades, los beneficios valorados y los posibles dolores del mercado, que permiten encontrar los activadores que puede usar una marca de pintura nueva en estos tipos de clientes B2B y que se convierten en la base de un modelo de identidad de marca para una marca nueva lanzada a este segmento de mercado.

Los *insights*, beneficios valorados y dolores del mercado se hallan por medio de entrevistas a profundidad a gerentes de los principales talleres de concesionario de la ciudad de Medellín, en los que se encuentra que un modelo de identidad de marca es relevante si está fundamentado en el servicio, el desarrollo de color, acompañamiento técnico y de procesos, y finalmente, la disponibilidad de producto. Adicional a esto, un factor muy relevante, es que la operación y gestión de la zona de pintura automotriz en un taller, debe ser administrada por el proveedor, quién se asegura de obtener mejoras y mayor rentabilidad en el proceso.

PALABRAS CLAVES:

Identidad de marca, Estrategia de marca B2B, Insights, Beneficios, Servicio, Gestión del taller, Talleres concesionario, Pintura Automotriz, Negocios B2B,

ABSTRACT

Over the years, authors and theories around brands have had a clear focus on the consumer-centered B2C segment. Currently it has been found that brands are also quite powerful in direct markets between companies, called “business to business” or B2B, identifying that they generate long-term relationships and greater trust between buyers and commercials of each of the companies, but also have Brand strategies in B2B businesses have managed to generate competitive advantages and greater perceptions of brand value in these markets, also profitable business and valorized price policies.

Based on these theories, it is identified in the sector of automotive repair shops of dealers what are the needs, the benefits assessed and the possible pain of the market, which allow to find the activators that a

brand of new paint can use in these types of customers B2B and which become the basis of a brand identity model for a new brand launched in this market segment.

Insights, valued benefits and market pains are found through in-depth interviews with managers of the main dealership workshops in the city of Medellín, in which it is found that a brand identity model is relevant if it is based on the service, color development, technical and process support and finally, product availability. In addition to this, a very relevant factor is that the operation and management of the automotive paint area in a workshop must be managed by the supplier, who ensures that improvements and greater profitability in the process are obtained.

KEY WORDS

Brand Identity, B2B Brand Strategy, Insights, Benefits, Service, Bodyshop management, Dealers bodyshops, Automotive paint, B2B business.

Contenido

1.	Introducción	7
2.	Situación de estudio	7
2.1	Contextos que origina la situación en estudio	7
2.2	Antecedentes de la situación de estudio	11
2.3	Alcance.....	12
2.4	Justificación.....	13
2.5	Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio	13
3.	Objetivos	13
3.1	Objetivo general:	13
3.2	Objetivos específicos:.....	13
4.	Marco conceptual.....	14
4.1	La marca en B2B y su relación en el proceso de decisión de compra.....	15
4.2	Identidad de marca	16
4.3	Modelos de identidad de marca.....	19
5.	Metodología	21
5.1	Tipo de Investigación	21
5.2	Sujetos	21
5.3	Instrumentos y técnicas de recolección	22
6.	Procedimiento	22
7.	Análisis de resultados	23
7.1	Perfil de los talleres	23
7.2	Perfiles de los gerentes	23
7.3	Proceso de compras del taller.....	24
7.4	Atributos funcionales y beneficios de la pintura	25
7.5	Modelo de identidad de marca definido para LV.....	29
8.	Conclusiones.....	31

Lista de figuras

<i>Figura 1:</i> Participación de Mercado, reabado automotriz, Colombia.	9
Figura 2: Modelo de identidad de marca “Key Brand o Box Brand”	20
Figura 3: Modelo de Identidad de marca definido para LV	31

Lista de tablas

Tabla 1: Análisis de Ventajas competitivas de las empresas del sector..... 9

Lista de anexos

Anexo 1: Guía de entrevistas para gerentes de servicio o postventa de talleres tipo A de la ciudad de Medellín 35

1. Introducción

Desde hace años las marcas han sido relevantes en los negocios que dirigen su estrategia y comunicación al consumidor, y es por ello que se han realizado múltiples estudios sobre la inclusión de los clientes en el desarrollo de las mismas, con el fin de lograr una serie de experiencias que les brinde cercanía y además los conecte emocionalmente. La creación de una marca en el ámbito de los negocios industria a industria, conocida como B2B, no ha generado el impacto que merece, sin embargo, en los últimos años se ha manifestado la necesidad de una estrategia y un modelo que le permita a las marcas hacerse más valiosas para el cliente en el momento de decisión de compra, pues se ha encontrado que hay muchos factores que son valorados, como la lealtad de marca, el servicio o el producto en sí.

Esta investigación, se enfoca en el segmento de negocio B2B, y está orientada hacia el mercado de talleres de reacabado automotriz de concesionarios de marcas de vehículo, que pertenecen al segmento premium; el estudio busca entender los *drivers* de este mercado en el momento de elección de su marca de pintura automotriz para reparación, cómo es su proceso de compra y de elección de proveedores, y cuál sería su interés en nuevas marcas.

El propósito final es determinar atributos y beneficios que permitan generar un modelo de identidad de marca aplicado al negocio B2B de una marca particular que se interesa en atender dicho mercado, en donde las variables relacionadas con la comunicación de marca y la estrategia tienen que ser diferentes a las tan conocidas tácticas del mercado B2C. La forma como se espera lograr la respuesta a los diversos interrogantes es a través de entrevistas a profundidad a gerentes de talleres de la ciudad de Medellín, para entender los perfiles de sus talleres, los departamentos y procesos de compra, los actores relevantes y los beneficios y atributos valorados en las marcas de pintura automotriz usada.

2. Situación de estudio

2.1 Contextos que origina la situación en estudio

Con el propósito de entender a mayor profundidad la situación de estudio, se expondrán a continuación algunos detalles del mercado, su caracterización, el entorno competitivo, las marcas con mayor reconocimiento y posicionamiento en los talleres tipo A en Colombia, las características de la oferta de producto y la demanda por parte de los talleres, además se describe la operación, los actores del proceso y la relevancia que tienen estos en el proceso de compra de pintura para reparaciones en talleres automotrices.

2.1.1 Contexto competitivo y de mercado

Existe una alta demanda de pintura automotriz destinada al proceso de reacabado de los vehículos, sobre todo aquellos que se han visto involucrados en colisiones o incidentes de tránsito y necesitan ser reparados, pues sus propietarios esperan volver a verlos como cuando lo compraron. Por otro lado, estas pinturas, aunque es poco frecuente, también pueden ser usadas en procesos de mantenimiento general de los vehículos, incluso, en vehículos viejos que necesiten mejorar su aspecto estético.

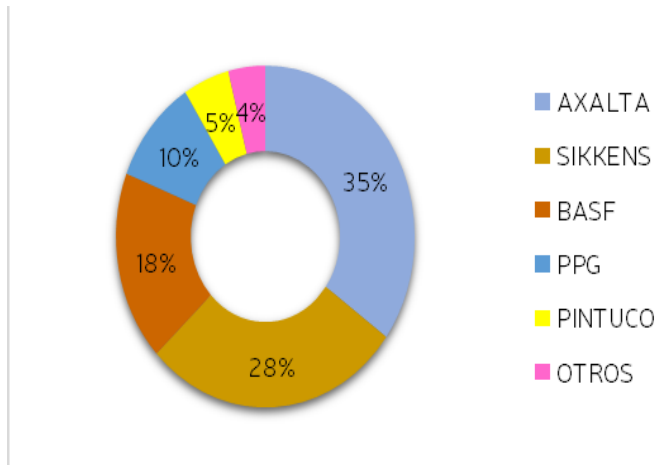
El mercado de pintura automotriz para el repintado de vehículos en Colombia asciende a los 3,8 MM de galones que podrían estar estimados en un valor a los 200 mil MM de pesos colombianos (Industria de Pinturas, 2019), y atiende a todo tipo de talleres automotrices encargados de la reparación de vehículos implicados en colisiones. En cuanto a la división de segmentos, el alto de este mercado equivale a un 12%, el restante 88% del total cubre los demás talleres medio y bajo (Industria de Pinturas, 2019).

Como se mencionó en el párrafo anterior, el mercado de pintura automotriz se divide en tres segmentos, que son definidos de acuerdo a las características y clasificación de los talleres del Centro de Experimentación y Seguridad Vial Colombia S.A. (CESVI). Con base en ello, el segmento alto está conformado en su mayoría por talleres de concesionarios que cuentan con sistemas estructurados de gestión de calidad, control de procesos, tecnología de punta y con altas calificaciones de las aseguradoras para la reparación de los vehículos asociados a estas. Por su parte, el segmento medio-bajo agrupa talleres más informales, que tienen una alta tendencia a comprar pintura a pequeños almacenes a su alrededor, no tienen sistemas de gestión de calidad, sus locaciones operativas son más pequeñas y trabajan con tecnologías más viejas de menores precios. De acuerdo con el CESVI (que es una entidad de seguridad vial y ente auditor de los talleres para las aseguradoras y regulación de precios de mercado, basados en tiempos y productividad), los talleres se clasifican en A, B, C, D y E, evaluados en auditorías a nivel nacional, con mediciones en aspectos como sistemas de gestión de la calidad, productividad y el uso de tecnologías verdes, denominados en el mercado como “sello verde” (CESVI, 2016). En general, la mayoría de empresas proveedoras de pintura para el sector adoptan la clasificación CESVI de la siguiente manera: talleres A son el segmento alto, Talleres B&C son el segmento medio y talleres D&E constituyen el segmento bajo.

Por otro lado, el 95% de este tipo de mercado es dominado por las marcas líderes a nivel mundial, tales como Axalta, Akzo Nobel, BASF y PPG, las cuales son competidoras con mayor participación y negociaciones con las marcas de vehículos (Industria de Pinturas, 2018). La participación de mercado en el segmento alto, como se muestra en la Figura 1, revela que es un mercado atractivo, poco atomizado, y

que, si bien requiere de un equipo numeroso y con una alta carga operativa, es un segmento diferenciado, en el que la percepción de valor es alta.

Figura 1: Participación de Mercado, reacadado automotriz, Colombia.



Fuente: Industria de Pinturas (2018)

Los principales jugadores del mercado de segmento alto, están concentrados en las cuatro empresas de pintura más reconocidas a nivel mundial, dos de ellas son las más grandes PPG y Akzo Nobel, y son relevantes en el mercado por diferentes atributos, como se puede notar en la Tabla 1:

Tabla 1: Análisis de Ventajas competitivas de las empresas del sector

Marca	Ventajas competitivas
PPG Industries	Reconocida por ser la marca original de ensambladoras en Colombia para vehículos Renault y Chevrolet. Tiene muy buenas capacidades de desarrollo de color, con centros automatizados para nuevas fórmulas en todo el mundo.
Axalta	Sobresale por el desarrollo de color y tiene muy buena conciencia de marca en Colombia; ganada por estrategias de capacitación con el SENA, programas agresivos de activación comercial y patrocinios en carreras de vehículos.
Sikkens	Ha construido marca a través de su experiencia en la categoría, tiene productos innovadores que se acompañan de buena tecnología. Presenta una alta inversión en marca y muy buen relacionamiento con actores del mercado como aseguradoras.
Glasureit	Una marca muy fuerte en color, es la segunda en ventas de pintura a

	ensambladoras de vehículos en el mundo. Desarrollan actualizaciones rápidas de las últimas fórmulas de colores nuevos y tintas para colores originales.
--	---

Fuente: Industria de Pinturas, (2018)

Los talleres de concesionario, mercado del segmento alto, por lo general son atendidos por distribuidores totalmente especializados, siguiendo el modelo de negocio a negocio (conocido en el argot administrativo como B2B), de atención directa de las marcas fabricantes o importadoras de pintura. En este modelo de atención directa, es importante conocer el proceso de compra y los actores implicados en el ciclo del mismo, quienes finalmente están cercanos a la marca y juegan un rol relevante como sus proveedores.

En este tipo de mercados, donde la definición de insumos a usar se da entre el proveedor y la empresa (taller) que lo incorpora en su servicio, cabe aclarar que el propietario del automóvil no tiene que tener ningún conocimiento previo sobre la pintura de su carro ni tiene injerencia en la definición de marca de pintura o características del producto empleado, su relación es directamente con su taller de confianza o el concesionario de la marca.

Los actores importantes en el proceso de compra son:

- Comprador del concesionario: se encarga del proceso de negociación y compra de bienes y servicios.
- Jefe de Taller: supervisa toda la operación del taller, asegurando que el proceso sea estable y rápido.
- Gerente Posventa/Servicio: su gestión asegura la rentabilidad del taller, se encarga de toda la administración.
- Colorista: tiene como función preparar los colores para pintar los vehículos, su profesión u oficio le permite igualar el color con el original del vehículo a reparar. Es quién se encarga de realizar los inventarios de producto y definir cantidades necesarias para comprar o para reponer.
- Aplicador: se encarga de todo el proceso de pintura de acabado del vehículo, haciendo que la parte reparada sea en lo posible similar a la original del automóvil. Es quién hace las pruebas de desempeño y productividad de la pintura, definiendo si cumple con los parámetros productivos que necesita para un buen resultado en el vehículo.

2.1.2 Referencia de Interés en el estudio: LV, la apuesta Ecoamigable Automotriz de Industria de Pinturas para el mercado de talleres A.

LV es una referencia de pintura para el mercado Automotriz de la empresa Industria de Pinturas, se caracteriza por ser una nueva marca, que cuenta con menos de dos años en el mercado, su propuesta de valor está dirigida al segmento alto de talleres de reparación de vehículos en Medellín; entre las ventajas que ofrece el producto es que se encuentra acorde con las tendencias de sostenibilidad al utilizar una innovadora tecnología de pintura que es amigable con el medio ambiente y sostenible, especializada para el repinte de vehículos, con desempeño de alta productividad, acompañado del reconocimiento, respaldo y reputación de la marca en Colombia. El mercado objetivo de la marca está dirigido a “talleres tipo A”, nombrados así por calificaciones que se asignan en el Plan de Clasificación de Talleres a nivel nacional (CESVI Colombia, 2016).

Como parte de la estrategia del negocio Automotriz de Industria de Pinturas, se estableció el objetivo de incursionar en el segmento alto de los talleres de reparación en el que no participaba por desactualizaciones tecnológicas, pero tomará provecho de LV, puesto que cumple con los atributos de desempeño requeridos.

Alineado con esta estrategia, Industria de Pinturas consolida una nueva compañía llamada *Oceanic Paints*, de la cual es socio mayoritario, y unida con una innovadora empresa de pinturas automotrices e industriales de Australia llamada *Concept Paints*, con la que no solo busca ser un jugador relevante del mercado colombiano, sino también atender toda la región de Centro y Sur América. De esta alianza surgen nuevas tecnologías de producto y un portafolio alto en innovación con una propuesta de servicio especializado, de la que hace parte la marca LV (La República, 2017).

2.2 Antecedentes de la situación de estudio

Son pocos los estudios que han considerado el desarrollo de la identidad de marca en un contexto B2B, Mabkhot, Shaari & Salleh, S. M. (2017) mencionan una investigación general a través de cuatro aspectos de los negocios: (1) la importancia de la marca B2B en las decisiones de compra en las organizaciones, (2) la importancia del valor de marca B2B, (3) la importancia del B2B en la construcción de relaciones y (4) la importancia de la marca corporativa para las empresas B2B. Dicha investigación hizo énfasis en la necesidad de diferenciación como factor esencial en momentos de hiper competencia y proliferación de productos y servicios similares. Adicionalmente, Bendixen, Bukasa & Abratt (2004) investigaron la importancia de la marca en relación con otros criterios de decisión de compra, definiendo atributos intangibles como la calidad percibida, facilidad para ordenar y responder en caso de emergencias, calidad en el servicio, grado de relación entre los clientes y los proveedores, entre otras, lo que demuestra la ventaja competitiva que tienen las marcas con alta reputación y reconocimiento, las cuales pueden darse el lujo de tener una mayor flexibilidad en precios, aumentar la demanda, realizar extensiones de marca

con mayor facilidad, además de una mejor comunicación y lo más importante, mejores márgenes y menos vulnerabilidad a las acciones competitivas de mercadeo.

Precisamente, varios estudios han identificado numerosos beneficios para las organizaciones como citan Leek & Christodoulides (2011), por ejemplo, en el caso de los proveedores, podrían ser: mejorar las percepciones de calidad (Cretu & Brodie, 2007) y de unicidad, habilitar la negociación para que pueda ser valorado un “Premium Price” (Low & Blois, 2002; Ohnemus, 2009), eliminar barreras de entrada (Michell, King y Reast, 2001), incluso una de las más relevantes es incrementar la confianza de los compradores y la satisfacción en la decisión de compra (Low & Blois, 2002; Michell *et al.*, 2001).

Además de los estudios ya indicados, se tomarán algunos aportes de Pianoforte en *Coatings World* (2018) sobre el mercado del repinte automotriz, en el que se identifican variables importantes en Latinoamérica, a través de entrevistas de directores de empresas líderes en pinturas de este sector. En este escrito, *Coatings World* entrevista a Hulmberg, director de Akzo Nobel para Norteamérica, quién identifica claramente los elementos del mercado de repinte automotriz (talleres de reparación de colisión), mencionando tres, principalmente: el primero, es el incremento de la compra de vehículos recreacionales por parte de las clases medias en Suramérica, cifra que se apalanca en los fuertes crecimientos de Brasil (14,6%), Chile (14,8%) y Ecuador (30,9%), de acuerdo con el reporte presentado por el diario La República (2019), hará que se incremente el flujo de autos para reparación en los talleres, por lo que las marcas deberán optar por tecnologías que aseguren menores tiempos de reparación; el segundo, es el incremento de complejidad en los colores de ensambladoras, que serán diseñados con alta cromaticidad y efectos especiales; y para terminar, Hulmberg habla de las restricciones de compuestos orgánicos volátiles conocidos por las siglas VOC, que son compuestos orgánicos que se transforman fácilmente en vapor, teniendo un impacto ambiental negativo, ya que es un peligroso contaminante del aire. Un ejemplo claro de los VOC son los combustibles como gasolina, madera, carbón o gas natural, además de disolventes y pinturas.

2.3 Alcance

Este estudio contempla una investigación cualitativa que será realizada entre los meses de abril y diciembre de 2019, con los talleres de reparación de pintura automotriz con clasificación tipo A (Premium) de la ciudad de Medellín; que es una de las tres ciudades con mayor parque automotor del país y por tanto, concentración de talleres tipo A, en la que se entrevistarán gerentes de talleres de reparación, quienes son los que toman la decisión de compra y uso de las marcas de pintura.

2.4 Justificación

El segmento de repinte automotriz hace parte del mercado de vehículos de transporte con altas exigencias para las marcas de pintura involucradas en la reparación, pues tienen la restricción de “entregar el carro reparado como si saliera nuevo de concesionario”; esto ha ocasionado que la posición de las marcas, que han sido por tradición jugadores relevantes del mercado y además hacen parte de compañías multinacionales reconocidas y competitivas a nivel mundial, interpongan el valor de su marca como una importante barrera de entrada ante nuevos competidores, lo que implica que las marcas nuevas se enfrentan a retos fuertes para incursionar a este mercado. Es por ello que, a través del presente trabajo investigativo sobre la marca LV, respaldada por la compañía de pinturas líder en el mercado colombiano Industria de Pinturas, se puedan identificar los atributos que valoran los consumidores respecto a la marca, desde su desempeño funcional y emocional, hasta la conexión que pueda tener con el autoconcepto de estos clientes para generar afinidad y configurar, de manera clara, la identidad de la marca que sería el plus diferenciador.

2.5 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿Qué elementos se integran en un modelo de identidad de marca de pintura automotriz para el segmento premium de talleres de concesionarios asociada a la estrategia de un negocio B2B?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general:

Definir un modelo de identidad de marca, basado en el reconocimiento de elementos relevantes del mercado, para una marca de pintura automotriz jugadora del segmento premium de talleres de concesionarios y asociada a la estrategia de un negocio B2B.

3.2 Objetivos específicos:

- Describir el proceso de compra de pintura de un taller de concesionario, el rol de sus actores en cuanto a la decisión y selección de una pintura automotriz y los inhibidores o habilitadores del proceso.
- Reconocer los atributos funcionales, beneficios y ventajas de un sistema de pintura automotriz valoradas por el mercado de talleres premium de reparación.
- Identificar variables de los modelos de identidad de marca que pueden ser aplicados a negocios B2B, especialmente usados en un modelo de pintura automotriz.

4. Marco conceptual

Día a día las marcas han tomado mayor importancia, su concepto ha evolucionado y ha llegado a ser la fuente generadora de experiencias para el consumidor, superando la orientación de las mismas a la funcionalidad del producto; las marcas se enfocan en representar un estilo de vida, e incluso un sueño o aspiración, de ahí su relevancia emocional y la satisfacción en la adquisición de un producto. Dado que la marca representa la identidad de un bien, servicio, territorio, persona o evento, el hecho de lograr posicionarla en la mente del cliente, es un reto para el marketing en las empresas ante un entorno económico competitivo, donde la competencia no se genera en los puntos de venta; el verdadero conflicto se da a través de la confrontación que realiza el consumidor de una combinación de ventajas diferenciales (Tinto, 2008).

Los motivos por los que se compra una marca escapan, generalmente, de lo puramente racional. Es un acto de autoafirmación y aprobación, el mismo que le da entrada al consumidor a un mundo imaginario, edificado por la publicidad, el cual permite que se cumplan sus aspiraciones y se reafirmen sus valores (Healey, 2009).

En el mercado altamente competitivo de hoy, la gestión de la marca se ha convertido en una de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para obtener una ventaja sostenida sobre sus rivales (Louro y Cunha, 2001). Dicha ventaja se puede entender como la manera en la que una marca brinda protección ante eventuales réplicas, pues si bien todos los productos o servicios pueden copiarse, las marcas no se imitan fácilmente. Si los especialistas en marketing dotan exitosamente a una marca de asociaciones que aprovechan los estados emocionales de los consumidores, entonces los productos de marca conservan cierto grado de diferenciación del producto, incluso si los productos son copiados por los competidores (Bengtsson y Firat, 2006).

Sin embargo, a medida que las prácticas comerciales se globalizan, el desarrollo de la marca se convierte en un elemento clave. De acuerdo con Healey (2009), esta es una promesa de satisfacción, una metáfora que opera como un contrato no escrito entre el productor y el consumidor, el vendedor y el comprador, el contexto y quienes lo habitan, un espectáculo y el público que lo disfruta, un proceso en el cual gran parte del comportamiento del consumidor se guía por impulsos emocionales. La gestión de marca es un proceso mercadológico que analiza el corazón que constituye la marca, explora el producto y extrae conclusiones útiles para cualquiera (Healey, 2009).

4.1 La marca en B2B y su relación en el proceso de decisión de compra

Hablando de mercados B2B en el que las relaciones son directas entre negocios, el rol de la marca a través del tiempo también ha ido cobrando relevancia, como citan Bendixen *et al.*, (2004) se ha identificado que las relaciones entre compradores y comerciales de ambos negocios (cliente – proveedor) pueden ser beneficiadas y sobre todo negocios estables, así. Los proveedores de productos y servicios pueden ganar ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo y uso estratégico del valor de marca, sobre todo en el mundo competido de hoy (Gordon, Calantone, y Di Benedetto, 1993).

En cuanto a las estrategias de marca, las empresas hacen esfuerzos más enfocados a los consumidores, de hecho, varios autores han encontrado que es lo verdaderamente importante en el valor de la marca, pues si este lazo es fuerte y favorable, será visto como una ventaja sobre un entorno cada vez más competitivo (Balmer, 1995), sin embargo, este discriminador no implica que sea beneficiada en las decisiones de compra y que pueda ser elegida entre otras opciones de marcas. Bendixen *et al.*, (2004) citan varios autores clásicos sobre el tema, que afirman que las marcas con alto valor y reconocimiento pueden fijar primas de precio, sosteniendo la demanda de los clientes, ejecutar estrategias de extensión de marca, mejor apalancamiento comercial, estrategias de comunicación y promoción de marca, y márgenes mucho más rentables, además de ser menos vulnerables a las acciones de mercadeo de la competencia.

Hablando de cómo los clientes perciben beneficios de las marcas y mantienen la lealtad con la misma, algunos estudios han revelado que más allá de los productos en sí, ellos se fijan en elementos como el servicio, la confiabilidad, la disponibilidad de producto y las relaciones con ventas (Michell *et al.*, 2001).

Esto se refuerza con las descripciones de los intangibles valorados por los negocios que participan de relaciones B2B, mencionados por Bendixen *et al.*, (2004) en su estudio, en el que citan la calidad percibida, información del producto, capacidad de respuesta de la compañía ante urgencias, grado de relación entre cliente y proveedor, reputación de la compañía y hasta país de origen, entre otros, que también mezclan con unos pocos tangibles como la información técnica y la formación. Bendixen *et al.*, (2004) propusieron clasificar los atributos y beneficios o elementos valorados por el cliente de la siguiente forma:

a) Percepciones relacionadas con la oferta

Oferta de productos: percepciones sobre el desempeño de entregas, rango o portafolio de producto.

Oferta de servicio: capacidades y desempeño en el servicio que se ofrece.

Oferta de soluciones o sistemas: experiencias y capacidades consultivas sobre el proceso y desempeño.

b) Relaciones y contacto con equipo de Ventas

Personal de ventas, atención y comportamiento experiencia y empatía.

c) Roles de relacionamiento

Posición estratégica y nivel de relacionamiento, capacidades de la compañía, tamaño y relevancia de la misma, cooperación recíproca y proyectos colaborativos.

4.2 Identidad de marca

El poder de marca es soportado en gran medida por las asociaciones que los consumidores, incluyendo los negocios o compañías clientes, hacen con la marca; entre este tipo de asociaciones los consumidores pueden relacionar los atributos de producto, las celebridades representantes de esta o algún símbolo en particular que ha sido establecido para que se relacione con la marca, como logos e imágenes corporativas. La asociación es simplemente lo que la compañía quiere que las personas recuerden sobre su marca, se encuentra muy relacionada con la identidad de esta (Aaker, 2012).

El poder de la identidad de marca se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años. Hoy en día, no es fácil distinguir entre diferentes marcas debido a un aumento en el número de productos en el mercado, por lo tanto, las marcas necesitan una identidad que da sentido a los mensajes comunicacionales abundantes enviados por las empresas (Kapferer, 2008). Además de esto, los productos son cada vez más parecidos debido a una convergencia rápida requerida con las nuevas innovaciones. Como consecuencia de ello, las marcas deben ser diferenciadas en un nivel más abstracto, a través de su identidad (Srivastava, 2011). En este contexto, la identidad de la marca pone énfasis en la propuesta de valor y puede mejorar la credibilidad de una marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Kapferer (2008) ubica la identidad de la marca al lado del remitente, mientras que los mensajes concebidos por la organización se traducen en lo que el receptor entiende y refleja como imagen de marca. Por lo tanto, especifica que la identidad de la marca debe anteceder naturalmente a la imagen de ella.

Como indican Azoulay & Kapferer (2003) es relevante la creación de relaciones con la marca. En mercados maduros las características no relacionadas directamente con el producto adquieren importante trascendencia. Estas pueden relacionarse a través de tres facetas que los clientes pueden asociar a la marca, como las físicas, el carácter de la marca o la personalidad de esta, y por último, su estilo, en el que naturalmente se incluye la comunicación y publicidad de la marca.

Otros autores incluyen dimensiones adicionales de la marca, que también tienen asociaciones con esta y con el valor que generan. Keller (2003) relaciona el conocimiento en detalle de la marca y sus atributos, desde la parte intrínseca con el desempeño de este, y desde un ámbito extrínseco con la personalidad de marca, los beneficios desde el valor personal que generan los consumidores, las imágenes, sentimientos, pensamientos, actitudes y experiencias de los clientes, todas estas relacionadas con la decisión de compra y lealtad de la marca. Entonces, el conocimiento es un importante insumo para la generación de valor de la marca.

Por otro lado, teorías como la de Aaker (2009), con respecto al valor de marca y su relación con el consumidor, hacen énfasis en la creación de valor de la marca a partir de la coincidencia entre lo que genera para el cliente y el valor creado para la compañía. Por tanto, enfocarse en la forma de entender y procesar información sobre el producto para extraer más beneficios hace más simple la decisión de compra.

Más allá de la personalidad, las asociaciones permiten también a los consumidores familiarizar las marcas con personajes que se les hacen similares, los cuáles pueden describirse como a un amigo, con apariencia humana, valores, motivos de rechazo, género, talla y forma, entre otros (Davis, 2002). Estas asociaciones a personajes son especialmente útiles para la labor de mercadeo y definición de los planes de comunicación de la marca.

Por otra parte, según Aaker (2012), para la compañía es posible tener mayor eficiencia y efectividad en los programas de mercadeo a partir de la lealtad de marca, precios y márgenes, extensiones de marca, ventajas competitivas y apalancamientos comerciales para el incremento de las ventas. Con respecto a las asociaciones de la marca, una de las categorías relevantes que se debe gestionar en la estrategia, está directamente relacionada con la identidad de marca, que proporciona dirección, propósito y significado y puede atribuirse como el corazón y el alma de la marca (Aaker, 2012). No obstante, la identidad de la marca es un conjunto de asociaciones cuyas estrategias aspiran siempre a crear y mantener (Aaker, 2012).

Por tanto, la identidad es la que debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el consumidor, generando una propuesta de valor alineada en los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión. La conceptualización de la identidad de marca, desde las teorías de Aaker (2012) está compuesta por aspectos relevantes que se agrupan en cuatro perspectivas, nombradas a continuación:

- La marca como producto, que incluye definición de producto, atributos, calidad-valor, usos, usuarios y país de origen.
- La marca como organización, atributos organizacionales, locales versus globales.
- La marca como persona, contempla personalidad de marca, relación marca – consumidor.

- La marca como símbolo, relacionando la imagen visual y herencia de marca.

Sin embargo, la identidad de marca puede resumirse en dos perspectivas más generales, donde una es su esencia central, permaneciendo transversal incluso aunque llegue a otros territorios, la otra agrupa los elementos de identidad (Aaker, 2012).

De acuerdo con Wheeler (2017), la identidad de marca es tangible y se relaciona con los sentidos, se puede tocar, escuchar, oler y ver cómo evoluciona. Precisamente, la identidad de marca apalanca el reconocimiento, logra amplificar la diferenciación en el mercado y puede significar accesibilidad. Dentro de la gestión de la compañía es posible revitalizar la identidad de marca, teniendo en cuenta aspectos como la innovación, la generación de experiencias extraordinarias de los clientes y la competitividad (Wheeler, 2017). En adición, según afirman Aaker (2012) y Keller (2003), la relación directa entre la marca y el cliente, en especial el empresarial, debe trascender desde el interior de la misma.

Retomando la importancia del cliente, la articulación de la marca con los deseos y necesidades del consumidor es en realidad importante, especialmente ella debe mantener una estrecha relación con los atributos funcionales, los beneficios emocionales, la personalidad que se ha definido para la marca y los valores centrales de esta, que son alineados con toda la compañía (Williams, 2004).

En efecto, la identidad de marca, si bien se habló ya que se podía entender desde cuatro importantes perspectivas, como producto, organización, persona y símbolo, de acuerdo con el modelo de Aaker (2012), también ofrece una propuesta de valor que está basada en las necesidades, habilitadores e inhibidores de los clientes. La propuesta de valor es una declaración de los beneficios funcionales, emocionales y de auto-expresión, que son entregados por la marca al cliente para agregarle valor, mientras más efectiva sea esta propuesta de valor y pueda estar alineada con las necesidades y deseos del cliente, mayor impacto tendrá en la decisión de compra (Aaker, 2012), en detalle, estas características serán conceptualizadas de acuerdo a este modelo.

4.2.1 Atributos Funcionales

Estos son por lo general los más visibles y comunes de las propuestas de valor, y se definen como los que entregan una utilidad funcional al cliente, están relacionados directamente con el desempeño del producto o del servicio, de acuerdo con el portafolio de la compañía. Para Aaker (2012), los beneficios funcionales se ligán directamente con las decisiones de compra del cliente y las experiencias con la marca, desde luego, esto lo hace realmente relevante, lo que lleva a que, si la marca domina su beneficio funcional clave, en relación con lo que espera o desea el mercado, entonces de forma clara conllevará a dominar la categoría.

De acuerdo con Keller (1993), los atributos funcionales relacionados con productos o servicios son afines con sus requerimientos y desempeño de los mismos, variando de acuerdo con la oferta de la marca y la categoría de mercado en la que participan. A dichos atributos se le adjuntan de manera directa los beneficios funcionales, que específicamente se conceptualizan como esos atributos físicos que generan valor para el cliente porque están alineados con motivaciones básicas, deseos o necesidades identificables. Por tanto, el reto está en seleccionar los beneficios funcionales que tienen relación directa con los clientes y como suele decirse “hacer click” en la mente del consumidor una vez identificados, logrando de esta manera, comunicarlos de forma clara al mercado (Aaker, 2012).

4.2.2 Atributos Emocionales

Estos atributos pueden entenderse como ese momento donde el consumidor genera un sentimiento positivo al comprar y usar el producto, lo que se transforma en emociones hacia la marca. Una fuerte identidad de marca siempre está correlacionada con este tipo de atributos, agregando riqueza o profundidad en el uso o posesión de ella, despertando una grata experiencia del cliente con el uso del producto (Aaker, 2012).

La investigación de los sentimientos de los clientes en el proceso de compra o uso de producto, y la identificación de los sentimientos que tengan hacia la marca, son relevantes para la definición de los atributos emocionales en la propuesta de valor de la marca (Aaker, 2012). Estos atributos están relacionados en el trabajo de Keller (1993) como beneficios de experiencia, entre los que define la satisfacción de las necesidades del cliente durante su uso, incluyendo placeres sensoriales, variedad o simulación cognitiva, mientras que en el modelo de Aaker (2012), logra un lazo entre los atributos funcionales y emocionales, siendo muy exitoso para la propuesta de valor definida dentro de la identidad de marca.

Finalizando, y a manera de síntesis Scharf, Sarquis & Krause (2015) en su estudio, concluyen que una identidad de marca estructurada y gestionada contribuye a la diferenciación competitiva de la marca y la entrega de valor superior a los clientes.

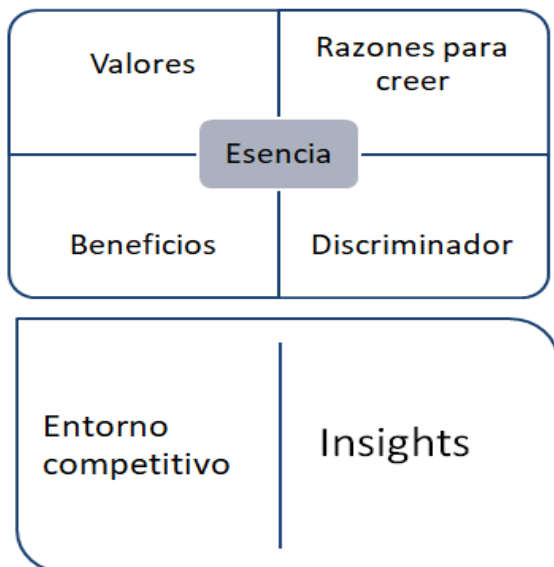
4.3 Modelos de identidad de marca

Según lo descrito hasta ahora, es claro que los modelos de identidad más reconocidos son los de Aaker, Kapferer y Keller, sin embargo, el *European Institute for Brand Manager* menciona que se han creado algunos modelos independientes con orígenes no enteramente claros, uno de ellos es el “modelo de llave o de caja” conocido en sus términos en inglés como “*Key Brand*”, que además de ser aplicado en marcas

que apenas se están posicionando o buscan posicionarse, también son usados por compañías reconocidas para fomentar pasos que les permita generar diferenciación y relevancia. Dichos pasos son:

- a) Entorno competitivo: el primer paso es tener una lectura clara del ambiente competitivo, permitiendo mapear las marcas y/o productos que el usuario tendrá en mente en los momentos de decisión de compra.
- b) *Insights*: el éxito de una marca necesita encontrar un “*insight*” que conecte al usuario o consumidor, que además permite identificar una latente compra y entender qué tipo de usuario compraría o no un producto o una marca.
- c) Beneficios: son aquellos que el usuario, comprador o consumidor, puede encontrar en la marca, y que motivarán la compra, pero también abarca otros psico-sociales si se considera necesario.
- d) Valores: es en lo que cree, consolida e identifica la marca, generando en el comprador o usuario una asociación de confianza. Por ejemplo: sostenibilidad, responsabilidad social, salud y demás.
- e) Razones para creer: permite entregar argumentos de compra que validen los beneficios de la marca y hagan que el usuario o comprador tenga preferencia por el producto de la marca, incluso estos pueden ser declaraciones que podrían usarse en piezas publicitarias.
- f) Discriminador: es el elemento diferenciador que posee y lo hace único o especial con respecto a las demás marcas, el gerente de marca es quien debe declarar de forma consciente en este punto.
- g) Esencia: es el núcleo de la marca y reúne todos los descriptores anteriores, se trata de manifestar en una frase corta todos los beneficios, razones para creer y diferenciación.

Figura 2: Modelo de identidad de marca “Key Brand o Box Brand”



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del *European Institute for Brand Manager* (2019).

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, que desde la definición de Hernández, Fernández & Baptista (2010) se basan más en una lógica y un proceso inductivo que permite explorar y describir, para después poder generar perspectivas teóricas o investigaciones más profundas. Van de lo particular a lo general.

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, además de flexibilidad (Hernández *et al.*, 2010). Desde otro punto de vista Creswell (2009), afirma que la investigación cualitativa permite al investigador construir una imagen holística, analizar palabras, informar detalles y realizar el estudio en entornos naturales.

Por tanto, al encontrarse este trabajo dentro de un ámbito poco estudiado, se desea aplicar la investigación cualitativa con enfoque exploratorio, esperando realizar una apertura de conocimientos que abran un abanico de estudios dentro del perímetro de los talleres de reparación automotriz de concesionarios en Medellín.

5.2 Sujetos

Los sujetos de investigación para este análisis cualitativo son gerentes de colisión o posventa, encargados de los talleres clasificados en el CESVI como talleres tipo A de reparación de vehículos, que representan las principales marcas de autos del país como Mercedes, KIA, Chevrolet y Mazda, entre otros, pertenecientes al segmento premium del mercado, y ubicados en la ciudad de Medellín.

Generalmente son profesionales con amplia experiencia en el sector automotriz que buscan garantizar la rentabilidad, productividad y calidad en su negocio, conocen en detalle el sector y sus talleres, donde pueden tener un flujo productivo entre 150 y 350 vehículos por mes, esto dependiendo de la marca. En total, se realizan seis entrevistas a profundidad para conseguir el objetivo del proyecto, el cual es explorar sobre los perfiles de los talleres y los gerentes, los procesos de compra y los atributos y beneficios valorados en el producto.

5.3 Instrumentos y técnicas de recolección

El instrumento usado en este estudio fue la entrevista, con el fin de determinar los perfiles de cada taller y de los gerentes de cada uno de ellos, además de identificar sus procesos de compra, los actores involucrados, y cómo llegan los nuevos proveedores o nuevos productos al taller, pero sobre todo, explorar acerca de la pintura, los atributos y beneficios que ellos buscan, logrando observar a profundidad el mercado y concluir en un modelo de identidad de marca que se ajuste al comprador/usuario y al segmento al que va dirigido.

Se busca obtener la información en una entrevista a los gerentes de talleres de las marcas implicadas, con una duración aproximada de 45 a 50 minutos.

6. Procedimiento

Los talleres clasificados tipo A en Medellín, estimados por el censo actualizado en el 2018 por el CESVI, brindan una cifra aproximada de veintiocho talleres, de los cuales se tomó una muestra de cinco, en los que se incluyeron diferentes marcas de vehículos, logrando obtener una muestra importante que incluía las más vendidas: Chevrolet, Mazda y KIA. Por su parte, con Renault, que es el líder del mercado, no fue posible concretar la cita, dado el alto volumen de trabajo para fin de año.

Fueron realizadas entrevistas a profundidad a los gerentes de servicio o postventa de cada taller. Las citas fueron pactadas en sus oficinas según la disponibilidad expresa de cada uno. En total, el proceso de entrevistas tomó dos semanas completas y la información fue recolectada con ayuda de una guía de entrevistas (ver anexo 1), la cual consistió de un cuestionario basado en el entendimiento de los perfiles de los talleres y de los gerentes, el proceso de compra del concesionario o del taller y los procesos de pintura (desde la compra, los beneficios y atributos percibidos y buscados en las marcas de pintura usadas).

En general, la actitud de los gerentes entrevistados fue buena, mostraron receptividad y mucha apertura hacia el equipo de trabajo, fueron conversaciones fluidas sobre sus procesos y las marcas que usaban, lo que permitió un ejercicio mucho más productivo.

Posteriormente, para el análisis de las entrevistas se procedió según lo recomendado por el protocolo de investigaciones cualitativas, el cual indica que se realiza una transcripción (pictaje) y después una sistematización de cada una de las entrevistas, así como una puesta en común de los aspectos relevantes aportados por cada entrevistado frente a cada pregunta, ello permitió encontrar hallazgos y comentarios relevantes, obteniendo *verbatim* relacionados que ilustran algunos descubrimientos del estudio, pero además se definen en el mismo proceso, las convergencias y divergencias, (que fueron mínimas) entre las

respuestas de los entrevistados. Con el análisis de esta información unificada, se identifican categorías de análisis, que serán expuestas a continuación.

7. Análisis de resultados

7.1 Perfil de los talleres

De acuerdo con los puntos de convergencia o divergencia entre los hallazgos para los perfiles de los talleres, solo fueron encontrados dos puntos diferenciadores. En el primer caso, si bien todos están clasificados como tipo A según el CESVI, su nivel de productividad varía mucho, unos pueden tener una producción mensual promedio de 150 vehículos, mientras que otros rodean en promedio los 450, reparados al mes, lo que incluso se puede asociar con las marcas de automotores más vendidas como Chevrolet, que, en este caso, tienen talleres con mayores volúmenes de atención (Autolarte y Andar, incluidos en el estudio). En el otro caso, tiene que ver con la amplitud de capacidades y de servicio de los talleres tipo A, que pueden orientarse a ser multimarca (teniendo la representación de 3 o 4 marcas al tiempo), o dedicarse a ser exclusivos de una marca como MetroKia y Andar, entre otros.

Sin embargo, en todos se encontraron puntos de convergencia, donde uno de ellos es el proceso y distribución de planta en los talleres. Todos sin ninguna excepción, tienen dividido su proceso en reparaciones mecánicas y latonería-pintura; los talleres encuestados giran en torno a estas dos grandes áreas de producción.

Otro punto importante es el proceso de compras, donde se encontraron dos divisiones. Una dedicada a las compras de artículos de consumo diario del taller e insumos, y se centralizan en un departamento de compras especializado. La otra parte, de acuerdo a los gerentes entrevistados, corresponde a las compras de pintura y equipos especiales, que son realizadas por la misma gerencia y no por un área de compras, puesto que son procesos y/o equipos que requieren más detalle técnico y revisión de especificaciones.

7.2 Perfiles de los gerentes

Su cargo, por lo general, se denomina gerente de servicios, postventa o de colisión. Son personas con mucha experiencia en la categoría, generalmente han desarrollado su carrera profesional en el campo automotriz, aunque muchos no poseen experiencia técnica, sus competencias están más enfocadas en la parte administrativa. Solo uno de los entrevistados ejerció roles en la parte técnica de esta categoría, quién comenzó como preparador de color, “colorista”, como él lo expresaba, posteriormente técnico de pintura en el taller, supervisor de área de latonería-pintura y finalmente jefe de taller.

De acuerdo con lo que estos mencionaron, sus principales funciones podrían agruparse en:

- a) Garantizar la rentabilidad y la productividad del taller, asegurando los tiempos de reparación, los costos de la reparación y la optimización de los recursos que tengan en el taller.
- b) Generar altos niveles de satisfacción de los clientes, incluyendo aseguradoras y propietarios de los vehículos, confirmando que la experiencia del cliente sea fácil y rápida.
- c) Que la propuesta de servicio del taller satisfaga las necesidades de las aseguradoras y los clientes propietarios del vehículo, garantizando una reparación completa de los mismos en el menor tiempo posible.

7.3 Proceso de compras del taller

De acuerdo con la conversación acerca del proceso de compras en cada uno de los talleres, se encontró que todos tienen un área de compras dentro del concesionario que se encarga en general de estos procesos de negociación con proveedores y consecución de insumos; en su mayoría están ubicados en el concesionario o en las zonas administrativas. Solo uno de los entrevistados tiene un departamento de compras a nivel nacional, centralizado en Bogotá. Los procesos de compra, como se mencionó anteriormente, los dividen en dos, uno de ellos está diseñado para los insumos y consumibles del taller, son compras que no tienen un alto grado de especialización y se ejecutan de una forma más operativa o incluso automática, cuando ya se conocen bien los proveedores, como aceites y jabones, entre otros, y no están dentro de las decisiones de los gerentes. El segundo proceso lo diseñan para equipos mecánicos especializados y pintura, y aquí se hace necesaria la participación de los gerentes del taller, ya que ellos tienen como función evaluar los proveedores y tomar la decisión final de elección de productos.

En adición, de manera general, todos definen el proceso de selección de proveedores de pintura como un proceso extenso, debido a las condiciones que deben evaluar. El proveedor de pintura no solo les vende una cantidad a usar, mucho más allá de eso, es el servicio que acompaña toda la venta el que es realmente importante. Así pues, las pruebas tienen una duración de uno a dos meses, haciendo uso del taller, en la producción normal del mes, el proveedor o los proveedores a evaluar (aparte del proveedor actual). De esta manera, conviven los proveedores actuales con los potenciales, lo que permite generar un comparativo claro y real de los costos, productividad, servicio, desarrollo de color y otros atributos/beneficios que ellos clasifican como relevantes.

En este tiempo, se puede identificar, por expresarlo de alguna manera, el costo de cambiar el proveedor, pues logran medir las capacidades de la marca para atender todo el proceso de reparación de su taller, y de alguna manera, acercan al personal técnico en aplicación y preparación de las superficies a la nueva marca, disminuyendo el trauma de un nuevo proveedor de pintura.

Si se habla de un nuevo jugador en el mercado o de una nueva marca, entonces se encontró que se tienen algunos criterios importantes al respecto, por ejemplo, la nueva marca de pintura a usar debe estar avalada por la marca de vehículos, el fabricante, las aseguradoras y por supuesto el CESVI, pero además debe ser una marca que ya tenga una experiencia que contar, es decir, que ya esté funcionando en otro taller que tenga las mismas o muy similares características que el proveedor esté usando actualmente, pues innovar implica altos costos y baja productividad para el taller, refiriéndose así a los cambios en sistemas de pintura, marcas o proveedores del servicio.

7.4 Atributos funcionales y beneficios de la pintura

Posterior a una revisión del proceso de compra y las variables que influyen en los talleres analizados, se determinó cuáles son los atributos funcionales y los beneficios que los gerentes evalúan o reconocen en una pintura, tomando esto para clasificarlos por categorías de análisis de acuerdo con las respuestas encontradas. Así pues, se logra identificar que los principales atributos o beneficios de los que ellos hablan en las entrevistas son:

- Disponibilidad de producto
- Calidad
- Servicio
- Desarrollo de Color
- Producto
- Marca
- Agilidad en el proceso o mejora en productividad
- Marca y experiencias de la marca

Para un mejor análisis se agruparon los anteriores atributos o beneficios en cinco categorías, encontrando algunos puntos relevantes sobre la propuesta de marca de pintura.

7.4.1 Servicio

Fue el beneficio más importante y en el que más énfasis se hizo en todas las entrevistas. Esto se ratifica con las siguientes afirmaciones de los entrevistados. El entrevistado 2, dice: “Es muy importante la marca, pero más el servicio del proveedor”, lo mismo indica el entrevistado 5, quien en sus palabras menciona: “Tiene mucha más relevancia el servicio que la marca”.

El servicio es el complemento de todas las propuestas de marca de cualquier sistema de pintura existente, para poder entenderlo, es necesario explicar el modelo de atención de las marcas de pintura, el cual delega

en el proveedor toda la operación de dicha área, encargándole los consumos de pintura, la preparación y la formulación de los colores, los inventarios de materiales y la solicitud de reposición del producto para el uso interno del taller, así que toda esta administración de la zona de pintura de taller está concebida para el gerente en el servicio.

Según el Entrevistado 2 indica que “la asistencia técnica, colorimetría, informes de productividad y consumos”, son aspectos de mayor relevancia y que van más allá de reportes, o solo el apoyo técnico y variables asociadas al producto, por lo tanto, se entiende que se hace realmente importante resaltar el concepto de relacionamiento, el cual se ratifica con lo expuesto por el Entrevistado 3: “en un servicio de acompañamiento que ayude al negocio, el proveedor tiene que ser como un socio del negocio”.

Así se resume entonces el servicio que valoran los gerentes, de acuerdo con sus realidades y deseos en el proceso:

- **Asistencia técnica:** que tenga la capacidad de resolver problemas y entregar soluciones rápidas evitando impactar la productividad del proceso. El servicio técnico debe conocer el detalle de los procesos, de los productos y cómo encontrar la mejor configuración de ambos para garantizar una productividad efectiva; por tanto, se debería formar a los técnicos del taller en todos los conocimientos del producto y del proceso de reparación, además tener muy buena capacidad de respuesta a urgencias en el proceso.
- **Colorista y preparación de color:** en cuanto a servicio, el color es un factor primordial en la preparación. Existe un actor importante en el proceso, denominado en el mercado como colorista, y se encarga de formular y realizar la mezcla perfecta de tintas para solucionar las peticiones de color de cualquiera de las marcas de vehículos, sea nacional o importada, y tiene un alto nivel de responsabilidad en la exactitud del color y aceptación del cliente en la reparación del automóvil, quienes buscan que su vehículo quede exactamente igual al original de la fábrica. Por lo que, en una buena propuesta de servicio, se debe garantizar:
 - Que siempre esté el colorista disponible en el taller.
 - Que la formulación del color tenga siempre una alta aproximación al color original del vehículo.
 - Tener un plan de contingencia para la reformulación del color en caso de que el trabajo sea rechazado por diferencia en el tono de la zona reparada y la original.

La relevancia del colorista se encuentra en el siguiente *verbatim*, expresado por el entrevistado 2: “Yo siempre he dicho: una marca la hace el colorista”. Esto resalta la función tan primordial que tiene en este mercado el buen manejo técnico de la pintura.

- **Gestión del proceso:** según las entrevistas realizadas se desea que “un proveedor sea un socio en el proceso” esto implica que buscará controlar y gestionar proyectos de mejora para pintura en general, acompañando al taller en los consumos, identificación costos asociados y ocultos del proceso, el seguimiento a la operación y productividad de esta zona, entregando al gerente un informe detallado de todo el proceso de pintura que relaciona costos, facturación, productividad y mediciones de indicadores de proceso del equipo. Dicho informe es uno de los atributos de la propuesta de servicio de la marca que más valoran, lo que se comprueba con los siguientes *verbatim*s:
 - Entrevistado 1: “Que el proveedor me ayude a entender y ejecutar: dónde controlo para que mi facturación incremente y mis costos se reduzcan”
 - Entrevistado 2: “El informe es ganador, tiene que ser un muy buen informe, con todos los detalles”

En resumen, para el mercado es muy importante que el proveedor acompañe todo el proceso, ayudándole a encontrar formas de controlar sus gastos y consumos, lo que además indirectamente impacta en mejorar su visibilidad y gestión en las juntas directivas del taller, pues es él quién muestra los resultados de mejoras en rentabilidad.

7.4.2 Disponibilidad

Si bien este no está tan detallado como el anterior, fue junto al atributo “Servicio”, el más mencionado. Aparentemente debería ser un “debe estar” de la marca y no tenerse que mencionar con tanta relevancia, sin embargo, es un atributo muy valorado en el proceso, como menciona el entrevistado 1: “La disponibilidad es muy importante, no se puede permitir la falta de stock de tintas, se debe garantizar tener todos los materiales” pues los gerentes necesitan estar seguros y tranquilos de que van a tener materiales disponibles en todo momento, pero aún más, que si existen colores nuevos y muy diferenciados, como es el caso de Mazda, mencionan los gerentes dentro de sus comentarios, que la marca de pintura tenga la disponibilidad de todos los tintes nuevos, lo que implica estar actualizando, a través de los proveedores, su base de datos para afrontar las necesidades causadas por las peticiones de los clientes por las nuevas especificaciones de pintura. Esto lo confirma el entrevistado 4 “Suficientes tintas para preparar todos los colores”.

7.4.3 Calidad

Si bien, la calidad es un esperado de todos los mercados, en este caso el dicho atributo tiene dos miradas relevantes, de acuerdo a la concepción de los gerentes. La primera de ellas es que lo visualizan como un “deber ser” de todas las marcas, e incluso en este segmento de mercado, aseguran que todas ellas cumplen

con altos estándares de calidad y pasan pruebas críticas de resistencias, además, es un factor indispensable para poder participar en el segmento alto. La segunda mirada es la garantía, una vez que se tenga claro que la marca cumple con los más altos estándares, un factor de diferenciación en torno a este tema, es la garantía en años, que se relaciona exclusivamente con la durabilidad de la pintura en el estado en que fue finalizada la reparación del vehículo. Como manifiesta el entrevistado 1 “Calidad es durabilidad de la pintura-garantía”, lo que más tarde se ratifica con la expresión “Lo principal es la calidad de la pintura, los clientes son cada vez más exigentes”

Un punto importante que se ha ido manifestando en el desarrollo de este trabajo para un modelo de marca, durante 4 de las 5 entrevistas realizadas, es la analogía de la calidad con el respaldo de la marca, ligado con la capacidad de asumir financieramente un reclamo de calidad, pero también de acompañar el proceso de identificación del problema.

7.4.4 Producto

La mayoría de los atributos funcionales que se pudieron identificar durante el análisis de este escrito se condensan con claridad en el atributo “Producto”, sin quitarle relevancia a algunos de los que ya han sido mencionados, ya que se pueden mezclar con los beneficios del producto. Citando al entrevistado 4: “Los beneficios más importantes y que cobran relevancia son los que tienen que ver con la productividad, como lo son el color, rendimiento y rápido secado”. Así pues, se identifica en las entrevistas, que los elementos más sobresalientes relacionados con productos, de acuerdo con las menciones, serían: buen acabado, rápido secado, buen cubrimiento, altos sólidos para disminuir consumos y líneas ambientalmente amigables, que no contaminen. No obstante, existen también atributos como el portafolio, que debe ser completo y funcional, es decir, un portafolio simplificado de acuerdo con las necesidades de colores del mercado. El entrevistado 3 manifiesta: “relevancia en la productividad” como un hito que se repite en la mayoría de las entrevistas, y uno más habla de que el producto debe encontrar un excelente mix entre el precio, el color y el rápido secado. Importante mencionar que hay dos factores de los que todos los entrevistados comentan, y son: el rápido secado y las tecnologías eco-amigables.

7.4.5 Marca

En lo referente a la marca, es importante aclarar que algunos de los gerentes entrevistados no la relacionaban con una propuesta completa, más bien tienen una relación relevante de la palabra marca con el producto que usan, esto es debido a que la mayoría de estos talleres, tienen un modelo compuesto de atención, en el que la marca entrega la pintura (entendido por el paquete de producto y respaldo de marca) y por otra parte, todo el modelo de servicio lo entrega el distribuidor autorizado.

Algunos aciertos relacionados con la marca hacen que cobre sentido esta construcción de un modelo de identidad, a continuación, se exponen algunos:

En primer lugar, es una exigencia del mercado que la marca tenga experiencia en el segmento, pues esto genera confianza, pero además debe ser innovadora, la mayoría de estos gerentes piden unas propuestas de valor diferentes: “Una marca debe ofrecer una filosofía de trabajo diferente y experiencia en la categoría”.

El segundo hallazgo, es que la marca debe ser el experto en su producto (la pintura), pero también en el proceso del cliente, no basta conocer solo el producto que se comercializa, también se requiere saber en totalidad el proceso del cliente para que la propuesta de valor aporte a los indicadores de desempeño (o KPI por sus siglas en inglés) y rentabilidad de los clientes. “La marca es nuestro socio de negocio” (Entrevistado 3)

En tercer lugar, pero no menos importante, es la validación de marca, donde la propuesta tenga un elemento que le de fuerza a su comunicación, conectando a los clientes. Por ejemplo, el entrevistado 4 propuso darle valor a lo regional, con el siguiente verbatim: “Una marca regional tendría mucho peso, sobre todo en Antioquia que valoramos mucho lo regional”, mientras que otros dos hablaron de una marca que trabajara con las ensambladoras.

Finalmente, la propuesta de marca necesariamente debe ser unificada y coherente, dando soluciones en producto y servicio para los talleres en su zona de pintura. Así confirma el entrevistado 5: “Una marca debería tener siempre un modelo de servicio/producto”.

7.5 Modelo de identidad de marca definido para LV

Partiendo del análisis realizado al material obtenido en las entrevistas a profundidad, que hicieron tangibles las necesidades de los gerentes de talleres, se categorizaron los elementos importantes y se consolidaron como fortalezas para el modelo de marca a proponer, dividiéndolo en beneficios (para referirse a expectativas y percepciones de valor expresadas por los entrevistados) y palancas de la marca (entendidas como aspectos de estrategia de marca en la cual basar las propuestas de valor).

Teniendo en cuenta como base el negocio B2B, en el que los “beneficios” son valorados por los actores involucrados en el proceso de compra y uso de la pintura, este modelo puede ser descrito por los siguientes factores:

- Beneficios Funcionales: relacionados a los atributos de producto que los identifican y diferencian de los demás, y son muy valorados o deseados por los gerentes.

- Recompensa Emocional: aquí se agruparon los beneficios emocionales que recibirá el gerente cuando la operación de pintura sea gestionada por la marca; además ayuda a generar una relación comercial de largo plazo.
- Recompensa Funcional: se agrupan los generadores de valor para el gerente, pensados desde la gestión de su taller, se manifiestan entonces como los beneficios que recibirá al usar la marca, contados desde los indicadores de gestión y propósitos de su taller.

Por otro lado, se definen como “palancas de la marca” a todos aquellos aspectos que los gerentes nombraban directa o indirectamente en las entrevistas con alto valor para ellos y para su relación comercial, alineados además con los *insight* hallados. Estas palancas acompañarán a la marca en toda la gestión y funcionan como un complemento esencial a toda la definición de identidad de marca, entre ellos están:

- Servicio: Indispensable en cualquier propuesta de valor de una marca de pintura para este segmento, por eso no solo es un “valor agregado” de la marca, sino que hará parte de su identidad. Es la declaración de que la marca acompañará el proceso del cliente, encontrando oportunidades de mejora constantes.
- Relacionamiento: se manifestó indirectamente en todas las entrevistas realizadas, ya que los gerentes siempre deseaban que la marca fuera cercana, que conociera su proceso y que fuera “más que un simple proveedor”. Es por esto que el relacionamiento de la marca con los actores del proceso (gerentes, jefes de taller, pintores y demás técnicos) es indispensable, consolidándose por medio del acompañamiento al proceso, con una respuesta ágil a las necesidades urgentes, formación, capacitación y cercanía de la marca, que afianzarán sin duda la confianza del cliente.
- Innovación y trayectoria: LV es una marca comprometida con el cuidado del medio ambiente, que se soporta en una tecnología única en Colombia, con un sistema de solventes inteligentes que no generan emisiones de compuestos orgánicos al ambiente, evitando la contaminación. Además de ser ecoamigable, tiene un rápido secado, lo que disminuye el ciclo de reparación y hace mucho más productivo el proceso de pintura en el taller.

Esta marca es formulada en Australia y usada en más de 1100 talleres en California, el estado más estricto en reglamentaciones para el cuidado del medio ambiente y control de emisiones. También se comercializa en Rusia, Europa y Asia.

Por último, pero no menos importante, se incluye como eje central del modelo una definición de su esencia, que reúne los beneficios y palancas de la marca, pero además los deseos del mercado entrevistado, y se resume en: “Nosotros nos encargamos” con LV y también se declara el *insight* más

poderoso encontrado en la investigación, que afianza todo el modelo de identidad de la marca requerido para ingresar fuerte en el mercado.

A continuación, se expone gráficamente el modelo definido:

Figura 3: Modelo de Identidad de marca definido para LV



Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones

La marca evidentemente es importante para los gerentes de los talleres, quienes, sin duda alguna, valoran su trayectoria, experiencia y respaldo en el mercado; sin embargo, su comunicación y relaciones deben ir dirigidas solo al público de talleres, pues los propietarios de los vehículos y las aseguradoras no valoran, ni tienen en sus mentes las marcas de pintura, solo esperan una reparación de calidad y garantizada por el taller.

La marca debe basar su propuesta de valor en un servicio completo y que se ajuste a las necesidades de cada taller, incluyendo un conocimiento detallado de sus procesos y generando proyectos que le permitan mejorar la rentabilidad del negocio, pues es en última instancia el atributo más valorado por los gerentes.

Los gerentes de talleres tipo A, tienen como atributo más apreciado el servicio, porque poseen una propuesta de valor que contempla la gestión de consumos de pintura, la generación de proyectos de mejora en productividad y rentabilidad, fomentan la asistencia técnica y la formación, y prestan el servicio de colorimetría todo el tiempo, secado rápido, además de disponibilidad de productos (incluso ecoamigables), calidad relacionada a la garantía de la reparación y con un portafolio de tintas amplio que permita preparar cualquier color del mercado.

Se percibe una satisfacción generalizada tanto con las marcas de pintura como con los distribuidores a cargo de la propuesta de servicio, lo que implica un reto mayor para las nuevas marcas o nuevos jugadores en este segmento, que basados en la poca diferenciación existente en tecnologías de producto, tendrían que ir representadas en las propuestas de servicio con ideas innovadoras, incluyendo la configuración de un sistema que contenga todo el proceso de pintura, integrando los pintores y la aplicación.

Aunque no fue manifestado directamente por los gerentes en las entrevistas, se evidencia claramente una relación fuerte entre los gerentes y sus distribuidores, basada en la confianza y la seguridad que administran muy bien su área de pintura, y que, sin duda, ambos buscan los mismos beneficios, esto hace que se construya un fuerte equipo y una relación comercial duradera en el tiempo.

Finalmente, alineados a un *insight* suficientemente poderoso encontrado en el estudio: “*Que sea socio de mi negocio y ganemos juntos*” y el análisis de todos los hallazgos ya mencionados en cuanto a los atributos y beneficios valorados por los gerentes, se construye un modelo de identidad de marca para LV formado por tres aspectos relevantes, en primer lugar se relacionan los beneficios funcionales y emocionales que recibe el cliente/consumidor de la marca; el segundo es constituido por palancas que hacen que la relación marca – cliente sea una relación fuerte, cercana y de largo plazo, conformada por el servicio, el relacionamiento y la innovación; por último, se condensa el modelo en la esencia de la marca: productividad, acompañamiento y gestión del negocio del cliente, basados en el propósito “*nosotros nos encargamos*”.

Referencias

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. New York: Free Press Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. New York: Free Press Simon and Schuster.
- Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Azoulay, A. & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of brand management*, 11(2), 143-155.
- Balmer, J.M.T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24- 46.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A. & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial marketing management*, 33(5), 371-380.
- Bengtsson, A & Firat, A. (2006). Brand literacy: Consumers' sense-making of brand management. *Advances in Consumer Research*, 33, 375-380.
- Cretu, A. E. & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- CESVI Colombia. (2016). Plan de clasificación de talleres. Recuperado de:
<http://www.revistaautocrash.com/balance-del-plan-clasificacion-talleres-2016/>
- Coatings World. (2018). Automotive Refinish Market: Drivers for the automotive refinish market include a rising middle class and increased demand for recreation vehicles. Potential obstacles include VOC regulations and a lack of skilled professionals. Recuperado de:
https://www.coatingsworld.com/issues/2018-10-01/view_features/automotive-refinish-market-895016.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, S. M. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. Mexico: Pearson Educación.
- Gordon, G., Calantone, R., Di Benedetto. (1993), Brand Equity in the Business-to-Business Sector: an exploratory study", *Journal of Product & Brand Management*, 2 (3), 4-16.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* España: Editorial Gustavo Gili.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Industria de Pinturas (2018). Reporte Anual de Estrategia: Negocio Automotriz. Informe interno.
- Industria de Pinturas (2019). Censo de talleres: Negocio Automotriz. Informe interno.

- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th Edition). Londres: Kogan Page.
- Keller K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1, USA, pp. 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- La República. (2017). Industria de Pinturas creó Oceanic Paints para apuntar a la industria automotriz de la región. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-orbis-creo-oceanic-paints-sas-para-apuntar-a-la-industria-automotriz-de-la-region-2533970>.
- La República. (2019). Ecuador, Chile y Brasil, los países donde más creció la venta de vehículos el año pasado. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ecuador-chile-y-brasil-los-paises-donde-mas-crecio-la-venta-de-vehiculos-el-ano-pasado-2834840>.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers ? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060-1062.
- Louro, M. & Cunha, P. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 849-875.
- Low, J. & Blois, K. (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: The challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5):385-392.
- Mabkhot, H. A., Shaari, H. & Salleh, S. M. (2017). The influence of brand image and brand personality on brand loyalty, mediating by brand trust: An empirical study. *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 50, 71-82.
- Michell, P., King, J. & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial marketing management*, 30(5), 415-425.
- Ohnemus, L. (2009). B2B branding: A financial burden for shareholders?. *Business Horizons*, 52(2), 159-166.
- Scharf, E. R., Sarquis, A. B. & Krause, R. (2015). Identidade de Marca como Driver de Estratégias de Marketing: um Estudo sobre a Marca Hyundai. *Revista Gestão & Planejamento*, 16(3), 494-515.
- Srivastava, R.K (2011). Understanding brand identity confusion, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 340-352
- Tinto, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, 19, 91-121.
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Williams, D. (2004). Creating brand identity for generic products. *Journal of Generic Medicines*

Anexo 1: Guía de entrevistas para gerentes de servicio o postventa de talleres tipo A de la ciudad de Medellín

Objetivo	Preguntas
Clasificación	1. <i>Perfil de los gerentes o jefes de taller (Entrevistados)</i>
	a. Nombre
	b. Historia de llegada al cargo
	c. Responsabilidades y funciones
	2. <i>Perfil del taller:</i>
	a. Tipos de servicios prestados
	b. Organigrama
	c. Principales clientes
	d. Volúmenes de atención
	e. Número de empleados
	f. Áreas del taller
	g. Sedes
	h. Funcionamiento del taller
Describir el proceso de compra de un taller de concesionario, el rol de sus actores en cuanto a la decisión y selección de una pintura automotriz y los inhibidores o habilitadores del proceso.	1. <i>Proceso general de compras</i>
	a. Definición de los actores del proceso de compra
	· ¿Cómo es el proceso de compra de insumos y material de uso para los fines del taller?
	· ¿Quiénes intervienen en la decisión de compra de los productos insumo?
	b. Definición del proceso de decisión de compra
	· ¿Cómo se identifica la necesidad de una compra o un cambio de proveedor?
	· ¿Cómo es el proceso para incluir un nuevo proveedor ?
	· ¿Cómo se evalúan los proveedores?
	2. <i>El proceso de compra de pintura</i>
	· ¿Quién o qué área se encarga de la compra de pintura?
	· ¿Qué relevancia tienen los proveedores y las marcas en la decisión de compra de pintura?
	· ¿Qué evalúan en los proveedores de pintura?
	· ¿Quiénes hacen la elección del proveedor de pintura?

Reconocer los atributos funcionales, beneficios y ventajas de un sistema de pintura automotriz valorados por el mercado de talleres Premium de reparación.

1. <i>Identificación de atributos</i>
a. Listado
· Lista de atributos que se consideran o evalúan al momento de elegir un proveedor de pintura
- Del producto
Del proveedor: comerciales, servicio, logísticos
b. Valoración
· De los atributos ya mencionados, ¿cuáles son los más importantes? (orden de mayor a menor)
2. <i>Identificación de proveedores</i>
a. Listado de proveedores
· ¿Con cuáles trabaja en la actualidad?
· ¿Conoce los proveedores con los que ha trabajado el taller antes y cuáles podría mencionar?
· ¿Durante su periodo se han tenido cambios de proveedor de pintura o de tecnología usada en pinturas, y por qué han decidido hacer esos cambios?
b. Propuesta de valor de los proveedores
· ¿Cuál es su diferencial? ¿Por qué han elegido ese proveedor?
· ¿Cómo valoraría usted los atributos mencionados? (recordarlos) en la pintura que usa.
3. <i>Propuesta de valor ideal</i>
a. ¿Cómo sería el proveedor ideal? ¿Que solucione todas las necesidades del taller en términos de pintura?
b. ¿Cuál es el atributo valioso que no puede hacer falta en ninguna propuesta de marcas de pintura?
c. ¿Cuál es el atributo o propuesta que nadie ha incluido y le gustaría tener en el proveedor de pintura?
d. ¿Qué hace la diferencia en una propuesta de pintura?
Nuevos Jugadores
1. <i>Nuevos jugadores en marcas de pintura para este segmento</i>
a. Asumamos que usted es gerente de una nueva marca de pintura para el segmento Premium:

·	¿Qué considera que debería tener esa marca en: producto, atributos, beneficios para sus clientes?
·	¿Cómo se debería comunicar la marca, qué debería decir?
·	¿Qué la haría una propuesta atractiva para los talleres?
·	¿Cómo estructuraría su oferta? hablar sobre el producto, servicio, propuesta comercial
·	¿Cómo convencería a los talleres para probar algo nuevo?
	Sobre Industria de Pinturas y la marca LV
·	¿Conoce marcas de Industria de Pinturas en el sector automotriz?
·	¿Qué ha escuchado sobre estas marcas de Industria de Pinturas?
·	Si conoce marcas de Industria de Pinturas, ¿en qué cree que es relevante la marca?