

Falla de Continental Tire en Norte América

20 Años durmiendo en la Llanta



Abril de 2007

20 Años durmiendo en la Llanta

Falla de Continental Tire en Norte América

Resumen Ejecutivo

Continental AG entró al mercado de llantas de Estados Unidos en 1987 con la compra de la manufacturera de llantas americana, General Tire. En ese tiempo, Continental era el líder de la industria manufacturera de llantas en Europa, y General Tire era una compañía en lucha, con poco reconocimiento de marca, fábricas viejas y sin ninguna red de distribuidores. Desde la compra, Continental Tire de Norteamérica (CNTA por sus siglas en inglés) ha sido, admitido por la propia compañía, una constante fuente de problemas, con salidas constantes de efectivo como lo indican los miles de millones de dólares de pérdidas.

Hasta recientemente, la compañía hizo bien en ocultar las enormes pérdidas determinadas por su División de Llantas en Norteamérica, reportando sus ganancias con llantas como un agregado. Pero documentos divulgados durante un pleito reciente, revelan exactamente que tan pobremente lo esta haciendo el segmento de llantas en Norteamérica. De acuerdo a los archivos de la corte, en los pasados cinco años, CTNA ha perdido alrededor de \$ 1.2 billones, con un promedio de pérdidas anuales de casi \$ 250 millones.

Los United Steelworkers (USW) demuestran en este reporte que Continental AG oculta a sus accionistas sus pérdidas en el mercado norteamericano de llantas y expone falsas razones por su pobre desempeño, echándole consistentemente la culpa de las pérdidas escalonadas a los altos costos del factor trabajo en sus plantas de llantas en Norteamérica. De hecho, la principal razón de estas pérdidas ha sido la incapacidad de la administración de Continental AG de desarrollar e implementar un plan efectivo de negocios para el mercado de llantas en Norteamérica. Este reporte delinea las fallas de esta administración de manera simple pero a profundo detalle.

- **Excesivo Énfasis en el Mercado de Equipo Original (EO).**- Muchas de las manufactureras de llantas usan el en gran parte improductivo mercado de EO como una herramienta de ventas en un deseo por desarrollar una relación `de por vida´ con los nuevos compradores de coches. Sin embargo, la clave aquí, es equilibrar la exposición en el bajo (o negativo) margen del mercado de EO con las ventas en el codiciado mercado de reemplazo de llantas.

Actualmente, Continental detenta el 19% del mercado norteamericano de EO y solo el 5% del mercado norteamericano de reemplazo. Otras grandes manufactureras de llantas han obtenido importantes utilidades a través de

lograr un mas redituable balance entre los dos segmentos del mercado: Bridgestone detenta el 20.1% del mercado de EO y el 16.7% del mercado de reemplazo; Michelin detenta el 18.5% del mercado de EO y el 16% del mercado de reemplazo.

Si Continental quiere obtener utilidades en el mercado de llantas norteamericano, tiene que conseguir un importante decremento en sus ventas en el mercado EO e incrementar sus ventas en el mercado de reemplazo de llantas.

- **Falla en Desarrollar una Red Efectiva de Distribuidores de Llantas.-** Otros jugadores mayores en el Mercado de Llantas Norteamericano han ganado una cuota del mercado en el increíblemente redituable mercado de llantas de reemplazo, a través de desarrollar una fuerte y efectiva red de distribuidores de llantas. Desafortunadamente, en sus 20 años en el mercado de llantas norteamericano, Continental ha fallado en desarrollar tal red. Recientes artículos en la prensa de la industria y reportes de los distribuidores de llantas indican que los problemas de suministro, soporte y ventas, estan agotando las relaciones de la compañía con los distribuidores.

Reportes anecdóticos de las agotadas relaciones de Continental con los distribuidores de llantas, han sido corroborados por una reciente investigación llevada a cabo por los United Steelworkers. En el otoño e invierno de 2006, miembros de los United Steelworkers visitaron 376 distribuidoras de llantas que venden Continental y General Tire a lo largo del país. Cerca de la mitad de los distribuidores visitados, 179, reportaron serios problemas con la compañía. Las quejas de los distribuidores incluyen baja demanda de llantas Continental, tasas de reposición pobres e inconsistencia en los precios. Un reporte completo de la investigación esta disponible en internet en:

www.SolidarityAtConti.org.

- **Falla en la Estrategia de Suministros.-** Los recientes esfuerzos de Continental por enviar más y mas producción a “países de bajos costos” han resultado en importantes problemas en la línea de suministro mientras la compañía desangra un gran porcentaje de su capacidad de producción. En 2001 la compañía tuvo una capacidad de producción anual de 28.1 millones de llantas en sus cuatro instalaciones en Norteamérica. Para 2007, la capacidad de CTNA en sus instalaciones que dan servicio al mercado norteamericano puede caer tan bajo como 22.8 millones. Como ha sido reportado por los distribuidores de llantas y ampliamente en la industria de medios, los temas de suministros son ya un gran problema para la compañía. Estos cortes posteriores de suministros pueden causar estragos en las relaciones de la compañía con sus principales clientes.

- **Estrategia Ineficiente de Mercadeo.-** Cuando Continental compró General Tire en 1987, adquirió una compañía problemática con una marca que era virtualmente desconocida fuera de Ohio. Poco tiempo después la compañía introdujo la marca Continental en el mercado norteamericano, y ha estado haciendo malabarismos con las dos marcas desde entonces. Concentrándose primeramente en el mercado de EO, exponiéndose sólo a consumidores, la empresa ha fallado en no ganar un reconocimiento de marca o crear un valor de marca para ninguno de los nombres, ni Continental ni General. Actualmente la marca de llantas “Continental” solo detenta un 1.5% del mercado de reemplazo de llantas –quedándose atrás de marcas sin renombre -- tales como Multi-Mile (2.5%), Cordovan (2%), y Sigma (2%).

Es claro que el pobre comportamiento de Continental en el mercado norteamericano de llantas esta drenando el efectivo de las cajas de la compañía. Mas aun, la ultima ronda de reestructuración de la compañía – terminando con el cierre de plantas y las reducciones de cuidado de la salud para los jubilados- ha dado peso a una muy destacada crítica social de la empresa.

Si Continental quiere continuar sus operaciones mayores en el mercado norteamericano necesita encontrar una manera de crear una red de distribuidores de llantas, promover efectivamente su marca, y resolver con su fuerza de trabajo en Norteamérica, temas importantes sobre beneficios del cierre de la planta y cuidado de la salud de sus jubilados. Dado el increíble bagaje que Continental lleva dentro de Norteamérica, después de veinte años de mala administración, es confuso que pueda tener éxito en este mercado, si esto es posible.

Introducción

El siguiente reporte fue preparado por el Sindicato de los United Steelworkers (USW) para accionistas y otros tenedores de acciones de Continental AG, con base en Hannover, Alemania. Continental AG desarrolla y produce tecnología de llantas y frenos, controles dinámicos para vehículos, y sistemas electrónicos y de sensores para la industria del automóvil. En Norteamérica, Continental AG produce y vende llantas a través de una subsidiaria, Continental Tire de Norte América (CTNA).

Los USW actualmente representan a los trabajadores de la producción en la instalación de CTNA en Charlotte, Carolina del Norte y anteriormente representaban a los trabajadores de la producción en las instalaciones de la compañía en Mayfield, Kentucky, Akron, Ohio y Waco, Texas. Los USW también representan a trabajadores de la producción en una granja y en una planta de llantas para todo terreno en Bryan, Ohio, la cual Continental vendió a Titan Tire en agosto del 2006.

Este reporte trata primeramente sobre los negocios de llantas de Continental AG de Norteamérica y sus relaciones con las operaciones de la compañía alrededor del mundo. Mucha de la información en este reporte fue recopilada por miembros de los USW, una extensiva investigación corporativa, y años de experiencia directa en el trato con la administración de Continental tanto en los Estados Unidos como en Alemania. Los USW también mantienen una fuerte relación con sindicatos que representan las instalaciones de producción de Continental AG alrededor del mundo a través de la Federación Internacional de Sindicatos de Trabajadores de la Química, Energía, Minas y en General (ICEM), una federación sindical mundial. Durante los pasados últimos meses, representantes de USW han viajado a Alemania, Brasil y México para tener encuentros con trabajadores de Continental. Los miembros de USW también visitaron 376 distribuidores de llantas a través de los Estados Unidos en el otoño e invierno de 2006, entrevistando a los distribuidores de llantas sobre el suministro y tasas de reposición, preocupación por los precios, temas de calidad y apoyo al consumidor.

Actualmente, el USW esta involucrado en una prolongada disputa con CTNA debida al reciente cierre de la planta en Mayfield, KY; el cese de la producción de llantas en Charlotte, NC; las dramáticas, draconianas reducciones de la compañía en materia de beneficios de cuidado de la salud para sus jubilados; y las difíciles negociaciones contractuales para los trabajadores que aun permanecen en la instalación de Charlotte. Esta no es la primera gran disputa con CTNA, en 1998, los USW se involucraron en una lucha global contra la productora de llantas en apoyo de una huelga que duro un año, sobre prácticas laborales injustas.

Dos Décadas de Mal Desempeño en el Mercado Norteamericano

Continental AG entró al mercado norteamericano de llantas con la compra de la manufacturera de llantas americana, General Tire, que después se convirtió en CTNA- Continental era una manufacturera de llantas líder en Europa, y General Tire era una compañía problemática con poco reconocimiento de marca, viejas fábricas y sin red de distribuidores. Desde esa compra, CTNA ha sido, admitido por la propia compañía, una constante fuente de problemas, ha fallado en generar ganancias importantes, y en muchos años, ocasionado pérdidas significativas para la compañía.

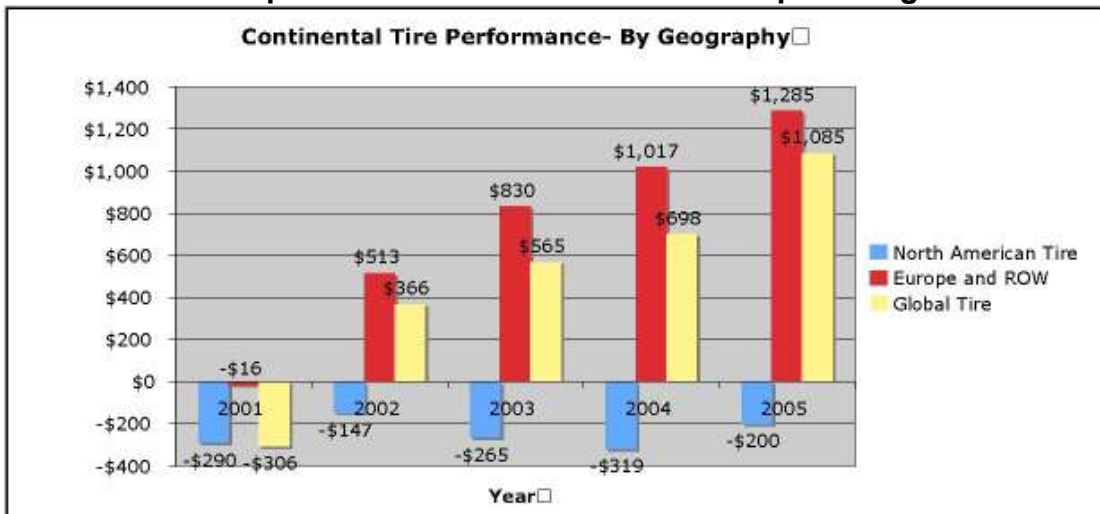
Este mal desempeño ha eclipsado en la mayor parte, las fuertes ganancias del resto de la compañía. En Europa, Continental Tire disfruta de un fuerte reconocimiento de marca y de una parte importante del Mercado. Las divisiones de ContiTech y Continental Automotive Systems (CAS) son muy redituables, obteniendo 160.4 millones de euros y 570.1 de euros en los ingresos antes de intereses, impuestos y depreciación (EBIT/Earnings Before Interest, Taxes and Depreciation) respectivamente para el año de 2005.¹

¹ Continental AG Reporte Anual, 2005.

La compañía ha hecho bien en cubrir sus fallas en Norteamérica, y por muchos años pasados Continental ha evitado publicar cifras norteamericanas. En su carta a los accionistas de 2001, el Presidente Ejecutivo Manfred Wennemer racionalizó la no publicación de cifras en Norteamérica explicando que era “un intento de dirigir la creciente globalización de nuestra industria.”² Después del anuncio, el experto industrial, Klaus Haddenbrock, de la revista alemana de llantas Reifenpresse, especuló que esa omisión en reportar este segmento es más porque “la compañía no desea hacer público su mal desempeño en los Estados Unidos. Las pérdidas de operación se dice que exceden el 10% del volumen de ventas.”³

Sin embargo, durante un pleito reciente, CTNA divulgó exactamente cuán pobremente se desempeñó el segmento de llantas de la compañía en Norteamérica. Reportando a la corte sobre la áspera situación financiera de la compañía, el Vicepresidente de Recursos Humanos Rick Ledsinger fijó las pérdidas anuales desde 2001 a 2005 en un promedio de casi ¡\$ 250 millones!⁴

Comportamiento de Continental Tire –por Geografía



De manera consistente y públicamente, CNTA ha anunciado que sus años de increíbles pérdidas están asociados a los costos de la fuerza de trabajo sindicalizada. La CTNA ha estado en negociaciones con el USW desde octubre de 2005 hasta abril de 2006, demandando reducciones de los costos de manufactura por \$ 32 millones en la planta de Charlotte. Llegó a ser evidente que ninguna cantidad de reducciones de costos de trabajo podría traer a CTNA de regreso a las ganancias, sin un cambio en el plan de negocios de toda la compañía para corregir más profundamente los problemas arraigados.

² Continental AG Reporte Anual 2001.

³ Haddenbrock, Klaus. “El final esta cerca – ¿Tiempo de Empezar de nuevo? Reifenpresse. Agosto 2005.

⁴ Ledsinger, Rick (Vicepresidente de Recursos Humanos de CTNA) Testimonio Jurado en Pringle v CTNA. 2007

El USW cree que aunque los trabajadores de las plantas de Charlotte y Mayfield no fueran compensados y en esencia trabajaran “de gratis,” aun así CTNA todavía perdería dinero en la mayoría de los años, tanto como \$ 150 millones en cualquier año.

Claramente, la justificación de “culpar al sindicato” usada por Continental AG con sus accionistas, es un subterfugio que enmascara las verdaderas razones de las increíbles pérdidas de CTNA y las repetidas fallas en el mercado de llantas norteamericano. Desafortunadamente la administración de Continental nunca ha informado a sus accionistas de estos hechos.

Una Falla Predecible

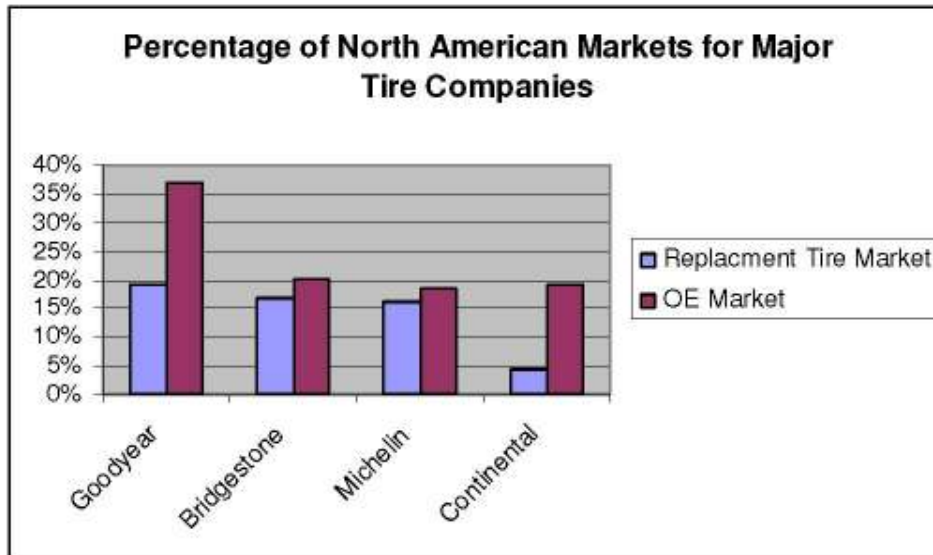
Ninguno que haya estado viendo la industria llantera en los pasados 20 años, la incapacidad de Continental AG de generar utilidades en Norteamérica, puede difícilmente ver esto como una sorpresa. El centro de la falla de la compañía es su entusiasta sobre-confianza en el largamente poco exitoso mercado de Equipo Original (EO).

Mientras la mayor parte de las compañías llanteras participan en el mercado de EO para mantener sus maquinas funcionando y alcanzar una penetración en el mercado “de por vida” con nuevos compradores de coches, los márgenes de este segmento son tan estrechos que muchas de las compañías llanteras actualmente pierden dinero en esas operaciones.

Los competidores más exitosos de CTNA han hecho bien en tener un balance de su exposición en el mercado de EO con ventas con el deseable mercado de reemplazo. En 2005, Goodyear obtuvo el 37% del mercado norteamericano de EO y un 19% del mercado de reemplazo, Bridgestone obtuvo 20.1% del mercado de EO y 16.7% del mercado de reemplazo de llantas, y Michelin obtuvo el 18.5% del mercado de EO y el 16% en el mercado de reemplazo de llantas. Ese mismo año, Continental obtuvo el 19% del mercado de EO y solo el 4.5% del mercado de reemplazo de llantas.⁵

⁵ Vendedor de Llantas Moderno 2006, Libro de Hechos Estadísticos. www.moderntiredealer.com

Porcentaje de Mercados Norteamericanos para las Mayores Empresas Llanteras



□ Mercado de Reemplazo de Llantas

■ Mercado de EO

El problema con esta sobre-confianza en el sector manufacturero de EO no es solo su improductividad, sino también la manera en que restringe al manufacturero. Debido a estas demandas de los manufactureros de autos, las órdenes para equipo original son siempre llenadas primero. Así que cuando se da la escasez de suministros, debido a demanda elástica y problemas en la producción, los distribuidores de llantas de reemplazo sienten el impacto total de la escasez. Esta ha sido una gran queja por parte de los distribuidores de llantas y ha contribuido materialmente a la incapacidad de la compañía de construir una efectiva red de distribuidores de llantas.

Insatisfacción del Distribuidor de Llantas

Por años, los distribuidores de llantas que venden Continental y General Tire se han quejado de que CTNA es un suministrador muy pobre, alcanzando serias preocupaciones acerca de la disponibilidad de llantas, precios impredecibles y una falta de apoyo general. Atrás en 1987 cuando Continental compró General Tire, la compañía no tenía red de distribuidores a los cuales llamar; y en los pasados 20 años, los pasos de la compañía por cambiar materialmente esta situación ha fallado. Por años, el programa de ventas para distribuidores de CTNA contemplaba promociones especiales de corto funcionamiento. Los distribuidores se quejaron de que estas promociones eran muy esporádicas e inconsistentes como para tener algún efecto. Los programas de CTNA ganaron una reputación como la “oferta de la semana” (en términos burlones).

En un esfuerzo para tratar algunos de estos problemas, la compañía estableció dos consejos consultivos especiales en 2005 como un esfuerzo por tener retroalimentación de sus clientes y de los expertos industriales. El Consejo de Negocios de Continental es una muestra representativa de grandes y pequeños distribuidores de llantas que han sido clientes de la compañía. El Consejo de Productos de Continental Tire es un grupo de expertos en productos de una gama de representantes y otras organizaciones industriales. Estos consejos, al parecer, no han ayudado materialmente a la compañía en el establecimiento de mejores relaciones con los distribuidores de llantas. En los dos años desde que los consejos fueron establecidos, se ha hecho claro que los viejos problemas no se han solucionado y las quejas de los distribuidores se intensifican actualmente.

El año pasado, en su primera Convención De Oro de Distribuidores de Llantas en Las Vegas, la CTNA reconoció que sus relaciones con los distribuidores han degenerado tanto que se disculpó por sus fallas y prometió cambiar sus métodos. Los participantes de la conferencia recordarán que el folleto del evento llevaba el logotipo de la compañía remendado con un “curita”. En la conferencia, Continental juró ser más consistente en términos de suministros, precio y apoyo.

Desafortunadamente, parece que la compañía no lleva a cabo sus promesas, y los distribuidores lo notan. Hace algunos meses, después de la Convención De Oro de Distribuidores de Llantas, el Tire Business publicó un reporte especial sobre este tema, titulado, *Cantando el blues de la tasa de reposición, Mientras Continental Tire realinea su Producción en Norteamérica, los distribuidores luchan por resolver sus necesidades.*

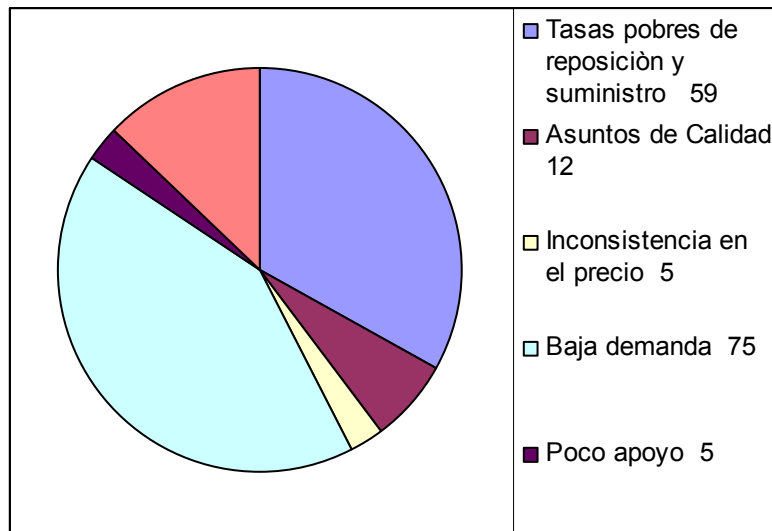
Vera Linsalata, autora del artículo, reportó que están creciendo el número de distribuidores cansados de promover las marcas de llantas de Continental. Ella escribe. “Un distribuidor... se dio cuenta de que el y otros distribuidores que conoce, están dudando en promover los productos Continental y General, por miedo a no tener llantas en su bodega cuando ellos las necesiten.”

Otro distribuidor le dijo a Linsalata, “la gente maneja y le gusta (las llantas del equipo original) lo que tiene, pero no podemos tenerlas, así que mejor los orientamos hacia algo más. Les ponemos Michelin, Pirelli, Goodyear. Si usted va a entrar con su carro, va a salir con algo. Yo no voy a decir No las tengo.” Lo que Linsalata encontró es corroborado por nuestra propia investigación. En los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año pasado, miembros de los USW visitaron 376 distribuidores de llantas en diez diferentes estados por todo el país. Cerca de la mitad de los distribuidores o 179, reportaron problemas serios con Continental.⁶

⁶ La gráfica enlista las principales preocupaciones de los distribuidores de Continental Tire. Solo aquellos que expresaron insatisfacción con la compañía (179) son incluidos en esta representación. Una mirada completa sobre nuestra metodología aparece en el Apéndice A de este documento.

De lejos, las quejas más comúnmente reportadas, registradas por los distribuidores insatisfechos es la baja demanda. Esto en primer lugar es una función de la ineficaz estrategia de mercado de CTNA que ha fallado en construir un valor sobre las marcas de Continental. Haciendo las cosas peor, incluso cuando los clientes desean comprar llantas de Continental –en muchos casos para reemplazar las que venían con el Equipo Original—los distribuidores son incapaces de poner sus manos en las tallas y modelos de llantas correctos. Cincuenta y nueve de los distribuidores que investigamos se quejaron de las pobres tasas de reposición; algunos reportaron haber esperado tanto como ¡tres meses para obtener sus llantas!

Quejas de los Distribuidores (Total 179)



Mientras más distribuidores expresaron sus preocupaciones por la baja demanda de las llantas Continental, los distribuidores que se quejaron de las bajas tasas de reposición, expresaron un mayor nivel de frustración con la compañía. Muchos distribuidores que experimentaron problemas de suministro, reportaron que ellos estaban haciendo planes para echarse para atrás, o eliminar todos juntos, sus ofrecimientos de llantas Continental. Esta incapacidad de proveer suministros consistentes es claramente un indicador de otra de las mayores fallas de la compañía –su fallida estrategia de suministro.

Falla en la Estrategia de Suministro

Es claro que entre los más serios problemas que enfrenta la compañía son los temas relativos al mantenimiento de una línea de suministro consistente. Actualmente cuando los clientes quieren comprar llantas Continental o General, la compañía a menudo es incapaz de entregar las tallas y modelos que los clientes quieren cuando ellos las necesitan.

Esta incapacidad de brindar suministros efectivamente a clientes y distribuidores es un indicativo de serios problemas de recursos y producción. En nuestra opinión, los esfuerzos de CTNA para facilitar a la producción áreas de bajo costo son la causa principal de estas dificultades.

En los pasados años, Continental AG gradualmente ha ido decrementando su producción de llantas en sus instalaciones de Estados Unidos tanto en términos de salidas absolutas como en cuanto a la producción norteamericana como un porcentaje de la producción mundial de llantas. Mientras que la compañía esta surtiendo mas y mas llantas de México, Sudáfrica, Malasia y una nueva instalación de la marca en Brasil. Desafortunadamente, los números indican que esos cambios en la producción no pueden compensar la producción perdida en Norteamérica.

Declive de la Producción en Estados Unidos:

En 2001, la compañía producía 28.1 millones de llantas en sus cuatro instalaciones en Estados Unidos, en 2005, la compañía produjo 19.8 millones de llantas en sus tres instalaciones norteamericanas. Mucho de este declive se debe a la eliminación de la producción de llantas en Mayfield. Restando la producción de llantas en Charlotte (6.9 millones de llantas en 2005), que suspendió indefinidamente la producción de llantas en el verano del 2006. La capacidad de producción de Continental Tire en Norte América está proyectada para ser solo de 12.9 millones en 2007, menos de la mitad de lo que era en 2001.

Producción de Llantas en Norteamérica ⁷

| Ubicación | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 Estimado ⁸ | 2007 Proyectado ⁹ |
|--|------|------|------|------|------|-------------------------------|---------------------------------|
| Mount Vernon, IL | 8.5 | 8.1 | 7.4 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| Charlotte, NC | 8.6 | 8.3 | 7.9 | 7.7 | 6.9 | 3.5 | 0.0 |
| Mayfield, KY | 6.6 | 5.8 | 4.9 | 3.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| San Luis Potosí, México | 4.4 | 3.9 | 4.6 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| | | | | | | | |
| Total de Norte América | 28.1 | 26.1 | 24.8 | 23.1 | 19.8 | 16.4 | 12.9 |
| Norte América como % en la Producción Mundial | 32% | 29% | 25% | 22% | 19% | No disponible | No disponible |

⁷ Continental, SG Investigación de Equidad 3.27.06.

⁸ Producción de 2006 estimada en base a datos de 2005 para las instalaciones de San Luis Potosí y Mount Vernon

⁹ Producción de 2007 estimada en base a datos de 2005 para las instalaciones de San Luis Potosí y Mount Vernon

Para compensar la reducción de la producción en las instalaciones de Estados Unidos, Continental AG ha empezado a surtir llantas para el mercado norteamericano de sus instalaciones en Brasil, Malasia, y Sudáfrica.

Producción Mundial de Llantas para el mercado Norteamericano ¹⁰

| Ubicación | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 Estimado ¹¹ | 2007 Proyectado ¹² |
|--|------|------|------|------|------|--------------------------------|----------------------------------|
| Port Elizabeth, South Africa | 0.0 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| Alor Setar/ Petaling Jaya, Malaysia | 0.0 | 0.0 | 1.4 | 5.6 | 4.3 | 4.3 | 4.3 |
| Camacari, Brasil | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 3.0 ¹³ |
| Producción del extranjero para el Mercado de EE.UU. | 0.0 | 3.1 | 4.6 | 8.9 | 6.9 | 7.9 | 9.9 |
| Total Prod. Para el Mercado de EU | 28.1 | 29.2 | 29.4 | 32.0 | 26.7 | 24.3 | 22.8 |

No hay indicación de que el total de la producción de estos tres lugares esta dirigida al mercado norteamericano. El sitio de Camacari, Brasil, que inició operaciones en 2006, no ha rendido niveles anticipados de producción. El boletín de prensa original de la compañía anunciando la apertura de la planta reportó que la producción máxima sería de 6 millones de llantas por año¹⁴, pero en la publicación del 18 de septiembre de 2006, del Rubber and Plastics News, un vocero de la compañía fue citado diciendo que la capacidad de producción anual de la planta alcanzaría 7 u 8 millones. El mismo vocero también dijo a la publicación comercial que Continental esperaba producir 1 millón de llantas en Camacari en 2006 pero ese número no se ha confirmado.¹⁵

¹⁰ Continental, SG Investigación de Equidad 3.27.06.

¹¹ Producción de 2006 estimada en base a datos de la producción de años previos para todas las instalaciones Camacari, Brazil.

¹² Producción de 2007 proyectada en base a datos de la producción de años previos para todas las instalaciones Camacari, Brazil.

¹³ Hippe, Alan- Continental AG CFO. Presentación en Dresden Alemania, Seminario de Inversiones Kleinwort Wasserstein. 1.9.07

¹⁴ Continental Abre Planta de llantas en Brasil. Company Press Release. 4.5.06.

¹⁵ Linsalata, Vera. "Distribuidores de Conti se Quejan sobre Pobres Tasas de Reposición www.rubbernews.com 9.18.06.

En septiembre del año pasado, representantes de los United Steelworkers visitaron a trabajadores de la planta de Camacari. De acuerdo a trabajadores de base, las interferencias en los suministros, la molesta mala administración, y paros de trabajo regionales han mantenido a la producción muy por debajo de los niveles anticipados. Los trabajadores brasileños nos contaron que la planta estaba manufacturando 4,500 llantas por día y en ese punto, la nueva instalación de la marca estaba por debajo de lo programado en 90,000 llantas. Basados en los reportes de la base trabajadora, parece que difícilmente la instalación puede llegar a estar cerca de lograr las metas de producción.

Mientras CTNA ha anunciado grandes gastos de inversión de capital en la planta restante en Estados Unidos, en Mount Vernon, ha fallado en hacer público cuanto tiempo le tomara para incrementar la capacidad total de la planta. Los trabajadores en la planta reportan que aunque la compañía ha instalado una nueva mezcladora de caucho, no ha hecho los pasos necesarios para incrementar la producción de llantas. En este punto, no está claro si está planeada una expansión de la capacidad de producción de llantas en la instalación.

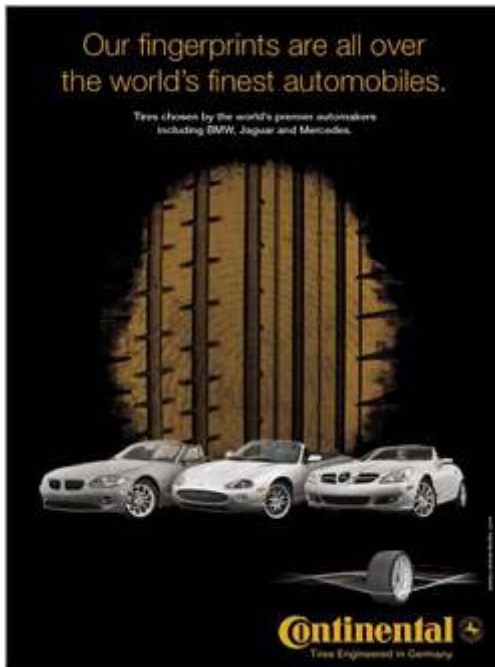
Los USW sostienen que el cierre de la planta de Mayfield y el final de la producción de llantas en Charlotte, eran esfuerzos por manejar ideológicamente el escape de la sindicalización y para cubrir las razones reales de los problemas de CTNA. Aunque nosotros no estamos de acuerdo con los datos de la compañía sobre costos de operación en las instalaciones de Mayfield y Charlotte, hay una pequeña duda sobre si los costos de operación pueden ser determinados por mejoras en la planta y tecnología, las cuales estuvieron ausentes por mucho tiempo en Mayfield y Charlotte. Si los \$100 millones gastados en la planta de Mt. Vernon y los \$260 millones gastados en la planta de Brasil hubieran sido usados para renovar Charlotte y Mayfield, los problemas resultantes de suministros, los cuales están amenazando hoy la viabilidad de CTNA, hubieran sido eliminados.

¿Continental Quién?

Cuando Continental compró General Tire en 1987, compró una compañía de llantas problemática con una marca que era virtualmente desconocida fuera del estado de Ohio. Poco tiempo después, la compañía introdujo la marca Continental en el mercado norteamericano, y ha estado haciendo malabares con las dos problemáticas marcas desde entonces.¹⁶ Concentrándose primeramente en el mercado de EO como la única manera de exposición a los clientes, la empresa ha fallado en ganar un reconocimiento de marca o crear un valor de marca, tanto en el nombre de Continental como en el de General.

¹⁶ Hasta 2000, la compañía ha empujado a la marca General como su marca insignia en el mercado norteamericano, vendiendo llantas General a los clientes de EO. Sin embargo, en los pasados años, la compañía ha estado trabajando fuerte en reposicionar su marca, empujando la marca Continental al mercado de EO. De acuerdo al Modern Tire Dealer (www.moderntiredealer.com), la participación de General en el mercado de EO saltó de un 13.4% a un 5.7% entre 2000 y 2005, en el mismo periodo de tiempo la marca Continental brincó de un 6.1% a un 13.2% del mercado de EO.

En su nueva campaña de marketing “Huellas”, la compañía esta tratando de mejorar su estatus como un suministrador de EO para muchos carros lujosos y de buen desempeño, generando su imagen como una “Marca Premium”. En los titulares de la campaña se lee “Nuestras huellas estan por todos los mas finos autos alrededor del mundo,” con los subtítulos “Llantas escogidas por los fabricantes de autos superiores del mundo.”¹⁷



Aunque la campaña fue lanzada con una buena dosis de fanfarrias –la compañía anuncio el esfuerzo de los Distribuidores de Oro en Marzo del 2006, publicó en un boletín de prensa y lo mencionó prominentemente en su página web – los USW no han podido encontrar ninguna referencia en el diálogo público. Publicaciones de industria y de consumidores han contenido duramente cualquier mención de la campaña. Incluso, durante nuestras visitas a los distribuidores durante el otoño y el invierno del 2005, virtualmente ninguno de estos distribuidores que visitamos sabían nada acerca de la campaña y pocas tiendas mostraban algún vestigio de publicidad en los puntos de venta de Continental.

Si es debido a que la campaña “Huellas” fue pobremente concebida, pobremente ejecutada o ambas cosas, este plan de mercadotecnia simplemente no ha funcionado. En los últimos años pasados la compañía ha puesto un importante stock para empujar la marca Continental dentro del mercado de EO, pero esto no ha podido traducirse en un incremento en ventas en el mercado de llantas de reemplazo. Entre 1998 y 2004 la marca Continental ha brincado desde un 6.1% del mercado de EO a un 13.2% de ese mercado. Sin embrago, la marca

¹⁷ “Nueva Campaña de Publicidad de Continental Resalta las posiciones de las marcas mas fuertes en Equipo Original.” Boletín de Prensa de la Compañía 5.23.2006.

Continental solo tiene una participación de 1.5% del mercado de llantas de reemplazo –quedándose atrás de marcas sin renombre tales como Multi-Mile (2.5%), Cordovan (2%), and Sigma (2%).¹⁸

Simplemente indicando, nadie es familiar con Continental. Como Haddenbrock pone, “General Tire es mas débil como marca que hace 20 años y si usted menciona el nombre Continental, la gente piensa que esta usted hablando de una línea aérea. Si usted insiste, diciendo llantas Continental, la respuesta es ¿Continental Quién? Ninguno reconoce Continental como una famosa marca de manufactura de llantas en los Estados Unidos.”¹⁹

Una Posición Peligrosa

La estrategia de CTNA va hacia delante, si es que la tiene después de todo, aparece como un reposicionamiento de si mismo como una “Marca Premium”, con énfasis en llantas de alto rendimiento y de ultra alto rendimiento, para automóviles superiores con acabado de lujo. Para estar seguros, este creciente segmento es un mercado redituable, pero aparece como que CTNA no es la única marca de llantas que compite por llenar este nicho.

En años recientes, cada uno de los “tres grandes” manufactureros de llantas en el mercado norteamericano han tomado pasos por aumentar sus operaciones de alto rendimiento y ultra alto rendimiento: Bridgestone, por ejemplo, recientemente invirtió \$220 millones en una nueva instalación de su marca en Monterrey, México, diseñada para producir solo llantas de alto y ultra alto rendimiento. Goodyear y Michelin también han anunciado importantes expansiones de capital para sus operaciones de llantas de rendimiento.

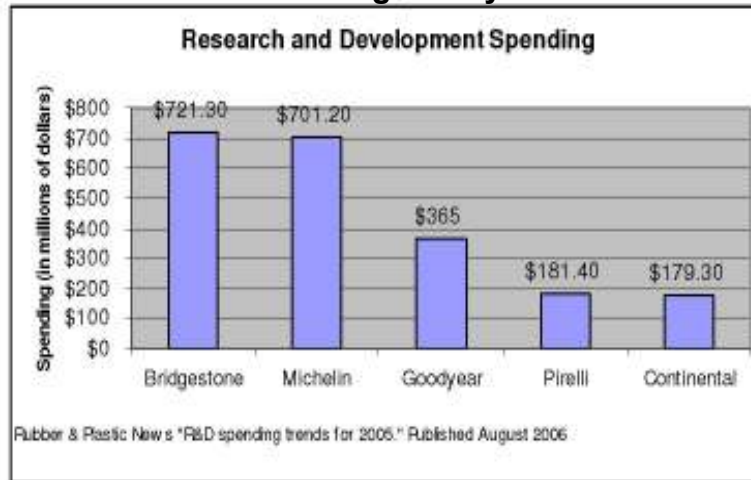
Para surtir este exclusivo segmento del mercado, nicho de alto rendimiento, las compañías grandes también están invirtiendo millones en investigación y desarrollo. Bridgestone gastó \$721.3 millones en I&D en 2005; el mismo año Michelin gastó \$701.3 millones; Goodyear gastó \$365 millones y Pirelli Tires gastó \$181.4 millones. Continental destinó solo \$179.3 millones hacia la investigación y el desarrollo en 2005.

¹⁸ Modern Tire Dealer 2006 Libro de Hechos Estadísticos: Reparto del Mercado de Reemplazo en los Estados Unidos.

http://www.moderntiredealer.com/t_pop_pdf.cfm?link=research/US_replacement_market_share1.pdf

¹⁹ Haddenbrock, Klaus. “El Final está cerca – ¿Tiempo para un Nuevo Comienzo?” Reifenpresse. Agosto 2005.

Gasto en Investigación y Desarrollo



Fuente: Rubber & Plastic News "R&D tendencias de gasto para 2005." Publicado en Agosto 2006

La compañía simplemente no tiene el dominio que necesita para ganar en el mercado de ultra alto rendimiento. La ContiSportContact 2 viene en un formidable tercer lugar en los Reportes del Consumidor de la prueba de Llantas de Ultra-alto rendimiento. Aunque se colocó relativamente bien, teniendo una calificación de 77/100, se siente muy atrás de Goodyear's Eagle F1 GSD3, que fue colocada como primera con un promedio de 85. En la categoría "Rendimiento para todas las Temporadas", la mejor de Continental, la ContiProContact, se colocó en cuarto, cayendo debajo de los modelos de Dunlop, Michelin y Falken. En una investigación con consumidores desarrollada por TireRack.com, la ContiSportContact 2 esta colocada en un decepcionante 15^o en la categoría "Rendimiento Máximo en Verano".²⁰

Para ser exitoso en los mercados de alto rendimiento, las compañías llanteras necesitan una llanta de muy alta calidad, un fuerte programa de mercadeo, y un claro compromiso por investigar y desarrollar. Continental falla en tener los recursos o la voluntad de construir una operación que pueda ganar en este codiciado nicho de ultra-alto rendimiento.

Fuente de Problemas

Mientras CTNA ha sido largamente un fracaso durante toda esta historia de 20 duros años, las grandes utilidades en la división de Conti Automotive Systems, la división de ContiTech e incluso en las operaciones llanteras en Europa han permitido a la administración central salvaguardar a los inversionistas de estas grandes fallas de la compañía en el Mercado norteamericano. Sin embargo, esto no viene sin un costo mayor para la compañía.

²⁰ <http://www.tirerack.com/tires/surveyresults/surveydisplay.jsp?type=MP>

Estas décadas de pérdidas mayores han estado respaldadas por las ganancias de otros segmentos más rentables de la compañía. ¿Cuánto tiempo la administración central en Hannover permitirá a CTNA mantener este derrame de efectivo fuera del resto de la compañía?

Es algo más que el simple derrame de efectivo. Mientras tanto, la falla de Continental AG en el mercado norteamericano esta tomando mayores dimensiones en el nombre de la marca de la compañía y en la reputación de sus otros segmentos mayores. La ultima ronda de reestructuración de la compañía – completada con cortes en la planta en Norteamérica y el anuncio de que la compañía reducirá dramáticamente el cuidado de la salud de los jubilados—ha dado credibilidad a una crítica social emergente hacia la empresa. Demandando un paquete de separación justo para los trabajadores despedidos y la restauración de un cuidado de la salud adecuado para los jubilados, el USW ha lanzado una campaña global contra Continental. A la fecha, este esfuerzo ha sido marcado por acciones de protesta en seis países alrededor del mundo, declaraciones públicas de apoyo de los líderes políticos de Estados Unidos e importantes demandas legales contra las acciones de la compañía, incluyendo una acción legal a nombre de los jubilados.

Adicionalmente, los clientes de EO y centros de auto servicio que son los mayores clientes de Continental Tire son también los mayores clientes de las divisiones CAS y Conti Tech de la compañía. Así como las relaciones entre CTNA y sus distribuidores y manufactureros se vuelven cada vez mas tensas a causa del pobre servicio y problemas de suministro, así también serán las relaciones de CAS y Conti Tech con sus clientes.

Una Seria Responsabilidad

Los USW han elaborado demandas contra CTNA, alegando que la compañía rompió los acuerdos prometiendo cobertura de seguro de por vida, anunciando que esto en gran parte se transferirá de los costos de la compañía por cobertura médica para los jubilados hacia los propios jubilados y sus esposas. La violación de CTNA de esos acuerdos se puede demandar bajo los términos del Acta de Administración de Relaciones Laborales (LMRA por sus siglas en inglés) y del Acta de Seguridad de los Ingresos de los Empleados Jubilados (ERISA por sus siglas en inglés). La imposición de los \$ 3,000 como límite empezó en Marzo 1 de 2007, y la corte actualmente sopesa una moción por una interdicción. En juicios similares, las cortes de Estados Unidos han ordenado a los empleadores reinstaurar los beneficios de salud a los jubilados, garantizar monetariamente los daños a los demandantes y ordenar al patrón la reinstalación de la cobertura. Aunque la cantidad exacta de jubilados que serán impactados por esta decisión de eliminar el cuidado de la salud no se sabe, los USW creen que puede exceder a los 2,500. La responsabilidad legal total de la CTNA puede fácilmente llegar a una cantidad arriba de los \$ 75 millones por el tiempo que lleva el juicio en la corte.

¿Es Continental Serio acerca de Norte América?

El mercado de reemplazo de llantas en Norteamérica es el más grande y más redituable mercado de llantas en el planeta. Con 251.7 unidades de reemplazo empacadas en 2006, la industria de reemplazo de llantas de los Estados Unidos es una industria de \$ 27.17 billones.²¹ Mientras los precios de la gasolina permanecen altos, los choferes se muestran mas dispuestos a comprar llantas que mejorarán la economía de gasolina en sus vehículos. Este fenómeno ha impulsado la virtual explosión de las ventas de llantas de alto rendimiento en los pasados años; entre 2001 y 2005 las llantas de alto rendimiento brincaron de un 13% a un 21% del mercado de reemplazo de llantas. En 2005, el mercado norteamericano era verdaderamente un mercado de manufactureros de llantas, con cada uno de los tres grandes manufactureros — Michelin, Goodyear, y Bridgestone— declarando enormes ganancias. La CTNA todavía no ha disfrutado de un solo año de rentabilidad. Los mayores impedimentos de la compañía —la falta de un plan significativo de mercadeo, altos costos debido a fábricas abandonadas en Charlotte y Mayfield, y su incapacidad de dar servicio a los distribuidores de llantas en el mercado norteamericano--, sin embargo, pueden fácilmente ser evitados.

Durante los últimos años de los 90's Continental AG tuvo un suministro importante de efectivo en las manos. Pudo haberlo invertido en modernizar la producción en sus instalaciones de Norteamérica, en establecer un programa serio de mercadeo en el mercado norteamericano, y en desarrollar una estructura de servicio al cliente con la capacidad de crear una efectiva red de distribuidores de llantas. La incapacidad de Continental de hacer cualquiera de estas cosas, no fue ciertamente por falta de recursos; si fue por algo, fue la falta de voluntad o falta de previsión.

Mientras Continental Tire estaba descuidando el mercado norteamericano, las divisiones Conti Tech y CAS de la compañía han tenido ambas un comportamiento fuerte en Norteamérica. Con las recientes adquisiciones de Phoenix AG y Motorola's Automotive Electronics Business, la compañía ha tenido un significativo avance en los mercados de sistemas automotores y productos de ingeniería. Pero la inactividad de la compañía en el desarrollo de un programa de llantas fuerte y en la implementación de un plan fuerte para Norteamérica, se convierte en una cuestión seria: ¿Es Continental AG serio acerca del mercado norteamericano de llantas, y deberían los accionistas que tienen la administración de Continental ser responsables por no hacer públicos y no arreglar sus problemas con CTNA?

Conclusiones

Mientras la administración de Continental ha reducido los costos de producción de llantas en las instalaciones que dan servicio al mercado norteamericano, a través de parar la producción en sus dos fábricas sindicalizadas en los Estados Unidos,

²¹ Modern Tire Dealer. Enero 2007.

es claro que la administración ha estado mas interesada en cubrir sus errores en Norteamérica en lugar de arreglarlos. Los problemas que han plagado Continental desde su llegada a los Estados Unidos –la falta de una efectiva red de distribuidores y su incapacidad de sus operaciones de mercadeo de generar alguna clase de reconocimiento de marca o de valor—continúa lastimando a la compañía y a sus accionistas hoy.

Mientras Continental entra a su vigésimo año en el mercado de Norteamérica, parece que estos problemas vienen a la cabeza. La incapacidad de CTNA de dar servicio a los distribuidores de llantas en el mercado norteamericano esta causando daños irreparables a la compañía mientras tensa las relaciones con estos distribuidores. Esta falla continuada probablemente hará imposible de lograr cualquier esfuerzo por salvar esas relaciones.

La marca Continental continúa luchando y su más reciente concentración en el mercado de ultra alto extremo es un fracaso probable, ya que la compañía se mueve más pesadamente hacia la concentración en un escenario altamente competitivo, pero esta groseramente subequipada en términos de investigación y desarrollo, de capacidad productiva y de proezas de mercadeo. Las acciones seriamente irresponsables de la compañía desvirtuando su producción en Norteamérica han dado lugar a una crítica social importante hacia la compañía, que, a menos que corrija rápidamente sus errores, continuará manchando la marca Continental en los años por venir.

La administración de Continental AG ha ido muy lejos para convencer a los accionistas que los problemas con CTNA son principalmente los altos costos de sus instalaciones sindicalizadas en los Estados Unidos. Esto sirvió en los años pasados como una efectiva cubierta para los errores administrativos en otras áreas importantes. Sin embargo, como este reporte revela, los problemas con CTNA estan mas profundamente arraigados. El USW ofreció numerosas propuestas, incluyendo mayores concesiones y reducciones de costos para mantener la producción de llantas en los Estados Unidos. Sin embargo, la administración rechazó todas estas propuestas, y tomó la decisión de invertir solamente en su planta de Mt. Vernon, Illinois que no esta sindicalizada y establecer su producción fuera, con el propósito de no tener que tratar responsablemente con un sindicato que tiene el apoyo total de sus miembros.

Negándose a reportar de manera separada las ganancias y las ventas de Continental, Continental AG no esta revelando una información adecuada que permita a los inversionistas tomar decisiones prudentes para seguir adelante. Esta práctica puede estar encubriendo la administración de Continental de la fiscalización contable de su Consejo y de los accionistas. Mayor apertura y más transparencia son claramente necesarias.

El camino que viene en Norteamérica no será fácil de ninguna manera. Si Continental quiere continuar con operaciones mayores en el mercado de Norteamérica necesitará encontrar una manera de crear una red de distribuidores

de llantas, comercializar su marca más efectivamente, y resolver los problemas mayores sobre los beneficios por el cierre de la planta y el cuidado de la salud de sus jubilados, con su fuerza de trabajo norteamericana. Dado el increíble bagaje de carga Continental en Norteamérica, después de 20 años de mala administración, no se ve claro que pueda ser posible tener éxito en este mercado en algún momento.

Problemas con Continental Tire

La investigación indica que los distribuidores están molestos con la demanda, tasas de reposición, calidad y servicio.

Antecedentes

Mientras Continental Tire de Norte América (CTNA) anunció el cierre de dos de sus tres plantas de producción en Estados Unidos, la compañía tuvo una pérdida de la capacidad de producción de casi 13 millones de llantas anualmente en las instalaciones que dan servicio al mercado norteamericano. Esta gran hemorragia de la capacidad de producción plantea preguntas reales sobre la capacidad de continuar dando servicio a sus clientes del mercado norteamericano. Mientras la CTNA anunció grandes expansiones de capital en Brasil y en la instalación que la compañía todavía tiene en Estados Unidos, no ha explicado todavía cómo compensará la producción perdida.

En agosto 21 de 2006 los United Steelworkers (USW) enviaron una carta a más de 1,300 distribuidores de llantas independientes a lo largo de Estados Unidos, cuestionando la continuidad de la capacidad de la compañía de proveer suministros consistentes de productos de alta calidad a sus distribuidores de llantas en Norteamérica. La carta de agosto del 2006 incluso decía. *"la experiencia indica que mover la producción a partes del globo mas distantes y menos estables, crea una enorme impredecibilidad e inestabilidad en las líneas de suministro."*

Solo una semana después, muchas de nuestras predicciones acerca de los problemas de la línea de suministro y las pobres tasas de reposición fueron validadas de acuerdo a lo publicado por un reporte especial de Tire Business titulado *"Cantando el blues de la tasa de reposición, Mientras Continental Tire realinea su Producción en Norteamérica, los distribuidores luchan por resolver sus necesidades."* El artículo, escrito por la experta industrial Vera Linsalata, hace una crónica de algunos de los más serios problemas de suministro, notando que algunos distribuidores experimentaron tasas de reposición tan bajas como de un 50%. Muchos de los distribuidores atribuyeron a la incapacidad de la compañía de proveer un suministro constante, el cese de la producción en Mayfield, KY y Charlotte, NC, pero algunos hicieron notar que ellos han estado experimentando problemas en la línea de suministro y en el servicio por muchos años. El artículo del Tire Business da credibilidad a algunos de los temas que expusimos en nuestra carta inicial a los distribuidores, y nosotros decidimos realizar una amplia investigación para exponer sistemáticamente el panorama de los problemas de distribución de CTNA.

Investigación y Metodología

Entre el 6 de octubre de 2006 y el 7 de enero de 2007, miembros del Local 850 de los USW en Charlotte, NC visitaron 376 distribuidoras de llantas que venden Continental y General Brand en 10 estados a lo largo de Estados Unidos. Durante las visitas, los miembros de USW entrevistaron distribuidores, preguntando algunas cuestiones sobre el suministro, precio, apoyo, mercadeo y demanda de Continental Tire.

El sindicato seleccionó distribuidoras de llantas en 5 clusters geográficos, cada uno representando una de las mas importantes bases de clientes de la compañía: Carolina del Norte y Carolina del Sur

(North Carolina y South Carolina) ; Georgia; New York y New Jersey; California del Sur (Southern California); y el Medio Oeste (Midwest) (Ohio, Tennessee, Kentucky e Indiana).

| Cluster | Distribuidores visitados | Fechas de las Visitas | |
|--|---------------------------------|------------------------------|-------------------|
| North Carolina y South Carolina | 119 | 10/06/2006 | 10/18/2006 |
| Georgia | 112 | 11/02/2006 | 11/27/2006 |
| New York y New Jersey | 34 | 12/10/2006 | 12/13/2006 |
| Southern California | 43 | 12/10/2006 | 12/13/2006 |
| Midwest | 60 | 12/02/2006 | 01/05/2007 |
| Total de la Muestra | 376 | 10/06/2006 | 01/05/2007 |

Resumen de Resultados

De los 376 distribuidores visitados, cerca de la mitad o 179 reportaron serios problemas sobre las relaciones con CTNA. El resto no fueron accesibles, declinaron a comentar, o no expresaron ningún problema serio sobre su relación con la compañía. El área con el mayor porcentaje de distribuidores que reportaron serias quejas fue el Medio Oeste con 63.5% quejas reportadas. Los otros cuatro clusters reportaron cada uno tasas de quejas entre 41-46%

| Cluster | Distribuidores visitados | Numero de Quejas Reportadas | Porcentaje de Quejas Reportadas |
|--|---------------------------------|------------------------------------|--|
| North Carolina y South Carolina | 119 | 54 | 45.4% |
| Georgia | 120 | 53 | 44.2% |
| New York y New Jersey | 34 | 15 | 44.1% |
| Southern California | 43 | 19 | 44.2% |
| Midwest | 60 | 38 | 63.3% |
| Total de la Muestra | 376 | 179 | 47.6% |

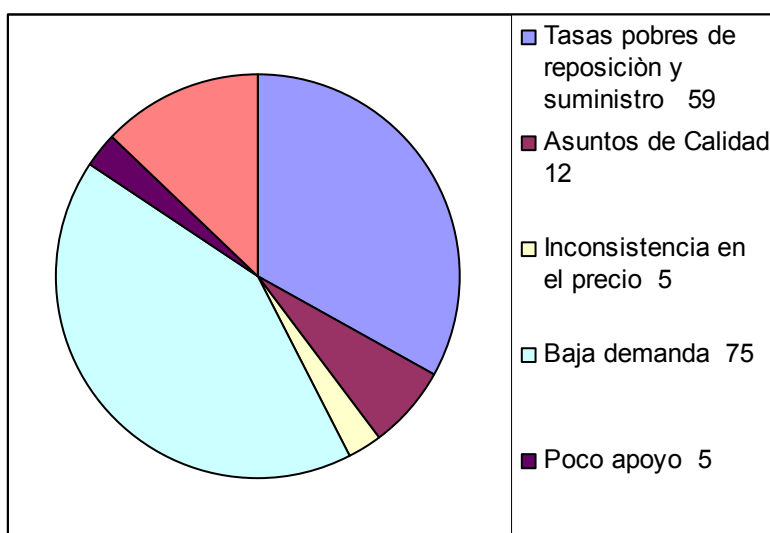
De los 179 distribuidores de llantas que reportaron quejas, la baja demanda fue, por lejos, la preocupación que más prevaleció con un total de 75 distribuidores o un 42% reportando esta como su queja más importante. Cincuenta y nueve distribuidores o 33% reportaron problemas de suministro como su principal queja. Doce distribuidores hicieron notar problemas de calidad, cinco reportaron pobre apoyo, y cinco se quejaron de la inconsistencia en el precio.

La mayor parte de los distribuidores reportaron baja demanda, atribuido esto a las deficiencias en el programa de mercadeo de Continental. Muchas salas de exhibición en Carolina del Norte y del Sur mostraron pocos rótulos de Continental (en contraste con otras marcas importantes de llantas que tuvieron más aparadores en muchas de estas tiendas). Un distribuidor en Georgia, sin poder obtener materiales promocionales de la compañía, fue forzado a hacer sus propios promocionales de Continental. Ninguno de los distribuidores de California del Sur sabía nada sobre un empuje mayor de la comercialización de la compañía, lo cual es notable dado que California del Sur era la única área de los Estados Unidos donde Continental había anunciado un nuevo programa de comercialización.

Mientras la baja demanda era uno de los temas más prevalentes, nuestros investigadores encontraron que distribuidores que reportaron problemas de suministro hablaron más sobre su insatisfacción con Continental.

Algunos distribuidores reportaron que ellos estaban reacios a recomendar o promover las llantas Continental debido a que ellos eran incapaces de obtener el suministro constante de llantas que sus clientes demandan. Una gran cadena de distribuidores de llantas en New York reportaron que estaban considerando abandonar las llantas Continental todos juntos debido a envíos que llegan tarde, retrasados o incompletos.

Quejas de los Distribuidores (Total 179)



Resultados por Región

North Carolina y South Carolina

Miembros de USW visitaron 119 distribuidores de llantas en Carolina del Norte y Carolina del Sur entre el 6 y el 18 de octubre de 2006. De los 119 distribuidores visitados, 54 (45.4%) reportó problemas. Los distribuidores dijeron que ellos no pueden obtener entregas puntuales de las llantas Continental para propietarios de carros que pedían reemplazos para sus necesidades de EO.

Algunos comentarios comunes de los distribuidores fueron:

- Muy pocos negocios con Conti
- No hay demanda para las llantas Conti, así que no las guardamos en almacén
- Los pedidos se surten después de meses
- Difícil de obtener Conti para reemplazar EO
- Nosotros no vendemos mucho debido a la calidad
- Solo vendemos llantas Conti sobre pedido

Muy pocas de las tiendas visitadas tenían rótulos o aparadores de Conti en la sala de exhibición; aunque algunos pocos tenían una importante cantidad de llantas Continental en la sala de exhibición.

Georgia

Miembros de los USW visitaron 120 distribuidores de llantas en la mitad norte de Georgia entre el 2 y el 27 de noviembre de 2006. De los 120 distribuidores visitados, 53 (44.2%) reportaron problemas.

New York y New Jersey

Miembros de USW visitaron 34 distribuidores de llantas en el área de New York/New Jersey entre el 10 y el 13 de diciembre de 2006. De los 34 distribuidores visitados 15 (44.1%) reportaron problemas.

La presencia de Continental en la mayor parte de las tiendas fue mínima; algunos usaron el aparador de Continental Tire para colocar llantas de Goodyear. Dos grandes cadenas de distribuidores de llantas en esta área reportan que ellos se habían alejado de la compañía por los errores de suministro y las bajas tasas de reposición.

Algunas de las respuestas en común de los distribuidores incluyeron:

- Las llantas que necesito estan descontinuadas
- Es difícil obtener determinados tamaños
- Solo vendemos llantas Continental sobre pedido.

California del Sur

Miembros del USW visitaron 43 distribuidores de llantas en California del Sur entre el 10 y el 13 de diciembre de 2006. De los 43 distribuidores visitados, 19 (44.2%) reportaron problemas con la compañía. Algunos distribuidores en esta área notaron un incremento mayor de precio en algunas de las más populares llantas de Continental en los pasados meses. Los distribuidores también reportaron bajas tasas de reposición y parecieron extrañados de la falta de sensibilidad de la compañía en cuanto a las quejas de los distribuidores.

Algunas de las respuestas en común de los distribuidores incluyeron:

- A nadie en Conti le importa si tu te quejas
- Los costos de las llantas Conti continúan incrementándose
- Es difícil obtener algunos tamaños que ellos promueven
- No vendemos muchas debido a la calidad
- Solo vendemos llantas Continental sobre pedido

Muy pocos distribuidores de llantas sabían algo sobre la campaña de mercadeo y de quienes la hicieron, para empezar, ellos venden muy pocas, si alguna, llanta de Continental.

Medio Oeste

Miembros de USW visitaron 60 distribuidores de llantas en el Medio Oeste entre el 2 de diciembre de 2006 y el 5 de enero del 2007. De los 60 distribuidores visitados, 38 (63.3%) reportaron problemas. Los distribuidores en ésta área contaron a los entrevistadores que ellos vieron un marcado descenso en el servicio al cliente, entrega y velocidad en el suministro en los dos años pasados. En este cluster de tiendas había muy pocos promocionales o señales de Continental. Algunos distribuidores reportaron que ellos habían desanimado a clientes de comprar llantas Continental para evitar la molestia de tratar de obtener las llantas correctas.

Conclusiones

Las respuestas de los distribuidores durante nuestras visitas indican serios problemas en el mercadeo, recursos y estrategias de servicio de Continental, con solo menos de la mitad (47.6%) de la muestra total que reportaron problemas. La profunda frustración expresada por una gran parte de los distribuidores visitados era preocupante. Los distribuidores reportaron problemas con el mercadeo y la capacidad de la compañía de generar una demanda y expresaron serios problemas que estaban enfrentando en cuanto al suministro.

El año pasado, en la primera Convención de Oro de Distribuidores de Llantas en las Vegas, Continental reconoció que las relaciones con los distribuidores han degenerado mucho y se disculparon por los errores y prometieron cambiar sus métodos. En la conferencia, Continental prometió ser más consistente, en términos de suministro, precio y apoyo. Desafortunadamente parece que la compañía no ha cumplido sus promesas – y los distribuidores lo están notando.

