



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - E.D.E.

*Universidad Argentina de la Empresa*

**Maestría en Dirección de Empresas (MBA)**

**Caso de Estudio: Expansión comercial de Madersol SA en la incursión del mercado de revestimientos aislantes.**

**Autor:** Cdor. Carril Moscato, Braian Mariano

**Director del Trabajo Final:** Ing. Martínez Damián  
Ingeniero Agrónomo  
Universidad Argentina de la Empresa

**Cohorte E-56**

**Fecha de entrega (01/04/2018)**



## **Agradecimientos:**

*La elaboración de un Trabajo Final de estas características no es una tarea fácil de llevar a cabo. Exige arduo empeño, paciencia, templanza, capacidad de análisis y conducta. Pero aunque resulte difícil de creer, todo lo mencionado no alcanza. Cada maestrando necesita un gran equipo que lo sostiene y acompaña en este largo camino y a quienes, en lo personal, quiero agradecer profundamente su incondicional compromiso:*

*A mi novia Jeanette, gracias por acompañarme y aconsejarme desde cerca en esta etapa de mi vida y por compartir juntos momentos inolvidables. Gracias por el enorme sacrificio que hiciste junto a mí en este camino, siempre brindándome una buena palabra y el amor que tanto me reconforta.*

*A mis padres Claudia y Jesús, gracias por inculcarme constantemente y desde pequeño lo importante y satisfactorio que es hacer las cosas con empeño y por esfuerzo. Gracias por motivarme no solamente a estudiar, sino a superarme día a día como persona; gracias por siempre preocuparse por mi bienestar y por el amor que siempre me brindan.*

*Gracias a mis abuelos por el amor y el cariño que siempre me dan.*

*A mis amigos gracias por estar siempre, incondicionalmente a mi lado, por todos los momentos vividos durante esta etapa de mi vida.*

*A mi Tutor Damián Martínez, muchas gracias por tus fructíferos e invaluable consejos de cara al presente trabajo, por tu inalcanzable compromiso, tu buena onda y tu fiel compromiso.*

*A mis compañeros de cohorte, muchas gracias por todos los momentos vividos en las aulas en este largo camino (en especial a mis compañeros de grupo Mati, Javi, Ari, Nestor y Gonza) que me han enriquecido no solo desde lo profesional, sino como persona.*

*Gracias a las autoridades de UADE Business School por la atención siempre brindada y por el inalcanzable anhelo de querer impartirnos la mejor formación que los maestrandos puedan recibir en una escuela de negocios.*

## **ABSTRACT**

After the Argentinian Economic and Financial Crisis that had happened during 2001 and 2002, there was an economic growth economic period that followed (due to the Argentinian currency devaluation respect US Dollar and the expansion in the construction sector) a growth in a lot of industrial clusters in that country.

This study case shows the commercial strategy of a small manufacturing painting company (industry strongly linked with construction sector) based on the developing of an innovating product. This innovation could allow the growing of the company by focused segment marketing strategy. In this study case, the Marketing advisor, shows to the business's owners two marketing plans to be implemented in the launch of the product.

The aim of the present work is to describe and evaluate the internal process of development of an innovating product to be launched in the Argentinian market in 2006 of a manufacturing painting company located in Gran Buenos Aires. In addition, evaluate the different marketing plan options for that product launching.

# ÍNDICE TEMÁTICO

ABSTRACT .....	4
ÍNDICE TEMÁTICO.....	5
1 - OBJETIVO GENERAL .....	7
2 - OBJETIVOS PARTICULARES.....	7
3 - MARCO TEÓRICO .....	8
<b>3.1 - PROCESO DE ELECCIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>8</b>
3.1.1 - SEGMENTACIÓN DE MERCADOS .....	8
3.1.2 - ELECCIÓN DE MERCADO META Y ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	11
<b>3.2 - INNOVACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 - MIX DE MARKETING .....</b>	<b>18</b>
3.3.1 - ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	18
3.3.2 - GESTIÓN DE MARCA .....	25
3.3.3 - ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	29
3.3.4 - ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	35
3.3.5 - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	44
4 - MARCO METODOLÓGICO .....	67
5 - CASO DE ESTUDIO .....	68
5.1 - HISTORIA DE MADER SOL SA .....	69
5.2 - PROCESO DE FABRICACIÓN DE PINTURAS .....	70
5.3 - ESTRUCTURA DE MARDERSOL SA .....	71
5.4 - CULTURA ORGANIZACIONAL .....	74
5.5 - SURGIMIENTO DE LA IDEA.....	75
5.6 - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO – VIABILIDAD TÉCNICA .....	75
5.7 - VIABILIDAD COMERCIAL .....	77
5.7.1 - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	77
5.7.2 - ANÁLISIS DEL CONTEXTO (PESTEL) .....	84
5.8 – SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	85
5.9 - MARCA DEL PRODUCTO .....	86

<b>5.10 - PROPUESTAS DE PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>88</b>
5.10.1 - Propuesta A .....	88
5.10.2 - Propuesta B.....	91
<b>5.11 - PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS Y EL DILEMA .....</b>	<b>93</b>
<b>6 - CONCLUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>7 - TEACHING NOTE .....</b>	<b>96</b>
<b>7.1 - SINÓPSIS DEL CASO .....</b>	<b>96</b>
<b>7.2 - OBJETIVOS DE ENSEÑANZA .....</b>	<b>96</b>
<b>7.3 - AUDIENCIA OBJETIVO .....</b>	<b>97</b>
<b>7.4 - ANÁLISIS DEL CASO Y GUÍA DE ENSEÑANZA .....</b>	<b>97</b>
<b>8 - BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>105</b>
<b>9 - ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## **1 - OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo consiste en desarrollar un caso de estudio que tiene como ejes describir y evaluar el proceso de desarrollo interno de un producto innovador a ser lanzado en el mercado argentino en el año 2006 de una empresa manufacturera de pinturas localizada en el AMBA, como así también evaluar las distintas alternativas de plan de marketing de cara al lanzamiento del mismo.

El presente caso de estudio está orientado a ser utilizado ante alumnos de MBA que estén cursando la asignatura Herramientas Comerciales o Integrando la Empresa. Se sugiere utilizar el caso en una clase de 90 minutos.

## **2 - OBJETIVOS PARTICULARES**

Se determinan los siguientes objetivos particulares a fin de alcanzar dicho objetivo general:

- Describir la situación macroeconómica y del mercado en el que se desenvuelve la firma en 2006.
- Describir el proceso de formación e historia de la firma hasta 2006.
- Explicar el proceso de innovación de producto creado.
- Identificar los mercados meta a los cuales aspira a acceder la empresa.
- Evaluar las distintas alternativas de lanzamiento del nuevo de producto que se proponen, en lo que respecta a estrategias de marketing a adoptar.

## **3 - MARCO TEÓRICO**

### **3.1 - PROCESO DE ELECCIÓN DE MERCADOS**

Para alcanzar un mercado meta, deben seguirse tres pasos esenciales: segmentar el mercado, determinar mercados metas y establecer el posicionamiento en dicho mercado.

#### **3.1.1 - SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

La segmentación de mercados es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Santesmases Mestre, 2012). De la segmentación se obtienen distintas porciones de mercado con características más homogéneas, siendo el paso siguiente, la determinación de mercados meta, evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a ingresar. Una vez determinados los mercados meta, se debe establecer el posicionamiento competitivo del producto y determinar una mezcla de marketing apropiada (Kotler, 2013).

La segmentación de mercado permite comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales; al conocer mejor las necesidades del mercado, se pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa.

La segmentación de mercado trae los siguientes beneficios (Santesmases Mestre, 2012):

- Pone en relieve las oportunidades de negocio existentes (permitiendo encontrar algún segmento cuyas necesidades no son satisfechas de manera adecuada).
- Contribuye a establecer prioridades (poner foco en determinados segmentos dependiendo de las características que estos tengan).
- Facilita el análisis de la competencia (se pueden identificar los competidores más inmediatos que atienden a los segmentos a los cuales apunta la empresa).
- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas (mejor adecuación de los productos y servicios y de las acciones promocionales a llevar a cabo).

Los segmentos pueden determinarse de acuerdo con criterios generales (los cuales son independientes del producto o del proceso de compra y sirven para dividir cualquier población, sean o no un mercado) o específicos (están relacionados con el producto o el proceso de compra). A su vez, cada uno de éstos pueden ser objetivos (fácilmente medibles) o subjetivos (más difíciles de medir). De la combinación de las mencionadas características, se obtienen cuatro grupos de criterios de segmentación (Santesmases Mestre, 2012):

- Criterios generales objetivos: Constituidos por variables demográficas (sexo, edad estado civil y tamaño del hogar; son fáciles de emplear y permite identificar y alcanzar fácilmente los distintos segmentos), las socioeconómicas (nivel de ingresos, de estudios y ocupación; se suelen combinar para determinar la clase social, ya que las diferencias entre los productos comprados, calidad de los mismos y pautas de compras, pueden ser muy acusadas según estas características) y las geográficas (nación, región y hábitat; marcan distintos hábitos de consumo debido a las distintas características geográficas de los lugares donde viven los consumidores).

- Criterios generales subjetivos: La personalidad y los estilos de vida pueden dar lugar a fuertes diferencias en las necesidades y pautas de consumo. La segmentación psicográfica utiliza estas variables como bases de segmentación, aunque cabe resaltar, que su aplicación es sumamente dificultosa, por cuanto la medida de los distintos tipos de personalidad y estilos de vida no es objetiva, como en el caso de la edad o el sexo, sino subjetiva, y, por lo tanto, son mayores los errores que se pueden cometer al segmentar bajo esta variable. Respecto al tipo de personalidad, algunos ejemplos incluyen a los individuos introvertido, extrovertido, emotivo, flemático, líder, gregario, entre otros. En lo que respecta a los estilos de vida, los mismos vienen determinados por las actividades desarrolladas, los centros de interés manifestados y las opiniones sostenidas,
- Criterios de segmentación específicos: Incluyen comportamientos como la frecuencia e intensidad de uso de un producto o la fidelidad de marca; motivaciones, como el beneficio buscado; o bien actitudes, percepciones y preferencias hacia el producto, marca o punto de venta.
  - Los criterios objetivos incluyen a los comportamientos, y por lo general, son de fácil medición; incluye a la segmentación por uso, la cual da lugar a segmentos como “grandes usuarios”, “usuarios ocasionales”, entre otros, la cual posibilita que la empresa dirija sus esfuerzos comerciales a aquellos segmentos que proporcionan mayores cifras de ventas o desarrollar acciones específicas para estimular la demanda en segmentos con potencial emergente.
  - Los criterios subjetivos son de difícil aplicación, pero pueden permitir identificar segmentos cuya demanda presenta diferencias significativas en su respuesta. Esta clasificación alberga a la segmentación por beneficio, la cual consiste en aquella que clasifica a los segmentos por la ventaja o beneficio buscado en la compra del producto. Otros criterios de segmentación subjetivos lo constituyen las actitudes, percepciones y preferencias.

Para realizar una segmentación eficaz, es necesario que los segmentos cumplan con las siguientes características (Kotler, 2008):

- Mensurables: Los segmentos han de poder medirse.
- Accesibles: Los segmentos deben poder ser servidos por la empresa de manera eficaz.
- Sustanciales: Los segmentos deben ser rentables y lo suficientemente grandes como para que valga la pena su abordaje.
- Diferenciables: Los segmentos deben ser distinguibles de otros a los cuales no se pretende atender.
- Procesables: La empresa debe poder diseñar un programa para atraerlo.

### **3.1.2 - ELECCIÓN DE MERCADO META Y ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Luego de identificar los segmentos, es necesario evaluarlos para conocer cuál o cuáles debe abordar la empresa. Para ello debe tener en cuenta: el tamaño y crecimiento de mercados (buscando datos acerca de ventas actuales del segmento, tasa de crecimiento y rentabilidad esperada), el atractivo estructural de los segmentos (analizando factores estructurales de largo plazo como el nivel de competencia, la existencia de productos sustitutos, el poder de negociación con los clientes y el poder de negociación con los proveedores) y los objetivos y recursos de la empresa (asegurándose que los segmentos elegidos se correspondan con los mismos) (Kotler, 2013).

Luego de evaluar los segmentos, la empresa debe elegir uno o más mercados meta, definiendo a tal como el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la empresa desea servir.

Una vez determinados los segmentos de mercado, la empresa puede optar entre tres tipos de estrategias básicas (Kotler, 2013 y Santesmases Mestre, 2012):

1. Estrategia de Marketing no diferenciado: Desde este enfoque, se hace caso omiso a la segmentación y se trata de llegar a todo el mercado con una única oferta (producto, precio, distribución y comunicación); trata de satisfacer necesidades y demandas distintas con una única oferta comercial. Presenta ventajas por su bajo costo, por mayores economías de escala, pero por el contrario, resulta difícil satisfacer las necesidades de todos los consumidores que se atienden.
2. Estrategia de Marketing diferenciado: Desde este enfoque, la empresa se dirige a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. Este tipo de estrategia es más costosa debido a los costos adicionales de personalización de productos, como así también a las distintas estrategias de comunicación, precio o canal que pudieren diferir entre los distintos segmentos elegidos; su alto costo se ve compensado por la posibilidad incrementar sustancialmente la demanda total del mercado, ya que se es más eficiente satisfaciendo las necesidades de cada uno de los segmentos.
3. Estrategia de Marketing concentrado (o de nicho): Esta estrategia es atractiva para empresas que dispone de recursos limitados. En vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca una participación grande en uno o algunos segmentos pequeños o nichos; mediante el marketing concentrado la empresa logra una fuerte posición de mercado, puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación que adquiere; la empresa puede vender con mayor eficacia al ajustar sus productos, sus precios y sus programas a las necesidades de los segmentos definidos. Los nichos atraen a menos competidores que los segmentos grandes, lo cual permite a la empresa posicionada en el nicho abastecer de manera certera a sus clientes. Tiene ciertos riesgos, ya que el debilitamiento de la demanda, los cambios de preferencias de los segmentos servidos o la entrada de nuevos competidores, pueden reducir las ventas y beneficios de la empresa al no estar la oferta diversificada.

El grado de intensidad de la segmentación se puede medir en función a la diferenciación que haya en los distintos elementos de la mezcla de marketing para cada uno de los segmentos atendidos (Santesmases Mestre, 2012):

1. Segmentación por producto: Es la más habitual, y puede consistir en ofrecer productos similares o completamente distintos a través de marcas diferentes, denominadas “segundas marcas o mediante la oferta de distintos modelos, tamaños, presentaciones o envases.
2. Segmentación por precio: Hay situaciones en la cual el producto es el mismo pero el precio es distinto (por ejemplo, rebajas en grandes almacenes, días de descuentos, etc).
3. Segmentación por distribución: Los productos pueden venderse a través de distribuidores exclusivos, o solo en determinados canales, para dar mayor prestigio al producto y dirigirse a segmentos de mercado más elitistas.
4. Segmentación por comunicación: La publicidad permite (aunque no siempre) llegar a audiencias o segmentos de mercado distintos; la venta personal puede segmentarse mediante la selección de los vendedores cuyas características de sexo, edad, cultura o nivel social se adapten mejor a las preferencias de los segmentos objetivo: la promoción de ventas también puede dirigirse a segmentos específicos mediante la utilización de descuentos, regalos o sorteos alcanzables solo por el público objetivo.

Una vez definido el mercado meta a abastecer y definidas las estrategias para abordarlo, es pertinente explicar el proceso de desarrollo de nuevos productos e innovaciones.

### **3.2 - INNOVACIÓN**

Barba (1993) insiste en la dificultad que a veces conlleva convencer a algunos directivos, en particular de las PyMES, de que se considere el proceso de innovación de nuevos productos como un aspecto clave en la competitividad de su empresa.

En esa misma dirección Ayneto (2010), afirma de que es una realidad de que muchas empresas consideran a la innovación una actividad de gran riesgo, altos costos y retornos contingentes, por lo que rehúyen a su práctica sistémica; además, considera que pocos visualizan la innovación como lo que es, una herramienta para la competitividad que junto con la internacionalización, constituye uno de los pilares fundamentales para el crecimiento empresarial.

Una innovación es un producto, servicio o concepto que trae una solución a los problemas de los consumidores, ya sea a través de una mejor solución que los productos existentes propuestos por la competencia, o que ofrece una función nueva o adicional (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009).

Las innovaciones están sujetas a distintos grados de riesgo, de los siguientes tipos: a) riesgo de mercado (el cual representa el grado de originalidad y la complejidad del concepto, que determinará la receptividad del mercado y los costos de cambio para el usuario, es decir, determina la viabilidad comercial); b) riesgo tecnológico (el cual representa el grado de innovación tecnológica del concepto, que determinará la viabilidad técnica de la innovación); c) riesgo estratégico (asociado al grado de familiaridad que la empresa tiene con el mercado y la tecnología) (Santesmases Mestre, 2012).

En concordancia con lo dicho, Adair (1997: 73) afirma “es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Podemos y debemos calcular el riesgo y ajustar nuestra exposición de acuerdo con los recursos. Pero no podemos eliminar el riesgo y seguir considerándonos como creativos e innovadores”

De acuerdo con el tratamiento dado al riesgo por parte de la compañía, existen 3 factores que son considerados imprescindibles para las innovaciones exitosas (Schnarch Kirberg, 2013): superioridad del producto, correcta comprensión del mercado (saber hacer marketing) y sinergia entre ingeniería, marketing, producción e Investigación y Desarrollo (I&D).

Respecto a la mitigación de riesgos inherentes a la introducción de nuevos productos, Lambin (1993) opina que este riesgo puede ser sensiblemente reducido con la puesta en marcha, en la empresa, de un procedimiento sistemático de evaluación y de desarrollo de ideas de los nuevos productos. Además, la investigación sugiere que los productos que son diseñados e introducidos siguiendo los pasos de un marco de trabajo estructurado en torno a la planeación, tienen mayor probabilidad de éxito final que aquellos no desarrollados dentro de un marco de trabajo (Zeithaml y Bitner, 2001)

El hecho de adoptar algún proceso sistemático para la introducción de nuevos productos, es valioso e importante, especialmente para las Pymes, porque los efectos de un fracaso pueden tener mayores proporciones relativas que en una compañía grande.

Por lo general los distintos expertos en marketing presentan métodos similares que varían en pequeños matices. Por ejemplo, Kotler (2012) divide a este proceso en las siguientes fases: generación de ideas, tamizado preliminar, desarrollo y pruebas del concepto, análisis financiero, desarrollo del producto y comercialización. Mientras que Stanton (2004), sugiere los siguientes pasos: generación de ideas, discernir y valorar ideas, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercado y comercialización.

Más allá de las fases citadas de los distintos autores, vale la pena aclarar que de ninguna manera se trata de un proceso estrictamente lineal, sino más bien iterativo.

El lanzamiento de un nuevo producto implica decisiones de marketing tanto en el nivel estratégico como táctico. Las decisiones a nivel estratégico hacen referencia al qué, dónde, cuándo y por qué lanzar; se toman en las etapas iniciales del desarrollo y son difíciles de cambiar (o el cambio implica costos elevados). En cambio, las decisiones a nivel táctico se refieren al cómo, haciendo hincapié en el marketing operativo; se suelen tomar cuando el desarrollo conceptual del producto está acabado y los cambios en las mismas son permisibles a un costo razonable.

Las innovaciones cuentan con distintos componentes (Barreyre 1980): una necesidad que debe ser satisfecha o una función a ser cumplida, el concepto de un objeto o entidad para satisfacer la necesidad y los aportes compuestos de un grupo de conocimientos existentes, así como de materiales y tecnologías disponibles, que permiten que el concepto se vuelva operativo.

Existen distintos tipos de innovación (Schnarch Kirberg, 2013):

- Innovación impulsada por el mercado: es el resultado de una observación directa de las necesidades. Requiere de marketing estratégico reactivo
- Innovación impulsada por la tecnología: es el resultado de una investigación fundamental y de las oportunidades tecnológicas. Requiere de marketing estratégico proactivo y orientado a la oferta. Son frecuentemente disruptivas, ya que cumplen con necesidades que no están explícitamente articuladas por los compradores potenciales, y se anticipan a la demanda del mercado al ser creadas por el marketing operativo. Son más riesgosas.

Dependiendo del tipo de innovación a introducir, se pueden inferir distintas razones que movilizan a las organizaciones a diseñar nuevos productos (Schnarch Kirberg, 2013). Algunas de ellas son: de mercado, como hemos visto el mercado es algo dinámico y la empresa vive de su mercado y para su mercado; técnicas, siempre existen avances científicos, nuevas materias primas, procesos, etc.; de rentabilidad, normalmente los nuevos productos constituyen las fuentes más importantes de ingresos; de dinámica, ya que el crecimiento de las empresas en gran medida depende de los nuevos lanzamientos que se hagan.

La creación y lanzamiento de nuevos productos obedece a distintas motivaciones dentro de las organizaciones, como ser razones de mercado (éste es dinámico, y la empresa vive del mercado y para su mercado), Técnicas (referido esencialmente a avances científicos y tecnológicos), por rentabilidad (ya que por lo general, los nuevos productos proveen de grandes ingresos) y dinámicas (en muchas ocasiones, el lanzamiento de nuevos productos está fuertemente relacionado con el crecimiento de la empresa).

El proceso de I&D no vale nada por sí mismo, debe coordinarse con el mercado. Las empresas innovadoras no son necesariamente las que producen el mejor resultado tecnológico, sino las que saben qué se pueden comercializar (Mansfield y Wegner 1975)

De acuerdo al grado de innovación que conlleven, los nuevos productos pueden clasificarse en:

- Verdaderamente novedosos: hay una necesidad insatisfecha y no hay sustitutos satisfactorios que la cumplan.
- Sustituciones o mejoras: reposición de productos existentes que tienen una diferencia significativa del artículo; incluye cambios de modelos y moda.
- Imitación: son nuevos para la empresa pero no para el mercado que los conoce.

Una categorización más amplia, propuesta por Guiltinan (1998) sugiere que los nuevos productos pueden clasificarse en:

- Productos nuevos para el mundo (completamente novedosos)
- Nuevas líneas (ingreso a mercados existentes, pero nuevos para la firma)
- Adiciones de línea de productos existentes (extensión de línea).
- Mejoras a productos existentes.

- Reposicionamientos (desarrollos técnicos modestos a productos existentes que hacen que suplan una nueva necesidad o de una mejor forma)
- Reducciones de costos (versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a menor precio).

Al finalizar el diseño del nuevo producto, y conociendo el mercado a abastecer, se debe diseñar una estrategia de mix de marketing (las 4 P del marketing) con el objeto de lanzar el producto al mercado.

### **3.3 - MIX DE MARKETING**

#### **3.3.1 - ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

La planificación de la mezcla de marketing comienza con la construcción de una oferta que aporte valor a los clientes meta; esta oferta se convierte en la base sobre la que la empresa construye relaciones rentables con el cliente (Kotler, 2013).

Según Santesmases Mestre (2012), el concepto de producto se puede plantear partiendo de dos enfoques claramente diferenciados, uno de ellos basado en el producto en sí mismo, bajo el cual, el producto es la suma de características o atributos físicos (conlleva una concepción técnica) y el otro basado en las necesidades del consumidor, que establece que los clientes no compran productos por sí mismos, sino por los problemas que éstos resuelven.

Kotler (2013) define genéricamente al producto como “cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

El producto está compuesto por aspectos formales (calidad, marca, envase, estilo y diseño) que constituyen el producto tangible y por aspectos añadidos (servicio posventa, mantenimiento, garantía, instalación, entrega y financiamiento) que configuran el producto aumentado (Santesmases Mestre, 2012).

La concepción de producto según Levitt (1980) introduce el concepto de producto total, compuesto por aspectos tangibles e intangibles, distinguiendo entre producto genérico (producto en sí mismo), el producto esperado (expectativas mínimas del cliente incluyendo la entrega, condiciones de pago, formación, etc), el producto aumentado (oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir) y el producto potencial (todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes; se refiere a todo lo que queda por mejorar).

Kotler (2013) hace una distinción similar del producto en niveles, ubicando en primera instancia al “valor esencial para el cliente”, que está constituido por los beneficios o servicios que esencialmente resuelven un problema y que los consumidores buscan. En un segundo nivel se ubica el producto real, que consiste en la transformación de los beneficios esenciales en un producto tangible, desarrollando características propias del mismo además del diseño, la calidad, marca y empaque. En el tercer nivel, al igual que la concepción de Levitt, se ubica al producto aumentado, el cual consiste en el producto real que ofrece prestaciones y servicios adicionales al consumidor.

#### *Cartera de productos:*

Por lo general las empresas no venden un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, lo cual constituye una cartera de productos, la que a su vez puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Una línea está compuesta por un conjunto homogéneo de productos, constituyendo un grupo en sí mismo dentro de la misma categoría. Por lo general, a todos los productos dentro de una misma línea, se los identifica con el mismo nombre (Santesmases Mestre, 2012).

Kotler (2013) define línea de producto como el “conjunto de productos que se encuentran muy relacionados debido a que funcionan de manera similar. Se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se encuentran dentro de un determinado rango de precio”; también define a la mezcla de productos o cartera de productos como “el conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta”.

La amplitud de una cartera de productos, se mide por el número de líneas distintas que la integra. La profundidad, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos; una línea es poco profunda si el gerente puede aumentar las utilidades agregando artículos (es decir, relleno la línea); una línea es muy profunda si el gerente puede discontinuar artículos sin resignar rentabilidad. La longitud es el número total de productos fabricados o vendidos, es decir, la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas, o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad (Kotler, 2013 y Santesmases Mestre, 2012).

Una cartera con gran amplitud y profundidad permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos de mercado, pero las diferentes ventajas que los productos ofrecen deben ser percibidas por los consumidores para evitar el temido efecto de canibalización (en el cual, las ventas de un producto avasallan las ventas del otro) en la incorporación de nuevos productos o extensiones de línea (Santesmases Mestre, 2012).

La extensión de la línea de producto (también denominado relleno de línea por Kotler) consiste en el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca. Entre las ventajas que reportan la extensión, destacan el bajo costo de lanzamiento y la posibilidad de satisfacer mejor las necesidades de distintos segmentos de mercado. Por otro lado, el inconveniente que presenta la extensión de línea es la incapacidad que tiene de incrementar la demanda total de la correspondiente categoría de producto, ya que por lo general, se produce un mero traspaso de una variedad anterior del producto a la nueva (Kenny y Quelch, 1994).

Kahn (1998) opina que una gran variedad de productos por línea, puede hacer que cada consumidor encuentre la opción que mejor satisfaga sus necesidades, pero demasiada variedad puede crear confusión en el comprador y dificultar la elección.

Asimismo, los costos de promoción de una gran variedad de productos pueden ser elevados y los resultados obtenidos pueden aconsejar una reducción de líneas o de productos dentro de una línea. La eliminación de un producto es el proceso de retirar o abandonar un producto de la gama o cartera ofrecida y puede ocurrir porque las ventas hayan disminuido, el producto pasó de moda o quedó desfasado tecnológicamente, que haya sido superado por un competidor o si se hubiere lanzado un producto sustituto, o que ha dejado de generar beneficios a la empresa (Santesmases Mestre, 2012).

La consistencia de una cartera de productos se refiere a qué tan estrechamente están relacionadas las diferentes líneas de producto en su uso final, requerimientos de producción, canales de distribución o de alguna otra forma (Kotler, 2013).

Estas dimensiones de producto propician un punto de referencia para definir la estrategia de productos de la empresa, la cual puede consistir en cuatro decisiones: añadir nuevas líneas de productos, ampliando su gama (de esta manera, sus nuevas líneas se fortalecen de la reputación de la compañía en sus otras líneas); alargando sus líneas de producto existentes para convertirse en una empresa de línea más completa; añadir nuevas versiones de cada producto para profundizar su cartera; intentar lograr una mayor consistencia en su línea de productos (o menor) dependiendo de si quiere tener una sólida reputación en un único campo o en varios. También se puede tomar la decisión de discontinuar líneas y modelos con un rendimiento precario y recuperar su enfoque (Kotler, 2013).

#### Clasificación de productos:

La clasificación más popular de los productos es en función de los compradores de los mismos (y no sobre la base de la funcionalidad de los mismos) pudiendo ser de consumo o industriales (Kotler, 2013).

Los bienes de consumo se pueden clasificar también en función a la frecuencia de compra y el esfuerzo realizado en el proceso de compra. De acuerdo a ello, se pueden clasificar en (Kotler, 2013 y Santesmases Mestre, 2012):

- Bienes de conveniencia: Bienes de uso común que se compran con frecuencia y que requieren mínimo esfuerzo de decisión y comparación. A su vez se clasifican en corrientes (son de uso general, se adquieren de modo regular, de compra por impulso (su compra se realiza sin ninguna clase de búsqueda o planificación, exhibiéndose constantemente, haciendo que el consumidor repare en ellos y los adquiera) y de compra de emergencia (se compran cuando surge una emergencia).
- Bienes de compra esporádica: Son aquellos para los cuales hay una mayor búsqueda de información y se efectúan más comparaciones.
- Bienes de especialidad: Son aquellos que por sus características únicas o por el prestigio de la marca, el comprador está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de decisión.
- Bienes no buscados: Son aquellos que el consumidor no conoce, o que, por lo general conoce pero no desea comprar. Requieren mucha publicidad y ventas personales.

*Diferenciación de producto:*

La diferenciación de producto es una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único, con el objetivo de crear una situación de “monopolio” en el mercado (Santesmases Mestre, 2012).

Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, el precio, la distribución o por los servicios añadidos (entrega a domicilio, financiación, asistencia técnica, etc), así como por la forma de entender y aplicar el marketing (mayor énfasis en la calidad, en la innovación o priorizando determinados segmentos de mercado) y debe aportar alguna utilidad al consumidor que valore de forma positiva (Santesmases Mestre, 2012).

Según Levitt (1980), si bien la diferenciación es beneficiosa, conlleva ciertos riesgos, ya que cuanto más amplía el mercado la empresa, enseñando y ayudando clientes,

más fácilmente puede perderlos, porque estas acciones pueden ser imitadas por la competencia.

Una de las maneras de diferenciar el producto es mediante la calidad, ya que constituye una exigencia para el éxito de la empresa obteniendo mayores beneficios, menores costos y mayor cuota de mercado (Santesmases Mestre, 2012). Se entiende por calidad de producto a las características del mismo que dependen de su habilidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los consumidores (Kotler, 2013).

Se puede distinguir entre calidad objetiva (la cual implica una naturaleza técnica, es medible y verificable) y la calidad percibida (es subjetiva y constituye una evaluación del consumidor). Se admite en general que existe una asociación positiva entre calidad y precio; siendo esta relación bidireccional ya que la calidad del producto influye en la formación de expectativas acerca del mismo, y, a su vez, el precio es utilizado como un indicador en la formación de la percepción de calidad (Santesmases Mestre, 2012).

Según Kotler (2013) la calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. En el desarrollo de un producto, el diseñador debe elegir primero un nivel de calidad que apoye el posicionamiento del producto, siendo la calidad aquí, calidad de desempeño (u objetiva según cita Santesmases Mestre anteriormente). La alta calidad también puede significar altos niveles de consistencia de calidad, distinguiendo aquí la calidad de cumplimiento (entendida como ausencia de defectos y consistencia en la entrega de un nivel de rendimiento específico, y siendo sobre la cual las empresas deben centrarse).

Otra manera de diferenciar el producto y agregar valor para el cliente es a través del diseño y estilo; el diseño es un concepto más amplio que el estilo. Este último solo describe la apariencia de un producto y definen cuán atractivo será el producto; por otro lado, el diseño contempla la esencia del producto, y define tanto a lo atractivo del producto como a su funcionalidad (Kotler, 2013).

El modelo es otra de las formas de diferenciar productos, entendiendo a tal como la identificación de productos distintos o de variantes de un producto básico dentro de

una marca determinada. Al igual que en la marca, se distingue entre el nombre y el logotipo y también pueden registrarse para conseguir protección legal (Santesmases Mestre, 2012).

El envase es la forma de proteger físicamente el producto y presentarlo; se utiliza cuando el producto es de tamaño pequeño o se mide por unidades de peso o capacidad. En algunos casos, su función es solo la de contener, envolver o proteger el producto, pero cada vez se emplea más como un instrumento de diferenciación del producto y de promoción, utilizando tipografías, gráficos y colores que estimulan la adquisición del producto (Santesmases Mestre, 2012). Las decisiones de envase afectan al diseño y al tipo del mismo; siendo el diseño un aspecto cada vez más importantes (dada la importancia del envase como instrumento de promoción). El envase, a su vez, puede incrementar el valor del producto, ya que su practicidad puede aumentar la funcionalidad del mismo (Kotler, 2013).

Respecto a la etiqueta del producto, tratándose de la etiqueta de marca, puede ser un importante instrumento de promoción del producto. Por otro lado, tratándose de la etiqueta informativa, cumple un rol fundamental al brindar al consumidor información sobre el producto, facilitando datos sobre el fabricante o vendedor y las características y formas de uso o consumo del producto (Santesmases Mestre, 2012).

Kotler (2013) distingue las funciones que tienen las etiquetas: identifica el producto o marca, describe varios atributos sobre el producto (quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo fue hecho, su contenido, con qué fin se usa, cómo utilizarlo de forma segura) y ayudar a promocionar la marca (apoyando su posicionamiento, dándole personalidad a la marca y conectándose con los clientes).

### Imagen e identidad de marca

Se entiende por imagen a la representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca; se trata de un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios. Por otro lado, la identidad de marca es la dimensión que debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener; es lo que hace única y singular a la marca y la diferencia de las demás (Santesmases Mestre, 2012).

## Posicionamiento

Se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal (Santesmases Mestre, 2012).

Según Lautman (1993), una posición efectiva es la que permite a un producto o marca ocupar un nicho preferente y único en la mente del consumidor y que es consistente con la estrategia de marketing. El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos.

Conocer la posición que ocupa un producto o marca en el mercado permite orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias para mantener o corregir la posición actual. Wind (1982) establece que las acciones para posicionar un producto o marca pueden abarcar los siguientes tipos: por las características del producto, por los beneficios o problemas que solucionan, por el uso u ocasiones de uso, por la clase de usuarios, en relación con otros productos (implica realizar publicidad comparativa) y por disociación de la clase de producto (diferenciar al producto del de los competidores).

El posicionamiento es sumamente importante en el lanzamiento de un nuevo producto, cuando se intenta revitalizar la demanda de uno existente, cuando cambia la percepción actual del propio producto o de los competidores, o cuando aparecen nuevos productos competidores en el mercado (Santesmases Mestre, 2012).

### **3.3.2 - GESTIÓN DE MARCA**

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”.

Schmitt Bernd (2000) sostiene que el producto es lo que la empresa fabrica, mientras que la marca es lo que el cliente compra (es su punto de referencia) y lo que sintetiza todo lo que el producto representa para el mercado; además un producto no se compra solamente por sus características funcionales, sino también por los sentimientos,

emociones, actitudes y experiencias que se asocian con la marca. Debido a ello, las empresas ya no promocionan productos, sino aspiraciones, imágenes y estilos de vida mediante las marcas.

Una marca es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser racionales y tangibles, en cuanto al desempeño del producto de marca; o simbólicas, emocionales e intangibles, relacionadas con lo que la marca representa (Keller, 2008).

Muchos directivos se refieren a la marca como más que eso: como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado. (Keller, 2008)

Dentro del concepto de marca, cabe distinguir el nombre y el logotipo. El nombre constituye la parte de la marca que se pronuncia. Es la denominación de un producto específico de una empresa. El logotipo es el grafismo empleado para distinguir una marca, un producto, una empresa o cualquier organización o conmemoración; por lo general, incluye el nombre de la marca o de la empresa, con una tipografía específica, junto a otros elementos (símbolos o emblemas) con grafismos específicos y colores identificativos. Su finalidad es que la marca sea distinguible para que los clientes la recuerden con mayor facilidad (Santesmases Mestre, 2012).

La marca puede ser concebida como un instrumento de protección legal, ya que su registración, impide que los competidores utilicen el mismo nombre que identifica a la empresa o a los productos y aprovecharse de su prestigio. También puede ser concebida como un instrumento de apoyo a la estrategia comercial; ya que un mismo producto puede ser percibido de distinta forma si se lo comercializara con otra marca. Si una marca tiene imagen favorable, todo nuevo producto que se identifique con la misma, contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización (Santesmases Mestre, 2012).

Lo que distingue una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como con la forma en que se

desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a ésta (Kotler, 2013).

El significado del nombre de marca puede contribuir positiva o negativamente en la aceptación y venta del mismo; debe ser apropiado, con sonido agradable, que no se preste a dobles significados que puedan ser peyorativos, o que no se pueda trivializar o hacer chistes con él. Es importante que el nombre sea fácil de reconocer, recordar y pronunciar (Santesmases Mestre, 2012).

Mediante el desarrollo de marca y el desarrollo de la lealtad del cliente se crean diferencias percibidas entre los diferentes productos, y así los mercadólogos crean un valor que puede traducirse en utilidades financieras para la empresa (Keller, 2013).

Tal es así, que la marca representa un activo intangible muy importante de la empresa, cuya valorización es dificultosa y sobre el cual, se puede desarrollar una ventaja competitiva. Incorpora más valores culturales y emocionales que racionales, y se encarga de diferenciar los productos, sobre todo cuando las características percibidas de los mismos son muy parecidas (Santesmases Mestre, 2012).

El valor de marca es el valor añadido que ésta proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor. El Marketing Science Institute (1989) definió al valor de marca como “el valor añadido del nombre que es recompensado por el mercado con márgenes de beneficio o cuotas de mercado mayores. Los consumidores y/o distribuidores pueden ver el valor de la marca como un activo financiero y como un conjunto de asociaciones favorables y comportamientos”.

Por lo expuesto, el valor de una marca se establecerá en la medida en que pueda conocerse y medirse cuál es el tipo y grado de satisfacción que provoca en los consumidores y cómo ésta afecta a sus respuestas en los planos cognitivo, afectivo y de comportamiento (Música Grijalba, Yague Guillen, 1993).

Según Aaker (1994), el valor de la marca puede considerarse como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma, a su nombre y a su símbolo, que incrementan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio ofrecido a los clientes. Por activos o pasivos se entiende aquellos que están realmente vinculados al nombre

o símbolo de la marca, abarcando a la lealtad de marca, el reconocimiento del nombre, la calidad percibida, la asociaciones de la marca y otros activos en propiedad de la marca (patentes, marcas registradas, relaciones con el canal, etc.).

Los activos de la marca incorporan o sustraen valor tanto a los compradores como a la empresa. Para los consumidores implica (Keller, 2013) identificar a la fuente o fabricante de un producto y asignar la responsabilidad a un productor o distribuidor en particular; además, sobre la base de experiencias pasadas, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no; ofrecen un medio de simplificación rápido para tomar decisiones.

A la empresa, las marcas ayudan a crear valor mejorando la eficiencia y efectividad de los programas de marketing, proporcionando márgenes más altos al permitir precios superiores y reducir la dependencia en las promociones, fortaleciendo la lealtad de marca al incrementar la satisfacción del cliente y proporcionar razones para comprar el producto, proporcionando una plataforma para crecer por medio de extensiones de marca, proporcionando un apalancamiento en el canal de distribución. Al igual que los compradores individuales, el distribuidor tiene menos incertidumbre si trata con marcas probadas y es una ventaja competitiva, que puede suponer una barrera real a la entrada de la competencia (Santesmases Mestre, 2012).

Según Santesmases Mestre (2012), las marcas se pueden clasificar en función de las características del nombre, de las partes que componen la marca (solo nombre, nombre y logo o nombre logo y slogan) y del número y características de los productos a los que alcanzan (de uno, varios o todos los productos de la misma empresa, de varios productos homogéneos producidos por distintas empresas o específica del producto o de las actividades de la empresa).

Keller (2008) indica que una compañía puede optar entre dos estrategias de nombramiento de marca, ya sea optando por incluir su nombre en marcas, o bien asignando a nuevos productos denominaciones de marca individuales que no están relacionados con el nombre de la compañía. Los nombres pueden estar asociados a nombres de personas, lugares, animales, nombres que usan una palabra con un significado inherente al producto, que sugieren atributos o beneficios relevantes o nombres inventados.

### **3.3.3 - ESTRATEGIA DE PRECIOS**

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Visto desde otra perspectiva más general, es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar el producto o servicio que se está ofreciendo (Kotler, 2007).

Puede ser considerado como el punto en el que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. Para el comprador, el precio no es solo el valor monetario pagado, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias e incomodidades sufridas y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad, es decir, es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe. Para el vendedor, el precio mide el valor de los componentes incorporados en el producto más el beneficio que le añade (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009 y Santesmases Mestre 2012).

Autores como Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y Santesmases Mestre (2012) coinciden en que el precio es muy importante por las siguientes razones:

- a) Es un instrumento a corto plazo: Según Pride y Ferrell (1987), el precio es un instrumento con el que se puede actuar con mayor rapidez y flexibilidad que los otros instrumentos del marketing; además, tiene efectos inmediatos sobre ventas y beneficios.
- b) En los mercados con escasas regulaciones, es un instrumento poderoso; pero a su vez puede ser peligroso, ya que tal y como señala Simon (1997), una extrema competencia en precios puede desencadenar una situación de “juego de suma cero”, en la que ningún actor sale ganando.
- c) Es el único instrumento que proporciona ingresos: Los otros instrumentos del marketing, por su naturaleza, implican gastos, mientras que el precio se relaciona directamente con las ventas y los beneficios.

- d) Influye de manera directa en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad.
- e) Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario, ya que debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor; si el precio es muy elevado, el cliente no estará dispuesto a comprarlo, pero si es demasiado bajo, puede rechazarlo por considerarlo de calidad inferior. Además, el precio influye en la percepción general de la marca, y contribuye a su posicionamiento dentro del conjunto evocado de compradores potenciales.
- f) Cuando no existe información adicional, o el consumidor es incapaz de evaluar las características técnicas o funcionales del producto, el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del mismo, de la imagen de marca o de la oportunidad de compra. También constituye uno de los principales elementos de comparación con productos análogos.
- g) Debe estar en armonía con el resto de los elementos del marketing operativo, teniendo en cuenta el financiamiento de la estrategia promocional y publicitaria; el empaque del producto debe reforzar el posicionamiento de alta calidad y precio elevado; la estrategia de precio debe respetar la estrategia de distribución garantizando los márgenes de distribución necesarios para asegurar los objetivos de cobertura de mercado.

Existen diversos factores que condicionan a la estrategia de precios (Santesmases Mestre, 2012):

- a) Marco legal (existencia de regulaciones que establezcan precios máximos y mínimos).
- b) Mercado y competencia (situación competitiva: monopolio, oligopolio, competencia monopolística o competencia perfecta; reacción de los clientes y reacción de la competencia).
- c) Objetivos de la empresa (si busca obtención de beneficios, participación de mercado o recuperación de la inversión).

- d) Múltiples partes interesadas (las modificaciones de precio pueden afectar a las expectativas de los siguientes públicos: clientes, competidores, intermediarios, accionistas, empleados, proveedores, acreedores, gerencia de la empresa, organizaciones de consumidores, sociedad en general).
- e) Interdependencia de las demandas de los productos ofertados (la modificación en el precio de un producto puede alterar la demanda de otro u otro de la gama de productos ofrecidos; se produce cuando hay una relación de sustitución o complementariedad entre los productos).
- f) Interacción entre los instrumentos comerciales.
- g) Dificultad para determinar la respuesta de la demanda.
- h) Los costos y la curva de experiencia del producto (ya que el precio debe estar por encima de los costos; además, a medida que la empresa adquiere experiencia elaborando un producto, los costos unitarios de producción tienden a reducirse – curva de experiencia – dando la posibilidad de hacer reducciones en el precio y adquirir de este modo una ventaja competitiva).
- i) Ciclo de vida del producto (el distinto comportamiento de la demanda en las sucesivas fases de la vida de un producto hace aconsejable la adaptación de la política de precios a la evolución de la elasticidad de la demanda) (Dean, 1976).

#### Métodos para la fijación de precios:

La fijación de precios para productos se puede establecer en función a los costos, la competencia o el mercado o demanda. Los costos determinan el nivel más bajo al que puede fijarse un precio; por encima de ellos puede establecerse un margen de beneficio, calculado con criterios más o menos racionales, y con el que puede perseguirse la consecución de una determinada rentabilidad; pero la existencia de competencia en el sector puede condicionar fuertemente la fijación del precio y alterar el procedimiento anteriormente descrito. También juega un rol importante la percepción de valor del producto por parte del consumidor, la cual establece el nivel más alto en el cual puede fijarse el precio (Santesmases Mestre, 2012).

Kotler (2013) establece las distintas estrategias para la fijación de precios:

a) Fijación de precios de valor para el cliente: El cliente es el que decide si el precio del producto es correcto, es por eso que, bajo esta óptica, se utilizan las percepciones de valor de los compradores; una buena estrategia implica comprender cuánto valor colocan los consumidores sobre los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor. El proceso de fijación comienza con la evaluación de las necesidades del cliente y sus percepciones de valor, luego se establece su precio meta basado en dichas percepciones; el valor y el precio meta son los que establecen los límites sobre en qué costos se puede incurrir y el diseño del producto. Dentro de la variante analizada, existen dos tipos de fijación de precio:

- Fijación de precios basadas en el buen valor: Consiste en ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo. Implica el rediseño de marcas existentes para ofrecer más calidad a un precio determinado o la misma calidad por menos precio.
- Fijación de precios basadas en el valor agregado: Consiste en añadir características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas y justificar de alguna forma los precios más elevados.

b) Fijación de precios basada en costos: A diferencia de la estrategia anterior, en esta no se contemplan a priori las percepciones de valor del cliente, sino que implica la fijación de precios sobre la base de los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo. La fijación de precios mediante márgenes consiste en agregar una cantidad adicional al costo del producto a cobrarse en el precio; este tipo de fijación no es recomendable ya que no tiene en cuenta al cliente ni a los precios de la competencia; a pesar de ello, es muy utilizada ya que se basa en factores perfectamente conocidos por la empresa. La fijación de precios para alcanzar determinada tasa de rentabilidad implica determinar el precio mediante el análisis del punto de equilibrio entre costos de producción y comercialización de un producto, más la tasa de rentabilidad esperada.

c) Fijación de precios basada en la competencia: Esta estrategia pone en primer lugar a los competidores, pues el precio se determina sobre la base de sus estrategias,

sus costos, precios y ofertas de mercado. A tal efecto, la empresa debe indagar sobre cómo se percibe su producto en términos de valor para el cliente respecto a los de la competencia; si el producto de la empresa tiene más valor que el de la competencia, puede cobrar un precio más caro que el que ésta cobra, en cambio, si el valor percibido es menor al de la competencia, se debe cobrar un precio inferior para que el precio se corresponda con el valor entregado al cliente (o cambiar el producto para que el cliente tenga mejores percepciones). Además, la empresa debe indagar sobre la fortaleza de sus competidores en el mercado y su posición relativa respecto a éstos; si la empresa es grande y compite con otras más pequeñas que cobran precios altos, puede bajar los precios para dejar a éstos últimos fuera de mercado; si la empresa es pequeña y hay grandes competidores, puede orientarse a nichos aún no satisfechos con productos de gran valor agregado y cobrando precios elevados.

En la formulación de la estrategia de precios se debe tener en cuenta los siguientes criterios de evaluación (Santesmases Mestre, 2012):

- **Objetivos de la empresa:** Debe contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera de productos, lo que implica la determinación de un equilibrio entre los precios de cada producto que componen las líneas.
- **Flexibilidad:** Debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el entorno.
- **Orientación al mercado:** Debe tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado a fin de conseguir una imagen favorable de la empresa y reforzar la lealtad del cliente a largo plazo.

#### Estrategias de precios para productos nuevos:

Ante el lanzamiento de un nuevo producto, se puede optar entre dos estrategias de fijación de precio: descremación y penetración. La primera supone la fijación de un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción para atraer a la “crema” del mercado, e ir bajando el precio posteriormente, de forma paulatina, para así captar sucesivamente nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio. La segunda estrategia supone fijar precios más bajos desde el principio del lanzamiento

del producto, para así conseguir lo más rápido posible, la mayor penetración del mercado (Santesmases Mestre, 2012).

Dean (1976) establece que la estrategia de descremación es aconsejable cuando se dan algunas de las siguientes circunstancias:

1. Es un producto realmente novedoso, que supone una verdadera innovación para el consumidor (es altamente recomendable cuando el producto puede protegerse con una patente).
2. La demanda es inelástica al precio: es decir, con precios bajos no se lograrían incrementos sensibles de demanda y hay una porción del mercado que está dispuesta a pagar precios altos al principio (constituida principalmente por innovadores y primeros adoptadores).
3. El mercado está segmentado: existen diversos segmentos con características y necesidades diferenciadas y que poseen una sensibilidad al precio distinta.
4. La demanda es sensible a la promoción: ya que el proceso de difusión de los productos nuevos, en los momentos iniciales de su aparición en el mercado, tiene que apoyarse en mayor medida en la promoción.

Por otro lado, dicho autor sostiene que la estrategia de penetración es recomendable cuando:

1. El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado por la competencia, para lo cual, es recomendable fijar un precio bajo que permita obtener rápidamente una fuerte participación de mercado y recuperar la inversión.
2. La demanda es altamente sensible al precio, y una baja en el mismo incrementaría sensiblemente la cuota de mercado.
3. Economías de escala, ya que si un incremento en los volúmenes de producción traen aparejados una disminución sensible en los costos, los precios iniciales bajos podrían generar una demanda mayor que permitirá producir grandes lotes a costos menores.

4. Recuperación rápida de la inversión. Ante la necesidad por parte del empresario de recuperar rápidamente la inversión sea por la incapacidad financiera futura o bien por el alto riesgo asumido, se recomienda establecer un precio bajo que capte un volumen de ventas alto rápidamente.

### **3.3.4 - ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución tiene como objetivo poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada (utilidad de posesión), en el momento en que lo necesite (utilidad temporal) y en el lugar donde desee adquirirlo (utilidad de lugar). Además, desde el punto de vista del marketing, implica una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta para estimular su adquisición (Santesmases Mestre 2012).

La dirección de distribución comprende un conjunto de actividades básicas que abarcan el diseño y selección del canal de distribución (implica determinar la forma básica de distribuir los productos, lo que supone establecer los fundamentos de la estrategia de distribución), la localización y dimensión de los puntos de venta (determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de ventas), la logística de la distribución o distribución física (actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega del producto) y la dirección en las relaciones internas del canal de distribución (establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originan con los miembros del canal situados a distinto nivel) (Santesmases Mestre 2012).

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) definen al canal de distribución como la estructura formada por socios interdependientes (productores, distribuidores y usuarios finales) que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso de los consumidores o clientes industriales (si se trata de un producto negocio a negocio). Por su parte, Zikmund y D'Amico (1989) establecen que el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor

o usuario, definiendo a tales personas u organizaciones como intermediarios. Por último, Martínez Tercero (1976) lo define como “el conjunto de elementos materiales y humanos, externos a la empresa, y que la misma utiliza para completar su acción de distribución”.

Los canales de distribución desempeñan varias funciones a favor del productor, usuario final o de ambos, entre las cuales se destacan **transportar** (los bienes estén disponibles en lugares cercanos a los consumidores), **fraccionar** (desfragmentar en lotes más pequeños que sean representativos de las porciones y condiciones que se corresponden con las necesidades del cliente), **almacenar** (trasladar el costo de almacenaje que debería incurrir el productor y posibilitar que los bienes estén disponibles al momento del consumo), **surtir** (constituir una selección de bienes especializados o complementarios adaptados a ciertas condiciones de consumo o uso), **contactar** (ya que son los encargados de mantener una relación directa con el cliente final), **informar** (recaban información del mercado y son un medio adecuado para inyectar información que los productores proporcionen), **promocionar** (mediante publicidad y promoción en el punto de venta) y **mediar** (eliminan las disparidades entre la oferta y la demanda) (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Estas funciones traen como consecuencia el surgimiento de distintos flujos de información (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009):

1. Flujo de título de propiedad: traspaso de propiedad legal del producto, de un nivel a otro de distribución.
2. Flujo físico: movimientos del producto físico desde el productor al usuario final.
3. Flujo de pedidos: son las órdenes colocadas por los intermediarios en el canal y dirigidas a los fabricantes
4. Flujo financiero: pagos realizados por los compradores a los vendedores a través de instituciones financieras.
5. Flujo de información: este flujo es bidireccional y consiste en la propagación de información al mercado o al productor por iniciativa del productor o de los intermediarios.

Santesmases Mestre (2012) establece que, por lo general, los intermediarios son organizaciones independientes del productor y su vinculación se materializa a través de contratos de compraventa, depósito o comisión; en algunos casos, no existen organizaciones intermediarias o son propiedad de la empresa productora, que dispone de sucursales propias para efectuar la distribución y venta de sus productos (dándose esta situación por lo general, cuando el mercado es reducido, es muy concentrado, el producto es de precio elevado o se trata de un servicio).

Los intermediarios llevan a cabo una gran diversidad de funciones que están relacionadas con la utilidad de lugar, tiempo y posesión que genera la actividad de distribución. De acuerdo a Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y a Santesmases Mestre (2012), las mismas son:

- a) Reducción del número de transacciones: Ya que el número necesario de contactos para asegurar el encuentro entre oferta y demanda es mucho menor en un sistema de distribución descentralizado que en uno centralizado.
- b) Adecuación de la oferta a la demanda: Ya que al comprar grandes volúmenes, los intermediarios posibilitan que el fabricante no deba producir pequeños lotes para adaptarse a los pedidos de los consumidores (pudiendo alcanzar economías de escala); así como también, el consumidor no está obligado a comprar grandes cantidades que impliquen inmovilizar gran parte de su capital y mantener altos niveles de inventarios. Además, si el fabricante realiza la función de producir y distribuir, es probable que los recursos empleados en alguna de esas funciones puedan ser empleados para lograr más eficiencia en la otra; al subcontratar la distribución, los recursos se abocan a ser más eficientes en la función de producción.
- c) Creación de surtido: Ya que el mejor surtido producido por el fabricante, no coincide con las necesidades del cliente (cuyo surtido óptimo responde a necesidades de uso). La tarea de los intermediarios es adquirir un gran surtido de productos y poner a disposición del cliente variedad de bienes en un solo lugar (reduciendo el tiempo y esfuerzo en el proceso de compra).

d) Movimiento físico del producto a su último destino: Comprende el transporte, almacenamiento y entrega del producto.

e) Realización de actividades de marketing: Llevan a cabo funciones de venta personal y publicidad, actuando como fuerza de ventas del fabricante. Realizan actividades de promoción en el punto de venta (merchandising), entre las cuales se destacan la comunicación del producto, venta personal, promoción de ventas, publicidad, displays, ambientación, presentación, pruebas y degustaciones del producto.

f) Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto.

g) Financiación: Pueden otorgar crédito tanto al fabricante o distribuidor al que adquieren el producto, como al cliente que lo ha comprado. La mayoría de los detallistas aceptan tarjetas de crédito.

h) Servicios adicionales (entrega, instalación, reparación, suministros, asesoramiento, formación).

i) Asunción de riesgos: Una vez adquiridos los productos, el intermediario corre el riesgo de que el producto no lo pueda vender, o que tenga que hacerlo a un precio inferior al previsto o al de compra. También asume el riesgo por una eventual destrucción o deterioro de la mercadería (robo, incendio, inundación u otros desastres).

Respecto a la selección de los canales de distribución, hay ciertos aspectos a tener en cuenta en cuanto a las características de los mismos y a las estrategias de distribución que implican.

Las características de los distintos tipos de canales se establecen en función a su longitud, pudiendo ser los mismos largos (muchos intermediarios), cortos (pocos intermediarios) o directos (sin intermediarios) (Santesmases Mestre, 2012).

- Canal directo: No es habitual en productos de consumo, utilizándose cuando la producción y el consumo están cerca y tienen un volumen reducido.

- Canal corto: Constituido por el fabricante, minorista y consumidor, se da cuando el número de minoristas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra (en este último caso, los mismos asumen la función de mayorista y compran directamente en grandes volúmenes a los fabricantes).
- Canal largo: Intervienen el fabricante, mayorista, minorista y consumidor. Es el tipo de canal más habitual en los productos de consumo, sobre todo en el caso de los de conveniencia o compra frecuente.

Si se optare por un sistema de distribución indirecto, debe alcanzar cierto grado de cooperación y coordinación con los participantes del canal, existiendo dos alternativas posibles de estructura (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009):

- Las estructuras verticales convencionales; en la cual cada nivel del canal se comporta de manera independiente como una entidad económica separada que busca su propio beneficio sin importar hacerlo a expensas del rendimiento general del canal.
- Las estructuras de canales coordinadas son aquellas en las cuales las partes del canal coordinan una parte o todas sus funciones, comportándose como socios, con el objetivo de aumentar el poder de negociación y de alcanzar economías de explotación y máximo impacto de mercado. Existen varias formas de sistemas de marketing verticales coordinados: **integrados** (propiedad de integrantes del sistema de distribución), **contractuales** (varias empresas independientes celebran contratos para coordinar sus actividades en el canal) y **controlados** (coordinan sus actividades a través de la guía informal o influencia de uno de los miembros del canal).

Respecto a las estrategias de distribución que se llevará a cabo con el canal, autores como Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y Santesmases Mestre (2012), coinciden en que existen tres modalidades básicas:

1. Distribución intensiva: Se busca el máximo número posible de minoristas para distribuir, la mayor cantidad de punto de ventas y el más alto grado de exposición de la marca. Esta estrategia tiene como ventaja la maximización de la disponibilidad

del producto y también que proporciona una cuota de mercado importante, debido a la elevada exposición de las marcas. Entre las desventajas de esta estrategia se encuentra la pérdida de monitoreo de la estrategia de marketing (debido a la proliferación de intermediarios) en lo que respecta a los descuentos de precios, calidad del servicio y promoción del producto en el punto de venta; también dificulta la construcción de la marca en la etapa de penetración del mercado.

2. Distribución selectiva: Utiliza un número de distribuidores inferior al número disponible en un área geográfica específica. Es una estrategia apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan precios y características. El mayor riesgo de la distribución selectiva es la potencial falta de cobertura de mercado; para mitigarlo, el fabricante debe asegurarse que el consumidor sea capaz de identificar fácilmente a los distribuidores, ya que el distribuidor no está obligado a la venta exclusiva del producto y puede comprar y vender productos de la competencia. Ante la adopción de este tipo de distribución, la longitud del canal será corta.

3. Distribución exclusiva: El fabricante utiliza un solo minorista para distribuir el producto en un área geográfica determinada, a cambio el comerciante acepta no vender ninguna marca competidora dentro de la misma categoría de producto. Resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, prestigio o excelencia en el servicio al cliente. Esta modalidad permite la utilización de canales cortos.

Existen distintos factores que condicionan el diseño y selección de los canales de distribución, algunos de los cuales, propuestos por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y Santesmases Mestre (2012) son los siguientes:

a) Características del mercado: El número de consumidores potenciales, su mayor o menor concentración en determinadas áreas y la cantidad y frecuencia de sus compras condicionarán el tipo de canal a emplear y la modalidad de distribución. Si el mercado está concentrado o hay pocos compradores, es más adecuado un canal corto o directo; si por el contrario está disperso o hay muchos compradores, es mejor un canal largo. Si el mercado está integrado por un gran

número de consumidores cuyas compras son de pequeña cuantía y se realizan con frecuencia, es aconsejable una distribución intensiva. A su vez, los hábitos de compra y preferencias de los consumidores deben ser tenidos en cuenta, como así también la existencia de mercados segmentados que impliquen distintos hábitos de compra (lo que puede aconsejar la utilización de más de un canal).

b) Características del producto: Varias características de los productos definen el largo de canal y modalidad de distribución óptimos.

- Precio: A precios altos hay más posibilidades de ejercer la venta directa o exclusiva (por mayores márgenes). Un producto de bajo precio, salvo que le número de unidades vendidas por punto de venta sea muy elevado, no justifica la distribución directa o exclusiva, lo que obliga a una distribución a través de intermediarios compartidos con otros competidores.
- Estacionalidad: Por lo general, la estacionalidad reduce la posibilidad de distribución (productos que se venden en determinadas épocas).
- Rotación: Si el producto tiene una rotación alta, la relación entre el fabricante y el canal será más frecuente, tendiendo a la erosión de márgenes.
- Configuración del producto: Si el producto es de gran tamaño o perecedero, se requiere que el distribuidor tenga instalaciones adecuadas y es recomendable que el canal sea tan corto como sea posible.
- Complejidad: Un producto que requiera un manejo complejo o cuya instalación y montaje sea dificultosa, exigirá distribuidores más capacitados, generalmente exclusivos, recomendándose una longitud corta de canal.
- Moda/estilo: Un producto de moda o temporada requerirá una rápida exposición y pedidos inmediatos.
- Gama: A mayor gama, más posibilidades de distribución directa.
- Servicios posventa: Si el servicio posventa requerido es importante, se precisará en mayor medida una distribución exclusiva o selectiva.

- Prestigio: Un producto con prestigio requiere menores esfuerzos de venta por parte del canal; por lo tanto, se incrementan las posibilidades de elección de distribuidores por parte del fabricante.
  - Novedad: Cuanto más novedoso sea el producto, mayor necesidad de educar al consumidor en su uso, por lo que se requerirán canales especializados. Al respecto, un canal corto facilitará el desarrollo y control de las actividades de promoción que apuntan a crear aceptación del producto en el mercado.
- c) Características de los intermediarios: Para ello debe tenerse en cuenta la disponibilidad de los distribuidores, su eficiencia en la consecución de tareas atinentes a la distribución y la compatibilidad de sus objetivos con los del fabricante.
- d) Competencia: Por lo general, se eligen formas de distribución y longitud de canales similares a las que establecen los competidores para productos similares.
- e) Los objetivos de la estrategia comercial: Depende fundamentalmente de la estrategia de comunicación en el canal que adopte el fabricante, optando entre estrategia de Pull o Push.
- f) Recursos disponibles, ingresos y costos generados: Los costos de transporte y almacenaje tienen aparejados importantes cargos fijos, independientes del nivel de producción; si se tratara de una empresa pequeña o recién iniciada, podría ser difícil asumir estos costos, por lo tanto es más redituable asumir el costo de un intermediario que realice tales tareas, siendo este costo proporcional al volumen comercializado. Por otro lado, una empresa puede desear establecer un canal lo más corto que sea posible para poder controlar de manera incisiva la distribución de su producto.
- g) Limitaciones legales: Debido a la existencia de legislación que defienda la competencia e impida las prácticas restrictivas, como por ejemplo la prohibición de la “negativa de venta” afecta a la distribución exclusiva, o la fijación de un precio de venta al público por parte del fabricante.

La empresa debe diseñar una estrategia en lo referente a la comunicación en el canal de distribución, ya que es un factor de éxito determinante contar con el apoyo de los

intermediarios (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009). Existen dos tipos de estrategias a adoptar, una llamada empujar (push) y otra de tirar (pull).

La estrategia de push supone que el fabricante confía fundamentalmente en el canal para la realización de las ventas, incentivando en mayor medida a los distribuidores, con mejores precios y descuentos, publicidad cooperativa, financiación y otras ayudas que “empujen” al distribuidor a promover las ventas. Requiere de canales cualificados y colaborativos que puedan desempeñar adecuadamente la labor de promoción y venta (Santesmases Mestre, 2012).

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) agrega que se induce a los intermediarios a “cooperar con la empresa, a referenciar la marca, a mantener un nivel mínimo de existencias, a mostrar los productos y darles suficiente visibilidad en sus anaqueles”. La venta y la comunicación personal por parte del distribuidor son elementos clave. Respecto a los mercados con distribución concentrada, donde los distribuidores imponen las condiciones a los fabricantes, el riesgo de una estrategia de presión exclusiva es la ausencia de un poder equilibrado y la dependencia de la empresa en el intermediario, quien controla el acceso al mercado.

La estrategia de tipo pull consiste en “tirar” del consumidor mediante una fuerte promoción realizada por el propio fabricante, que consiga generar demanda y atraer al consumidor hacia el canal, lo que estimulará al distribuidor a tener en existencia el producto demandado. Ante la menor exigencia en actividades de promoción y venta, los canales no deben ser tan cualificados, por lo tanto serán más económicos. Tal y como afirma Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), se busca crear una lealtad de marca fuerte entre los consumidores, quienes exigirán a los minoristas el producto; dicho autor aclara este tipo de estrategia implica en general grandes recursos financieros para cubrir los costos de las campañas publicitarias de imagen de marca, ya que la mayor proporción del presupuesto de comunicación se destinará a publicidad en medios masivos, promociones y esfuerzos de marketing que apunten a ganar las preferencias de los consumidores. Además, Kotler (2003) asegura que la estrategia de aspiración debe ser vista como una inversión a largo plazo, cuyo objetivo es generar una imagen de marca fuerte, la cual constituye un activo para la empresa y le posibilita obtener el apoyo y la cooperación de los intermediarios.

Cabe destacar, que en la práctica, estas dos estrategias se utilizan en conjunto, lo que difiere es el peso que puede tener una estrategia sobre la otra; la tendencia de las empresas orientadas al mercado, es hacer mayor hincapié en las estrategias de aspiración.

### **3.3.5 - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Según Briceño (1998: 98) la comunicación “es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día se está más fácilmente orientado al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral se acerca al mercado la imagen que se quiere que se tenga la empresa, lo que va a permitir un posicionamiento de forma cada vez más competitiva. Y esta afirmación es válida tanto para las compañías multinacionales como para las Pymes, muchas de las cuales caen en el error de pensar que la comunicación es solo parte de las grandes empresa”

La estrategia de comunicación está formada por los medios a través de los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores (directa o indirectamente) los productos y las marcas que venden; la comunicación también ayuda a la empresa a mostrarle a los consumidores cómo y por qué un producto es utilizado, por qué tipo de personas y cuándo y dónde (Kotler, 2012).

Las comunicaciones tienen una gran incidencia en la aceptación o el rechazo de un producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal adecuado; es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto las cualidades y los beneficios para los clientes potenciales, y estimular la demanda con argumentos pertinentes. Para ello las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación de marketing que abarca el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Se entiende por comunicación a la transmisión de información del vendedor al comprador, realizada a través de distintos medios (personales o impersonales), cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende, y cuyo fin último es estimular la demanda (Santesmases Mestre, 2012).

Como instrumento del marketing, la promoción (comunicación) tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface (informar). Busca persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido y, en definitiva, trata de estimular la demanda (persuadir). También se busca recordar a los clientes actuales la existencia del producto y las ventajas que reporta, a fin de evitar que los usuarios del producto sean absorbidos por un competidor (recordar) (Santesmases Mestre, 2012).

Existen distintos elementos que componen a la estrategia de comunicación (Kotler 2013): ventas personales, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo

Dada su importancia, se procederá a explicar en mayor detalle cada uno de los mismos.

Santesmases Mestre (2012) indica que existen distintos condicionantes en la elección de los instrumentos de promoción, como ser:

1. Recursos disponibles: Si la empresa dispone de limitaciones en cuanto a recursos financieros, debe seguir una estrategia de empuje y confiar en la cadena de distribución, ya que el costo de una campaña publicitaria es sumamente elevado.
2. Tipo de producto a vender: Por ejemplo, en el caso de los productos industriales, es más efectiva la venta personal, en cambio, en productos de consumo de compra habitual, no es necesario un vendedor especializado, sino que basta con la publicidad a través de medios de comunicación masivos para informar sobre el producto, sus ventajas y persuadir al consumidor a comprar. Habrá tendencia a utilizar ventas personales cuando el producto sea de valor elevado, cuando es de naturaleza técnica, cuando requiere demostraciones,

cuando debe adecuarse a las necesidades específicas del consumidor o cuando la compra no es frecuente.

3. Características del mercado: Si el mercado es grande y está ampliamente distribuido, la publicidad será el medio más económico de alcanzar la audiencia. Por el contrario, si el mercado es reducido o está concentrado en una zona geográfica determinada, la venta personal será el sistema más efectivo.

4. Tipo de estrategia de marketing utilizada: Si en la distribución se sigue una estrategia de empuje será más eficiente la utilización de ventas personales. En cambio, si se sigue con una estrategia de tipo arrastre, será más propicio utilizar instrumentos de promoción impersonales como la publicidad y la promoción de ventas, para atraer a los consumidores al minorista.

5. Etapa del proceso de compra: En las primeras etapas del proceso de decisión de compra, la publicidad adquiere una importancia crucial, ya que por ejemplo un anuncio puede hacer percibir al consumidor la necesidad del producto, proporcionar información básica sobre éste y comunicar la existencia de la marca. Por otro lado, cuando el comprador potencial inicia la transacción en el establecimiento del minorista, la venta personal adquiere un papel preponderante; acaecida la transacción, la publicidad puede volver a tener un mayor protagonismo, sobre todo en productos de consumo, recordando al cliente el producto y reafirmando su decisión de compra.

6. Etapa del ciclo de vida del producto: Por lo general, los gastos de promoción son más elevados en las primeras fases del ciclo de vida del producto. A lo largo de las fases de introducción y crecimiento, la publicidad y la propaganda adquieren mayor importancia, especialmente en productos de consumo. Cuando va entrando a la fase de madurez, se incrementa la importancia relativa de la venta personal y se intensifica el apoyo en los puntos de venta.

Este corolario de herramientas promocionales pueden perseguir distintos objetivos concretos (Santesmases Mestre, 2012):

1. Creación de imagen: Consiste en poner su énfasis en la creación de impresiones (prestigio, posición social, calidad, credibilidad, etcétera) y no en las características del producto. Hay veces que los productos se compran por la imagen que se tiene de ellos y por la identificación del comprador con lo que simbolizan los productos.
2. Diferenciación del producto: Consiste en realizar proposiciones de venta resaltando algún aspecto del producto que lo hace diferente de sus competidores.
3. Posicionamiento del producto o de la empresa: Consiste en acciones tendientes a posicionar o reposicionar una marca en el mercado.

#### 3.3.5.1 - VENTAS PERSONALES

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre el vendedor y comprador. Sus funciones principales son informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la organización, prestar servicio y captar y transmitir a la dirección los cambios observados en el mercado y el entorno (Santesmases Mestre, 2012).

Cravens (2013) y Santesmases Mestre (2012) enuncian las características sobresalientes de la venta personal:

- Flexibilidad: se manifiesta, en primer lugar, en la posibilidad de adaptación de la presentación de ventas y argumentación a cada comprador y situación específica.
- Permite la comunicación directa con el comprador: el vendedor le puede aclarar dudas, ampliar detalles y obtener una respuesta inmediata del comprador.
- Posibilidad de seleccionar el mercado objetivo: se pueden elegir los compradores potenciales sobre los que actuar, lo que evita despilfarros, como sucede con la publicidad, que, además de impactar al mercado objetivo, alcanza también a públicos que no están ni estarán interesados por el producto.

- Cierra la venta: los demás instrumentos de comunicación estimulan la demanda y atraen al comprador hacia el vendedor, pero es éste quien finalmente ultima la transacción e inicia las relaciones posventa.
- No permite llegar a una gran masa de compradores en un tiempo reducido.
- Su costo es elevado y puede ser prohibitivo para productos de bajo precio.
- El adiestramiento de un vendedor es largo y difícil.

Santesmases Mestre (2012) indica que la función de venta personal puede clasificarse de acuerdo a tres criterios:

1. Según el lugar de realización: Pudiendo ser el establecimiento u oficinas del vendedor, el domicilio del consumidor, el establecimiento o dependencia del comprador industrial u otros lugares (ferias, exposiciones, mercados, vía pública, entre otros)
2. Según la actividad principal desempeñada por el vendedor: Pudiendo implicar la toma o recepción de pedidos (se puede efectuar en la empresa del vendedor y no requiere gran preparación por parte del vendedor), el conseguir pedidos (se efectúa en el domicilio o local del comprador y consiste en conseguir nuevos compradores y hacer presentaciones para vender el producto; el adiestramiento del vendedor deberá ser mayor) o la realización de actividades de asesoramiento o apoyo a los clientes (se efectúa en el domicilio o local del comprador)
3. Según la forma de efectuar la comunicación: Pudiendo consistir en comunicación interpersonal directa entre comprador y vendedor, de manera telefónica o empleando otros medios (correo electrónico, correspondencia, etc)

En el proceso de venta personal, se dan tres fases claramente diferenciadas (Santesmases Mestre, 2012):

1. Preparación de la venta: Consiste en el conjunto de actividades desarrolladas por un vendedor para identificar posibles compradores y las gestiones necesarias para establecer el contacto con él y concretar una entrevista.

2. Argumentación: Se da en el marco de una presentación de ventas, e implica mostrar las características del producto, argumentar y demostrar sus ventajas, con el fin de persuadir al cliente potencial para que compre el producto, valiéndose de la utilización de los recursos del razonamiento, el vocabulario y la expresión. En esta etapa, el vendedor tendrá que responder a las objeciones del cliente potencial, entendiendo a tales como excusas que presenta el comprador para no efectuar o retrasar el pedido o para conseguir mejores condiciones. A tales efectos, el vendedor puede ignorarlas, negarlas, primero estar de acuerdo y luego refutarlas, convertir la objeción en una razón para comprar, preguntar por qué y provocar una discusión posterior o bien preguntar detalles y analizar la situación.

3. Transacción: El vendedor debe conducir al cierre de la negociación y obtener el pedido. La relación entre el comprador y el vendedor, muchas veces no termina con la venta, sino que debe continuar después mediante actividades posventa.

Para determinar la cantidad de vendedores a emplear, existen distintos enfoques. Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) destacan el que se basa en el monto de trabajo del vendedor. En primer lugar se debe obtener un desglose de clientes por clase, tamaño, sector y localización geográfica; luego, se procede a desarrollar una frecuencia de contacto teórica para cada clase; finalmente, debe determinarse el número de contactos realizadas por el vendedor promedio durante un año.

La fuerza de ventas ejerce varias funciones además de vender, entre las cuales se encuentran lograr la aceptación de los nuevos productos, descubrir nuevos clientes, mantener la lealtad de los clientes existentes, aportar servicio técnico para facilitar las ventas, comunicar la información sobre el producto y reunir información. Varios de estos objetivos de venta, como lograr la aceptación de los nuevos productos, descubrir nuevos clientes y reunir información, se relacionan normalmente con el marketing estratégico, por lo cual, puede ser clave la función del personal de ventas para su formulación, siempre que participe en la elaboración de la política del producto a través de la información que proveen acerca de las necesidades de los compradores (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

### 3.3.5.2 - PUBLICIDAD

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor (Santesmases Mestre, 2009).

La publicidad es un medio de comunicación por el cual una empresa puede enviar un mensaje a los compradores potenciales con los que no está en contacto directo. Cuando una empresa recurre a la publicidad, sigue una estrategia de comunicación de aspiración. Su objetivo principal es crear una imagen de marca y capital de marca, y asegurar la cooperación de los distribuidores (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Es una herramienta dotada de ciertas características entre las cuales destacan (Santesmases Mestre, 2012):

1. Es un instrumento de promoción que trata de informar, persuadir y hacer recordar.
2. Es unilateral, impersonal y masiva. Unilateral porque no hay interacción entre el emisor y el receptor del mensaje. Impersonal porque se dirige a un grupo anónimo no identificado. Masiva porque se realiza a través de medios de comunicación de masas.
3. El emisor está identificado y es quien controla el mensaje.
4. La inserción del anuncio o la utilización de espacio en los medios de comunicación es pagada por el emisor del mensaje.
5. Va dirigida a un público objetivo. Aunque la audiencia a la que se transmite el mensaje no está identificada personalmente, puede haber sido seleccionada de acuerdo con las características demográficas o socioeconómicas, comportamientos, actitudes y preferencias de los segmentos de mercado cuyo comportamiento quiere modificar.

La función de la publicidad, para la empresa, es producir conocimiento para los clientes y generar interés entre ellos con el objetivo de crear demanda para sus productos, respecto a los consumidores, la publicidad les permite aprender sobre las características distintivas declaradas por el fabricante. La publicidad también los ayuda a ahorrar tiempo personal, ya que la información les llega en forma directa sin tener que ir en su búsqueda (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Lepage (1982) enfatiza el hecho de que el punto importante para los consumidores es que la eficiencia del mensaje publicitario que intenta alcanzarlos debe ser mayor de lo que les hubiera costado recolectar esa información por otros medios, por ejemplo, desplazándose ellos mismos para buscarla. Estos dos servicios desempeñados por la publicidad tienen el efecto de ayudar al consumidor a percibir oportunidades de elección y nuevas formas potenciales de satisfacerlas a un costo mínimo.

De acuerdo con los fines básicos de todo instrumento de comunicación (informar, persuadir y recordar) Kotler (2013) enumera una serie de objetivos publicitarios:

- Publicidad informativa: Comunicar valor para el cliente, sugerir nuevos usos para un producto, crear una imagen de marca y empresa. Informar al mercado sobre un cambio en el precio, contar al mercado acerca de un nuevo producto, descripción de servicios y apoyo disponibles, explicar cómo funciona un producto y corrección de impresiones falsas.
- Publicidad persuasiva: Generar preferencia de marca, persuadir a los clientes de comprar ahora, alentar el cambio hacia una marca, convencer a los clientes para recibir una llamada de ventas, cambiar las percepciones de los clientes acerca del valor del producto y convencer a los clientes de contarle a los demás sobre la marca.
- Publicidad de recordación: Mantener relaciones con el cliente. recordar a los consumidores dónde comprar el producto, recordar a los consumidores que el producto puede ser necesario en el futuro cercano y mantener la marca en la mente de un cliente durante las estaciones que no se utiliza.

Integrantes en la acción de publicidad:

Además de los anunciantes y medios de comunicación, el sistema publicitario está integrado por las agencias de publicidad y las centrales de medios (Santesmases Mestre, 2012):

Las agencias de publicidad son entes de servicios que realizan o se encargan de la creación artística del mensaje, producción del anuncio, selección de los medios y programación de la campaña publicitaria. También realizan investigaciones y llevan a cabo acciones de promoción de ventas. Las actividades realizadas por las agencias se pueden clasificar en “above the line” (actividades por las cuales la agencia percibe comisiones de los medios de comunicación por la inserción de anuncios) y “below the line” (actividades alternativas, por las cuales no se percibe comisión, y entre las cuales se puede encontrar patrocinio, envíos por mail, promociones de venta, entre otros).

Las centrales de medios son mayoristas que compran lotes de espacios publicitarios a los medios y los revende al por menor a las agencias de publicidad y anunciantes directamente.

#### Estilos publicitarios:

Se entiende por estilo publicitario a la manera de expresar el mensaje, refiriéndose tanto a las características del mensaje (modos de abordar el problema de comunicación y exponer la información esencial) como al tono o forma de apelar al destinatario (lógica, apasionada, emocional, entre otras) (Stansfield, 1982).

Se puede distinguir entre tres formas básicas de apelar al destinatario: emocional o racional o combinación de ambas, siendo el grado de emoción en la exposición del mensaje el factor determinante para su clasificación. El mensaje se considera emocional cuando se apela a los sentimientos del destinatario del anuncio, tendiendo sus efectos a ser inmediatos pero siendo su persistencia poco duradera; apelar al estatus, al sexo, a la diversión o a otros aspectos sensoriales se considera una forma emocional de plantear el mensaje publicitario. Por otro lado, el mensaje puede ser considerado racional cuando se apela a la razón y a la lógica del receptor, destacándose las características del producto y argumentando sobre sus beneficios y ventajas; su efecto suele ser diferido pero más persistente que en el caso de los mensajes que apelan a la emoción; los mensajes que hacen referencia al precio,

duración, seguridad, calidad y aspectos similares se consideran una apelación racional (Ray, 1982).

Por lo general, a medida que los productos alcanzan la fase de madurez, son suficientemente conocidos por los compradores y las diferencias entre las marcas disminuyen, los mensajes publicitarios tienden a ser más emocionales que racionales, no resaltándose tanto las características y beneficios objetivos del producto, sino que se trata de provocar emociones apelando a los sentimientos (Santesmases Mestre, 2012).

#### Medios publicitarios:

Santesmases Mestre (2012) define al medio publicitario como al canal de comunicación de masas a través del cual se transmite un mensaje, mientras que al soporte lo define como el vehículo específico de un medio publicitario utilizado para la comunicación.

A continuación, se enumera una lista propuesta por Santesmases Mestre (2012) de los distintos medios publicitarios con mención expresa de sus características distintivas:

- Prensa diaria: Tiene como ventaja la selectividad geográfica, lo que posibilita la publicidad a escala local. Los anuncios en prensa permiten formular los mensajes de forma completa y detallada.
- Revistas: Permiten gran selectividad en la audiencia, por la gran variedad y especialización que existen en las mismas; permiten la edición de anuncios con gran calidad de impresión. Sin embargo, dada la corta tirada de la gran mayoría de las revistas, la audiencia es limitada y los costos por impacto son elevados.
- Radio: Presenta como ventaja la selectividad geográfica y demográfica, lo que permite publicidad local o dirigida a segmentos de población específicos. Tiene también un costo relativamente bajo. Sin embargo, tiene como principal

inconveniente la falta de apoyo visual, lo que reduce la efectividad del impacto y la permanencia del mensaje.

- **Televisión:** Tienen un elevado nivel de atracción, ya que combinan imagen, sonido y movimiento; es un medio de elevada audiencia, aunque con la multiplicación de canales públicos y privados el mercado se segmenta cada vez más. A pesar de tener un costo por impacto reducido, los costos totales suelen ser elevados, especialmente cuando los anuncios se emiten en cadenas de ámbito nacional; los costos también se elevan por la necesidad de frecuente repetición del anuncio, dada la escasa permanencia del mensaje.
- **Exterior:** Está integrada por las vallas, anuncios luminosos, mobiliario urbano, transportes públicos, etc. Tiene una alta permanencia del mensaje, pero su efectividad está condicionada a la ubicación de la valla o cartel.
- **Internet:** Tiene gran alcance y audiencia global; se caracteriza por poder combinar características multimedia (imagen, sonido y movimiento) con interacción por parte del receptor del mensaje y con la mayor permanencia respecto a otros medios audiovisuales; su costo por impacto es bajo. Como principal inconveniente, Internet no permite seleccionar la audiencia, y muchas veces la publicidad en este medio es ignorada por parte del usuario. Existen cuatro formas que puede adoptar: elaboración de páginas web de la propia empresa a la que se puede acceder para obtener información, anuncios publicitarios tipo banners en las páginas web de otras empresas o buscadores que ponen en contacto directo con la empresa anunciante a través de enlaces, correo electrónico, o inserciones publicitarias en publicaciones periódicas en la red.

La audiencia de un medio es el número de personas expuestas al mismo, es decir, el conjunto de personas que leen un periódico o una revista, que ven la televisión, que oyen la radio o que pasan delante de una valla pública. La elección de los medios de comunicación debe tener en cuenta también la cobertura, frecuencia e impactos que pueden conseguirse con los anuncios, así como los costos de inserción de los mismos.

Se entiende por cobertura o alcance a la forma de medir la audiencia de un medio o un soporte; es la proporción de personas de la población objetivo expuestas al menos a uno de los anuncios de una campaña insertado en un medio o soporte específico; también se define como el número absoluto de personas expuestas o alcanzadas una o más veces por los anuncios insertados en un determinado medio o soporte. Por otro lado, la repetición o frecuencia es el número de exposiciones o impactos recibidos por las personas alcanzadas por el medio de comunicación; la frecuencia media es el promedio o media aritmética de los impactos recibidos por las personas alcanzadas. El total de impactos es el resultado de multiplicar la cobertura por la repetición o frecuencia media; cuanto mayor sea la cobertura menor será la repetición y viceversa (Santesmases Mestre, 2012).

Según Assael (1990), la elección dependerá de los objetivos de la campaña publicitaria; la cobertura es importante para productos que se dirigen a múltiples segmentos, sean de compra frecuente y estén en la fase de madurez; la repetición en cambio, es importante cuando se trata de un nuevo producto (para que la marca alcance notoriedad) o el producto se dirige a un segmento específico.

#### Estrategia publicitaria:

Autores como Kotler (2013) y Santesmases Mestre (2012), establecen que el diseño de la estrategia publicitaria incluye un conjunto de consideraciones previas y decisiones a tomar:

- Qué se quiere comunicar (objetivos)
- A quién se quiere comunicar (público objetivo)
- Cómo se fija y distribuye el presupuesto
- Cómo se dice lo que se quiere comunicar (diseño del mensaje)
- Qué medios de comunicación se van a utilizar
- Cuándo y durante cuánto tiempo se va a comunicar.

### *Condicionantes de la estrategia:*

Hay una serie de factores condicionantes de la estrategia que afectan a distintos aspectos y fases de la misma, entre los cuales se encuentran (Santesmases Mestre, 2012):

1. Características del producto: el tipo de producto de que se trate, el grado de novedad del mismo, su precio, estacionalidad, uso, sistema de distribución habitual, entre otros aspectos, pueden influir en la definición de los objetivos, así como en la delimitación del mercado o segmentos a los que se dirige la acción publicitaria y en la selección de los medios y soportes a utilizar en la campaña publicitaria.
2. El ciclo de vida del producto: la inversión suele ser mayor en las primeras fases, decreciendo en las etapas posteriores (ya que sus objetivos son distintos).
3. Público objetivo al que se dirige la publicidad: son condicionantes tanto de los objetivos de la campaña como del mensaje a transmitir y los medios de comunicación a seleccionar.
4. La competencia: la posible reacción de la competencia puede influir en los objetivos de la campaña y en el diseño del mensaje.
5. Instituciones publicitarias: las agencias de publicidad, medios de comunicación y empresas de investigación de mercados influyen también en la definición de objetivos, diseño del mensaje, determinación del presupuesto y selección de medios.
6. Normas reguladoras e instituciones de control: la legislación de cada país contiene normas al respecto que establecen un marco legal para la actividad publicitaria.

### *Definición de objetivos publicitarios:*

Se entiende por objetivo publicitario a la tarea específica de comunicaciones que se logrará con un público meta específico durante un periodo específico. Como se ha dicho anteriormente, los objetivos generales de la comunicación en el marketing son informar, persuadir y recordar. Para ello se pueden asimilar clasificaciones similares para la publicidad. La publicidad informativa es especialmente adecuada cuando se

trata de un producto nuevo, cuyas características hay que dar a conocer, y se pretende crear demanda genérica. La publicidad persuasiva es más apropiada en una situación de fuerte competencia, para crear imagen y fidelidad de marca. La publicidad de recuerdo, se utiliza en productos maduros, cuyas características son ampliamente conocidas y se pretende que el consumidor no se olvide del producto (Kotler, 2013).

Los objetivos de la campaña publicitaria variarán también en función del tipo de publicidad a efectuar y de la fase del ciclo de vida del producto (Santesmases Mestre, 2012):

1. Según el tipo de publicidad:

- a) Publicidad de producto: Realizar proposiciones de compra; posicionar/comparar el producto; proponer solución de problemas; estimular la demanda específica, es decir, realizar publicidad de marca;
- b) Publicidad institucional: Crear, mantener o modificar la imagen corporativa; promover productos genéricos; promocionar ideas o cuestiones sociales.

2. Según la fase del ciclo de vida del producto: en cada una de las fases, la elasticidad de la demanda y la situación competitiva es distinta, por lo que los objetivos publicitarios tienen que adaptarse a la situación del mercado.

- a) Fase de introducción: dar a conocer el producto; informar sobre las características; estimular la demanda genérica; facilitar la prueba del producto; atraer distribuidores.
- b) Fase de crecimiento: estimular la demanda selectiva; crear preferencia de marca.
- c) Fase de madurez: estimular la demanda específica o selectiva a favor de la marca anunciada; mantener la fidelidad de marca; atraer a consumidores de otras marcas; atraer nuevos segmentos de mercado; intensificar el nivel de uso entre los actuales consumidores; recordar la existencia y beneficios de la marca; proponer nuevos usos del producto.

- d) Fase de declive: resaltar nuevos usos del producto; resaltar el precio; mantener la fidelidad de marca.

*Identificación del público objetivo:*

El público objetivo es el segmento o segmentos de mercado a alcanzar con la acción publicitaria y estará dada en función al tipo de producto, de los beneficios que éste proporcione y de los objetivos de la campaña publicitaria. También condiciona a la definición del mensaje y el diseño del anuncio, ya que la idea del mensaje y la forma de plasmarla debe adaptarse a las características, comportamientos y actitudes de los segmentos a los que se dirige la acción publicitaria; por último, condicionan la elección de los medios y soportes a utilizar en función de los niveles de audiencia que logren en los segmentos objetivos (Santesmases Mestre, 2012).

*Determinación del presupuesto:*

Kotler (2013) define al presupuesto publicitario como el dinero y otros recursos asignados a un producto o a un programa publicitario de la empresa.

La magnitud en inversión publicitaria es difícil de determinar porque no existe una relación directa entre inversión y ventas que permita maximizar el beneficio. No obstante ello, Santesmases Mestre (2012) y Kotler (2013) coinciden en que la determinación del presupuesto publicitario se puede realizar teniendo en cuenta:

1. Cantidad disponible (método muy sencillo pero que puede traer aparejado una inversión insuficiente o despilfarro)
2. En proporción o porcentaje de las ventas (es utilizado con habitualidad, calculándose sobre ventas pasadas o proyectadas; tiene el inconveniente de considerar a las ventas como causa y no el resultado de la publicidad, además de ser arbitrario y de poder oscilar fuertemente si oscilaren las ventas)
3. De acuerdo con los gastos de la competencia (es arbitrario, ya que no tiene en cuenta la relación entre publicidad y demanda y tiende a dar por buenas las prácticas llevadas a cabo por la competencia)
4. En función a objetivos y tareas (es el procedimiento más lógico, ya que supone

una definición previa de los objetivos a conseguir, una determinación de las tareas a realizar para alcanzarlos y finalmente una valoración de los costos que implican tales tareas; es difícil de aplicar, pues implica conocer la forma y magnitud de tal relación, lo cual es difícil)

#### *Definición del mensaje:*

La definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, en la cual se establece qué se dice y cómo se dice, y es normalmente desarrollada por la agencia de publicidad. Para ello, dicha agencia debe contar con un informe previo donde se detallen las características del producto, de la empresa, de los competidores, los fines de la campaña, el presupuesto disponible, el público objetivo y duración prevista de la campaña. Sobre la base de dicha información, y de la investigación comercial que haya realizado la agencia para complementarla, se elaborará una propuesta de campaña, en la que se expondrán los ejes de la misma o ideas básicas del mensaje publicitario, como así también el plan de medios a seguir. Aprobada la propuesta, la agencia elaborará uno o varios bocetos del anuncio (Santesmases Mestre, 2012).

La elección de la agencia de publicidad es una decisión muy importante, como así también lo es la relación que tenga ésta con la empresa a lo largo del tiempo, puesto que los requisitos de publicidad de la misma cambian; buenas relaciones con la agencia suelen ser el resultado de haber creado un equipo con una agencia que tiene las capacidades y muestra el compromiso que necesita el cliente (Cravens, 2007)

La publicidad puede tener éxito sólo si los anuncios captan la atención y comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios son especialmente importantes en el costoso y atiborrado entorno de la publicidad actual. Los anunciantes ya no pueden alimentar por la fuerza los mismos viejos mensajes publicitarios uniformes a los consumidores cautivos a través de los medios tradicionales. Para mantener la atención, los mensajes publicitarios actuales deben ser mejor planificados, más imaginativos, más entretenidos y más atractivos emocionalmente. Interrumpir o perturbar a los consumidores ya no funciona. A menos que los anuncios proporcionen información

que sea interesante, útil o divertida, muchos consumidores simplemente los omitirán (Kotler, 2013).

#### *Planificación de medios:*

La planificación de medios consiste en la selección de los medios y soportes publicitarios a emplear en la campaña. Hay diversos aspectos que pueden condicionar la elección, entre los cuales destacan los objetivos, el diseño del mensaje, el alcance y frecuencia deseados y el público objetivo de la campaña. Asimismo, existen varios modelos de planificación de medios que con criterios y objetivos distintos tratan de seleccionar los soportes idóneos y distribuir el presupuesto publicitario entre ellos, los cuales se clasifican en modelos de optimización (determinan una solución óptima y utilizan técnicas de programación matemática, fundamentalmente programación lineal; buscan maximizar el número de impactos) y modelos de evaluación (los cuales no aseguran una solución óptima, sino satisfactoria, son flexibles y utilizan métodos heurísticos, análisis marginal o simulación) (Santesmases Mestre, 2012).

Kotler (2013) establece los pasos a seguir para la planificación de medios:

1. Determinación del alcance, frecuencia e impacto
2. Elegir entre los principales medios publicitarios
3. Seleccionar los vehículos de medios específicos
4. Decidir sobre la programación de los medios

#### 3.3.5.3 - PROMOCION DE VENTAS

La promoción de ventas es un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores e intermediarios (Santesmases Mestre, 2012).

Ingold (1995) la define como “un proceso que combina un conjunto de herramientas y técnicas de comunicación, implementadas dentro del marco del plan de marketing que la empresa diseña con el objetivo de inducir entre los grupos objetivos, en el corto o el largo plazo, la adopción o la modificación de un comportamiento de consumo o de compra”.

Es una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal, ya que no es tan masiva como la primera pero tampoco se dirige a un grupo de personas tan reducido como el que pueden abarcar los vendedores (Santesmases Mestre, 2012). Además, tal y como afirma Kinneer y Kenneth (1990), se puede utilizar tanto en estrategias de empuje (promoción dirigida a intermediarios) como en estrategias de arrastre (promoción dirigida a los consumidores).

Autores como Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y Santesmases Mestre (2012) coinciden en que las promociones de ventas tienen distintos objetivos en función a quiénes se dirigen. Las dirigidas a los intermediarios (mayoristas o minoristas) tratan de motivarlos para que realicen determinados esfuerzos de venta, dediquen más espacio al producto o incrementen el número de puntos de venta. Las dirigidas a los vendedores buscan motivarlos para que intensifiquen sus esfuerzos y aumenten así su rendimiento. Y finalmente, las dirigidas a los consumidores, pretenden estimular la demanda a corto plazo, tanto mediante la intensificación de las compras de los clientes actuales como a través de la captación de nuevos compradores.

Este instrumento por sí solo, no crea lealtad de marca, ya que la misma depende directamente del uso y satisfacción de la necesidad por parte del cliente; no obstante ello, las promociones pueden favorecer la prueba del producto y con ello contribuir indirectamente a incrementar la fidelidad de marca (Santesmases Mestre, 2012).

La promoción de ventas es muy útil en el lanzamiento de nuevos productos, cuyo objetivo es conseguir una rápida introducción de los mismos. También es utilizada con éxito en productos con fuerte estacionalidad, para atraer compradores o usuarios en los momentos de baja demanda.

El establecimiento de promociones en el punto de venta, tiene un impacto más allá del incremento a corto plazo de las ventas, lo cual puede devenir en una serie de efectos

sobre los distintos públicos a los cuáles van dirigidas (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009):

Efectos de las promociones sobre los consumidores:

- a) Efecto de transferencia interna (clientes leales utilizan la promoción pero de todas formas comprarían el producto)
- b) Efecto de anticipación (las ventas disminuyen justo antes de que la promoción sea lanzada, porque los consumidores aguardan por la misma)
- c) Efecto de declive (las ventas disminuyen luego de una promoción porque el consumidor ha acumulado el producto)
- d) Efecto de canibalización (transferencia de compras entre diferentes tamaños y variedades dentro de una gama por las promociones)
- e) Efecto de cambio de marca (ventas adicionales por el cambio de otra marca hacia la marca bajo promoción)
- f) Efecto de prueba (induce a los consumidores a utilizar el producto)
- g) Efecto de retención (incrementar las ventas del producto luego de la promoción).

Efectos de las promociones en los distribuidores:

- a. Efecto de postergación (tiene lugar cuando tienden a postergar la compra con el objetivo de abastecerse durante la promoción)
- b. Efecto de sobre-aprovisionamiento (cuando hay promoción el distribuidor compra en función a su espacio de almacenamiento, y deja de comprar luego de su vigencia)
- c. Ordenamiento desviado (los distribuidores ordenan el producto sólo cuando están en alguna promoción y se niegan a comprar el producto al precio habitual)

Efectos negativos de las promociones:

- a. Escalada de promociones: si las primeras promociones tienen éxito, puede devenir en una escalada no deseada por el fabricante.
- b. Confusión de marca: el exceso de promociones provoca debilitamiento en la imagen de marca y entra en conflicto con la estrategia de posicionamiento de marca.
- c. Especulación: los consumidores pueden modificar su hábito de compra y retrasar las mismas.
- d. Dificultad en la comparación de precios: ante el exceso de promociones, se diluye la noción de los precios de referencia.

Existen numerosos instrumentos de promoción de ventas, los cuales se pueden clasificar en función al público al que se dirige el estímulo (Santesmases Mestre, 2012).

#### 1 - Dirigidas a intermediarios:

- a) Ferias comerciales: cualquiera sea su ámbito (regional, provincial o nacional) y englobando a ellas a las exposiciones, muestras, certámenes o salones; éstas consisten en manifestaciones comerciales periódicas de corta duración, en la que los fabricantes y distribuidores de una determinada industria o relacionadas a ella, exponen sus productos, proporcionan información y toman pedido a los compradores potenciales; entre sus ventajas destacan la existencia de un público objetivo numeroso y de alta calidad, con predisposición positiva hacia los productos expuestos, y con el que se puede establecer una comunicación personal y efectuar demostraciones; entre sus ventajas, se encuentran a los elevados costos y excesiva concentración de empresas expositoras y público que perturban la comunicación entre comprador y vendedor.
- b) Competiciones y concursos de ventas, que consiste en establecer objetivos de ventas y conceder premios, regalos o distinciones a quienes los superen.
- c) Descuentos y primas por conseguir determinada cifra de ventas o por comprar grandes volúmenes.

- d) Muestras y obsequios a entregar a los clientes.
- e) Material publicitario para el punto de venta (exhibidores, displays, carteles, proyecciones, videos, etcétera)
- f) Publicidad y promoción cooperativa, colaborando con gastos de publicidad y promoción de ventas de los propios distribuidores.

2 - Dirigidas a los vendedores: destacan las competencias de ventas, los concursos, premios, viajes, distinciones o primas por alcanzar los objetivos de venta establecidos.

3 - Dirigidas a los consumidores: rebajas, descuentos, mayor contenido por igual precio, productos complementarios, cupones, concursos, premio, regalos, muestras y degustaciones.

#### 3.3.5.4 - RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas constituyen un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa o entidad (Santesmases Mestre, 2012).

Su objetivo es crear una imagen de empresa, que describa su perfil y acentúe su personalidad para crear un clima de confianza y entendimiento; busca llamar la atención hacia la empresa en sí misma, haciendo hincapié en sus valores, sus méritos y sus talentos. Su eficacia es difícil de medir y solo puede evaluarse a largo plazo (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Se lleva a cabo mediante la generación de noticias y comunicados, realizando ruedas de prensa, presentaciones y demostraciones, patrocinando actos sociales (programas en los medios, espectáculos, deportes, etc), organizando conferencias, reuniones y otros actos que atraigan la atención de los medios de comunicación y de los públicos a los que se dirigen, con la finalidad de transmitir mensajes favorables sobre el producto o la empresa que los comercializa (Santesmases Mestre, 2012).

Las actividades que componen las relaciones públicas tienen ciertas características entre las cuales destacan (Santesmases Mestre, 2012):

- Es una actividad habitual y planificada llevada a cabo por las entidades y los particulares; la variedad y la complejidad de las tareas de las relaciones públicas no permiten una actividad irregular improvisada.
- Se busca obtener la confianza de los públicos a los que se dirige. No hay una proposición de venta directa, aunque sí indirecta. La confianza obtenida se espera que se convierta en una opinión positiva y favorable que predisponga a adquirir los productos o a apoyar las iniciativas de quien realiza la actividad promocional.
- Se dirige a una multitud de públicos heterogéneos, no solo clientes o usuarios de los productos o servicios ofertados.
- La comunicación no es repetitiva, en el caso de tratarse de noticias. La repetición de los medios de comunicación, que es una nota característica de la publicidad, actúa de forma negativa en las relaciones públicas. Si una noticia, una entrevista o un reportaje aparece repetidamente en los medios de comunicación se genera desconfianza. Sin embargo, la actividad de patrocinio o algunas creadoras de imagen, como la identificación corporativa, permiten la repetición.
- El mensaje es más sutil, menos evidente o directo que el de la publicidad o el de la venta personal.
- El mensaje es más creíble que el de los restantes instrumentos de comunicación, especialmente cuando el mensaje es emitido en forma de noticia, informe, comentario u opinión por personas o instituciones ajenas a la entidad que desarrolla las relaciones públicas. La opinión sobre un producto emitida por el propio medio o por una persona experta es más creíble que la manifestada por la empresa fabricante a través de la publicidad o de sus vendedores.

La implantación de acciones de las Relaciones Públicas se llevan a cabo mediante el uso de diversas herramientas (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009):

1. Información sobre la empresa: tales como el lanzamiento de nuevos productos, la firma de un importante contrato, los resultados de tareas de Investigación y Desarrollo, adquisiciones o fusiones; se instrumentan a través de comunicados o conferencias de prensa.
2. Publicaciones: consisten en informes anuales, revistas institucionales, catálogos, etcétera.
3. Eventos u ocasiones especiales o comunicación a través de eventos, tales como las competencias deportivas, los conciertos, las exhibiciones de arte patrocinadas por la empresa, o eventos especialmente organizados por la empresa, como los días de la familia, visitas a las fábricas, las sesiones de entrenamientos combinadas con actividades recreativas, etc.
4. Patronazgo: la compañía apoya a una causa de interés general, humanitaria, científica o cultural.

El patrocinio y el patronazgo son herramientas con las que la compañía busca posicionarse a sí misma en la opinión pública, como un buen ciudadano corporativo. Consisten en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales, con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige que predisponga a éstos a adquirir los productos (Santesmases Mestre, 2012). El objetivo es aumentar la conciencia de la marca y mejorar su imagen al asociarla con valores positivos. El evento que se apoya, debe tener un valor testimonial, en el sentido de que debe existir un vínculo entre el evento patrocinado y la organización patrocinante, aun así si este fuere un vínculo indirecto (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

El patrocinio implica una relación en doble sentido de derechos y obligaciones: por un lado, el apoyo materia o financiero para el evento patrocinado, y por el otro, la explotación directa y metódica del evento por parte de la empresa. Por otro lado, en el patronazgo prevalecen la generosidad y la falta de interés en el beneficio. Una forma especial de patrocinio, que está creciendo con fuerza, es el marketing relacionado con una causa, que reemplaza gradualmente a la filantropía o la caridad. En este tipo de

promoción, la empresa se responsabiliza a donar una parte de su cifra de ventas a una causa o a una organización sin fines de lucro (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

#### **4 - MARCO METODOLÓGICO**

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos particulares propuestos, en este trabajo se aplicó una metodología de tipo mixta; si bien predominan los datos cualitativos, se han utilizado datos numéricos para realizar un análisis más aproximado y fructífero tanto del mercado como de la situación de la compañía.

En cuanto al tipo de datos que se recolectaron en la investigación, los hay primarios y secundarios. En lo que respecta a datos primarios, se recolectaron mediante entrevistas a los dueños y directivos de Madersol SA y observación (visita a la planta industrial de Madersol SA y a distintas pinturerías donde se comercializan sus productos); adicionalmente se solicitó información de gestión a la firma. Por otro lado, los datos secundarios se obtuvieron mediante relevamiento bibliográfico.

El diseño metodológico incluyó un estudio descriptivo y explicativo. Se buscó caracterizar y analizar el contexto macroeconómico vigente, el de la industria en que se desenvuelve la firma y el particular de la empresa. A su vez, se describió el proceso de innovación que ha atravesado la compañía, como así también las propuestas para el lanzamiento del nuevo producto.

## 5 - CASO DE ESTUDIO

Una soleada tarde de verano de 2006, los hermanos Cristian y Mauricio Pugliese, fundadores y accionistas de la empresa de pinturas Madersol SA, se encontraban reunidos con Gastón Paez, un flamante colaborador que había sido contratado para brindar asesoramiento a la empresa en cuestiones relativas al Marketing.

El motivo de la reunión, era la puesta a punto de un ambicioso plan de marketing para lanzar un nuevo producto desarrollado internamente por la empresa. Naturalmente, Gastón sabía que del eficaz lanzamiento del mismo, dependía su permanencia en la empresa, pues no solo se trataba de una gran inversión en investigación y desarrollo, sino también que los hermanos Pugliese le confiaron una significativa porción de las utilidades obtenidas en los últimos años a ser destinada en dicho plan de marketing (representaba aproximadamente 2 millones de dólares).

El producto a lanzarse era una suerte de pintura capaz de actuar como impermeabilizante de techos y muros, algo totalmente novedoso tanto en el mercado de la pintura, como en el de los impermeabilizantes. Si bien el producto constituye un mercado en sí mismo, los dueños de la firma sabían muy bien que debía ser lanzado de la mejor manera posible para acaparar el máximo número de clientes antes de que los competidores empiecen a producir imitaciones.

Gastón fue muy preparado a la reunión, elaborando un meticuloso plan de marketing en el cual se detallaba minuciosamente dos alternativas bien diferenciadas entre sí para el lanzamiento del producto; una de ellas apuntaba a estimular en un principio fuertemente al canal de distribución y luego, durante la fase de crecimiento, asignar recursos a estimular la demanda; la otra alternativa buscaba estimular fuertemente desde un comienzo a la demanda y mantener constante la estimulación de los canales de distribución. Los socios deberían optar por una de ellas para pasar a la fase de ejecución.

## **5.1 - HISTORIA DE MADERSOL SA**

Los inicios de Madersol SA se remontan al año 1999, durante el cual, los hermanos Cristian y Mauricio Pugliese eran dos de los miles de desempleados que había en Argentina (para dicho año la desocupación alcanzaba al 13,8% de la población económicamente activa). Mauricio Pugliese es maestro mayor de obras y, hasta fines de los 90 era vendedor en una empresa de pinturas; en el garaje de la casa de sus padres, en San Justo (Partido de La Matanza), empezó a fabricar productos para madera (masilla, barnices y preservadores) de manera muy artesanal y vendiendo tan solo unos pocos litros. A fines de 1999, se le unió su hermano Cristian (quien trabajaba en la láctea Sancor y fue desvinculado de la misma por la crisis económica). Juntos formaron un equipo, en el cual Mauricio producía y Cristian vendía.

Paulatinamente, el emprendimiento fue cobrando fuerza, sumando a un amigo como vendedor y luego a más empleados; entre ellos se encontraba Omar Asenwac, quien más tarde se convertiría en Jefe de Planta. En la casa de los Pugliese se llevaron a cabo las actividades alrededor de un año y medio, hasta que a mediados de 2001 compraron un terreno en Virrey del Pino (Partido de La Matanza) por U\$S 10.000 dólares a un primo. Allí construyeron una modesta fábrica de pinturas en el kilómetro 40 de la Ruta Nacional N°3. Es así como nació Madersol Sociedad Anónima. A fines de 2001, la creciente crisis les dio la oportunidad de adquirir Maderín, una marca especializada en el rubro maderas con dos décadas de trayectoria, por U\$S 20.000.

La crisis financiera golpeó fuerte al emprendimiento de los hermanos Pugliese, tal es así que desde fines de 2001 hasta mediados de 2003, tuvieron que manejar las compras y ventas únicamente en efectivo. Meses más tardes, redoblaron la apuesta comprando una hectárea aledaña a la fábrica, construyeron en ella un galpón y a su vez compraron una dispersadora industrial que les permitió incrementar el volumen de producción.

Hacia 2004, la firma de pinturas Argencolor le cede a tiempo parcial a uno de sus empleados, el técnico Jesús Carril Riveiro para que ayude a diseñar las fórmulas de pintura látex. A los pocos meses, los hermanos Pugliese le hicieron una generosa oferta a Jesús para que se incorpore de manera definitiva a Madersol la cual fue aceptada.

Para fines del año 2004, Madersol era una PyME con 40 empleados establecida en el mercado de las pinturas, que fabricaba 2 millones de litros de pintura anuales y facturaba alrededor de \$12 millones al año.

Ver fotos de la planta en Anexo 1.

## **5.2 - PROCESO DE FABRICACIÓN DE PINTURAS**

En general, la fabricación de pinturas y otros revestimientos consiste en una serie de operaciones unitarias en las que se emplean procesos discontinuos. Las reacciones químicas son pocas o ninguna; las operaciones son en su mayoría mecánicas. La fabricación implica la reunión de las materias primas, el mezclado, la dispersión, la dilución y el afinado, llenado de recipientes y almacenamiento.

Las materias primas utilizadas para fabricar pinturas se encuentran en forma de líquidos, sólidos, polvos, pastas y suspensiones. Se pesan manualmente y se mezclan. Las partículas aglomeradas de pigmento deben disgregarse al tamaño original, y humectarse con aglutinante para asegurar la dispersión en la matriz líquida.

Este proceso de dispersión, llamado molienda, se realiza con distintos tipos de equipos, incluidos dispersadores con eje motriz de alta velocidad, mezcladores de sólidos, molinos de bolas, molinos de arena, molinos de tres rodillos, trituradores, etc.

Después de un tratamiento inicial, que puede durar hasta 48 horas, se añade resina a la pasta y se repite el proceso de molienda durante un período más corto. El material disperso se transfiere después por gravedad a un tanque de decantación en el que se pueden añadir otros materiales como colorantes. En el caso de pinturas a base de agua el aglutinante se añade en esta etapa. Después se diluye la pasta con resina o disolvente, se filtra y se transfiere de nuevo por gravedad al área de llenado de envases, que se realiza manual o mecánicamente

Después del proceso de dispersión puede ser necesario limpiar los tanques y los molinos antes de introducir un nuevo lote. En esta etapa se utilizan herramientas manuales y eléctricas, así como limpiadores alcalinos y disolventes.

### **5.3 - ESTRUCTURA DE MARDERSOL SA**

Madersol SA se caracteriza por ser una PyME en plena expansión; su estructura se asemeja al promedio predominante en la industria. La misma, consiste principalmente en una departamentalización por funciones con pocos niveles jerárquicos, asemejándose a una estructura simple que se está transformando en una burocracia mecánica.

En el nivel más elevado de la escala jerárquica de la organización están los Accionistas y Directores Cristian y Mauricio Pugliese (únicos propietarios de la firma) quienes a su vez desempeñan su cargo de Gerente Comercial y Gerente de Operaciones respectivamente. Existe una tercera gerencia a cargo de Carlos Rivarola (Gerencia Administrativa), siendo el único gerente que no es propietario de la firma.

A los hermanos Pugliese los asesora un estudio de abogados en lo que respecta a cuestiones legales.

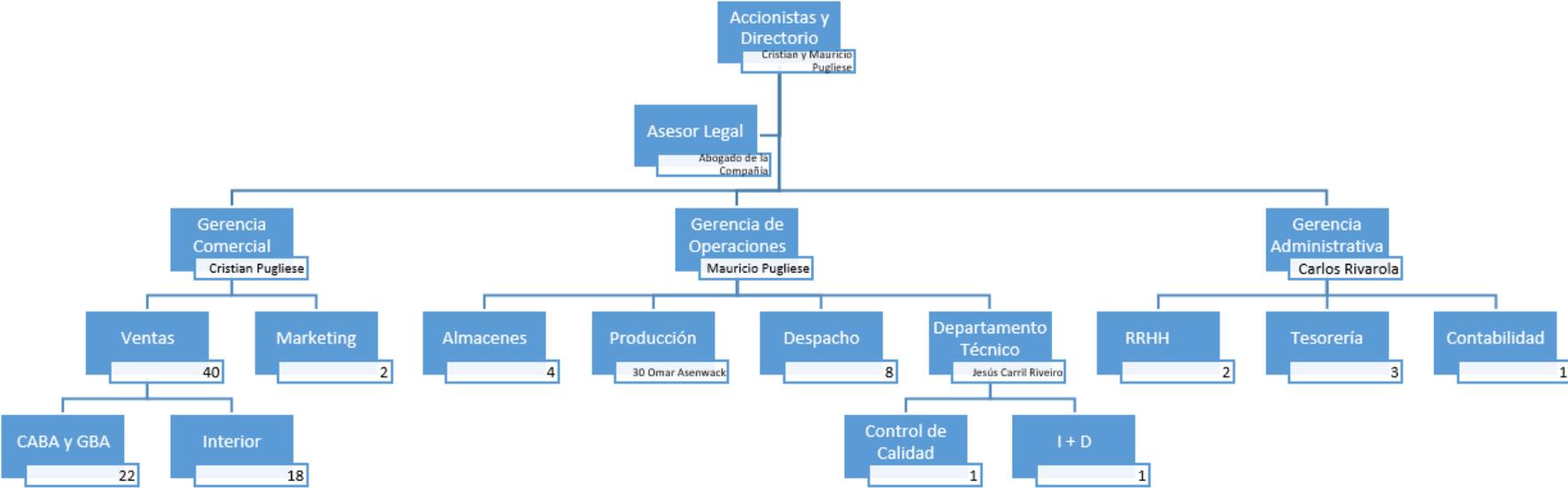
Dentro de la Gerencia Comercial (a cargo de Cristian), se encuentran los departamentos de Marketing (a cargo de Gastón Paez, quien tiene a cargo 2 colaboradores) y Ventas; dicho departamento lo compone la fuerza de ventas, formada por 40 vendedores de los cuales 22 atienden a clientes residentes en CABA y Gran Buenos Aires y los 18 restantes a clientes esparcidos en el Interior del país.

Dentro de la Gerencia de Operaciones (a cargo de Mauricio) se encuentran los sectores Almacenes (encargados de la logística de entrada y compuesto por 4 empleados), Producción (a cargo de Omar Asenwac, cuenta con 30 empleados dedicados a la producción de pintura), Despacho (sector encargado de la logística de salida y compuesto por 8 empleados) y el Departamento Técnico (a cargo de Jesús Carril Riveiro, y el cual a su vez se divide en Control de Calidad e Investigación y Desarrollo).

La Gerencia Administrativa cuenta con los sectores: Recursos Humanos (2 empleados), Tesorería (encargado principalmente de la gestión de cobros y pagos, 3 empleados) y Contabilidad (a cargo de la contadora Lorena Conocciella).

A continuación se expone el organigrama de Madersol SA:

# ORGANIGRAMA DE MADERSOL SA



## **5.4 - CULTURA ORGANIZACIONAL**

Madersol SA desde sus inicios fue concebida como un emprendimiento familiar que fue creciendo a lo largo del tiempo con no pocas dificultades y no poco sacrificio por parte de propietarios y de sus colaboradores. Es importante destacar que al momento del presente análisis todos los colaboradores que produjeron los primeros lotes de pintura, se encontraban trabajando en la compañía, existiendo aún un espíritu de pertenencia muy arraigado entre ellos.

A su vez, los empleados que fueron incorporados con posterioridad fueron contactados a través de conocidos. En lo que respecta al lenguaje dentro de la compañía se emplea un lenguaje común e informal para establecer las comunicaciones. En cuanto al ejercicio del poder, los altos mandos y supervisores pueden ser participativos, pero en momentos de crisis y urgencias, adoptan actitudes autoritarias para concentrar el poder y poder tomar decisiones más rápido sobre la base de la intuición y al análisis personal de la situación.

Las relaciones por lo general son distendidas ya los propietarios tratan como pares a los colaboradores de la compañía y, si bien existe un gran respeto hacia los propietarios, fundamentado en gran parte por la admiración, los colaboradores suelen tratar del mismo modo a los mismos.

Debido a las características de estructura de la empresa (pirámide de amplia base con escasos escalafones jerárquicos y autoridad concentrada), el dinero es el principal motivador, seguido por el hecho de pertenecer a un grupo selecto de colaboradores que hacen funcionar una ambiciosa empresa con grandes aspiraciones y mucho potencial para crecer. El ascenso no es un fuerte motivador debido a la escasez de escalafones en la escala jerárquica.

## **5.5 - SURGIMIENTO DE LA IDEA**

Aquella soleada tarde de estío, Cristian Pugliese fue a visitar a un gran amigo suyo llamado Carlos que vive en Mar del Plata, al llegar y luego de comer mariscos, pasaron una agradable tarde en la piscina. Carlos tenía una gigantesca piscina de concreto en el techo de su casa, la cual estaba pintada con la pintura para piscinas que fabrica y comercializa Madersol (un producto premium abocado a un segmento específico); en medio de una confortable charla, Carlos le agradece por haberle obsequiado la pintura para la piscina, y le comenta que gracias a ello se ahorró una fortuna en membrana en rollo y en su colocación, Cristian indagó más, y al parecer, dicha pintura impermeabilizaba el techo de la casa de su amigo, durante el primer año con gran efectividad (por sus características, la pintura para piscinas debe ser reemplazada todos los años para que sea efectiva y cumpla sus funciones de impermeabilización y mantenimiento de la temperatura).

Durante el regreso a La Matanza, la charla con Carlos no dejaba de rondarle su cabeza. ¿Había encontrado una veta sumamente explotable? ¿Sería posible crear un producto que cumpla las funciones de impermeabilización pero que sea más durable y más económico que la pintura para piscinas? Sin dudas debía validar su idea en la empresa y permitir que el equipo de Investigación y Desarrollo analice su viabilidad.

## **5.6 - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO – VIABILIDAD TÉCNICA**

Desde un comienzo, los hermanos Pugliese estaban convencidos de que si su objetivo era crecer dentro del mercado de la pintura argentina, debían desarrollar algún producto innovador que les permitiera abrir un mercado inexplorado y poder crecer desde allí. Sus creencias estaban totalmente fundamentadas, pues el mercado de la pintura en Argentina es manejado por grandes jugadores y es considerado un mercado maduro cuyo crecimiento o contracción están fuertemente condicionados por la evolución de la industria de la construcción.

Es por ello que, a pesar de tratarse de una PyME con una modesta estructura, decidieron invertir recursos y esfuerzo en investigación y desarrollo, ya sea para crear productos completamente novedosos, como para mejorar ciertos aspectos técnicos de los productos actuales.

A partir del surgimiento de tal idea, el equipo de Investigación y Desarrollo liderado por Jesús Carril Riveiro (Jefe de Departamento Técnico y Desarrollo de Producto) y por Omar Asenwak (Jefe de Planta), comenzaron a darle forma a la idea mediante modificaciones en la fórmula de la pintura para piscinas, tal y como lo había sugerido Cristian. No tardaron en darse cuenta, tras 3 meses de infructuosa investigación, que la idea del producto no podía ser plasmada mediante la modificación de la pintura para piscinas ya existente, sino que tendría que ser un producto concebido desde el comienzo.

El proceso de investigación fue largo y agobiante, pues además de trabajar en el desarrollo de productos nuevos, Jesús y Omar debían cumplir con sus funciones diarias. Sin dudas, este proceder agotaba sus energías y dilataba en el tiempo la creación del nuevo producto.

A pesar de ello, a paso lento pero seguro, y luego de 5 meses, lograron diseñar una pintura cuya aplicación en concreto, soportaba diversas condiciones climáticas tales como lluvia, sol fuerte y granizo.

Debido al alto costo en materiales que tenía dicho producto, los siguientes 3 meses Jesús y Omar lo destinaron a abaratar dichos costos sin resignar las características deseadas del producto. Diseñaron, al final de dicho período un producto cuyo costo era quince veces inferior al primero de la serie.

Resueltos los aspectos técnicos, aún había mucho por hacer. ¿Tenía el producto creado un mercado potencialmente atractivo? ¿Cómo debían comercializar el producto? ¿Lo comercializarían con el nombre Maderín como llamaban a la mayoría de sus productos en ese entonces? Era evidente que si muchas de estas preguntas tenían respuestas de índole negativa, la empresa habría destinado recursos financieros, materiales y humanos infructuosamente.

## **5.7 - VIABILIDAD COMERCIAL**

Una vez verificada la viabilidad técnica del producto, el equipo de Investigación y Desarrollo elevó el proyecto a los hermanos Pugliese, quienes se convencieron rápidamente de la eficacia del producto. Fue en ese instante, cuando le encomendaron a Gastón la tarea de investigar el mercado actual e idealizar mercados potenciales en el cual encaje el nuevo producto. Adicionalmente, le pidieron que diseñe un análisis macroeconómico para conocer el momento más propicio para lanzar el producto al mercado en caso de que el mismo sea viable desde el punto de vista comercial.

### **5.7.1 - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

#### *INDUSTRIA DE LA PINTURA EN ARGENTINA*

El mercado que componen las industrias dedicadas a la elaboración de pinturas en la Argentina, se encuentra atomizado. Existen alrededor de 120 industrias establecidas que dan ocupación a aproximadamente 4.000 personas; por otro lado, de esas 120 empresas, sólo el 35% emplea al 55% y explica más del 65% del valor global de producción.

La venta de pinturas está altamente concentrada en la región AMBA (Capital Federal y Gran Buenos Aires), acaparando un total del 52% de las ventas a nivel nacional. El 48% restante se perfeccionan en el Interior del país. A pesar de ello, se observa una tendencia a la mayor participación por parte del Interior del país en la demanda de pinturas, generada principalmente por la potencialidad que ven los líderes del mercado en las economías regionales.

Dentro de la industria de la pintura, se encuentran distintos segmentos de acuerdo a los segmentos a los cuales sirve el producto. Entre ellos se vislumbran: arquitectónico, repintado, automotriz e industria.

El segmento arquitectónico agrupa a la pintura utilizada con fines decorativos, en hogares y edificios; por su composición es la pintura más económica y la que es producida por la mayor cantidad de empresas, debido a los menores requerimientos tecnológicos para su elaboración. Es el segmento de mayor participación dentro del consumo total, y desde 2003, ha experimentado un crecimiento acelerado vinculado al crecimiento de la construcción. Lidera este mercado la empresa ALBA (de capitales ingleses) seguida por la firma estadounidense Sherwin Williams, y las firmas de capitales nacionales Sinteplast y Tersuave.

El segmento industrias abarca la demanda de las distintas ramas industriales, entre los cuales se encuentra la pintura en polvo (producida por pocas empresas y demandada en especificidad por algunas industrias); el segmento ha experimentado un gran crecimiento desde 2003 debido al aceleramiento de la actividad industrial y al crecimiento económico. Los principales jugadores en este segmento son Akzo Nobel (Holanda), BASF (Alemania), Alba (Inglaterra) y Sinteplast (Argentina).

El segmento del repintado automotriz incluye a las pinturas empleadas en vehículos usados y se caracteriza por tener un valor agregado sumamente alto, por lo que su market share es significativa cuando se analiza la industria en valores monetarios. Ante la diversidad de técnicas empleadas por los talleres de pintura de vehículos, se puede inferir que los procesos varían desde lo más artesanal hasta la automatización total del pintado. En el presente segmento compiten las firmas PPG, BASF, Akzo Nobel y Colorín.

Finalmente, el segmento automotriz, incluye a la pintura empleada por las terminales automotrices en el proceso de producción de vehículos, por lo cual, dicha industria está estrechamente ligada a la producción de los mismos. A pesar de ser un segmento pequeño comparado con el resto, se trata de pinturas sumamente costosas, de alto valor y que han experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. La oferta se encuentra altamente concentrada en pocas empresas, las cuales no solamente brindan el producto, sino que trazaron alianzas estratégicas con las automotrices, instalándose dentro de las plantas de las mismas, ofreciendo el proceso completo. Lidera este mercado la firma alemana BASF, seguida por PPG (EEUU) y Du Pont.

Para todos estos segmentos, se observa que la estrategia seguida tanto por el líder de dichos segmentos como sus seguidores inmediatos, se basa en la diferenciación por alto valor agregado y precio alto (productos premium).

Cabe aclarar que tanto los líderes como los segundos en cada uno de dichos segmentos, son firmas de capitales extranjeros con filiales en el país.

### SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DESDE 2003

El sector de pintura exhibió una gran expansión a partir del año 2003 (ver cuadro de evolución de Producción de pinturas en toneladas en Anexo 2), estando altamente correlacionados con la expansión de los sectores construcción, automotriz y producción industrial.

#### *CONSTRUCCIÓN*

La participación del sector de la construcción dentro del PBI total ha sido ligeramente inferior al 6% en 2004, mostrando un crecimiento del 29% con respecto al 2003, convirtiéndose en uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía; hacia el año 2005, se muestra una tendencia similar. Por otro lado, el gasto en construcciones constituyó más del 60% de la inversión interna bruta fija.

### *PRODUCCIÓN AUTOMOTRIZ*

En 2004, fue el segmento que más avanzó respecto de los niveles previos, llegando a quintuplicar la performance promedio del EMI (Estimador Mensual Industrial), con un crecimiento con respecto al año 2003 del 53,3%. Hacia agosto 2005, lleva un crecimiento acumulado del 18,9% (equivalente a EMI = +4,9%).

### *PRODUCCIÓN INDUSTRIAL*

La actividad industrial ha mostrado crecimientos superiores al promedio de la economía, continuando a fines de 2005 con dicha tendencia. Durante 2004 la producción industrial creció casi un 11% respecto al año 2003 y durante 2005 creció un 8% respecto al año 2004.

### *PARTICIPACIÓN DE MERCADO PARA CADA SEGMENTO*

Si bien se ha mencionado que en general se trata de una industria atomizada en cuanto a la cantidad de oferentes, es importante destacar que no en todos los segmentos enunciados ocurre lo mismo.

### *ARQUITECTÓNICO*

En el segmento arquitectónico por ejemplo, se encuentra que las 5 industrias con mayor participación, acumulan un market share del 73% (ver cuadro debajo), estando el 27% restante atomizado en varias industrias, como muestra el siguiente cuadro:

Sector ARQUITECTONICO		
Empresa	Mkt Share	MS Acum
Alba	19%	19%
SW	17%	36%
Siteplast	16%	52%
Tersuave	14%	66%
Colorín	7%	73%
Prepan	5%	78%
Venier	4%	82%
Grupo Petrilac	4%	86%
Best Saint	3%	89%
Akzo Nobel	3%	92%
PQ Llana	2%	94%
Murallón	2%	96%
BASF	2%	98%
Riopint	1%	99%
Resto	1%	100%

Tabla 1: Composición de la participación por empresa en el Segmento Arquitectónico de pinturas en Argentina.  
Fuente: EMIS - Informe de Industria química, 2005

## INDUSTRIAL

Por otro lado, el segmento industrial es el más atomizado de los 4 segmentos identificados, ya que la firma con mayor participación apenas supera el 10% de market share, y las 5 con mayor participación acumulan tan solo el 36% del mismo. Luego existen otras firmas renombradas que tienen una pequeña participación y finalmente el resto de las pequeñas industria acumulan el 43%.

Segmento INDUSTRIAL		
Empresa	Mkt Share	MS Acum
Akzo Nobel	11%	11%
Basf	8%	19%
Alba	7%	26%
Sintoplast	6%	32%
Revesta	4%	36%
Stoncor	4%	40%
Tersuave	4%	44%
Hempel	3%	47%
PPG	3%	50%
Pulver Lux	3%	53%
Colorín	1%	54%
Murallón	1%	55%
Sherwin Williams	1%	56%
ProdQuim Llana	1%	57%
Resto	43%	100%

Tabla 2: Composición de la participación por empresa en segmento Industrial de pinturas en Argentina.  
Fuente: EMIS - Informe de Industria química, 2005

### REPINTADO AUTOMOTRIZ

El segmento de repintado automotriz, es menos atomizado que los dos anteriores; esto se debe principalmente a la calidad técnica exigida en este segmento. Es por ello que tan solo 7 firmas acaparan el 99% del market share del presente segmento, reuniendo las 3 primeras más del 50% del mismo.

Segmento REPINTADO AUTOMOTRIZ		
Empresa	Mkt Share	MS Acum
PPG	23%	23%
Dupont	17%	40%
Basf	15%	55%
Akzo Nobel	11%	66%
Colorín	11%	77%
Sintoplast	11%	88%
Tersuave	11%	99%
Resto	1%	100%

Tabla 3: Composición de la participación por empresa en segmento de Repintado Automotriz de pinturas en Argentina.  
Fuente: EMIS - Informe de Industria química, 2005

## **TERMINALES AUTOMOTRICES**

Por último, el segmento de pinturas destinado a las terminales automotrices, es el más concentrado de todos, encontrando solamente a 3 empresas dedicadas. La gran concentración de este segmento se debe principalmente al grado de calidad exigido por las automotrices en las pinturas provistas; por otro lado, son comunes las alianzas estratégicas entre estas empresas y las automotrices, ya que la pintura constituye un insumo crítico en la confección de automóviles.

<b>Segmento AUTOMOTRIZ</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Market Share</b>	<b>MS Acum</b>
Basf	67%	67%
PPG	22%	89%
Dupont	11%	100%

*Tabla 4: Tabla 1: Composición de la participación por empresa en segmento Automotriz de pinturas en Argentina.  
Fuente: EMIS - Informe de Industria química, 2005*

## **INVERSIONES EN EL SECTOR PARA EL AÑO 2005**

**COLORÍN:** La empresa Colorín ha reestructurado su deuda de obligaciones negociables de \$ 64.000.000, con quita nominal del 60% y extensión de plazos a 10 años. Invertió \$ 4.500.000 en 2005 en equipos e instalaciones para mejorar la calidad y reducir costos.

**PRESTIGIO:** La cadena de pinturerías Prestigio invirtió \$ 1.500.000 para crear la División de Ventas a Empresas.

**LAFARGE PEINTURES:** Dicha empresa realizó una oferta para adquirir el 87,86% de Colorín en \$ 30.000.000.

De acuerdo al análisis de la industria pinturera en Argentina, y teniendo en cuenta que tanto la empresa Madersol SA como el nuevo producto a lanzar, operarían en el mercado arquitectónico, se considera favorable la situación estructural y coyuntural del sector.

### **5.7.2 - ANÁLISIS DEL CONTEXTO (PESTEL)**

Para instrumentar el análisis macro, Gastón se valió de la herramienta PESTEL a los efectos de contemplar todos los aspectos determinantes del contexto actual.

#### ÁMBITO POLÍTICO: (+)

Estabilidad Política. Elecciones legislativas durante el año 2005 consolidan el predominio del kirchnerismo en el Congreso. El pago de gran parte de la deuda externa durante 2005 denota una imagen positiva del país.

#### ÁMBITO ECONÓMICO: (+)

Gran crecimiento económico del país general. Incremento del PBI real del 9,2% para 2005. La industria de la construcción (fuertemente ligada a la de la pintura) creció un 20,4% en 2005 respecto a 2004, y contribuyó en 1,4 puntos del crecimiento del PBI. La inflación del año 2005 fue del 12,3%.

#### ÁMBITO SOCIAL: (+)

La tasa de empleo creció de 39,7% promedio en 2004 a 40,5% en 2005, y 41,3% en el último trimestre de dicho año, generando 412 mil puestos genuinos de trabajo. El ingreso per cápita familiar creció en promedio un 21% en términos nominales durante el año pasado, lo que significa una mejora real de 9% para todo 2005. Durante 2005 fueron 1.870.000 las personas que dejaron de ser pobres, y que 973.000 abandonaron su condición de indigentes.

#### ÁMBITO TECNOLÓGICO: (+)

La expansión de las telecomunicaciones móviles y de Internet ha mejorado notablemente el comercio a distancia. Con el uso doméstico y masivo de Internet, están surgiendo nuevos paradigmas publicitarios a nivel local.

#### ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL: (-)

La Ley 25.612 en el ámbito Nacional y la Ley Provincial 11.347 en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, regulan el tratamiento de residuos industriales. Dichas normativas obligan a los generadores de residuos industriales su correcto tratamiento y disposición final; de no cumplirse, dichos generadores de residuos sufrirán multas y clausuras.

La empresa se encuentra emplazada cerca de la Cuenca Matanza-Riachuelo, siendo ésta una zona conocida por la degradación ambiental sufrida por las empresas asentadas en ella; a principios de 2006 se están debatiendo en el Poder Ejecutivo, la creación de un proyecto de Ley que cree un organismo que se encargue de monitorear a éstas empresas, auditarlas y de ser necesario, sancionarlas.

#### ÁMBITO LEGAL: (+)

La Ley 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad otorga derecho de exclusividad al inventor de una fórmula por el término de 20 años, pudiendo impedir que terceros sin su consentimiento realicen actos de fabricación, uso, oferta para la venta, venta o importación del producto o procedimiento patentado.

Pasado ese lapso, la patente pasa a ser de dominio público, ello significa que cualquier persona puede hacer uso de la misma sin tener que abonar regalías al titular de la patente. Dicho derecho se obtiene mediante el patentamiento de la fórmula ante el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI).

Una vez elaborado el análisis PESTEL, Gastón concluyó que el contexto en el cual opera la empresa es favorable de cara a una expansión de la naturaleza que pretende encarar, por lo que le transmitió su análisis y sus conclusiones a los dueños de la firma.

## **5.8 – SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Más allá de las conclusiones favorables derivadas de los análisis de contexto efectuados, Gastón sabía muy bien que, aunque los hermanos Pugliese aún no lo habían solicitado, era menester determinar con precisión el mercado al cuál iba a apuntar el nuevo producto.

Para ello, efectuó un análisis de segmentación de mercado basándose principalmente en datos demográficos publicados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), ya que no contaba con el tiempo y el presupuesto para aplicar criterios más específicos a la hora de perfilar los distintos segmentos.

Si bien este análisis en un principio no le arrojó con precisión un mercado definido, no tardó en darse cuenta que el segmento al que debía apuntar era aquel al cuál apuntaba el producto a destronar en el mercado (la membrana en rollo). Este mercado estaba constituido principalmente por hombres cuyas edades iban desde los 25 a los 55 años. Adicionalmente, no tardó en darse cuenta que el segmento se debía reducir a aquellas personas cuya vivienda era una casa, ya que aquellos que vivían en departamentos no estaban interesados en soluciones de permeabilización.

Por el poco tiempo que disponía para entregar el material, Gastón decidió dar por concluido el análisis de segmentación, al menos hasta que los hermanos Pugliese le solicitaran algo más detallado. Si bien no pudo arribar a una cifra estimada de cantidad de compradores que componen el segmento objetivo, concluyó que el mismo era lo suficientemente amplio y atractivo para posibilitar el lanzamiento del producto.

## **5.9 - MARCA DEL PRODUCTO**

Uno de los principales debates que surgió en varias de las reuniones que mantuvieron los propietarios con Gastón fue la elección de la marca que debía llevar el nuevo producto.

En primera instancia, Mauricio Pugliese había sugerido continuar bajo la marca Maderín, con la cual comercializaban casi todos los productos; lo cual ahorraría tiempo en lo que respecta a trámites en registrar la marca, y ahorraría dinero en el diseño de logotipo y material promocional; además, Mauricio consideraba que la marca estaba muy bien posicionada en el mercado, y la asociación del nuevo producto a la ya conocida marca, estimularía las venta del mismo.

Por otro lado Cristian Pugliese, consideró que habría que idear una nueva marca, y que Madersol SA no sea solamente conocida por fabricar las pinturas “Maderín”; además, una nueva marca, resalta la idea de nuevo producto, de innovación disruptiva, sin dudas para Cristian ese era el camino.

Ante las opiniones divergentes que mantenían sobre el asunto, los propietarios le consultaron a Gastón respecto al tema, quien se inclinó favorable respecto a la idea de generar una nueva marca. Debido al fanatismo de Gastón por lo que implican las actividades de “Branding” (proceso de creación y construcción de una marca), le solicitó a los propietarios idear el mismo algunos nombres y logotipos para que ellos pudieran elegir. Ante esta propuesta Mauricio parecía entusiasmado, pero Cristian dijo: “- Gastón, te agradecemos mucho tu intención de colaborar en esto; pero desde hace un tiempo un nombre viene a mi cabeza recurrentemente y creo que sería el nombre indicado para el producto. ¿Qué les parece el nombre ‘POLACRIN’?”.

Tanto a Mauricio como a Gastón les resultó un nombre original y potable para la marca de un nuevo producto.

Ese mismo día, Gastón hizo las averiguaciones correspondientes en el Registro de Marcas y se aseguró que la misma no estaba registrada hasta el momento. Diseñó tres logotipos los cuáles de los cuáles los hermanos Pugliese se quedaron con dos (Ver logotipos elegidos en Anexo 3).

## **5.10 - PROPUESTAS DE PLAN DE MARKETING**

Los hermanos Pugliese vieron con buenos ojos tanto el análisis como las conclusiones a las que arribó Gastón en lo referido al contexto, y se convencieron de que las condiciones para lanzar el producto al mercado eran inmejorables. Lo que ahora restaba evaluar era bajo que marca iban a lanzar el producto, la forma en la cual lo iban a hacer y la estrategia de comunicación que debía seguir la empresa durante la vida del producto. Es por ello que, animados por la gran predisposición y compromiso que mostró Gastón hasta ahora, le encomendaron la elaboración de un plan de marketing.

A la hora de elaborar el plan de marketing, Gastón se valió de todos los conocimientos adquiridos en la universidad; pero a la hora de plasmarlo en un plan concreto, cayó en la cuenta de que podría haber más de una estrategia viable para el lanzamiento del producto, y lamentablemente, no pudo vislumbrar a simple vista cuál de ellas sería la óptima para el producto en cuestión. Es por ello que decidió elaborar dos propuestas y presentar ambas a los dueños de la empresa, para que en conjunto decidan cuál utilizarán. Estas propuestas tienen puntos en contacto, pero que a su vez se diferencian claramente en las herramientas de comunicación empleadas y en la proporción de presupuesto que implica cada una de ellas. Además, implican distintas estrategias en lo que respecta al manejo de precios.

### **5.10.1 - PROPUESTA A**

La propuesta A contiene un plan de marketing dirigido principalmente a estimular los canales de distribución en primera instancia, y luego, en menor medida, al público objetivo. Empleando como principal herramienta a la promoción de ventas y a las actividades de ventas personales (complementado con publicidad en el punto de venta) en la etapa de lanzamiento del producto. Una vez inserto el producto en el mercado, y alcanzado cierto grado de crecimiento, se comienzan a realizar actividades de Relaciones Públicas y publicidad en medios masivos en detrimento de la promoción de ventas, con el objetivo de incrementar el conocimiento del producto por parte del

público en general, antes que la competencia comience a lanzar productos sustitutos. Finalmente, en la etapa de madurez del producto, el presupuesto dirigido a actividades de marketing disminuirá y se centrará principalmente en publicidad de recordación de marca y en Relaciones Públicas.

### **Etapa Inicial:**

Inversión en la organización de convenciones a los efectos de comunicar, previo al lanzamiento comercial, la existencia y las bondades del nuevo producto. Estas convenciones serán dirigidas principalmente a cadenas de pinturerías, dueños de pequeñas pinturerías, ferreteros y pintores.

En estos encuentros, se deberán realizar demostraciones de producto e invitar a los participantes a que los prueben ellos mismos. Se recomienda que en dicha actividad, se brinde almuerzo o cena a los efectos de facilitar un primer contacto ameno entre el personal de ventas de la empresa y sus potenciales distribuidores y clientes. La actividad de promoción se materializará con obsequios corporativos a los asistentes y, además, se les brindará gratuitamente una muestra del nuevo producto. La duración del ciclo de convenciones, no deberá exceder los 5 meses, ya que su alto costo y el tiempo insumido a recursos estratégicos de la compañía podrían poner en peligro el mantenimiento en el mercado de la cartera de productos existentes. Respecto al alcance del ciclo, se recomienda que el mismo se extienda a través de todas las provincias donde a la fecha la empresa distribuye sus productos existentes.

Culminadas las conferencias, los vendedores visitarán a los asistentes a la misma en sus locales a los efectos de proponerles una oferta por un primer lote a un precio promocional, acordando términos de exhibición del producto en vidriera y colocación de material POP (material promocional en el punto de venta) en los locales.

El precio promocional para el lanzamiento del producto es únicamente para los distribuidores del producto, no siendo recomendable traducirlo en un menor precio de venta final, debido a dos razones:

1 – Se recomienda mantener en una primera etapa del ciclo de vida del producto el precio elevado llevando a cabo una estrategia de descreme (el objetivo es

que la compañía recupere con rapidez las erogaciones efectuadas en la etapa de investigación y desarrollo). El mismo, luego irá disminuyendo paulatinamente a medida que ingresen competidores al mercado;

2 – Alentar al distribuidor a aceptar el lote inicial debido al bajo costo del mismo y a su posterior venta por el abultado margen que implica.

### **Etapa de crecimiento:**

Una vez inserto el producto en el mercado y luego de alcanzar cierto grado de ventas a determinar por la gerencia, el presupuesto asignado a actividades de marketing deberá ir migrando de actividades.

Se recomienda la inclusión de avisos publicitarios en medios gráficos, televisivos y radiales especializados de deportes, de acuerdo al mercado meta planteado en el estudio de segmentación de mercados.

En cuanto a tareas de Relaciones Públicas, se sugiere apuntar al patrocinio de clubes deportivos (fútbol principalmente) materializado en la donación del producto para la impermeabilización y pintado de sus estadios e instalaciones. Cabe destacar que esta actividad le representa poco esfuerzo económico a la empresa en comparación con otro tipo de patrocinios y además, puede otorgar visibilidad a la marca si se colocan carteles con la marca “Polacrin” en los estadios o bien con la inclusión de dicha marca en las camisetas de los jugadores. Se adjunta a la propuesta un listado de potenciales clubes con los cuáles realizar acuerdos. Este tipo de actividad se realiza con el objetivo de publicitar a la marca indirectamente.

Sería aconsejable reforzar las actividades de Relaciones Públicas con el padrinazgo de clubes barriales, hospitales u otras entidades sin fin de lucro, con el objetivo de que la comunidad en general, conciba tanto a la marca como a la empresa como un actor social relevante.

Respecto al precio del producto, en esta etapa es aconsejable ir disminuyéndolo para que más compradores accedan con facilidad al mismo, y para paliar la incipiente

competencia que puede sobrevenir ante el cese de protección del patentamiento del producto. Además, es recomendable monitorear el mercado constantemente ya que la competencia puede lanzar productos similares sin violar la legislación vigente respecto al patentamiento del producto.

La relación con el canal de distribución debe seguir siendo amena, pero con menos contactos por venta, ya que en esta etapa es probable que el intermediario tenga que hacer menos esfuerzo para vender el producto (ya que se está estimulando a la demanda directamente con publicidad).

#### **Etapa de madurez:**

Una vez alcanzado el crecimiento máximo de clientes, el presupuesto en acciones de Marketing del presente producto debe disminuir y centrarse solamente en el lanzamiento de publicidad de recordación en medios masivos, y en mantener acciones de Relaciones Públicas esporádicas que permitan a la empresa ser vista como un actor social para la comunidad.

#### **5.10.2 - PROPUESTA B**

La propuesta B contiene un plan de marketing dirigido principalmente a estimular agresivamente desde un principio a la demanda (potenciales consumidores del mercado meta). Esta propuesta se vale principalmente del uso de publicidad en medios televisivos masivos en las etapas iniciales del lanzamiento del producto, Una vez inserto el producto en el mercado, y alcanzado cierto grado de crecimiento, se comienzan a realizar actividades de Relaciones Públicas y publicidad en medios masivos en detrimento de la promoción de ventas, con el objetivo de incrementar el conocimiento del producto por parte del público en general, antes que la competencia comience a lanzar productos sustitutos. Finalmente, en la etapa de madurez del producto, el presupuesto dirigido a actividades de marketing disminuirá y se centrará principalmente en publicidad de recordación de marca y en Relaciones Públicas.

### **Etapa inicial:**

Fuerte inversión inicial en publicidad televisiva y gráfica en medios masivos, destinados a acaparar al público en general. Es recomendable celebrar contrato con algún programa de televisión de entretenimiento general que se transmita en franja horaria de gran audiencia, que implique la introducción de contenido PNT (Publicidad No Tradicional) dentro de su propia transmisión. Es preferible ello a la publicidad habitual de tanda ya que, si bien es más costosa, es más difícil de evitar por parte del televidente. La idea general del mensaje debe ser invocar al producto como una innovación disruptiva en el mercado.

A tales efectos, se propone lanzar el producto al mercado con un precio bajo, para acaparar la mayor cuota de mercado en el menor tiempo posible, y así aprovechar la exposición masiva que tiene el producto en los medios.

En concordancia con el bajo precio inicial, se incluye en el presente plan un paquete de acciones de promoción de ventas consistentes en la inclusión de espacios empresa en los puntos de ventas más concurridos de los principales distribuidores del producto (supermercados, homecenter y grandes pinturerías) en donde al cliente por la compra del producto Polacrín, se le obsequie una remera institucional o pinceles para que pueda aplicar el producto, estimulando así la demanda en el punto de venta.

### **Etapa de crecimiento:**

Una vez inserto el producto en el mercado y luego de alcanzar cierto grado de ventas a determinar por la gerencia, el presupuesto asignado a actividades de marketing deberá ir migrando de actividades.

Se recomienda disminuir la frecuencia de los contenidos PNT en programas televisivos, y comenzar a publicitar a través de medios gráficos y radiales. El ahorro en esta inversión se recomienda sea destinado a actividades de Relaciones Públicas materializadas a través de la participación de la empresa en eventos filantrópicos y mediante el aporte con productos y dinero a organizaciones sin fines de lucro a definir.

Debido a que se espera que la empresa sea el jugador dominante del mercado al alcanzar esta etapa, en lo que respecta al precio del producto, se recomienda elevarlo, a los efectos de obtener mayores márgenes por venta. A su vez, la elevación del precio, contribuye a la imagen de superioridad en calidad respecto a los competidores que hubieren lanzado productos similares.

### **Etapa de madurez:**

Al igual que para la propuesta A, una vez alcanzado el crecimiento máximo de clientes, el presupuesto en acciones de Marketing del presente producto debe disminuir y centrarse solamente en el lanzamiento de publicidad de recordación en medios masivos, y en mantener acciones de Relaciones Públicas esporádicas que permitan a la empresa ser vista como un actor social para la comunidad.

## **5.11 - PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS Y EL DILEMA**

Gastón presentó con gran profesionalismo y tranquilidad ambas propuestas a los dueños de la compañía, mencionando detalladamente todos los aspectos de las mismas.

Pero lamentablemente de dicha reunión no surgió consenso respecto a qué propuesta era la más acertada. Por un lado Cristian Pugliese se inclinaba más por la propuesta B, argumentando que sería una gran experiencia dar a conocer el producto, la marca y la empresa en sí misma en el mundo televisivo. Por otro lado, Mauricio Pugliese, se inclinaba más por la propuesta A, argumentando que hasta el momento, la red de distribución que poseían estaba compuesta por actores que conocían bien, y estimularlos a ellos no iba a resultar tan difícil como estimular al público masivo; por otro lado, temía que ante lo novedoso del producto, haya reticencia por parte del público a adquirir y utilizar el producto, si no era fuertemente recomendado por un pintor o vendedor.

La discusión entre los hermanos Pugliese se tornó intensa, estando Gastón como único espectador, hasta que en un momento determinado Cristian mira su reloj y dice “- Muchachos, me tengo que ir, tengo una reunión con un proveedor, seguimos la charla mañana. Gastón, quiero que mañana me contestes a la siguiente pregunta, ‘Si fueras un socio más de la firma, ¿por cuál de las dos propuestas te inclinarías?’”.

## **6 - CONCLUSIÓN**

A la luz de los hechos descritos anteriormente, se puede concluir que a la hora de implementar una estrategia comercial de nicho de mercado, no resulta suficiente el mero desarrollo de un producto innovador, sino que es necesario evaluar la mejor forma de realizar su lanzamiento al mercado.

Adicionalmente, no existen recetas mágicas que describan exhaustivamente qué herramientas de marketing hay que emplear de cara a que el lanzamiento del producto sea exitoso, sino que existe un extenso corolario de opciones que a simple vista podrían resultar viables. Ante esta falta de precisión, lo mejor que se puede hacer a la hora de diseñar un plan de marketing, es tener presente, a modo de orientación, las grandes reglas que se establecen en la bibliografía existente.

La correcta selección de un adecuado plan de marketing entre distintas opciones dadas, debe surgir no solo de tener en cuenta los pilares básicos establecidos en la bibliografía, sino también de un exhaustivo análisis de la situación macroeconómica existente, la actual cartera de productos de la empresa, la situación actual de la industria específica y de los niveles de erogaciones que se puede permitir la empresa de cara al lanzamiento del producto.

## **7 - TEACHING NOTE**

### **7.1 - SINÓPSIS DEL CASO**

Madersol SA, PyME argentina dedicada a la elaboración y comercialización de pinturas, ha creado un nuevo producto el cual debe ser lanzado al mercado; dicho producto consiste en una pintura impermeabilizante cuyas propiedades lo convierten en sustituto de la membrana en rollo, constituyendo una verdadera innovación. Los hermanos Pugliese (dueños de la firma) junto al colaborador Gastón Paez, deliberan entre dos estrategias de lanzamiento de producto diseñadas por este último. A simple vista ambas estrategias parecen adecuadas para el lanzamiento de la innovación, pero deben decidir cuál de ellas es la más atinada.

Todas las etapas del desarrollo del producto incluyendo la viabilidad comercial fueron llevadas a cabo internamente en la empresa. Para el desarrollo técnico, la empresa se valió del conocimiento de dos empleados idóneos quienes desarrollaron la fórmula del producto. Para el análisis de viabilidad comercial, la elección de la marca y las posibles estrategias de lanzamiento estuvieron a cargo de los hermanos Pugliese y Gastón Paez.

### **7.2 - OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

De acuerdo al estudio de caso realizado, se han establecido los siguientes objetivos de enseñanza. Luego de discutir el caso, se espera que los alumnos sean capaces de:

- I. Evaluar el contexto macroeconómico y la situación particular de una industria para la toma de decisiones de negocio.
- II. Conocer el corolario de herramientas de marketing disponibles para el lanzamiento de un nuevo producto.
- III. Identificar ventajas y desventajas de las distintas herramientas de marketing a utilizar.

- IV. Evaluar distintos planes de marketing y elegir el que mejor se adapte al producto a lanzar.
- V. Identificar falencias o mejoras en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

### **7.3 - AUDIENCIA OBJETIVO**

El presente caso de estudio está orientado a ser utilizado ante alumnos de MBA que estén cursando la asignatura Herramientas Comerciales o Integrando la Empresa. Se sugiere utilizar el caso en una clase de 90 minutos.

### **7.4 - ANÁLISIS DEL CASO Y GUÍA DE ENSEÑANZA**

Proponemos al docente enviar previamente el caso a los alumnos con algunas preguntas generales de comprensión, que deberán ser contestadas por los alumnos al leer el caso y que deberán entregar al profesor el día de análisis del caso. Se sugiere al docente que utilice los primeros 10 minutos de la clase para formular estas preguntas a los alumnos y verificar el grado de profundidad con el cual fue abordado el caso. Si el docente lo prefiriese, podría solicitar a los alumnos que envíen o entreguen tales preguntas antes de la clase.

Proponemos, entre otras, las siguientes preguntas a ser formuladas:

- 1) ¿Cuál es el problema que plantea al caso de estudio?

*Se espera que el alumno identifique como problema la dificultad por parte del asesor en marketing en identificar cuál de los dos planes de marketing propuestos es el más propicio para el lanzamiento del producto, ya que ambos a simple vista parecerían funcionar.*

- 2) Enumere los pasos seguidos por Madersol SA para idear, diseñar y lanzar la membrana en pasta Polacrin.

*Se espera que el alumno detecte cronológicamente como se sucedieron los hechos. En primera instancia el surgimiento de la idea, luego se probó su viabilidad técnica, luego la viabilidad comercial, y finalmente se diseñó el lanzamiento.*

- 3) Describa brevemente la situación macroeconómica general y de la industria en particular durante en el que se pretende lanzar el producto.

*Se espera que el alumno tome los datos del análisis PESTEL para describir la situación macroeconómica y a los datos del apartado “Análisis de la industria” para describir a la industria en particular. Se valorará que el alumno considere a ambas situaciones como favorables para el lanzamiento del producto.*

- 4) Sobre la base de la lectura general del caso, ¿qué grado de involucramiento tienen los propietarios de Madersol SA en el proceso de creación de nuevos productos? Justifique.

*Se espera que el alumno mencione que el grado de involucramiento por parte de los propietarios en tal proceso es alto, y que justifique dicha respuesta en función a los distintos roles que han cumplido dentro del proceso: generación de la idea, involucramiento en el proceso de determinación de la viabilidad técnica y comercial, involucramiento en la designación de la marca y la rigurosa meticulosidad con la que evalúan los planes de marketing diseñados por el colaborador.*

Luego de formular dichas preguntas generales de concepto, el docente abrirá la discusión del caso con algunas preguntas abiertas de reflexión:

- 1) Respecto al proceso de innovación de productos, ¿fue el más idóneo para el tipo de compañía y el tipo de innovación que trata el caso? Justifique.

*Se espera que el alumno critique el proceso empleado y detecte la falta de formalidad de la cual adolecía. Podrá citar en la justificación alguna de los procesos citados en el marco teórico (el de Kotler por ejemplo).*

- 2) ¿Qué características propias de la industria podría ser una gran barrera de entrada para que Madersol SA creciese sin incurrir en el desarrollo de un producto tan novedoso?

*Se espera que el alumno identifique, en las características propias del mercado explicadas en el análisis de la industria, la presencia de grandes competidores que*

*concentran gran participación de mercado y que a su vez, impedirían el crecimiento de Madersol por el camino tradicional. Al desarrollar un producto tan novedoso, Madersol logró vencer dicha barrera de entrada abocándose a un nicho insatisfecho y que, por otro lado, los grandes competidores no estaban interesados en satisfacer.*

3) ¿Considera que debería haberse tenido en cuenta algún aspecto particular de la situación macroeconómica al momento que se pretende lanzar el producto? ¿Cuál? Justifique su respuesta.

*Se espera que el alumno identifique la relevancia que tiene la evolución del sector de la construcción en el desempeño del sector de las pinturas.*

Se sugiere al docente que estas preguntas sean formuladas y discutidas en no más de 10 minutos.

Finalizada la primera discusión, el docente deberá realizar preguntas que profundicen los aspectos académicos subyacentes en el caso de estudio:

1) Identifique los puntos de contacto y las discrepancias existentes entre el proceso de diseño e introducción de nuevos productos ideado por Madersol SA y el propuesto por Phillip Kotler.

*Se espera que el alumno note de inmediato la improvisación empleada en el proceso de generación de nuevos productos ideado por Madersol SA, respecto al proceso metódico diseñado por Kotler. Se valora que el alumno note la importancia de abocar recursos humanos full time a las tareas de investigación y desarrollo de nuevos productos (en la medida en que ello fuera posible) para evitar la dilación de tales procesos.*

2) Sobre la base del análisis macroeconómico, de la industria y las características propias de Madersol SA, identifique Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, en el contexto de lanzamiento de nuevo producto.

*Se espera que el alumno al menos identifique:*

*FORTALEZAS: Cultura fuertemente cohesionada entre los miembros de la organización, lo cual indica un gran apego a la consecución de las metas. Fuerte*

*vocación de crecimiento por parte de los propietarios. Sólida capacidad financiera anclada en el modesto desenvolvimiento del resto de los productos de la empresa en el mercado. La escasa formalización y la fuerte incidencia de los propietarios en todas las decisiones que se toman en la empresa, le dan a la misma una gran flexibilidad de adaptación al ambiente en el que se desenvuelve.*

*DEBILIDADES: Pequeño tamaño de la empresa, lo cual implica pérdida de poder a la hora de negociar con proveedores, distribuidores y grandes clientes. La poca formalización de la organización puede traer aparejado, ante un abrupto crecimiento, la desorganización propicia de aquellas PyMES que no pueden adaptarse al crecimiento.*

*OPORTUNIDADES: La legislación vigente propicia el desarrollo de innovaciones mediante la protección legal de las mismas. El contexto económico en general, y el crecimiento de la industria de la construcción en particular, posibilitan un contexto propicio para el desarrollo de la industria pinturera. El principal producto sustituto a la membrana en pasta, es decir, la membrana en rollo, se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida.*

*AMENAZAS: La inminente sanción de leyes que establecen regulaciones ambientales, atentan contra el modelo de negocio de la empresa en lo que respecta al manejo de residuos y las prácticas empleadas para la elaboración de pinturas. La fuerte evolución tecnológica, brinda la posibilidad a los competidores de imitar con velocidad los productos innovadores.*

3) Identifique qué tipo de innovación es Polacrin para Madersol SA, de acuerdo a las distintas clasificaciones que abundan en la bibliografía.

*Se espera que el alumno identifique a Polacrin como una innovación impulsada por el mercado según la clasificación de Schnarch Kirberg. De acuerdo al producto a introducir al mercado, según la clasificación de Schnarch Kirberg, Polacrin sería un “producto verdaderamente novedoso” y según la clasificación de Guiltinan sería un “producto nuevo para el mundo”*

4) Desde el punto de vista de la administración de marcas (branding) y sobre la base de la bibliografía incorporada ¿Qué ventajas y desventajas podría traer el uso de la marca Maderín para el producto a lanzar?

*Se espera que el alumno destaque como ventaja el efecto halo debido al valor de la marca ya conocida, lo cual podría implicar menores costos de publicidad en el lanzamiento. La principal desventaja es la posibilidad de que una innovación tan disruptiva como el producto del presente caso, no sea percibida como tal por el consumidor por asociarla con el resto de los productos que llevan dicha marca. Además, si la cartera de productos con la marca existente es muy variada, existe la posibilidad de confusión por la existencia de variados productos con la misma marca, es por ello que se recomienda que tengan una relación de funcionalidad similar.*

5) Si los hermanos Pugliese le hubieran solicitado a Paez que realice un análisis más detallado de segmentación de mercado, ¿qué criterios de segmentación podría recomendarle al analista? ¿Qué ventajas traería un mejor perfilamiento de segmentos de cara al lanzamiento del producto?

*Se espera que el alumno recomiende criterios de segmentación específicos y subjetivos, ya que los mismos permiten un perfilamiento más preciso de los segmentos, haciendo foco en aspectos subyacentes a los mismos relacionados con el proceso de decisión de compra, los intereses y personalidades que tienen sus miembros componentes. El mejor perfilamiento ayuda a direccionar los esfuerzos de publicidad hacia medios específicos que llegan a los potenciales compradores. Por ejemplo, el segmento de hombres de 25 a 55 años podría ser impactado mediante publicidad en medios relacionados al deporte.*

6) De acuerdo a la bibliografía sugerida, clasifique al producto según la tipología señalada.

*Se espera que el alumno considere la membrana en pasta Polacrin como un producto de compra esporádica dada las características del mismo. Este tipo de producto requiere un esfuerzo moderado para su adquisición debido a la baja frecuencia de compra y a su costo medianamente elevado.*

Se propone realizar un role playing dividiendo a los alumnos del curso en dos equipos, para que cada uno de ellos defienda una de las propuestas de plan de marketing que señala el caso (Propuesta A y Propuesta B) señalando ventajas de la propuesta que le toca defender y desventajas o debilidades de la propuesta del equipo contrario, intentando convencer al profesor (quien oficiará de los propietarios). La duración de este ejercicio no deberá superar los 40 minutos. A tales efectos, el docente solicitará a los equipos que hagan foco en las siguientes temáticas:

- a) Estrategia de precio, tanto en el lanzamiento como en las posteriores etapas.
- b) El rol de la cadena de distribución.
- c) El mix de herramientas de marketing empleadas.
- d) Grado de innovación del producto.

De la discusión entre los alumnos, se espera que se extraigan algunas de estas conclusiones:

- *Es más prudente ingresar al mercado con una estrategia de precios de desceme, ya que debido a que el producto constituye una verdadera novedad que los competidores no podrán imitar en el corto plazo (tanto por la protección legal señalada en el análisis PESTEL, como por el tiempo que implica el desarrollo de un producto sustituto), tal y como se señala como se señala en el marco teórico (Dean), es recomendable emplear esta estrategia. Además, el uso de esta estrategia permite recuperar rápidamente los gastos insumidos en el proceso de innovación y desarrollo.*
- *Ante el uso de herramientas de publicidad en medios masivos, se da una escasa selectividad de audiencia, en contraposición con su bajo costo por impacto. Por el contrario, existe alta efectividad de impactos en cuanto a la audiencia objetivo que cuando se emplean herramientas publicitarias en medios específicos, pero como desventaja, tiene un alto costo por impacto.*

- *Las herramientas de promoción en el punto de venta contribuyen a estimular la demanda cuando el producto es una innovación, ya que ayuda al cliente a tomar la decisión de comprar un producto totalmente novedoso.*
- *La estimulación de los canales de distribución es una herramienta clave en el lanzamiento de un nuevo producto cuyas características lo hacen una innovación. Esto es así ya que los distribuidores son los primeros que le comunican al cliente las bondades del nuevo producto, y probablemente sean más convincentes que una mera publicidad empresarial, debido a la confianza que tiene el consumidor final al pedirle asesoramiento en productos. De lo expuesto se desprende que para el lanzamiento de un producto que constituye una verdadera novedad, se debe adoptar una estrategia de empuje con los canales de distribución; siendo aconsejable la estimulación mediante lotes promocionales, facilidades en la financiación, muestras gratis y provisión de material POP (material promocional en punto de venta).*
- *Las acciones de Relaciones Públicas no tienen un impacto directo en la estimulación de la demanda, sino que apuntan a construir una imagen de la empresa a largo plazo que le brinda credibilidad y reconocimiento dentro de la sociedad en la cual está inserta.*

Para finalizar la clase, sugerimos al docente que se formulen las siguientes preguntas de cierre que deberán abarcar los 10 minutos finales de la clase:

- 1) Sobre la base de las conclusiones obtenidas en el role playing, animar a los alumnos a votar por una u otra propuesta de plan de marketing.

*Se espera que los alumnos elijan la propuesta A como más atinada, ya que la misma propone una fuerte estimulación del canal de distribución previa al lanzamiento (mediante el ciclo de conferencias), y luego del mismo (mediante la visita de los vendedores ofreciendo lotes promocionales), constituyendo una clara estrategia de empuje. A su vez, en dicha propuesta se pregona una estrategia de precios de descreme (siendo recomendable ante el lanzamiento de innovaciones).*

- 2) Enumere las facilidades o dificultades que tendría Madersol SA si tuviera que lanzar el producto Polacrín en el contexto macroeconómico y específico de la industria actual.

*Se espera que el alumno realice un análisis PESTEL de la coyuntura actual en 2017 e identifique las dificultades económicas para realizar el lanzamiento, fundamentadas principalmente en: caída de la actividad industrial, con débiles signos de mejora; altas tasas de inflación que, si bien están a la baja, aún son altas; tasas de interés elevadas que generan dificultad en el acceso al crédito; sinceramiento de estadísticas muestran un tercio de la población pobre; fuerte polarización en el contexto político entre el oficialismo y la oposición. Respecto al análisis de la industria particular, se espera que el alumno analice la situación del sector de la construcción, que si bien hay una contracción general, mejora levemente gracias al boom inmobiliario acaecido en el segundo semestre 2017.*

- 3) ¿Qué estrategias de comunicación deberá emplear Madersol SA cuando ingresen competidores al mercado y el producto madure? Justifique su respuesta.

*Se espera que el alumno entienda que será necesario migrar la estrategia de comunicación hacia una que considere principalmente publicidad cuyo objetivo sea recordar la marca, enfatizando en aspectos del producto tales como la calidad, el renombre de la empresa, la experiencia, y por sobre todas las cosas, recordando que fueron los primeros que ingresaron al mercado con el producto. También deberá hacerse énfasis en las acciones de Relaciones Públicas, para mantener vigente a la imagen de la empresa y de la marca en la mente del consumidor. Puede ser recomendable discontinuar algunas acciones de promoción de ventas, ya que su mayor efecto tiene lugar en las etapas tempranas del ciclo de vida del producto.*

- 4) A la luz de los resultados obtenidos, ¿Considera que el lanzar Polacrín le puede dar a la empresa una oportunidad única e irrepetible de transformarse en uno de los grandes jugadores del mercado? Justifique su respuesta.

*Se espera que la respuesta del alumno sea afirmativa, y que lo obligue a reflexionar sobre el impacto que puede tener el emprendimiento y la innovación en una industria considerada madura, y que se puede ser exitoso a pesar de existir grandes jugadores en el mercado que se pretende abastecer.*

## 8 - BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, David. *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- ADAIR, John. *El reto gerencial de la innovación*. 1ra ed. Bogotá: Legis, 1992.
- ASSAEL, Henry. *Marketing: Principios y estrategias*. 3ra ed. EEUU: Thomson Learning, 1990.
- AYNETO, Xavier. ¿Por qué no innovan las empresas? [consulta 15 de dic. 2016]. < [www.innocamaras.es/metaspaces/file/45074.pdf](http://www.innocamaras.es/metaspaces/file/45074.pdf) >
- BARBA, Enric. *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. 1ra ed. España: Eada Gestión, 1993.
- BARREYRE, P.Y. 1980. *Tipos de innovación*. *Revue Française de Gestion*, enero-febrero 1980, pp. 9-15.
- BITNER, Mary Jo y ZEITHAML, Valerie. *Marketing de Servicios*. 1ra ed. México: McGraw Hill, 2001.
- CRAVENS, David W y PIERCY, Nigel F. *Marketing estratégico*. 9 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2013.
- D'AMICO, Michael y ZIKMUND, William. *Marketing*. 3ra ed. EEUU: John Wiley & Sons, 1989.
- DEAN, Joel. *Política de precios para nuevos productos*. *Harvard Business Review*, 54,6 noviembre-diciembre, 1976.
- ETZEL, Michael, STANTON, William y WALKER, Bruce. *Fundamentos del Marketing*. 13va ed. México: McGraw Hill, 2004.
- FERRELL, O.C. y PRIDE, Williams. *Marketing, conceptos y decisiones básicas*. 5ta ed. EEUU: Houghton Mifflin Company, 1987.
- GORDON, Paul, GUILTINAN, Paul y MADDEN, Thomas. *Gerencia de Marketing*. 6ta ed. México: McGraw-Hill, 1998.
- INGOLD, Phillippe. *Promoción de ventas y acción comercial*. 1ra ed. París: Viubert, 1995
- KAHN, Barbara. *Relaciones dinámicas con clientes: Variedad de estrategias*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 1. 1998, pag 45-53.

- KELLER, Kevin Lane. *Administración estratégica de marca, BRANDING*. 3ra ed. México: Pearson Education, 2008.
- KENNETH, Bernhardt y KINNEAR, Thomas. *Principios de Marketing*. 3ra ed. EEUU: Scott, Foresman and Company, 1990.
- KENNY, David y QUELCH, Jogn. *Extensión de ganancias, no de líneas de productos*, Harvard Business Review, 72, Septiembre 1994.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2013.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007
- KOTLER, Phillip, *Dirección de mercadotecnia*. 8va ed. México: Diana, 2012.
- LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. 3ra ed. España, McGraw-Hill, 1993.
- LAMBIN, Jean-Jacques, GALLUCCI, Carlo y SICURELLO, Carlos. *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2a ed. México: McGraw Hill, 2009.
- LAUTMAN, Martin. *El ABC del posicionamiento*. American Marketing Association, 1993.
- LEPAGE, Henry. *Viva el comercio*. Donod Collection L'oeil économique, 1982.
- LEVITT, Theodore. *Marketing exitoso a través de la diferenciación*. Harvard Business Reiview, 58 enero 1980.
- MANSFIELD, Ernest y Wagner, Saul. *Factores organizacionales y estratégicos asociado a probabilidades de éxito en Investigación y Desarrollo industrial*. Journal of Business, 48, 2, 1975 pp. 179-198.
- MARTÍNEZ TERCERO, Mario. *Algunas precisiones sobre el concepto de canal de distribución*. Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing 2, 4 . España, 1976
- MÚGICA GRIJALBA, José y YAGUE GUILLÉN María Jesús, *Impacto del capital comercial en la competitividad empresarial*, Papeles de economía española, 56. 1993

- RAY, Michael. *Dirección de Comunicación y Publicidad*. 1ra ed. EEUU: Prentice-Hall, 1982.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel. *Marketing: conceptos y estrategias*. 6a ed. Madrid: Pirámide, 2012.
- SCHMITT, Bernd. *Marketing experimental*. 1ra ed. España: Deusto, 2000.
- SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. *Marketing para PYMES: Un enfoque para Latinoamérica*. 1ra ed. México: Alfaomega, 2013.
- SIMON, Hermann. *El precio, arma efectiva pero peligrosa*. Harvard-deusto Marketing & Ventas, 1997.
- STANSFIELD, Richard. *Manual del Director de Marketing*. 3ra ed. EEUU: The Dartnell Corporation, 1982.
- WIND, Yoram. *Política de producto: Conceptos, métodos y estrategias*. 1ra ed. EEUU: Addison-Wesley, 1982.

## 9 - ANEXOS

### Anexo 1: Fotos de la planta de Madersol SA en Virrey del Pino



*Imagen 1 Foto de planta, panorámica 1. Fuente: [www.polacrin.com.ar](http://www.polacrin.com.ar)*



*Imagen 2 Foto de planta, panorámica2. Fuente: [www.polacrin.com.ar](http://www.polacrin.com.ar)*



*Imagen 3 Foto depósito de productos terminados planta Madersol SA. Fuente: [www.polacrin.com.ar](http://www.polacrin.com.ar)*



Imagen 4 Foto depósito de materias primas. Fuente: video institucional Madersol SA.

## Anexo 2: Evolución de la producción de pintura en la Argentina (Serie desde 1984 hasta 2005)

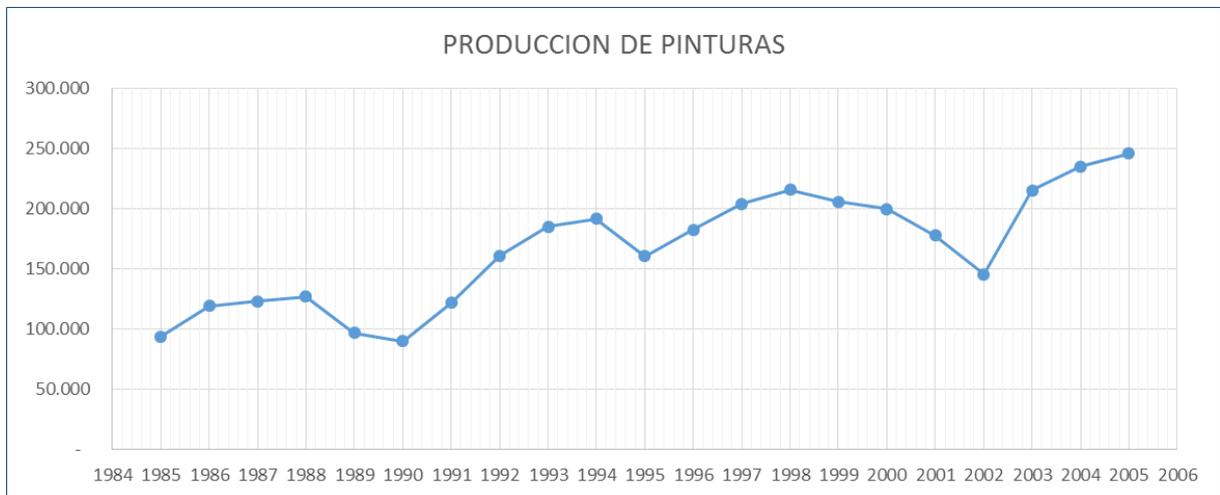


Gráfico 1: Evolución de volúmenes (en toneladas) producidos. Serie histórica. Fuente: INDEC.

Años	Toneladas	Variación anual
1985	93.693	-24%
1986	119.319	27,4%
1987	123.052	3,1%
1988	126.903	3,1%
1989	96.835	-23,7%
1990	90.113	-6,9%
1991	121.812	35,2%
1992	160.768	32,0%
1993	185.060	15,1%
1994	191.443	3,4%
1995	160.655	-16,1%
1996	182.516	13,6%
1997	204.020	11,8%
1998	215.443	5,6%
1999	205.618	-4,6%
2000	199.633	-2,9%
2001	177.938	-10,9%
2002	145.351	-18,3%
2003	215.203	48,1%
2004	235.164	9,3%
2005	245.831	4,5%

### Anexo 3: Logotipos elegidos para la marca



Imagen 5 Logotipos utilizados para comercializar la marca. Fuente: Personal de Marketing de Madersol SA