

Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial

Mercadeo
1er. Caso

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción :

Abbott empresa especializada en la industria farmacéutica y suministros médicos entra en el negocio de consumidores de cosméticos sacando al mercado un shampoo anti-caspa. Esta innovación fue convertir uno de sus medicamentos de prescripción médica en un producto sin prescripción con un 1% de una solución de selenium, coloreado de azul para distinguirse y así llamarse **Selsun Blue**.

Su estrategia fue enfatizar su superior control de caspa y, como la competencia tenía asegurado su mercado, se ubicó en el segmento de los que necesitaban un producto más efectivo contra la caspa.

Durante su campaña publicitaria, en un comercial, aparece la imagen de un hombre de mayor edad, autorizado, resaltando que el producto contiene el ingrediente anti-caspa más ampliamente prescrito por doctores, y así lograr un posicionamiento del lado terapéutico. Luego, otro comercial presenta una atractiva mujer joven de hermoso cabello como un intento por ubicar el producto más cerca del beneficio cosmético.

Aparece la competencia en aumento y todos los productos, incluyendo el líder, se debaten por perder menos su participación en el mercado. Al producto **Selsun Blue** lo diferencian en tres tipos : regular, seco y grasoso; y le añaden un olor más grato, pero manteniendo la misma etiqueta.

Abbott cambia de agencia de publicidad y su decisión de mercadotecnia está entre continuar martillando en las propiedades de marca anti-caspa o buscar algún otro posicionamiento.

Considerando todo esto, el presente informe expresa mi opinión sobre lo inconveniente del posicionamiento de **Selsun Blue** y desarrolla las preguntas planteadas para discusión.

Desarrollo :

El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta al cliente. En este caso, pareciera que los consumidores tienen una imagen de **Selsun Blue** muy relacionada con el aspecto prescripción médica o terapéutico, y existe muy poco enfoque hacia cosméticos.

Por lo tanto, para los próximos años, se debe posicionar la imagen en el aspecto cosméticos y reforzarla sobre la base de **SB** como un producto del segmento anti-caspa fabricado por una empresa especializada en suministros médicos.

Lo primero será dividir el mercado en distintos segmentos o grupos de compradores. Considerando que la meta de mercado es obtener una mayor participación en el segmento de shampoo anti-caspa con atributos de cosmético, se debe lograr el posicionamiento hacia éste.

Se segmentará el mercado sobre las siguientes bases :

- **Segmentación Conductual de Beneficio :**
Clasificar a los compradores según los beneficios que buscan al obtener del producto.
- **Segmentación Demográfica :**
Dividir el mercado de acuerdo con la variable demográfica edad.
- **Segmentación Geográfica :**
Dividir el mercado de acuerdo con la variable geográfica región.
- **Segmentación Conductual de Ocasión :**
Distinguir los compradores dependiendo de las ocasiones en que adquieren el producto y lo usan.
- **Segmentación Estado de Lealtad :**
Considerar los compradores que sean leales a los productos fabricados por una empresa de suministros médicos.
- **Segmentación Estilo de Vida :**

Considerar los compradores que tengan predisposición a aceptar productos con un fuerte contenido de esencias naturales.

A continuación se presentan los valores de la variable para la respectiva base de segmento :

Conductual Beneficios	Demográfico	Geográfica	Conductual Ocaciones	Estad de Lealtad Estilo de Vida
a).-Resolver sus fuertes problemas de caspa.		e).-Ciudades	g).-Personas con trayecto Trabajo-Hogar.	i).-Leales a leales a los productos fabricados por una empresa de suministros médicos.
	c).-Jovenes Adultos (18-49)	f).-Zonas soleadas, polvorientas, con mucha vegetación y paisajes naturales.	h).-Personas que realizan excursiones y viajes	y j).-Predisposición para aceptar productos que contengan esencias naturales
b).-Obtener los beneficios del uso de cosméticos y anti-caspa	d).-niños			

La agrupación de conjuntos de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir es un mercado meta. En este caso, el mercado de shampoo anti-caspa con atributos de cosmético es el mercado meta.

Ahora, es necesario establecer los segmentos que conforman el mercado meta donde se pueda servir con eficacia :

- Jovenes y adultos que desean utilizar productos de consumo para el tratamiento de fuertes problemas de caspa. Presenten predisposición para aceptar productos fabricados por una empresa de suministros médicos. Además, que vivan y/o trabajen en la ciudad o realicen frecuentes excursiones y/o viajes.
- Jovenes y adultos con el deseo emplear productos cosméticos para el cuidado del cabello con esencias naturales y control anti-caspa. Presenten predisposición para aceptar productos fabricados por una empresa de suministros médicos. Además, que vivan y/o trabajen en la ciudad, y/o realicen frecuentes excursiones o viajes.
- Jovenes, adultos y niños con el deseo de utilizar un shampoo para niños con un alto contenido de esencias naturales.

El posicionamiento para estos segmentos sería el siguientes :

- **Diferenciador de Producto :**

Es el poder de distinguirse entre la oferta percibida por los consumidores meta por diferencias en el producto físico.

Referente a características :

Como se piensa que el color azul se relaciona más con el aspecto clínico se diferenciarán las variantes del producto cambiando su color en función al tipo de esencia natural que se incorpore a la fórmula.

Referente a diseño :

Presentar un novedoso envase al vacío que no vierte el contenido al caer sin tapa para lograr la preferencia del consumidor al realizar excursiones y viajes. También, durante el baño del niño, éste puede jugar con el shampoo en la bañera.

- **Diferenciador de Imagen :**

Presentar una novedosa imagen de productos cosméticos para el cuidado del cabello con esencias naturales y control anti-caspa, característicos por su líquido de vivos colores. Esto sin restarle mérito a la imagen ganada para el actual producto de líquido azul en el tratamiento de fuertes problemas de caspa. Todo apoyado en la imagen de fabricarse por una empresa de suministros médicos con reconocida experiencia en productos exclusivos de fuerte fundamento clínico.

Las estrategias de acción sobre aspectos no de mercadotecnia son los siguientes :

- **Investigación y Desarrollo :**

Ampliar la fórmula 1% de **Selsun Blue** incorporando esencias naturales para presentar los siguientes productos :

- **Selsun Green** : control anti-caspa fórmula 0,6% con esencia de romero, color verde y aroma de la esencia.

- **Selsun Yellow** : control anti-caspa fórmula 0,6% con esencia de manzanilla, color amarillo y aroma propio de la esencia.

Además, desarrollar un shampoo para bebe con esencias naturales y de color verde claro para llamarse **Selsun Natural Baby**.

- **Incremento de la calidad del producto :**

Con el fin de reducir costos es necesario establecer políticas en producción para disminuir el desperdicio, simplificar los flujos de materiales y evitar el reproceso.

En relación a las estrategias sobre aspectos no promocionales tenemos la mezcla integrada por producto, precio y distribución.

1. Producto :

Entendemos por producto todo aquello que se puede ofrecer al mercado que lo requiere para satisfacer su deseo sobre alguna necesidad. En este caso, nuestro producto es un shampoo para el tratamiento de la caspa y el cuidado del cabello. La estrategia de producto a utilizar esta integrada por : la mezcla del producto, la marca, el envase y las etiquetas.

a. Mezcla del Productos :

Es el conjunto de líneas de productos, donde cada una es un grupo con características comunes. Las decisiones en esta materia se refieren a los siguientes puntos :

- Ampliar la longitud de la línea de shampoo anti-caspa incluyendo productos con esencias naturales para el cuidado del cabello
- Ampliar la profundidad, es decir establecer las siguientes variantes : dos tamaños para el envase industrial y el envase actual, y además, un envase al vacío.

b. La Marca :

Trabajar con una estrategia de marca de nombres familiares que cubra todos los productos, como son : **Selsun Blue**, **Selsun Green**, **Selsun Yellow** y **Selsun Natural Baby**. Estos nombres permiten una asociación entre el color y el contenido del producto, y al mismo tiempo son fácil de pronunciar y recordar.

c. El Envase y las Etiquetas :

- La estrategia en el diseño y producción del recipiente se orientará principalmente hacia un envase al vacío con expeditor automático que no vierte el contenido hasta que no se oprime un botón. Además, fabricar dos tamaños para el envase industrial y el envase actual.

- Mediante un diseño gráfico muy novedoso realizar etiquetas que promuevan el producto hacia los segmentos establecidos : primero el cuidado del cabello y control anti-caspa (**Selsun Green**, **Selsun Yellow** y **Selsun Natural Baby**) y segundo el tratamiento de fuertes problemas de caspa (**Selsun Blue**).

2. Precio :

Para estar a tono con el objetivo de expandir la participación en el mercado se establece el máximo crecimiento en ventas en concordancia con el máximo ingreso actual como objetivo de la fijación del precio.

Por lo tanto, el objetivo será maximizar las ventas unitarias estableciendo el precio más bajo de acuerdo a la sensibilidad del mercado al precio, esto sin descuidar maximizar el ingreso sobre las ventas.

Luego considerando la demanda del cliente, la función de costos y los precios de la competencia se establecerá como método para fijar los precios una proporción según el índice corriente y sobre el valor recibido.

Por el método del índice corriente se fija el precio principalmente en función del precio de los competidores y menos en los costos o la demanda. En cambio, el método sobre el valor recibido se basa en el posicionamiento del producto para considerar la percepción del valor del comprador y no el costo del vendedor para fijar el precio. Entonces, a partir de un precio piso dado por los costos y considerando la sensibilidad del mercado al precio, se realizará análisis de sensibilidad para obtener la proporción adecuada de ambos métodos en la fijación del precio.

3. Distribución :

Se deben diseñar los canales de distribución lo más diferenciados de la competencia y que mejor se adapten a los segmentos seleccionados como mercado meta y al posicionamiento deseado.

Las alternativas extras de canal pueden ser :

- **Distribuidores industriales.** Orientados hacia clubes sociales, clubes vacacionales, hospitales privados, redes hoteleras y cadenas de peluquerías.
- **Fuerza de venta de la compañía.** Dirigida a las mismas áreas que los distribuidores industriales pero de menor tamaño.

- **Establecer relaciones con los detallistas.** En las regiones establecidas como segmentos : playas, montañas y ciudades.

La situación competitiva probable para afectar el futuro de **SB** estaría muy orientada hacia el aspecto cosmético, ya que hacia esta característica existe mayor demanda para satisfacer a través de un producto.

Los productos variantes de **Selsun Blue** en la línea de shampoo anti-caspa y para el cuidado del cabello (**Selsun Green, Selsun Yellow y Selsun Natural Baby**) provocarán que la competencia busque incluir todavía más características y beneficios agregados en sus productos. Podría tratar de satisfacer al cliente con características muy semejantes a las presentadas, y además, tratar de deleitarlo añadiendo sorpresas inesperadas en su oferta, es decir su producto potencial.

La decisión de Abbott no debería estar afectada por la futura situación competitiva si desde un principio logra un fuerte posicionamiento en el aspecto cosmético como anteriormente lo logro en el aspecto terapéutico o clínico.

Dando por hecho que el mercado de shampoo anti-caspa y para el cuidado del cabello se encuentra en un período de leve crecimiento, a pesar de la saturación en la oferta, entonces se debería incrementar el presupuesto de mercadotecnia lo suficiente para incluir las variantes de actual producto y afianzar una mejor imagen y experiencia para futuros productos hacia cosméticos, como por ejemplo : una loción para el tratamiento del acné o un baño de crema de esencias naturales.

Conclusiones :

Existe una muy estrecha relación entre la segmentación y el posicionamiento al momento de definir y demarcar el mercado meta conforme al objetivo de mercado previamente establecido.

En la medida en que los segmentos que conforman el mercado meta estén más predispuestos hacia la imagen que se quiere lograr a través del posicionamiento, es entonces cuando existe una mayor integración por

fuerza natural sin el empleo de una campaña publicitaria de extremo impacto para persuadir al consumidor inicialmente.

Además, por muy bueno que sea un producto siempre está sujeto a la percepción del consumidor, es decir, a la idea u opinión que éste se forme al recibir información del producto. Esto independientemente de la imagen que el fabricante quiera sugerir sino por el juicio y actitud personal hacia el producto, como por ejemplo : la idea del aspecto clínico relacionada con el color azul del shampoo.

Por lo tanto, se debe tener cuidado en la verdadera imagen percibida y en el verdadero deseo que el consumidor quiere satisfacer sobre una necesidad. Es así como en este caso, el uso del shampoo anti-caspa es principalmente contra la caspa sólo cuando existen serios problemas de caspa y es entonces donde se aprecia su fórmula y color azul. En cambio, cuando el deseo no es sólo anti-caspa, sino también, para el cuidado del cabello, la percepción anterior choca con este nuevo deseo y es aquí donde se debe presentar una variante del producto más adecuada con este otro deseo hacia la misma necesidad, el uso de un shampoo.

Bibliografía :

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.
1994

Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial

Mercadeo
Resumen de la Estrategia en Wendy´s

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción :

En 1969, Dave Thomas abrió el primer **Wendy´s**, un restaurante de hamburguesas, que creció hasta conformar una cadena de 4,000 franquicias localizadas en toda la nación con ventas por \$3,6 billones en el último año.

Thomas cuenta con más de 40 años de experiencia en restaurantes. Comenzó trabajando a los 12 años en un mostrador; asistió a la escuela de cocina y panadería cuando entró en la armada, y al salir regresó al restaurante donde anteriormente trabajó. También tiene como antecedentes a Kentucky Fried Chicken y a Arthur Treacher´s Fish & Chips, hasta fundar Wendy´s. Por todo este recorrido, orientado hacia el negocio de comida rápida, él dijo : "Yo conozco cómo hacer una fresca hamburguesa. Esa es mi experiencia".

Considerado un excelente mercadólogo, a pesar de que abandonó la escuela después del décimo grado y apenas en 1993 ganó un diploma equivalente a la educación media. En su opinión, "Hay muchos tipos en elegantes oficinas quienes consiguen involucrarse en complicadas teorías; pero la gente quiere ... calidad y el valor de su dinero"

En este informe analiso la estrategia del fundador de Wendy´s y su opinión sobre el personal de mercadotecnia.

Resumen de la Estrategia en Wendy´s.

Realizado por : Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

La estrategia de mercadotecnia adoptada por Dave Thomas, principal accionista de Wendy's, se basa principalmente en mantener un mejor producto, mejor servicio y vender al mejor precio. Con la integración de estos elementos se busca que los clientes reciban el valor de su dinero, para así alcanzar el éxito ante la competencia de compañías bastante grandes.

Un Wendy's MBA para Thomas, significa una "actitud hacia el balde para fregar el suelo". Tanto los miembros de la dirección como los clientes quieren un restaurante muy limpio, empleados atentos y alimentos de calidad; éstas son las políticas a seguir por la empresa. Plantean su estrategia, conscientes que el cliente no tiene por qué ir a su restaurante porque dispone de una gran cantidad de alternativas; pero si los alimentos están correctamente preparados, el personal trata al cliente correctamente y el precio es el correcto, el cliente irá y regresará.

Otro punto de vista del negocio es McDonald's, líder del mercado, con su legendario lema de "Calidad, servicio, limpieza y precio". El mismo Ray Kroc, su fundador, y otros miembros de la dirección general inspeccionan los restaurantes con el propósito de verificar estos elementos. Todo antiguo empleado recordará muy bien con toda seguridad la limpieza permanente. "No había tiempo para vagar, recuerda un antiguo cocinero; cuando había un momento de calma, limpiábamos alguna cosa". Todo esto deja ver una actitud común, necesaria en este negocio.

Aunque Thomas, resalta un intenso sentimiento por el negocio de las hamburguesas y una amplia experiencia, podríamos decir que estamos ante la estrategia de un seguidor del mercado. La ventaja distintiva para el mercado meta son los restaurantes Wendy's como una opción más, donde el cliente recibe un buen nivel de calidad, servicio, limpieza y precio. Por esta razón, Thomas no se preocupa por la competencia, sino por ellos mismos, como él dijo : "Nos aseguramos que nuestros alimentos fríos estén fríos y los alimentos calientes estén calientes. Nos preocupamos por nuestro funcionamiento".

Con respecto al servicio, podríamos decir que Wendy's ofrece un bien tangible, principalmente hamburguesa, acompañado de servicios que lo hacen más atractivo para el consumidor. Este producto no es tecnológicamente complejo, y aún así, depende mucho del servicio que ofrecen, por ejemplo : atención y despacho de la compra, reposición cuando por descuido cae el producto al suelo, limpieza del lugar donde el cliente consume el producto, y muchos más según el nivel de atención .

Por ser intangible el servicio, el cliente no puede emitir opinión antes de adquirirlo. Ante esta incertidumbre, el cliente juzga la calidad del servicio por los elementos tangibles que observa; tales como : lugar, personal y equipos. Por esta razón, Wendy´s debe "hacer tangible lo intangible" con el uso de evidencias físicas que delinear su servicio u oferta abstracta; precisamente éstos son los elementos hacia donde se enfocan las políticas de la empresa.

Thomas considera que el precio es siempre una publicación para alcanzar el extremo deseado; es decir, el máximo precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Aunque está consciente que surgen problemas cuando se sobrecarga demasiado el precio. Piensa que ésta no es la respuesta, sino más bien, el negocio está en el volumen.

Luego de una campaña publicitaria, los directivos de Wendy´s diagnosticaron a través de las ventas que habían perdido su enfoque. Ante esto, Thomas piensa que la pérdida de identidad hacia el producto puede estar latente en el mensaje publicitario. Además, considera que no se debe ver el mercadeo en general o específicamente la publicidad como una especie de bala de plata, infalible para lograr atraer a los clientes. Sin importar lo bueno que sea una campaña publicitaria, los clientes no regresarán si los alimentos no son buenos o el lugar no está limpio. En otras palabras, el departamento de mercadotecnia no hace el dinero, es el funcionamiento del restaurante y es allí hacia donde deben enfocarse.

Para Thomas, el personal de mercadotecnia resuelve todo con la publicidad para conseguir desesperados clientes y "alcanzar el precio"; esta actitud la representa como "Dame el producto que lo venderé". En su opinión, ellos deben conocer el funcionamiento si quieren vender el producto. Para él, el mayor cambio en este negocio es la preocupación de la gente hacia la nutrición; tanto así, que los clientes demandan más lo que ellos acostumbran usar; ellos saben que el servicio y el sabor lo es todo, y quieren el valor de su dinero. En este sentido, Wendy´s tiene una gran responsabilidad para entregar, si no lo hace pierde; éste es el funcionamiento.

Bibliografía :

- KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.
- PETERS, Tomas & WATERMAN, Robert. En Busca de la Excelencia.
Editorial Norma. Colombia. 1984.

1994

Universidad Metropolitana

Maestría en Ingeniería Gerencial

Mercadeo 2do. Caso

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción :

Un bar a lado de un restaurante de pizza caracterizado por lo joven de su clientela y donde podían comer pizza con cerveza, fue la idea inicial de **Godfather's Pizza**, la segunda cadena de tiendas de comida rápida orientada a la pizza. Su éxito fue creciente durante muchos años y el deseo de una expansión mucho mayor estaba planeada; pero una vez que el dinero no fue tan abundante por las retenciones y luego de incorporar a un antiguo ejecutivo de la competencia, la solución fue la venta.

En Enero de 1984, la compañía Chart House con más de 500 restaurantes adquiere Godfather's Pizza y establece la nueva compañía Diversifoods con ambas cadenas de tiendas, Chart House y Godfather's Pizza. Luego, costosos intentos por combatir la competencia no resultaron favorables, aun con una pizza que fue un buen producto desde sus inicios.

Pillsbury, compañía propietaria de Burger King, adquiere Diversifoods, no sólo por la franquicia 378 de Burger King, sino que conserva Godfather's Pizza y designa como presidente al joven ejecutivo Herman Cain en 1986. Más adelante podremos observar que el estilo de dirección de Cain es tal cual como él lo describió : "basado en el sentido común, participación del empleado en el proceso de decisión y buena voluntad para realizar críticas". Su decisión determinante que generaría el proceso de consolidación fue : "cómo Godfather's Pizza debería ser posicionado a la luz de una industria de lento crecimiento, intensa competencia, y con capacidad y recursos limitados en relación con la competencia".

Según un estudio conducido por Burger King en 1987, el negocio de comida rápida se había movido dentro de la fase madura; pero continuaría creciendo algo más rápido que otros segmentos de la industria de

alimentos; aunque con un crecimiento más lento, productividad en declive y bajo margen de ganancia. Por lo tanto, se debería incrementar la participación en el mercado con publicidad y proliferación del producto; y al mismo tiempo, expandir la "parte del día" para contrarrestar la cada vez menor distinción entre categorías de comida rápidas, lo que originaría más categorías cruzadas de productos.

En el presente informe desarrollo las preguntas planteadas para discusión y planteo posibles alternativas de solución.

Desarrollo :

El mercado norteamericano de comida rápida se pudiera visualizar como el reflejo de los cambios en el estilo de vida de la familia, y en cierta forma, estimulado por la influencia de la mujer en la fuerza de trabajo que induce al comer y tomar fuera de casa.

A diferencia del tradicional restaurante familiar, el mercado de comida rápida se caracteriza por platos prefabricados, autoservicio, extrema informalidad, imagen de "buen valor" y servicio eficiente y rápido. Disfruta de ventajas competitivas a través del desarrollo para la cadena de tiendas de formatos, métodos y publicidad.

La segmentación del mercado de comida rápida ha estado en función del tipo de comida. Donde las categorías en orden decreciente son : hamburguesa, pizza, pollo y comida mexicana.

En lo referente a la pizza, puede ofrecer una gran variedad de añadidura, cortezas, quesos, aderezos y capacidad de servicio. Ante la estrategia de la competencia de incorporar variedades propias de pizzas en su estilo de comida rápida, las cadenas de pizza han respondido incrementando las ventanas a través del carro y las entregas en casa. En este sentido, las unidades de comida rápida son consideradas cada vez más como puntos de suministro que como restaurantes.

Como el crecimiento de la industria de comida rápida ha estado en función de la apertura de nuevas salidas al mercado, ya que las ventas por unidad habían permanecido relativamente constante, se denota una madures en el ciclo de vida de comida rápida (en latinoamerica se podría decir que está en fase de crecimiento).

El posicionamiento de la Godfather's Pizza estaba muy vinculado con la experiencia obtenida en sus inicios con el restaurante de pizza de Johnson y el bar de Theisen. Un ambiente de mucha gente joven consumiendo cerveza y una novedosa pizza, en locales de bajo costo.

Sin saberlo, en sus comienzos entraron en el camino de la pizza gruesa, y es éste el inicio del éxito de la Godfather's Pizza. En el caso de Pizza Hut, esto fue un hecho varios años después; pero por ese tiempo Godfather's Pizza había perfeccionado la pizza de corteza gruesa y estaba creciendo rápidamente.

En la opinión de sus fundadores, los factores que influyeron en el éxito son : el horario, la publicidad de entrega gratis en apartamentos y la combinación desde sus inicios de pizza y cerveza. Para uno de los primeros franquiciados, el éxito fue consecuencia de un buen producto, carencia de competencia y al magnetismo personal de uno de sus fundadores, Theisen.

También podríamos agregar dos aspectos. Primero el limitado menú de pizza, sandwiches, ensaladas y bebidas, donde la pizza contabilizaba más del 80% de las ventas. Segundo, una amplia variedad de tipos de construcciones y locales de bajo costo, caracterizados por su típica decoración interior; aunque en algunas unidades, se incorporaron videos y juegos de pinball, usados por los clientes mientras esperaban el servicio. La combinación de ambos aspectos y la forma de autoservicio permitió a las salidas al mercado (franquicias o tiendas propietarias) colocar más dinero en el producto, originando mayor costo de venta que la competencia.

Al poco tiempo de establecer Godfather's Pizza emprendieron un agresivo programa de franquicias donde la personalidad de Theisen fue directamente relacionada con el éxito de la empresa como franquiciante. Esto junto con el éxito ampliamente publicado en los periódicos contribuyó al rápido crecimiento de las franquicias hasta el punto que en 1982 los pagos por franquicias representaban aproximadamente el 35% de los ingresos de la cooperación.

En cambio el nuevo escenario era muy desalentador, sistemáticamente el esfuerzo de Herman Cain fue obtener resultados en cada uno de los principales elementos de su estrategia como fueron : mejorar las relaciones con los franquiciados y la moral de los empleados, reestructurar la administración corporativa, introducir nuevos productos y servicios, establecer una base de calidad a través de un plan integral de estandarización, realizar un uso más efectivo de un limitado presupuesto

de publicidad, eliminar las unidades de bajo rendimiento y arreglar todos los asuntos legales pendientes.

En su opinión, anteriormente intentaron hacer mucho con poco, en cambio ahora tenían que decidir que hacer y en ese sentido lanzar todos sus recursos. Como primer objetivo estableció revertir la tendencia negativa en las ventas, preocupándose en conocer como la compañía había funcionado, y cuál era la orientación y opinión de sus directivos. Esto refleja una característica importante en la estrategia de Cain, su estilo de dirección fundamentado en la participación de su personal y la crítica constructiva, que se identifica en los aspectos centrales de las entrevistas :

- conocer sus perspectivas individuales y lo que despierta su entusiasmo, para calibrar hasta donde encaja con su estilo de dirección
- obtener sus prioridades sobre el problema en general como si tuvieran que realizar un plan; y así, conocer sus perspectivas desde varias disciplinas, funciones y diferentes niveles.

Un significante logro fue enfocar y movilizar todos los recursos, incluyendo la gente, y conseguir el entusiasmo de la organización hacia la supervivencia. Esto permitió revertir la tendencia en las ventas, hasta el punto de incrementarlas durante los primeros 20 meses de -13% a +10% en las tiendas de la compañía.

Cain contaba con la habilidad de congeniar con empleados o franquiciados y al mismo tiempo mantener el completo propósito y misión de la compañía delante de la broma; lo que permitió mejorar las relaciones con los franquiciados y alentar la moral de los empleados. Además, despidió los directivos que no encajaba con su estilo de dirección o que eran despreocupados por la moral del gerente de restaurante; y así redujo costos en función del establecimiento de un nivel de eficiencia.

Tenía el talento de integrar el cómo él veía las cosas con las opiniones individuales de su personal, propiciando así la participación. Al incorporar el personal, hayaba al más idonea para el cargo requerido, como el director de sinergia y administración de materiales. Aun en las circunstancias extremas, buscaba obtener la eficiencia del trabajo creativo tanto en publicidad como en el desarrollo nuevos productos; tal es el caso del nuevo producto Hot Slice que paso a ser el sello distintivo de Godfather's Pizza.

Podríamos decir que las amenazas más críticas fueron las siguientes :

- El estado en que se encontraba la estructura administrativa, diagnosticado por las respuestas obtenidas al consultar con los gerentes del restaurante y los empleados por horas sobre las estrategias y los enfoques tácticos impartidos. Donde todos dijeron que observaban un liderazgo y autoridad decisiva ineficaz, imagen confusa, una pobre moral en la corporación y franquiciados; así como también, los sistemas de entrenamientos, programas y recursos de toda la compañía eran ineficaz.
- La gran cantidad de pleitos legales contra la empresa, que de haber perdido alguna de las acciones legales, la compañía habría tenido que declararse en banca rota
- Los franquiciados que no implementaban los nuevos productos tan rápido como en las tiendas de la compañía, no podían recuperarse del todo bien, ya que no había tiempo para probar cada nuevo producto hasta encontrar la mejor buena idea. En este caso, sólo los franquiciados más fuertes adoptaban los nuevos productos y servicios, y comenzaban a mostrar ventas reales y mejores ganancias.

Con respecto a las oportunidades, estas fueron vislumbrándose como resultado del mismo desmoronamiento de previas acciones consideradas en la estrategia puesta en práctica; y así tenemos :

- Poder acrecentar la moral de los franquiciados según se iban incorporando innovaciones como : el pan relleno de pizza y el nuevo producto Hot Slice en su menú. La disponibilidad del Hot Slice sólo en el almuerzo y el énfasis en garantizar que estaba listo en 3 minutos o se le devolvería su dinero al cliente, lo apuntó al almuerzo espreso de 5 minutos de Pizza Hut. Esto permitió alcanzar el 20% de todas las ventas en el almuerzo, y realizar significantes incursiones en esta parte del día.
- Unir esfuerzos con otras compañías de Pillsbury, tales como Hamburguesas Burger King y Helados Häagen-Daz, para formar una plazuela de comida rápida..

Entre las alternativas podría decirse que inicialmente la principal estaba condicionada al entorno. Esta era ajustar lo más pronto posible y al menor costo el sistema de tiendas de la compañía y franquicias, a través de las siguientes acciones:

- **Incrementar la estandarización.**

Para comenzar se fijaron estándares de calidad, servicio y limpieza, a través del establecimiento de nuevos procedimientos y especificaciones,

y luego se diseminaron en todas las franquicias. Únicamente se permitió que los productos mixtos pudieran variar con las condiciones locales, pero manteniendo consistencia en los estándares fijados. Con esto se evitaron problemas como escatimar ingredientes para incrementar los márgenes de ganancia; y además, se alcanzó una imagen integral.

- **Reducir costos.**

Para lo cual se tomaron decisiones como : reemplazar el bar de ensaladas con ensaladas preempaquetadas; eliminar las unidades menos rentables, aproximadamente 250 fueron eliminadas; despedir empleados cuyo desempeño no era eficiente y expandir los roles acorde al cargo.

Las demás alternativas las orientaron hacia una mayor amplitud, avanzando más en función de la innovación y perfeccionamiento del producto y servicio al cliente, como son :

• **Establecer un servicio de entrega rápida.**

Con el fin de crear la confianza en los consumidores que la pizza es entregada en sus casas, rápidamente, fresca y caliente. Para este servicio seleccionó la cadena más grande del mercado (52 unidades) y experimentaron con un sistema de un sólo número telefónico y la garantía de entrega en 30 minutos. Considerado eficiente, a pesar de su costo, dada la densidad del mercado. Este sistema de llamada podría ser empleado en el futuro como medio para el directo mercadeo y promoción, hasta llegar a ser una llamada libre en toda la nación.

• **Coordinar una expansión basada en una consolidación.**

El plan expansivo buscaba una mayor concentración de propietarios e incrementar la densidad a través de la agrupación de tiendas en los mercados eficientes. En este sentido, abrieron una unidad en un centro comercial para conectar la comida rápida con las tiendas de compra y cubrir un mercado potencial de almuerzo en 1000 Hot Slice por hora.

• **Alcanzar una muy buena imagen publicitaria.**

Decidieron discontinuar los gastos en promoción (descuentos y cupones); y en cambio, construir su reputación con calidad, acentuando la conveniencia, consistencia y velocidad del medio publicitario. Los franquiciados tenían la mayor responsabilidad al operar 10 cooperativas regionales para desarrollar una publicidad efectiva, que a través de compañías proveedoras de materiales podían seleccionar entre una variedad de medios como : televisión, radio, correo directo y periódicos.

A mi manera de ver, hubieran revertido la tendencia negativa de las ventas sin dejar de realizar esfuerzos para no alejarse mucho del segundo lugar entre las cadenas de pizza. En este sentido, hubiera seleccionado las mismas alternativas expuestas, sólo que no hubiera eliminado tan drásticamente las unidades menos rentables; en cambio, las hubiera cerrado temporalmente bajo el pretexto de remodelación. Todo esto con el fin de ganar tiempo y en la medida de las oportunidades, ir abriendo las unidades con el fin implantar acciones eficientes ya verificadas en otras tiendas o acondicionarlas para realizar pruebas piloto.

Las pruebas piloto estarían orientadas a la incorporación de nuevos atributos para crecer segmentando las preferencias de los consumidores en cuanto al local y lugar, y así tenemos : contruir un parque infantil o habilitar un area para espectáculos y motivar presentaciones particulares. También en los lugares más apartados se podría acondicionar un ambiente natural con grama y arboles para disfrutar de un picnic una vez pedido el servicio.

Conclusiones :

El entorno correspondiente a la categoría de las pizzas es más favorable que para la comida rápida en general, por su crecimiento de las ventas e incremento de su participación en el mercado.

La parte del día correspondiente a la comida principal había estado dominada por la pizza, representando 79% de las ventas contra el 38% para las hamburguesas. Por lo tanto el desarrollo del mercado del almuerzo haría ensanchar la base de clientes, construiría frecuencias e incrementaría la productividad; tal como ocurrió con el producto Hot Slice.

Indudablemente que la estrategia llevada a cabo por Cain es consecuente con los rasgos del entorno para haber alcanzado la meta de revertir la tendencia negativa en las ventas. Aunque, en mi opinión, al no haber hecho el esfuerzo suficiente por mantenerse más cerca del segundo lugar en la clasificación de las cadenas de pizza, la permanencia en la fase de madures es menos estable.

Es muy importante observar la forma cómo sobre la marcha y con muchos inconvenientes críticos obtuvo resultados favorables. La conformación de un equipo de trabajo acorde con el estilo de dirección de

un líder, abierto a la participación y crítica constructiva, ejerce un efecto avalancha hacia el trabajo eficiente por el logro de la meta. Este fue el rasgo personal más característico de la estrategia, el estilo de dirección.

Bibliografía :

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.
1994

**Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial**

**Mercadeo
3er. Caso**

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción :

Texas Air era un holding de aerolíneas conformado por Continental Airlines y New York Air hasta que en 1987 adquiere Eastern Airlines y People Express, esta última propietaria de Frontier Airlines; para así controlar el sistema de aerolíneas más grande de los Estados Unidos, transportando el 20% de los pasajeros. Con la fusión de Continental, New York Air y People Express bajo la marca Continental, conforma la 3ra. aerolínea más grande del país; mientras que Eastern presta su mayor servicio al este del Mississippi.

People Express ofreció un servicio aéreo de bajo costo y alta calidad a los viajeros del este de los Estados Unidos, se caracterizó por una multitud de políticas innovadoras de recursos humanos junto con una combinación de tarifas con descuentos y servicios específicos; con lo cual creció hasta llegar a ser la 5ta. aerolínea del país en sólo 5 años. Luego compra Frontier Airlines con sus 4 mil empleados que no compartían sus valores ni su estrategia; aparecen cada vez más las quejas del servicio, demoras en la entrega de billetes y reservaciones, y más vuelos cancelados o con reservaciones excesivas. Una creciente cantidad de clientes empezó alejarse, el crecimiento quedó determinado totalmente por el precio y los clientes se fijaron cada vez más en este y menos en la calidad.

En este caso, Texas Air se preocupó por entregar a sus clientes el mejor servicio posible al más bajo precio posible. Para cumplir este objetivo estableció una filosofía orientada al consumidor, tanto en aire como en tierra, con personal amigable, eficiente manipulación del equipaje, conveniente inclusión en listas y horarios, buena comida y bocados en vuelo, y modernos equipos. Al aprovechar sus bajos costos en relación a las demás aerolíneas, logró mantener descuentos mayores con menores restricciones para ser adquiridos tanto por viajeros no por negocios como por negocios. Cuando Texas Air perdió \$466 millones en

1987, liderizó el incremento de los boletos de diligencia completa para viajeros de negocio y estableció severas restricciones en los boletos de descuento. En 1988, el Departamento de Transporte realizó una evaluación de los tiempos de llegada de las 14 principales aerolíneas y clasificó a Continental como 13º y Eastern como la 11º.

En este informe analizo la estrategia de precios practicada por Texas Air como empresa dominante del mercado y desarrollo las preguntas planteadas para discusión.

Desarrollo :

La estrategia de precios de Texas Air se caracterizó por boletos con descuento y pocas restricciones para atraer tanto a los viajeros no por asuntos de negocio como a los viajeros por negocio, y ampliar así, su participación en el mercado. Por lo tanto, el objetivo era mantener los precios lo más bajo posible, y mejorar la calidad del servicio para entrar en una competencia no sólo de precios. Cuando aparecieron fuertes pérdidas, aumentaron los precios de los boletos para viajeros y redujeron los precios de los aún más restrictivos boletos con descuento para viajeros no por negocio. Estos últimos cambios reflejan el esfuerzo para afinar una estructura de precios altamente compleja. De forma que los viajeros por negocio no perciban que subsidian los boletos con descuento para los viajeros no por negocio.

Sus bajos costos se alcanzaron por emplear los aviones adecuados; los más eficientes en costo para rutas cortas y los de más bajo costo de operación por pasajero para rutas largas. Eastern pagaba mayores salarios, pero los salarios más bajos de Continental mantenían bajo el costo por nomina del holding. En base a esto, los precios establecidos por Texas presentaban mayor descuento y menores restricciones que en la competencia, y el margen de ganancia era mayor que el obtenido por las demás aerolíneas.

Un objetivo status quo para Texas Air no sería viable, ya que la empresa despertó el interés en los consumidores por desear boletos de bajo precio. Un punto importante es la posibilidad que exista un fuerte segmento que desee pagar tarifas más altas para volar con aerolíneas que presten mayor atención a la seguridad y servicio; con lo cual se implementaría un sistema de dos boletos de descuento para viajeros no por negocio. Esto permitiría mantener buenos niveles de calidad y servicio, sin renunciar mucho a mayores márgenes de utilidad; con lo cual

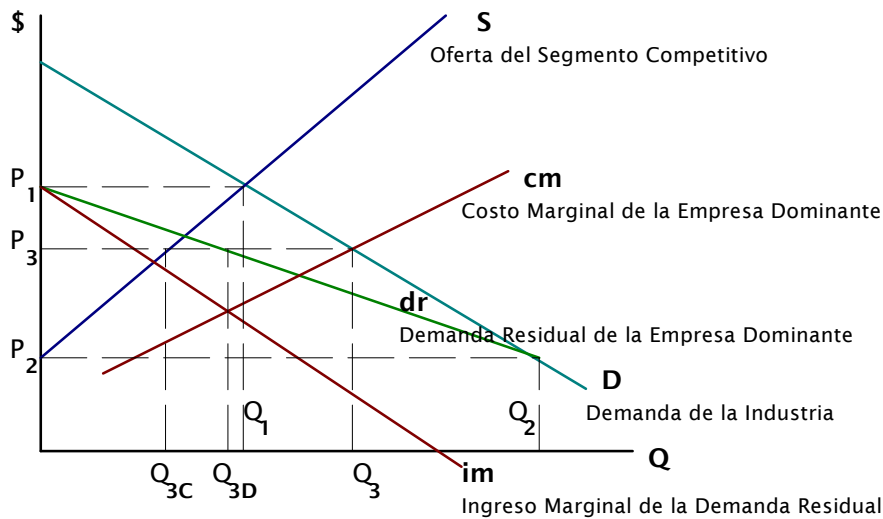
se respondería ante la preocupación de los consumidores que la aerolínea disponga de menos dinero para gastar en mantenimiento y como consecuencia existan vuelos más peligrosos.

Consciente que con bajos costos y boletos únicos no aseguraría el éxito, Texas Air consolidó el servicio de reservación de sus aerolíneas y realizó mejoras en los programas para el viajero frecuente hasta integrarlos en un sólo programa. Aún así, fallaba en atraer clientes, por lo cual los descuentos masivos eran necesarios. Por su capacidad de oferta lideriza la fijación de precios, por lo que las demás aerolíneas establecieron precios muy cercanos.

Ante esta cercanía de precios, se tiene como desventaja, la facilidad con que los clientes pueden preferir las demás aerolíneas cuando perciben mejor calidad del servicio y mayor seguridad. Además, los boletos bajos y cerrados a la competencia no pueden ser mantenidos indefinidamente, aún cuando los empleen para atraer a los pasajeros más rezagados; ya que las ganancias tienden a estar en declive hasta el punto de registrar repentinamente fuertes pérdidas.

Aunque las otras aerolíneas trataron de elevar los precios, se les hizo difícil seguir con sus planes porque encontraron que Texas Air rehusó adoptar un incremento de precios; ya que a ésta última la consideran el líder de precios en la industria, principalmente por sus costos y capacidad. En ese sentido, podemos asumir que Texas Air es la empresa dominante del mercado que comparte la demanda de la industria con un segmento competitivo, es decir, con varias pequeñas y medianas empresas.

Bajo esta suposición, la empresa dominante tiene la ventaja de fijar el precio que maximice sus beneficios y a la vez permite a las empresas del segmento competitivo vender todo lo que quieran a ese precio; mientras que la empresa dominante vende la diferencia entre la demanda de la industria y la oferta del segmento competitivo, es decir, la demanda residual.



Como se puede observar en el gráfico superior, el segmento competitivo ofrecería la cantidad Q_1 suficiente para equilibrar el mercado cuando el precio es P_1 , y en otro extremo, la empresa dominante cubriría todo el mercado con Q_2 a un precio P_2 . Por lo tanto, la empresa dominante maximizará los beneficios igualando su ingreso marginal correspondiente a la curva de demanda residual y su costo marginal. De esta forma, la empresa dominante fijará un precio P_3 y ofrecerá Q_{3D} ; los consumidores demandarán Q_3 a ese precio, de los cuales el segmento competitivo ofrecerá Q_{3C} , y así, el mercado estará en equilibrio.

Conclusión :

La insistencia en una estrategia de precios caracterizada por boletos con descuento le permite a Texas Air impulsar sus ventas y atraer sectores con un poder adquisitivo más bajo; con lo cual hace producir más su exceso de capacidad disponible que si continuará únicamente con precios elevados.

Su posición por presentar costos bajos y mucha capacidad le permiten liderizar los precios y recibir las ventajas que de allí se derivan; pero debe dar mucha importancia a los riesgos que implica esta estrategia. Como riesgos potenciales tenemos : la idea en los consumidores de recibir un servicio con un nivel muy bajo en calidad y seguridad; una latente pérdida de disponibilidad de efectivo ante repentinos problemas, como por ejemplo, un completo mantenimiento en las unidades; y por último, la posibilidad que los clientes prefieran otras aerolíneas donde preciban mayor seguridad y servicio a un precio igual o algo superior.

Aunque la intención es tratar de incrementar su participación en el mercado, Texas Air debería tratar de mantener ciertos niveles de calidad y seguridad para no descuidar completamente los segmentos del mercado que aprecian estos atributos al momento de preferir una aerolínea. En ese sentido, podrá aprovechar la posible existencia de un segmento que este dispuesto a pagar un poco más por los boletos con descuento con tal de percibir, y más aún, recibir mejor servicio y mayor seguridad.

Bibliografía :

- KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.
- BLAIR, Roger. Microeconomía con aplicaciones a la empresa.
Editorial Norma. Colombia. 1984.

1994

Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial

Mercadeo
4to. Caso

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción

Cuando la televisión desplazó a la radio como principal medio de difusión, comenzaron los problemas para **Castle Coffee**. Esta antigua compañía en el negocio del café abarcaba el 15% del mercado de la Costa Este, la región Sureste y una extensa parte de Medio-oeste de los Estados Unidos. En esos "antiguos días de oro", la marca era fuerte y el crecimiento de la compañía permitía patrocinar programas populares por radio, como : "La Hora de la Comedia Castle" y "Castle Travesuras".

La compañía pasó a un 12% de participación en el mercado a comienzo de la década de los 70 y al final sólo conservó un 5,5%. Durante varios años mantuvo esta participación debido a un grupo de compradores fieles, junto a un activo programa de promoción para los consumidores y de precios de distribución para el comercio.

Los problemas que ejercieron presión en la pérdida de participación del mercado de Castle fueron los siguientes : se enfrentó a compañías con experiencia en producción para televisión; muchas compañías de la antigua línea fueron adsorbidas por empresas con mayor experiencia en mercadotecnia, que unieron la Corporación General de Alimentos entre los principales competidores de Castle; y por último, el advenimiento del freeze-dry y el incremento de la popularidad del café instantáneo, clases de productos donde la compañía no había entrado.

En 1978, William Castle sucede a su padre como presidente y junto con Anthony, vicepresidente de Mercadeo, deciden emplear a un gerente de publicidad con el fin de incrementar en el consumidor el conocimiento de la marca Castle y desarrollar una actitud más favorable hacia ésta. Para el cargo contratan a Adrian Van Tassle quien había trabajado para compañías en Montreal y Toronto, y había ganado reputación como ejecutivo en publicidad altamente efectivo. Van Tassle propone un

incremento en el gasto de publicidad para incrementar la participación del mercado; los resultados no fueron los mejor esperados y retornan a sus previos montos. Ahora, a mediados de Mayo de 1982, debe proponer el presupuesto para publicidad del año fiscal de 1983 que comienza en Julio de 1982.

Aquí analiso la campaña publicitaria por los resultados obtenidos y los elementos considerados para determinar su presupuesto, e incluyo los puntos que abarcan las preguntas planteadas para discusión.

Desarrollo

La aparición de la televisión fue el cambio en la mezcla de promoción-publicidad empleado por las demás compañías que incidió desfavorablemente en la publicidad a la que estaba habituada Castle. En el momento cuando ocurre un cambio tan drástico en los medios de difusión, para una compañía conservadora como Castle, era preferible conformar un frente común de productores regionales de la vieja línea frente una competencia con mayor experiencia y recursos.

Luego que William Castle sucede a su padre, su principal objetivo era detener el declive en la posición del mercado y si era posible, llevar a cabo un completo cambio en la tendencia. Para esto último fue incorporado el nuevo gerente de publicidad; mientras que el primer objetivo fue alcanzado a través de promoción para consumidores y para comerciar. Estos objetivos no fueron muy realistas; ya que para revertir una tendencia es necesario calibrar la factibilidad y disponer de recursos financieros en función al nivel que se desee alcanzar.

Adrian Van Tassle comienza a desarrollar un plan para revitalizar el programa de publicidad de Castle, una vez que se familiariza con la compañía, el mercado del café y con la publicidad en los Estados Unidos. Comienza por dejar la agencia publicitaria y solicita propuestas de las agencias interesadas en obtener la cuenta, hasta que seleccionan a la agencia Ardvar con el tema "Sólo un Castillo es apropiado para un rey o una reina". Comprende que es necesario incrementar el gasto en publicidad; la agencia recomienda que en un 30% y él logra acordar con el presidente un incremento de un 20%. Luego hace énfasis en la clase de atractivo a emplear y acuerdan que todo el peso de la publicidad debería ir en televisión.

Aunque ningún otro medio podía igualar el impacto en la TV para un producto semejante al café, la posición de Castle era de carácter regional por el mercado hacia donde estaba orientada; por lo cual era difícil conseguir redes de patrocinadores. En ese sentido, era preferible buscar medios publicitarios alternativos más vinculados con la promoción, como por ejemplo : la publicidad en las tiendas, publicidad especializada orientada hacia determinados artículos y bonificaciones publicitarias para ciertos establecimientos.

Con la nueva campaña publicitaria Adrian esperaba alcanzar un 6% de participación del mercado, aunque no estaba seguro de lograrlo precisamente en un sólo período o cuarto de año. Considerando un precio del café de \$17,20 por caja y deduciendo el costo promedio de publicidad y promoción (P&P) de \$1,60 por caja junto con el costo variable de producción y asignación por distribución de \$11,50 por caja, nos queda una contribución bruta promedio para costos fijos y ganancia de \$4,50 por caja.

Los cálculos son los siguientes :

$$\text{CostoP \& PporCaja} = \frac{\$2,0\text{millones}}{0,054 * 22\text{millonesCajas}} = \$1,6835\text{porCaja}$$

Pero emplean \$1,60 porCaja como costo promedio de P&P para calcular la contribución bruta :

$$\text{contribBruta} = (\$17,20 - 1,60 - 11,10) = \$4,50\text{porCaja}$$

En un mercado total de 22 millones de cajas por cuarto de año, el incremento de la participación del mercado de 0,06% para alcanzar 6% aporta un incremento en la contribución bruta por :

$$\Delta\text{contribBruta} = \$4,50 * 22\text{millones} * 0,006 = \$0,60\text{millones}$$

Con esto podemos obtener la relación entre los dólares obtenidos como contribución bruta y los dólares gastados en la nueva campaña publicitaria.

$$\text{TasaDesembolsoPublicidad} = \frac{(\Delta\text{contribBruta} - \Delta\text{publicidadGasto})}{\Delta\text{publicidadGasto}}$$

$$\text{TasaDesembolsoPublicidad} = \frac{(\$0,60 - \$0,40)\text{millones}}{\$0,40\text{millones}} = \$0,50$$

Esto significa que estimaron obtener una contribución neta de \$0,50 por cada dólar gastado en la nueva campaña publicitaria.

En el reporte Nov-Dic, correspondiente al período donde comenzó la campaña, se observó una participación del mercado en 5,6%, apenas un incremento de 0,2%; así tenemos :

$$\Delta\text{contribBruta} = \$4,50 * 22\text{millones} * 0,002 = \$0,20\text{millones}$$

$$\text{TasaDesembolsoPublicidad} = \frac{(\$0,20 - \$0,40)\text{millones}}{\$0,40\text{millones}} = -\$0,50$$

Esto implica que se incurre en una pérdida de \$0,50 por cada dólar que se gastó en la nueva campaña de publicidad; es decir, el impacto obtenido con la nueva campaña publicitaria no fue favorable. Quizás sería bueno considerar que en la campaña no se pudo realizar un ensayo completo porque no se incrementó el gasto de publicidad en un 30% como lo había establecido la agencia. Además, debió haber existido mayor comunicación hacia el gerente de publicidad sobre las razones de las personas que dudaban en llegar a obtener la participación del mercado esperada; ya que precisamente estas personas conocían mucho más el mercado y su posición en él.

El método para determinar el presupuesto de publicidad, sólo era incrementar en un 20% el desembolso que se acostumbraba realizar. Esto es razonable, si se considera que este desembolso es el necesario para mantener la participación del mercado en 5,4% y que el gasto anual de 8 millones representa aproximadamente el 5,4% del gasto en publicidad de la industria. Sin embargo, en mi opinión, el inconveniente fue no haber realizado un ensayo con un incremento del 30% durante un período entre otoño y primavera para estimar la factibilidad de un incremento mantenido durante todo el año, es decir, la elasticidad de la demanda.

La elasticidad de la demanda es una medida de la sensibilidad de la cantidad demandada a los cambios del gasto en publicidad; entonces, se debe gastar más en el medio que presente mayor elasticidad de la demanda. Esta medida se obtiene por la relación entre la variación del porcentaje de participación del mercado y la variación del porcentaje del gasto en publicidad, tal como se indica a continuación :

$$\text{SensibilidadPublicidadDemanda} = \frac{\Delta\% \text{ParticipacionMercado}}{\Delta\% \text{PublicidadGasto}}$$

Van Tassle estimó para el caso de Castle Coffee, que este valor estaba alrededor de $\frac{1}{2}$; es así como esperaba alcanzar, con una atractiva campaña publicitaria algo mejor que el promedio, una participación del mercado de 6%, que representa una sensibilidad de la demanda de:

$$\text{SensibilidadPublicidadDemanda} = \frac{((6,0 - 5,4)\% / 5,4\%) * 100}{20\%} = 0,55$$

Aunque en la realidad, la medida obtenida en el cuarto de año cuando arrancó la nueva campaña fue :

$$\text{SensibilidadPublicidadDemanda} = \frac{((5,6 - 5,4)\% / 5,4\%) * 100}{20\%} = 0,18$$

Esto indica que la cantidad demandada es poco sensible al incremento en publicidad del 20% en el medio de TV. Por cada incremento del 1% que se gaste en publicidad se obtiene un incremento de 0,18% con respecto al 5,4%, que equivale a obtener un aumento de 0,01% de participación del mercado. Esto se determina con los siguientes cálculos :

$$5,4\% * 0,18\% = 5,4\% * 0,0018 = 0,01\% \Rightarrow 5,4\% + 0,01\% = 5,41\%$$

Equivale en términos monetarios :

$$\Delta \text{contribBruta} = \$4,50 * 22 \text{ millones} * 0,0001 = \$9.900$$

$$\text{TasaDesembolsoPublicidad} = \frac{(\$9.900 - \$20.000)}{\$20.000} = -\$0,50$$

Con esto se corrobora lo obtenido a través de la participación del mercado alcanzada con el desembolso en publicidad de la nueva campaña.

Por el tipo de producto, es normal que las ventas de café estén determinadas por las estaciones del año que se vinculan con el respectivo cuarto de año fiscal. De esta forma, en verano (1er. ¼ de año) las ventas disminuyen un 15%; permanecen estables tanto en otoño como en primavera (2do y 4to. ¼ de año, respectivamente) y en invierno (3er. ¼) las ventas aumentan en un 15%. Por lo tanto, sería imposible tratar de incrementar las ventas en el período de bajo consumo a través de la publicidad; ya que en este caso, más que la preferencia del consumidor está la necesidad de consumir el producto en determinados períodos del año.

Debido a la poca sensibilidad de la participación del mercado de Castle al gasto en publicidad, la propuesta que Van Tassle debería presentar, consiste en gastar la mayor proporción en promoción con apoyo de publicidad hacia las herramientas de promoción. Sólo para el segundo cuarto de año realizar un incremento del 30% del gasto de publicidad en una campaña publicitaria para informar sobre la campaña de promoción por desarrollar y persuadir al consumidor a preferir la calidad del café Castle bajo la imagen de un producto conservador y legendario como los castillos medievales. Para dar una idea, el tema "Tome y saboree un aromático café de antaño" debería presentarse por la campaña publicitaria como la copia creativa "En Castle, disfrute del legendario aroma y sabor del buen café".

La campaña publicitaria debe estar muy interrelacionada con la campaña de promoción, y esta última se compone de las siguientes herramientas :

- De las herramientas de promoción comercial realizar descuentos sobre factura durante otoño y primavera. Además, entregar durante todo el año un porcentaje de productos de más como bonificación publicitaria para los restaurantes y cafetines que permitan mostrar su máquina para

preparar café acondicionada según la forma de un característico castillo medieval.

- Como herramientas de promoción al consumidor entregar muestras y cupones, anexas en revistas o periódicos en otoño y primavera. Al principio se entregaría una muestra del producto café, al siguiente mes una semilla de café Castle y en el último mes del cuarto de año un cupón para la compra del producto. Además, realizar dos concursos, uno en primavera y otro en otoño, que consisten en recibir varios tipos de cuestionarios contestados sobre los establecimientos donde se encuentran determinados tipos de castillos medievales en las máquinas para preparar café, y los ganadores recibirán como premio afiches de castillos, textos con imágenes y documentales en VHS sobre castillos medievales.
- Sólo de las herramientas de promoción de negocios se utilizará la publicidad especializada; al ofrecer artículos útiles con publicidad de la compañía, tales como : calendarios, afiches de castillos, libretas grandes de mostrador y bolígrafos.

Conclusión

Cuando se deja pasar mucho tiempo para recuperar la participación del mercado es más difícil lograrlo y se requiere de mayor cantidad de recursos y medios. Una vez que se decide emplear la publicidad es necesario calibrar los posibles resultados esperados a través de ensayos completos por un determinado período de tiempo o se puede utilizar el diseño experimental por regiones bajo diferentes gastos de publicidad. El objetivo es medir el impacto de la publicidad en las ventas, es decir, la sensibilidad de la participación del mercado ante un incremento en el gasto publicitario.

Con la publicidad, entre otras cosas, se puede informar al mercado sobre la calidad del producto, la imagen que queremos asociarle y los planes de promoción a establecer; también, es posible persuadir al consumidor para que prefiera el producto y por último hacer recordar el producto, al mantener un nivel de conciencia acerca de sus atributos e imagen.

Cuando la publicidad en un medio no es lo suficientemente eficiente, es preferible inclinarse por una mayor proporción del gasto en promoción y orientar la publicidad hacia las herramientas de promoción y los nuevos

medios a utilizar. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción ofrece un incentivo y es mucho más directa. Un divertido concurso con premios interesantes involucra al consumidor hacia el producto y una muestra gratuita estimula la prueba del consumidor; pero es necesario no abusar del aspecto descuento para evitar la idea que la marca es barata y sólo se debe adquirir en ofertas. Este inconveniente puede causar elevadas ventas en el corto plazo, pero muy poca ganancia en la participación del mercado.

Al mismo tiempo es necesario buscar nuevos medios de publicidad que despierten interés por el producto y lo den a conocer, como por ejemplo : la adaptaciones en forma de castillos medievales a las máquinas para preparar café en restaurantes y cafetines.

Bibliografía

- KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.
- BLAIR, Roger. Microeconomía con aplicaciones a la empresa.
McGraw Hill. España. 1983.

1994

Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial

Mercadeo
5to. Caso

Realizado por :

Ing. Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Introducción

No pretendían crear una nueva herramienta de mercadotecnia a partir de una idea para promoción; sin embargo, la publicidad impresa en un taco calendario para escritorio apareció como una oportunidad para el crecimiento de la empresa Sigma Press. El desenlace final es **Sigma Marketing Concepts**, que surge como consecuencia de la persistente idea de adaptar sus productos, los calendarios con publicidad, a las necesidades de cada cliente.

En 1970, Donald Sapit vende su compañía Weston Laboratories; pero había comprado, en 1967, la pequeña empresa de impresión con la que negociaba, a la cual le cambió el nombre de Dayne Printing Company a Sigma Press con el fin de mejorar la imagen con sus clientes. En 1971, Sapit preside las operaciones de Sigma y los tacos calendarios obsequiados permitieron incrementar las ventas de ese mismo producto pero con la publicidad del cliente, a este producto se le llamó "Constructor de Ventas". Al reconocer que un nuevo medio de publicidad había sido creado, desarrolla una estrategia de mercadotecnia basada en un programa de envío por correo de una muestra configurable, un único esfuerzo de mercadotecnia directa en esta industria.

Año tras año se incrementa el volumen de ventas y la participación correspondiente a los tacos calendario; abandonan el ambicioso proyecto de construir una nueva sede para establecer como estrategia : mejorar su reputación al producir impresos de la más alta calidad que justifiquen un mayor precio. En base a un plan corporativo con énfasis en la mercadotecnia, conceden mayor participación al "Constructor de Ventas" e identifican el mercado meta y la mezcla de mercadotecnia basada en producto y promoción. Adquieren nuevos equipos para la producción de los calendarios y mejoran la técnica de envío directo. Buscan especializarse en el diseño y mercadeo de calendarios con publicidad hasta

el punto de vender su planta, pero bajo un contrato con el comprador para que realice la producción de Sigma.

En 1985, las oficinas de la corporación fueron mudadas a Florida. Sapit considera oportuno clarificar la identidad de Sigma; su hijo se une a la empresa al obtener un grado en Artes Gráficas y es aquí cuando la empresa pasa a llamarse Sigma Marketing Concepts. Su primera acción fue expandir su línea de productos, todos diseñados para ser altamente personalizados; perciben que quienes los demanden serán corporaciones con una muy grande base de clientes y que dediquen mucho del presupuesto a publicidad. Ahora con pocas compañías y mucho volumen en ventas, Sigma también dispone de información importante para seleccionar mejor su mercado meta.

En este caso analizo el constante establecimiento de una adecuada estrategia de mercadotecnia y desarrollo los puntos para discusión.

Desarrollo

Podría decirse que la aparición de una nueva herramienta de mercadotecnia fue a partir de la entrega a cada cliente potencial de un regalo que consistía en un taco calendario para escritorio con publicidad sobre la empresa Sigma (nombre, teléfono y lista de servicios). Aunque esto fue con el propósito de recordarle la existencia de la empresa Sigma a los clientes potenciales, en realidad uno de ellos percibió la posibilidad de emplearlo para realizar su propia promoción a hacia sus clientes.

Ante este resultado, Sapit vislumbró la posibilidad de crear un mercado totalmente nuevo y divorciado de las limitaciones impuestas por su territorio de ventas (las empresas manufactureras en un radio de 30 millas). Este mercado se podría desarrollar a través de mercadotecnia directa para permitir la penetración en áreas geográficas mucho mayores con su reducido personal de venta.

Continuos cambios en su estrategia de mercadotecnia permitieron adaptarse a las preferencias del consumidor y ampliar su participación en el mercado. Inicialmente la estrategia de mercadotecnia estaba dirigida a lograr la formación del mercado para el calendario-publicidad en escritorio o "Constructor de Ventas". Bajo el tema de "constante exposición publicitaria" y con una promoción directa a través del envío por correo a los clientes potenciales de una muestra configurable según las posibles variantes, se busca despertar el interés del segmento seleccionado como

mercado meta : pequeñas cuentas corporativas. La muestra ofrecida indica donde se pueden incluir variantes como fotos, dibujos con líneas, listas de productos o alguna información especial necesaria para transmitir el mensaje de la compañía a sus clientes. Además, para promocionar los impresos comerciales, enviaban el mejor trabajo del mes a cada firma.

Cuando al año siguiente el volumen de venta se incrementó en un 50% y la respuesta al esfuerzo de mercadotecnia para los calendarios comenzó a mostrar efectividad, Sapit decide mejorar aún más el crecimiento y utilidad por medio de una estrategia orientada a construir una reputación sobre la base de creatividad y mayor calidad que justifiquen un mayor precio. Decisión que aumenta aún más las ventas; ya que era tal la aceptación del nuevo producto que durante 1976 a 1980 las ventas del calendario se incrementaron un 40% anual contra un 15% anual para los impresos comerciales.

Al observar esta diferencia en el crecimiento de las ventas y ante el interés por especializarse en el producto creado, deciden vender la planta y librarse de sus problemas del día a día sin considerarlo una pérdida de autonomía; ya que por un contrato, el comprador se compromete en llevar a cabo la producción de la empresa Sigma. Desde este momento se dedican a entregar todo su esfuerzo en la creación y mercadeo de nuevos productos calendarios para llegar a ser exclusivos, es decir, mantenerse en la cresta de la ola con respecto al nuevo medio de publicidad creado.

El siguiente cambio en su estrategia de mercadotecnia fue clarificar su identidad al tiempo que mudaron sus oficinas a Florida y su hijo Mike obtuvo un grado en Artes Gráficas. Su meta había sido llegar a ser expertos en mercadotecnia y ganar reputación por la calidad de sus impresos, y en ese sentido cambian de nombre a Sigma Marketing Concepts. Lo primero que hace la nueva organización es ampliar su línea de productos al incluir los siguientes : calendario-planificación de pared que permite mirar todo un año, diario de escritorio, diario de bolsillo y una pequeña versión del original calendario para escritorio. Todos estos productos serían diseñados para ser altamente personalizados; lo que implicaba que este mercado de nuevo en crecimiento iba a demandar de productos que eran totalmente adecuados a los requerimientos del cliente no sólo en diseño gráfico sino también en la especificaciones del producto. El nuevo segmento de mercado sería entonces grandes corporaciones con una muy grande base de clientes y un fuerte presupuesto de publicidad orientado al servicio; estos sí serían clientes potenciales para grandes ordenes de compra.

Tal como se estimó, este nuevo mercado era relativamente pequeño en término de cantidad de compañías, pero muy grande con respecto al total de venta. Contrataron personal más preparado en mercadotecnia

para llegar a ser mucho más agresivo en encontrar las cuentas individuales capaz de costear calendarios altamente adecuados a sus necesidades; y sin embargo, se continuó con la técnica de enviar muestras de productos para llamar la atención, pero ahora por servicio expreso.

Concientes que el diseño de este tipo de producto altamente adecuado a las necesidades del cliente iba a demandar de personal creativo, estimaron en manegar 10 ó 15 cuentas al año y por lo cual, era importante gastar el tiempo de creatividad en las cuentas de mayor rentabilidad potencial. Se instalaron nuevos equipos computarizados y programas que iban a permitir ejecutar ordenes en pequeños embarques, aún para ordenes de grandes cantidades. Además, Sigma ofreció como servicio manegar la completa promoción del programa de calendario sin el empleo de personal de la corporación.

Con todo este esfuerzo de planificación estratégica y la estrategia de mercadotecnia planteada, obtuvieron cuentas de pequeñas, medianas y grandes corporaciones; sin embargo, su próximo paso en su plan de mercadotecnia era determinar el tipo de cuenta que generaría mayores márgenes de ganancia. Ahora disponían de variables determinantes para muchas compañías y corporaciones, como por ejemplo : representación en la industria, capacidad del negocio, monto de venta, presupuesto de publicidad, localización y mucho más; es decir disponen de un sistema de información de mercadotecnia imprescindible para el proceso de diagnosticar el mercado e identificar el mercado meta.

En cuanto a mi recomendación para la futura estrategia de mercadotecnia, pienso que sería mejor ampliar el empleo de las fotos e imágenes impactantes de una creativa publicidad. Por lo tanto, sería conveniente digitalizar, para cada corporación, todas las imágenes junto con el mensaje publicitario empleado en la campaña, en un formato presentable en los computadores personales y estaciones de trabajo con el fin de permitirle a la corporación realizar una especie de publicidad paralela a través de los "wallpaper" en los terminales de sus empleados y clientes. En ese sentido, también se podrían estampar en los protectores de sol colocados en los parabrisas de los autos de empleados y clientes, una imagen publicitaria muy llamativa como otro medio de promoción.

Por último, como otro uso posible de la gran cantidad de información que posee Sigma para identificar segmentos de mercado y cuentas más rentables, podrían identificar también corporaciones que les interesaría formar alianzas para emprender proyectos de promoción conjuntos de mucha calidad de impresión y distribución masiva, es decir, alentar proyectos como por ejemplo : el Atlas del Universal.

Conclusión

Este caso se caracteriza porque su líder realizaba un continuo monitoreo del mercado meta y de la mezcla de mercadotecnia, que junto con su visión sobre el potencial del nuevo medio de publicidad, donde él fue participe de su creación, integró en acciones constructivas en beneficio de la empresa a través de la formulación de apropiadas estrategias de mercadotecnia fundamentadas en una intrínseca planificación estratégica de la empresa.

Aquí es posible observar como un hecho tan importante como lo es la aparición de una nueva herramienta de mercadotecnia empleada en publicidad, es sometida a un persistente proceso de mercadotecnia, inicialmente con pocos recursos, y así crear mercado para el producto, garantizar que la empresa se mantenga a la vanguardia en la exclusividad del producto y mantener un constante crecimiento sin dejar oportunidad a una competencia del mismo nivel ni permitir que el producto madure en el tiempo. Esto significa que se conjugaron dos eventos a considerar : la aparición del taco calendario para escritorio con publicidad, junto con el empleo de mercadotecnia directa y monitoreo del mercado en la industria gráfica, ambos por parte de la empresa Sigma.

A pesar de emplear principalmente el producto y la promoción en la mezcla de mercadotecnia, los resultados fueron realmente admirables; por lo tanto, es difícil determinar si el éxito se debe exclusivamente a lo novedoso del producto o a lo acertado de las estrategias de mercadotecnia. Sin embargo, con toda seguridad la marcada tendencia a entregar un producto adecuado a las necesidades del mercado meta que se atiende es, sin lugar a dudas, el factor más importante de cada estrategia de mercadotecnia planteada.

Bibliografía

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia.
Prentice Hall. 7ma. Edición. Mexico. 1993.

1994