

Croche, Agustina Ines

Diseño de una estrategia para el lanzamiento de un nuevo producto: caso de aplicación: Procter and Gamble Argentina

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Bernhardt, José Alejandro

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL LANZAMIENTO
DE UN NUEVO PRODUCTO**

**CASO DE APLICACIÓN: PROCTER & GAMBLE
ARGENTINA**

AUTORA: LIC. CROCHE, AGUSTINA INES

E-MAIL: aguscroche@hotmail.com

CÓRDOBA, 2017

ABSTRACT

Un proceso de lanzamiento exitoso resulta crítico para la supervivencia de cualquier empresa. Más aún en el sector de consumo masivo, donde la rivalidad entre los competidores es elevada, y los ciclos de vida de los productos se acortan dada la rapidez de los cambios en los gustos de los consumidores.

El objetivo del presente trabajo es el desarrollo de una estrategia para la optimización del plan comercial del lanzamiento de una línea de productos para la empresa Procter & Gamble Argentina. A tal fin, se presenta un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y se identifican oportunidades de mejoras principalmente en la ejecución en el punto de venta. Por un lado, la distribución y disponibilidad del producto, y, por otro lado, la exhibición del mismo tanto en góndola como en exhibiciones adicionales.

Sobre esta base, se confecciona una nueva estrategia de lanzamiento, con un nuevo proceso posible de aplicar a todos los lanzamientos de la empresa. La nueva estrategia propone mejoras en la estimación de la demanda, en la administración del ciclo de la orden, y en el ordenamiento de la góndola y exhibiciones basadas en estudios del comportamiento del consumidor.

Con la aplicación de esta nueva estrategia que perfecciona el proceso de lanzamiento, la empresa no sólo obtiene ventajas en términos de facturación incremental sin aumento de costos, sino también en términos de innovación al ejecutar una rápida fase de introducción al mercado.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL
LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO**

**CASO DE APLICACIÓN: PROCTER & GAMBLE
ARGENTINA**

AUTORA: LIC. CROCHE, AGUSTINA INES

DIRECTOR: DR. BERNHARDT, ALEJANDRO

CÓRDOBA, 2017

ABSTRACT

Un proceso de lanzamiento exitoso resulta crítico para la supervivencia de cualquier empresa. Más aún en el sector de consumo masivo, donde la rivalidad entre los competidores es elevada, y los ciclos de vida de los productos se acortan dada la rapidez de los cambios en los gustos de los consumidores.

El objetivo del presente trabajo es el desarrollo de una estrategia para la optimización del plan comercial del lanzamiento de una línea de productos para la empresa Procter & Gamble Argentina. A tal fin, se presenta un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y se identifican oportunidades de mejoras principalmente en la ejecución en el punto de venta. Por un lado, la distribución y disponibilidad del producto, y, por otro lado, la exhibición del mismo tanto en góndola como en exhibiciones adicionales.

Sobre esta base, se confecciona una nueva estrategia de lanzamiento, con un nuevo proceso posible de aplicar a todos los lanzamientos de la empresa. La nueva estrategia propone mejoras en la estimación de la demanda, en la administración del ciclo de la orden, y en el ordenamiento de la góndola y exhibiciones basadas en estudios del comportamiento del consumidor.

Con la aplicación de esta nueva estrategia que perfecciona el proceso de lanzamiento, la empresa no sólo obtiene ventajas en términos de facturación incremental sin aumento de costos, sino también en términos de innovación al ejecutar una rápida fase de introducción al mercado.

ÍNDICE

I.	Introducción.....	5
II.	Primera Parte: Marco Teórico.....	7
	CAPITULO 1: IMPORTANCIA DE NUEVOS PRODUCTOS.....	7
1.1	Definición de estrategia.....	7
1.2	Matriz FODA.....	9
1.3	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	10
1.4	Definición de producto.....	11
1.5	Ciclo de vida del producto	13
1.6	Importancia de nuevos productos.....	15
1.7	Categorías de nuevos productos.....	17
1.7.1	Productos completamente nuevos	17
1.7.2	Nuevas líneas de productos	17
1.7.3	Extensiones de línea	17
1.7.4	Mejoras de productos existentes.....	18
1.7.5	Productos que buscan reposicionamiento.....	18
1.7.6	Reducción de costos	19
1.8	Por qué fracasan o tienen éxito los productos nuevos	20
	CAPITULO 2: ADMINISTRACION DE PRODUCTOS, MARCAS Y CANALES	22
2.1	La jerarquía de productos.....	22
2.2	La mezcla de productos	24
2.3	Niveles de productos.....	25
2.4	Qué es una marca.....	26
2.5	Administración de marcas	27
2.6	Tipos de mercado.....	29
2.7	Canales de Distribución.....	31
	CAPITULO 3: IMPORTANCIA DEL PUNTO DE VENTA	36
3.1	Primer y Segundo Momento de la Verdad.....	36
3.2	Importancia del punto de venta para un lanzamiento.....	40
3.3	Variables clave en el punto de venta.....	43
3.2.1	Distribución.....	43
3.2.2	Precio	45
3.2.3	Exhibición primaria	46
3.2.4	Exhibición secundaria.....	50
III.	Segunda Parte: Caso de aplicación	53

CAPITULO 4: INTRODUCCION A LA EMPRESA PROCTER & GAMBLE.....	53
4.1 Descripción de la empresa	53
4.2 Historia Global.....	55
4.3 Objetivos, Propósito y Valores.	59
4.4 P&G en Argentina	60
4.5 Objetivos y estrategias P&G Argentina	63
CAPITULO 5: UNIDAD DE NEGOCIOS DE CUIDADO DEL CABELLO.....	66
5.1 Descripción de la unidad de negocios: Cuidado del Cabello.....	66
5.2 Análisis FODA.....	69
5.3 Análisis Fuerzas de Porter	72
5.4 Descripción de las marcas	74
5.4.1 Pantene.....	74
5.4.2 Head & Shoulders	77
5.4.3 Herbal Essences	80
CAPITULO 6: NUEVO PROCESO DE LANZAMIENTO	82
6.1 Descripción del producto nuevo	82
6.2 Descripción del proceso actual de lanzamiento	87
6.3 Diagnóstico y oportunidades	90
6.4 Propuestas de Mejora	93
6.5 Cuantificación de los beneficios del nuevo proceso.....	101
6.6 Inferencia sobre posibles aplicaciones.....	107
IV. Conclusión.....	109
V. Bibliografía.....	112

I. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de una estrategia para la optimización del plan comercial del lanzamiento de una línea de productos de cuidado del cabello, para la empresa Procter & Gamble Argentina. El análisis se circunscribe al canal de supermercados, el de mayor volumen para la empresa, y en especial a las variables que afectan a la ejecución en el punto de venta.

A tal fin, se realiza un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, donde se identifican oportunidades de mejoras y se elabora una propuesta del proceso de lanzamiento mejorado. Asimismo, se cuantifican las ganancias estimadas con la implementación del nuevo proceso y se infiere sobre las posibles aplicaciones en otros lanzamientos de la empresa bajo estudio.

Un proceso de lanzamiento exitoso resulta crítico para la supervivencia de cualquier empresa, pero más aún en el sector de consumo masivo, donde la rivalidad entre los competidores es elevada, y el mercado se encuentra repartido entre pocas empresas y sus marcas, con gran trayectoria y fuertemente posicionadas.

Así también, el proceso de lanzamiento de nuevos productos es una necesidad inherente a cada empresa, dado que los productos tienen un ciclo de vida y si los mismos no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen.

Una de las principales causas del fracaso de los lanzamientos es un mal diseño de la estrategia, aun cuando el producto cubra una necesidad no satisfecha del mercado y su calidad sea la adecuada, puede fracasar su comercialización por una deficiente planificación del proceso.

La empresa bajo estudio cuenta con un proceso de lanzamiento establecido, pero el mismo evidencia fallas principalmente en la ejecución en el punto de venta. Este es de suma importancia, dado que es donde verdaderamente se efectúa la elección del consumidor y se produce el primer momento de la verdad.

Se identifican principalmente dos oportunidades: por un lado, la distribución y disponibilidad del producto en el punto de venta, y, por otro lado, la exhibición del mismo tanto en góndola como en exhibiciones adicionales.

Con el diseño de una estrategia que mejore la planificación comercial del lanzamiento, enfocada en las mejoras en la planificación de la distribución, y en la negociación y ejecución en el punto de venta detrás de góndola y exhibiciones, se pueden conseguir ventas incrementales sin necesidad de una mayor inversión, así como mejoras en futuros lanzamientos.

Esta investigación se divide en dos secciones. La primera responde al marco teórico, donde se presentan las teorías existentes relacionadas al problema de investigación. En la segunda parte se aplican estos conceptos a la empresa bajo estudio a fin de elaborar una propuesta de mejora para el proceso de lanzamiento.

II. Primera Parte: Marco Teórico

En este apartado se desarrollan las teorías existentes en las cuales se fundamenta el presente trabajo, en relación al problema de investigación planteado.

Asimismo, se definen los aspectos conceptuales necesarios, la importancia de un proceso de lanzamiento exitoso y las variables que afectan al mismo, las que se tendrán en cuenta a la hora de proponer las mejoras para el caso de aplicación.

CAPITULO 1: IMPORTANCIA DE NUEVOS PRODUCTOS

Para la introducción al tema elegido, se comienza con la definición de estrategia y las principales herramientas del *management* estratégico. Así también se define el concepto de producto, sus características y la importancia del lanzamiento de nuevos productos, proceso que constituye la principal fuente de innovación de las empresas, considerado un factor de éxito clave para la supervivencia de las mismas a largo plazo.

1.1 Definición de estrategia

La definición de estrategia ha ido evolucionando con el paso del tiempo y adquiriendo o modificando su significado de acuerdo al campo de actuación en el que se desarrollaba.

Sus orígenes se remontan primero al campo militar donde uno de sus antecedentes más notables es "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu. Si se considera la etimología del término estrategia, la misma procede de la palabra griega *strategos*: *stratos* (ejércitos) y *ag* (dirigir); que significa "jefe de ejércitos". Esta aplicación dentro del plano militar trae consigo la idea de la habilidad necesaria de un líder para diseñar un plan de acción que permita dirigir su equipo en contra de algún adversario.

Tiempo más tarde se comenzó a hablar sobre estrategia política donde el Príncipe de Maquiavelo se posiciona como uno de los aportes más significativos. Desde este ámbito de aplicación el concepto de estrategia giraba en torno a la inteligencia necesaria por parte del Príncipe (Gobernante) para liderar un Estado.

La orientación del Estado y del derecho giraban en torno al plan diseñado para obtener el poder y conservarlo.

En una etapa posterior, la estrategia comenzó a tomar relieve dentro del mundo empresarial y de los negocios. Esto motivó que muchas escuelas de administración estudiaran el concepto y le dieran diferentes enfoques. No obstante, a pesar de los diferentes matices que adquirió, su esencia se mantiene intacta: ser una herramienta de gestión imprescindible para cualquier tipo de organización.

Existen diversos autores que han aportado sus definiciones e interpretaciones sobre estrategia:

Alfred Chandler en su libro *Strategy and Structure* (1962) definió la estrategia como la determinación a largo plazo de los objetivos y la adopción de los cursos de acción necesarios para la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

Kenneth Andrews la definió como "Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para lograrlos, establecidos de manera tal que definan en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser" (1977, pág. 34)

"La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa" (Porter, 2008, pág.142)

Todas las definiciones anteriores, a pesar de diferir entre ellas, tienen aspectos comunes. A modo de resumen, se puede definir a la estrategia como aquella que determinará el rumbo que tomará la empresa, es decir, a dónde quiere llegar y cómo lo logrará. Orienta a las diferentes personas hacia el objetivo principal de la empresa y propone la forma de alcanzarlo.

Con el objetivo de llevar adelante la estrategia de la empresa, el *management* cuenta con diversas herramientas que le permitirán analizar tanto los recursos internos con los que cuenta la empresa, como factores externos provenientes del sector o industria. A partir de esto podrá elaborar planes de acción apalancados en los recursos, o planes de contingencia frente a las amenazas, a fin de contribuir al éxito de la estrategia planteada.

1.2 Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Esta herramienta permite hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa y cuenta con dos partes: una parte interna relacionada con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control; y una parte externa que observa las oportunidades y amenazas que se deben enfrentar en el mercado donde se encuentra la empresa, sobre las cuales se tiene poco o ningún grado de control.

La sigla FODA hace referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se examinan del objeto bajo estudio. Esta herramienta también es conocida como DAFO o SWAT, por sus siglas en inglés. En cada uno de estos puntos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- *Fortalezas*: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- *Oportunidades*: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- *Debilidades*: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- *Amenazas*: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A partir de la realización del análisis FODA, la empresa habrá identificado aquellos factores internos sobre los que puede actuar y desarrollar, y los factores externos, en donde deberá armar planes de acción a fin de aprovechar las oportunidades que se le presentan o minimizar riesgos en el caso de amenazas.

Por lo tanto, la matriz FODA es el nexo que le permite a la empresa pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa, hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. (Kotler & Keller, 2012).

1.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta estratégica elaborada por Michael Porter. El objetivo de este modelo es la comprensión de las fuerzas competitivas que definen la estructura de un sector y dan forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro del mismo.

A partir de esta herramienta se conocen los orígenes de la rentabilidad actual de un sector, y se brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo.

Michael Porter identifica cinco fuerzas competitivas:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y buscan ganar participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Este tipo de amenaza depende de las barreras de entrada ya existentes en el sector, las mismas son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes: economías de escalas por el lado de la oferta y por el lado de la demanda, costos por cambio de proveedor, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, ventajas de los actores ya establecidos, y políticas gubernamentales restrictivas.
- *El poder de los proveedores*: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El grado de amenaza depende del nivel de concentración de los proveedores, el impacto del costo del proveedor en el costo total del producto y/o las características específicas del mismo,

inexistencia de un sustituto, y la posibilidad de integración dentro del sector.

- *El poder de los compradores*: los clientes poderosos, a la inversa que los proveedores, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, lo que incrementa los costos y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. El volumen de compra de los clientes, la poca diferenciación entre los productos, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.
- *La amenaza de los sustitutos*: Un sustituto cumple la misma función o una similar, que el producto de un sector mediante distintas formas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector cae. Los principales factores que provocan mayor competitividad son: sensibilidad del cliente a sustituir el producto, diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutos.
- *Rivalidad entre competidores existentes*: Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: las barreras de salida del mercado, el crecimiento del sector es lento, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores/ proveedores.

Comprender la estructura de un sector es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, poder defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio con el objetivo de llevar a cabo la estrategia de la empresa. (Porter, 2008)

1.4 Definición de producto

Se puede definir a un producto como:

“Un conjunto de atributos identificables que poseen un nombre descriptivo o genérico como champú, televisor, pero en un sentido más amplio, cada marca es un producto distinto” (Schnarch Kirberg, 2003, pág 19).

“Producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad” (Kotler & Keller, 2012) (Kotler & Keller, 2012, pág.18)

Kotler también define el producto en tres aspectos:

- *Producto básico*: es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve su problema y/o necesidad.
- *Producto real*: está constituido por la calidad, las características, el nombre y el empaque.
- *Producto aumentado*: son los servicios y beneficios adicionales, por ejemplo: servicio de entrega, atención, crédito, garantía, entre otros.

En la figura siguiente se ven representados estos tres aspectos, de forma tal que cada uno engloba el aspecto anterior.

Figura 1: Aspectos del producto



Fuente: Kotler & Keller, 2012, pág. 326

Se puede decir entonces, que un producto se define como un satisfactor de necesidades y deseos. Sin embargo, los gustos, las motivaciones e incluso las necesidades de los consumidores pueden ser cambiantes. Es por esto la importancia que se le atribuye al proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos, porque a lo largo del tiempo cada producto será remplazado por otro

mejor. Los productos son como organismos vivos; nacen viven y mueren. (Schnarch Kirberg, 2003)

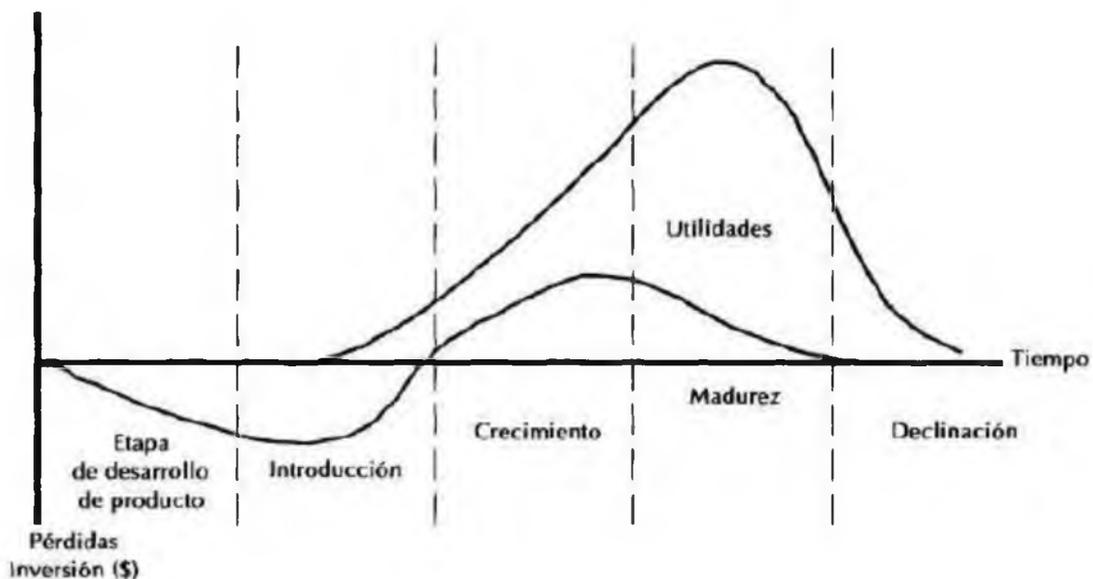
1.5 Ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo de vida de un producto supone que al igual que las personas, los productos tienen un período de gestación, nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y finalmente abandono. Las diferentes fases o etapas del ciclo de vida se definen en función de dos dimensiones: el volumen de ventas y utilidades, y el tiempo.

En términos de Schnarch, el transcurso del tiempo hará variar el grado de compatibilización del producto con la necesidad que satisface, y dicha variación determinará el ciclo de vida de ese producto. (Schnarch Kirberg, 2003)

En el gráfico siguiente muestra las diferentes etapas del ciclo de vida. Una curva representa las ventas, y otra las utilidades a través del tiempo. Algunos autores señalan cuatro etapas; introducción, crecimiento, madurez y decadencia; aunque hay otros que agregan una etapa de saturación antes de la declinación del producto.

Gráfico 2: Ciclo de vida del producto



Fuente: Schnarch Kirberg, 2003, pág.29.

Sin embargo, no todos los productos pasan a través de esta curva y la duración del ciclo de vida total no es igual, así como la duración de cada una de

sus etapas puede ser diferente. Puede darse también, que no pasen por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o ingresando al mercado cuando está en crecimiento o madurez.

Cabe destacar que el ciclo de vida debe definirse para un mercado específico, ya que un producto puede encontrarse en una etapa en una región, ciudad o país, y en otra muy diferente en otro lugar.

Es de suma importancia poder identificar en qué etapa se encuentra un producto dentro de su ciclo de vida ya que tiene importantes implicaciones estratégicas, debido a que el ambiente competitivo y los planes estratégicos resultantes, son diferentes de acuerdo con la etapa como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 3: Características de los ciclos de vida del producto

Etapa o Ciclo de Vida	Características del Mercado	Estrategias de Marketing
Introducción	Novedad del concepto Pocos competidores Lento Crecimiento Débil Imagen de Marca	Innovadora Precio alto Gama reducida Publicidad limitada Ganar cliente
Crecimiento	Crecimiento ventas Muchos competidores Mucha información	De marca Publicidad imagen Distribución Extensión de gama
Madurez	Competencia fuerte Crecimiento lento Fase prolongada	De segmentación Posicionamientos Publicidad imagen Amplias gamas Promociones Distribución
Saturación	Crecimiento bajo Cliente fiel Pocos competidores Fase prolongada	Conformista Hipersegmentación Merchandising Gama muy amplia Precios bajos
Declinación	Menos competidores Sin crecimiento	Rapaz Algunos segmentos Menos puntos de venta Publicidad limitada Gama limitada

Fuente: Fuente: Schnarch Kirberg, 2003, pág.32.

En cada etapa del ciclo de vida el mercado presenta diferentes características y el mismo debe ser atacado con estrategias muy diversas. Es por esto que el concepto de ciclo de vida del producto puede ser un instrumento valioso para comprender el ambiente competitivo en el cual cada marca o producto debe operar.

Mediante un análisis del ciclo de vida del producto se puede comprender mejor las oportunidades y restricciones que enfrentan las marcas o productos, y el tipo de costo que implica el mejoramiento o mantenimiento de la cuota de mercado para los nuevos productos o productos existentes.

Por ejemplo, en el caso del lanzamiento de un producto totalmente nuevo, deberíamos tener en cuenta las características del mercado en una etapa de introducción, es decir, un concepto innovador, pocos competidores en el mercado y un lento crecimiento en las ventas. Éste podría ser el caso del lanzamiento de las cápsulas para lavarropa de Ariel pods hace dos años, ya que a esa fecha no existía en el país un producto de características similares o competidores que lo ofrecieran, y era un producto completamente novedoso que requería educación del consumidor para que éste comprendiera qué es, cómo se utiliza y cuáles son sus beneficios.

Sin embargo, si se realiza el lanzamiento de un producto nuevo en un mercado maduro, donde existen pocos competidores, con un nivel de rivalidad elevado, como por ejemplo el lanzamiento de una nueva colección de Pantene, las estrategias que deberían utilizarse para su lanzamiento son completamente distintas y mucho más agresivas que en el primer caso.

Por lo tanto, el momento del ciclo de vida donde se encuentra un producto constituye un factor determinante sobre las necesidades de inversión, las posibilidades de expansión y una consideración fundamental para la formulación de una estrategia apropiada.

1.6 Importancia de nuevos productos

El ritmo de cambio cada vez es mayor, y con el fenómeno de la globalización las empresas se ven ante un número creciente de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto

o servicios. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación por lo que los ciclos de vida de los productos cada vez se vuelven más cortos.

En este contexto sumamente competitivo, cada decisión que se tome debe contribuir a generar diferenciación, a la construcción de marca y al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa. La capacidad de innovar o de crear algo nuevo se constituye como una necesidad ineludible para las empresas.

"La capacidad de innovar, de crear algo nuevo, constituye la medida del éxito de la empresa en el futuro" (Schnarch Kirberg, 2003, pág. 28).

Para Philip Kotler, las empresas comprenden que la base de su vida y de su crecimiento se encuentra en el continuo desarrollo de productos nuevos y mejores, la empresa que no introduzca en el mercado productos nuevos o nuevos servicios comprometerá su propia existencia. (Kotler & Keller, 2012).

El proceso de lanzamiento de nuevos productos resulta crítico para el éxito de los negocios a largo plazo. Como se menciona anteriormente, los productos tienen un ciclo de vida y si ellos no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen. Ante el acelerado cambio en los gustos, la tecnología y la competencia, ninguna empresa puede prescindir de esta actividad. Se puede decir que el crecimiento de las empresas sin nuevos productos se vuelve prácticamente imposible.

Nepveu Nivelles señala cuatro tipos de razones para el lanzamiento de nuevos productos: (Nivelles, 1968).

- *Razones de mercado*: el mercado es algo dinámico y la empresa vive de su mercado y para su mercado.
- *Razones técnicas*: se deben a descubrimientos, avances científicos, nuevas materias primas, nuevos procesos, nuevas tecnologías.
- *Razones de rentabilidad*: normalmente los nuevos productos cuando son exitosos se constituyen en las fuentes más importantes de ingresos.
- *Razones de dinámica*: los lanzamientos representan fuentes de crecimiento para las empresas. El cambio es esencial, ya que las innovaciones permiten evolucionar y mejorar.

1.7 Categorías de nuevos productos

Desde el punto de vista de los clientes un producto nuevo es una adición a las alternativas disponibles en este momento. Sin embargo, para las empresas los nuevos productos pueden ser creados o modificados sobre la base de uno existente, pueden ser réplicas de los competidores, adquisiciones o productos completamente nuevos, originales e innovadores.

Según Guiltinan podemos clasificar a los nuevos productos en seis categorías que se describen en los apartados siguientes. (Guiltinan, 1999).

1.7.1 Productos completamente nuevos

Son productos totalmente nuevos e innovadores, que crean un nuevo mercado. Los mismos son considerados innovaciones radicales como por ejemplo la creación de Internet.

Este tipo de producto nuevo es el de mayor riesgo y el que mayor gasto implica al momento de su lanzamiento. Por más que estos productos no cuenten con competencia directa al momento de su ingreso, no existe ninguna certeza de que la respuesta de los clientes será positiva.

1.7.2 Nuevas líneas de productos

Se pueden describir como productos nuevos de una empresa que serán introducidos en un mercado ya existente, es decir, son productos que ya existen en el mercado pero que la empresa todavía no fabrica por lo cual será un producto nuevo. Por lo general, responden a una estrategia de diversificación, tanto para crecer o bien para no decrecer y disminuir riesgos. Por ejemplo, en los años 60, Procter & Gamble lanzó sus primeros pañales Pampers introduciéndose en un nuevo mercado en el que no participaba.

1.7.3 Extensiones de línea

Son productos nuevos, pero se adicionan a líneas de productos ya existentes, como por ejemplo nuevas presentaciones, nuevos tamaños, nuevos sabores o fragancias, diferentes colores, entre otros.

Generalmente se utilizan para captar nuevos segmentos, para impulsar la demanda o conseguir clientes de la competencia. Por ejemplo: el lanzamiento de una nueva colección de Pantene “Hidrocauterización”, que busca cubrir una necesidad diferente, la de reparar las puntas abiertas del cabello, y de esta forma llegar a un segmento nuevo.

1.7.4 Mejoras de productos existentes

Son catalogados por el consumidor como productos nuevos porque tienen un mejor desempeño o un mayor valor percibido, y en la mayoría de los casos sustituyen a los ya existentes. Por lo general están impulsados por una estrategia de fidelización y ofrecen nuevos beneficios y soluciones más avanzadas, como, por ejemplo, las versiones mejoradas de Windows. En el caso de P&G, esta constituye una práctica habitual detrás de una estrategia de innovación constante y sobre la base de los descubrimientos de sus centros de investigación. Por ejemplo, hace un año se relanzó la colección completa de Pantene detrás de una mejora en su fórmula, conteniendo una nueva tecnología antioxidante que repara y blinda las fibras capilares contra los minerales oxidantes del agua.

1.7.5 Productos que buscan reposicionamiento

Son productos ya existentes que buscan posicionarse en un mercado distinto, en el cual serán productos nuevos. Se busca instalar en la mente de los clientes nuevas prestaciones que satisfacen nuevas necesidades.

Por ejemplo, la marca de desodorantes Old Spice de P&G fue creada en 1937 y con el tiempo la misma quedó conceptualizada en la mente de los consumidores como una marca vieja y anticuada. Hace unos años, P&G comenzó con una estrategia de reposicionamiento de la marca, detrás de una campaña publicitaria principalmente digital, dirigida a un segmento joven, acompañado por cambios de packaging, más modernos e innovadores, y cambios en el formato priorizando los sprays como podemos ver en la imagen 4, respondiendo a las necesidades de este nuevo segmento.

Imagen 4: Reposicionamiento Old Spice Nuevos empaques



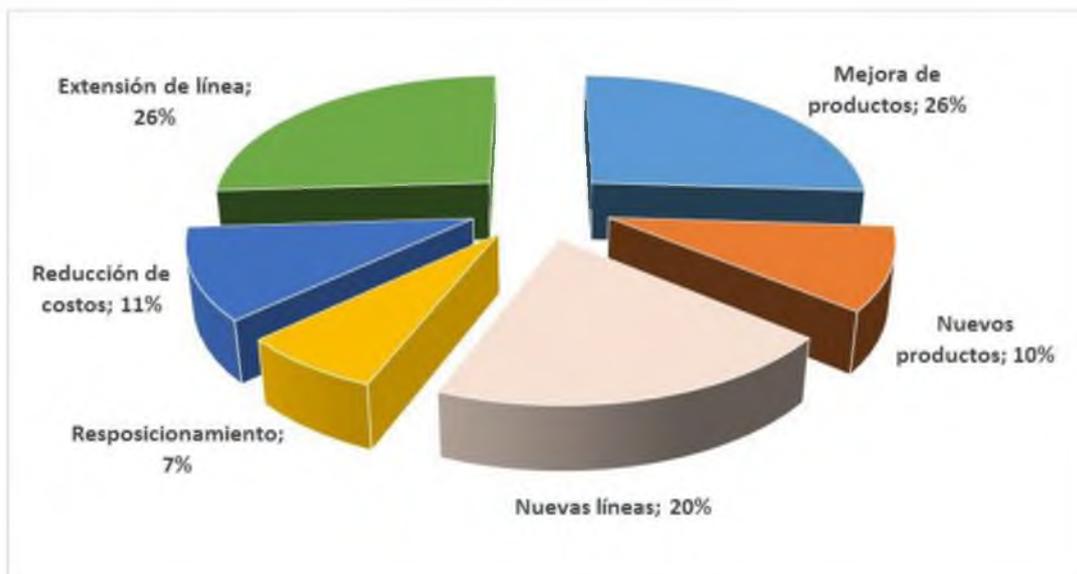
Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

1.7.6 Reducción de costos

Se consideran nuevas versiones o formatos de productos existentes que brindan un desempeño comparable a un menor precio. Por ejemplo, la producción de jabones líquidos para la ropa tiene un costo mucho menor que la producción de jabón en polvo. Este último requiere de torres de secado, las cuales representan una inversión fija y un costo de mantenimiento muy elevado. Asimismo, los jabones líquidos ofrecen un desempeño superior en cuanto a remoción de manchas.

En el siguiente gráfico se visualiza la participación de los diferentes tipos de nuevos productos:

Gráfico 5: Tipos de nuevos productos



Fuente: Schnarch Kirberg, 2003, pág.117.

Se puede decir que aquellos productos que presentan un alto nivel de innovación representan solamente un 10% de los lanzamientos de nuevos productos, y que más de 50% son mejoras de los productos actuales o ampliaciones de línea de productos existentes, con cierto grado de novedad, es decir, innovaciones no radicales, pero que también requieren adecuados procedimientos para lanzarlos con éxito.

1.8 Por qué fracasan o tienen éxito los productos nuevos

El éxito y la aceptación por el mercado de un producto nuevo no siempre es fácil. Aproximadamente el 80% de los lanzamientos de nuevos productos fracasan. Se pueden identificar muchos factores que determinan el fracaso de un producto nuevo:

- *El producto no satisface realmente una necesidad.* Es una condición básica para que un producto se consolide en el mercado, el que cubra una necesidad no satisfecha y que las ventajas que proporcione su utilización superen a los posibles inconvenientes, molestias o riesgos. Si bien mediante una fuerte presión publicitaria se puede llegar a lograr una aceptación temporal del producto, a la larga el mercado rechazará un producto que realmente no satisfaga una necesidad.
- *El producto no es percibido como un producto distinto.* Si el nuevo producto es percibido como un producto similar a los que ya ofrece actualmente la empresa, puede producirse lo que se denomina un efecto de “canibalización”, es decir, un traslado de los compradores de los productos actuales al nuevo producto, sin aumentar las ventas totales.
- *Sobreestimación de la demanda.* Muchos fracasos en el lanzamiento de nuevos productos son debidos a un exceso de optimismo en las previsiones de ventas. Esto puede generar problemas como sobreproducción, inventario inmovilizado, grandes gastos de lanzamientos, entre otros.
- *Mal diseño de la estrategia.* Aun cuando el producto cubra una necesidad no satisfecha del mercado y su calidad sea la adecuada,

puede fracasar su comercialización por una deficiente utilización de los instrumentos del marketing. Si el consumidor percibe que el precio es excesivo, no estará dispuesto a comprar el producto o lo comprará en menor medida. Si falla la distribución y el producto no se encuentra al alcance del comprador potencial en el lugar y momento adecuado el consumidor no podrá efectuar la compra. Por último, si no se comunica suficientemente y de modo claro la existencia y ventajas del producto, el producto será ignorado.

- *Falta de experiencia o de conocimiento del sector y del mercado.* El mal diseño, el inadecuado desarrollo de la estrategia o la sobreestimación de la demanda pueden deberse a inexperiencia de la empresa en el producto o desconocimiento del sector y del mercado. Empresas muy competentes en los sectores en los que habitualmente actúan fracasan en otros sectores.

El éxito de un nuevo producto puede medirse de diferentes formas, como el reconocimiento de la marca (*top of mind*), mediciones en recordación de publicidades (*copy recall*), tráfico en la web del nuevo producto, distribución, prueba del producto, entre otras. Sin embargo, sólo hay un indicador que nos proporcionará una rápida respuesta sobre el éxito del producto, que es el crecimiento en las ventas.

Las ventas del nuevo producto nos permitirán obtener un retorno sobre la inversión realizada en el lanzamiento, y si el producto es aceptado, el crecimiento en las ventas nos permitirá ganar una mayor participación de mercado, posicionándonos cada vez más fuertes en la categoría en cuestión.

Por lo tanto, para aumentar las posibilidades de éxito de un producto es necesario evitar las causas de fracasos mencionadas anteriormente, y esto es posible a través de una detallada planificación durante el proceso de lanzamiento y la utilización de la investigación comercial para establecer los lineamientos estratégicos a seguir.

CAPITULO 2: ADMINISTRACION DE PRODUCTOS, MARCAS Y CANALES

Al momento de planificar el lanzamiento de un nuevo producto al mercado existen algunas consideraciones a tener en cuenta respecto a la mezcla de productos, la administración de las marcas -ya sea la creación de una nueva o la utilización de una existente- así como la definición del tipo de mercado que se va a abordar y a través de qué canales llegaremos al mismo. A partir de estas decisiones es que la empresa desarrolla una estrategia adecuada para el lanzamiento de un nuevo producto.

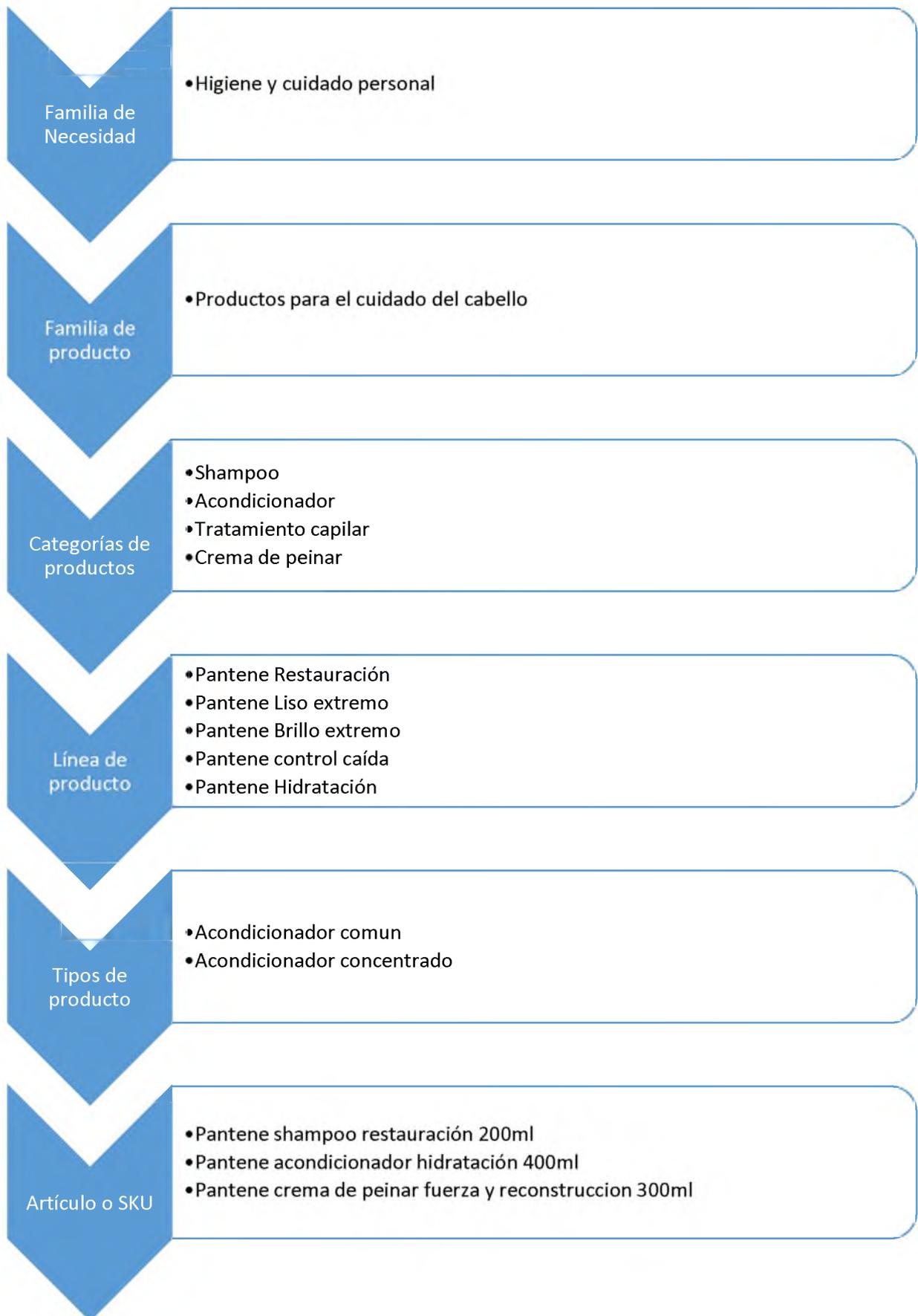
2.1 La jerarquía de productos

Según Kotler es posible identificar ciertos niveles en la jerarquía del producto, desde necesidades básicas hasta artículos particulares que satisfacen necesidades básicas. (Kotler & Keller, 2012)

- *Familia de necesidad*: la necesidad básica fundamental de la familia de productos.
- *Familia de producto*: las clases de productos capaces de satisfacer una necesidad básica con razonable eficacia.
- *Clase de producto o categorías*: grupo de productos dentro de la familia, reconocidos como poseedores de cierta coherencia funcional.
- *Línea de producto*: grupo de productos dentro de una clase que guarda relación estrecha entre sí, debido a que funcionan en forma similar, se venden a los mismos clientes, se venden en los mismos tipos de tiendas o caen dentro de un rango específico de precios.
- *Tipos de productos*: dentro de una línea de productos son aquéllos que comparten una de las distintas formas que puede asumir el producto.
- *Artículo o producto*: usualmente conocido en el rubro como SKU ("*stock keeping unit*") o su traducción unidad de mantenimiento de inventario) consiste en la unidad característica que puede distinguirse por su tamaño, precio, apariencia u otros atributos.

En la tabla 6, se ven ejemplificados los distintos niveles de la jerarquía de producto a partir de la empresa Procter & Gamble.

Tabla 6: Ejemplificación de la jerarquía de productos



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

2.2 La mezcla de productos

Una empresa suele tener los que se denomina cartera o portafolio de productos, es decir, el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece al mercado. Esta selección de productos puede tener características diversas según el tipo de empresa y el tipo de negocio. La mezcla de productos de una empresa tiene amplitud, longitud, profundidad y consistencia determinadas.

- *Amplitud*: se refiere a cuantas líneas de productos diferentes vende la empresa. Al conjunto de estas líneas se lo denomina gama. Por ejemplo, en la tabla 7 podemos ver que la empresa Procter & Gamble comercializa distintas líneas de productos como jabones para lavarropa, productos de cuidado del cabello, cepillos dentales, y afeitadoras, si esta fuera la mezcla de productos total, el ancho de la misma sería de cuatro líneas.
- *Longitud*: se refiere al número total de artículos que conforman la mezcla, es decir la suma total de todos los productos comercializados por la empresa. Por ejemplo, en la tabla 7 para la empresa Procter & Gamble la longitud de su mezcla de productos sería de nueve.
- *Profundidad*: se refiere a cuántas variantes ofrece cada producto de la línea, es decir cuántos productos hay dentro de una línea. Por ejemplo, si tomamos la línea de jabones Ariel, la misma tiene dos presentaciones la regular y con suavizante, y en dos formatos, líquido y en polvo, y el mismo podría ser diluido o concentrado, por lo que podría decirse que la profundidad es de ocho variantes distintas.
- *Consistencia*: viene determinado por la homogeneidad o grado de relación en que las diversas líneas de productos guardan entre sí. Describe de que tan estrechamente se relacionan las diferentes líneas de productos tomando en cuenta aspectos como uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución, etc.

Tabla 7: Ejemplo de Ancho y longitud de la mezcla de productos para P&G

Ancho de la mezcla de productos				
	Jabones para lavarropa	Cuidado del cabello	Cepillos dentales	Afeitadoras
Longitud de la mezcla de productos				
		 		

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de productos permiten que la empresa desarrolle su negocio en cuatro direcciones relacionadas con las mismas: añadir nuevas líneas de productos (amplitud) o número total de artículos (longitud), puede añadir nuevas versiones (profundidad) o buscar una mayor consistencia y homogeneidad entre sus diferentes líneas.

2.3 Niveles de productos

Según Kotler existen distintos niveles de producto, donde cada uno de forma escalonada agrega más valor para el cliente y su conjunto conforman la oferta de valor agregado que adquiere el consumidor.

- *Beneficio básico*: es el nivel base, corresponde al beneficio esencial que cubre la necesidad básica del consumidor.
- *Producto genérico*: es este segundo nivel es donde el beneficio básico se convierte en un producto básico.
- *Producto esperado*: es el conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan recibir cuando adquieren ese producto.
- *Producto ampliado*: es aquel que excede las expectativas del consumidor. Son los servicios y beneficios adicionales no esperados por los clientes. Un ejemplo es cuando Procter & Gamble lanzó las nuevas colecciones de Pantene diferenciadas por tipo de cabello: liso, rizo, teñido, entre otras. Si

bien apenas se lanzó al mercado podía tomarse como un producto ampliado, al poco tiempo Sedal igualó la propuesta, lo que provocó que, con el tiempo, estos se convirtieran en un producto esperado

- *Producto potencial*: abarca todas las mejoras, transformaciones y servicios asociados al producto que podrían realizarse en el futuro.

Se visualiza en la figura 8, como se comienza desde un beneficio básico, y a medida que se avanza a otro nivel, el mismo incluye al anterior y aumenta la propuesta de valor al cliente.

Figura 8: Niveles de producto



Fuente: Kotler & Keller, 2012, pág.326

2.4 Qué es una marca

La Asociación Americana de Marketing define una marca como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. (Collen, 2014)

En esencia, una marca identifica a la parte vendedora o fabricante. Ya sea que ésta se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es esencialmente la promesa de una parte vendedora de proporcionar

de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.

Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir el mismo producto una y otra vez. Esta lealtad que se genera hacia la marca permite hacer la demanda más previsible y pone barreras a la entrada de otras empresas al mercado. Las marcas constituyen una poderosa herramienta para garantizar una ventaja competitiva.

2.5 Administración de marcas

La administración estratégica de marcas consiste en diseñar y aplicar actividades y planes de marketing destinados a crear, medir y administrar marcas con el fin de maximizar su valor. (Kotler & Keller, 2012).

El valor de marca es el valor añadido que ésta proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor. Podrá establecerse 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.

Para que las estrategias de marca tengan éxito y se genere valor de marca, los consumidores deben estar convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. Es por este motivo que las marcas muchas veces se convierten en los activos más valiosos que poseen las empresas dado que son la herramienta de diferenciación y ventaja competitiva frente a los competidores.

La administración de marca se convierte en una decisión estratégica a la hora de lanzar un nuevo producto, ya que la misma implica distintos niveles de inversión y planes de promoción y publicidad. Por ejemplo, si se lanza un producto nuevo bajo una marca conocida, la inversión en recordación de la marca será mínima o nula. De lo contrario si se lanza un nuevo producto con una marca nueva, se tiene que preparar un plan de ataque, lanzamiento, promoción y publicidad, para garantizar el éxito del producto nuevo.

Existen algunas estrategias de marca entre las cuales la empresa puede optar:

- *Marca reconocida*: el beneficio de utilizar una marca reconocida radica en que las marcas se constituyen en la herramienta más poderosa de diferenciación, y éstas ayudan a segmentar el mercado y buscar nuevos beneficios, así como nuevos mercados potenciales. También pueden facilitar las extensiones de líneas, y la mejor y más rápida aceptación de los posibles distribuidores y finalmente consumidores ya que facilita el reconocimiento del producto en el punto de venta.
- *Extensión de marca*: implica asignar el nombre de la marca a nuevas categorías de productos no existentes. Por ejemplo, ARCOR comenzó a utilizar su marca que en esencia refería a golosinas y chocolates, en productos de almacén, como salsas de tomate, y enlatados de choclo, arvejas, entre otras.
- *Multimarca*: son nuevos nombres de marca que se introducen en la misma categoría de productos, con la finalidad de proteger su propia marca, y evitar que la competencia se adueñe de más mercado. Por ejemplo, empresas como Procter & Gamble, cuentan con varias líneas de shampoo y acondicionadores que compiten en diferentes segmentos como Pantene, orientada a un segmento alto, y Herbal Essences, enfocada a un segmento medio.
- *Marcas nuevas*: como su nombre lo indica, son marcas nuevas que se introducen en nuevas categorías de productos. Por ejemplo, cuando la marca Gillette, enfocada en productos de afeitado y cuidado personal, introdujo su nueva línea de productos para el cuidado bucal, con su marca Oral B.
- *Marcas compartidas*: son aquellas marcas que llevan dos o más nombres de marcas reconocidas. Tiene como finalidad ayudar a una marca no muy bien posicionada, utilizando la fuerza de la otra. Se hacen combinaciones que en el mercado se conocen como “ofertas”, y en algunas ocasiones se hacen pactos comerciales para combinar marcas de dos empresas distintas, de manera que resulten complementarias.

A partir de la estrategia de marca elegida por la empresa, podrán definirse las diferentes actividades y planes de inversión correspondientes para llevar adelante el lanzamiento de un nuevo producto.

2.6 Tipos de mercado

Existe otra definición importante que debe realizar la empresa y ésta corresponde al tipo de mercado en el cual desea participar.

El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas. La economía mundial se construye sobre la conexión entre los diferentes mercados.

Para la Real Academia Española, un mercado es un conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. (RAE, 2017).

Desde la perspectiva del marketing un mercado es un conjunto de consumidores agrupado según ciertas características; por ejemplo, existen mercados de productos, mercados geográficos y mercados demográficos, entre muchos otros.

Existen diversos tipos de mercados donde operan las empresas, por lo que es necesario poder identificar en cuáles de ellos participan para -de esta forma- optar por la mejor estrategia para atacarlos. Los tipos de mercados más conocidos podrían clasificarse en:

- *Mercados de empresas (B2B)*: Se constituye por empresas que venden bienes y servicios a otras empresas para poder fabricar otros bienes o revender los mismos. En este tipo de mercados las empresas deben enfocar sus estrategias a captar como clientes a otras empresas.
- *Mercados de consumidores (B2C)*: Implica la venta de bienes y servicios de consumo masivo a consumidores. Es un mercado en constante evolución debido a un mayor poder de compra de los consumidores, que cuentan con un elevado acceso a la información, un mayor número de bienes y servicios comercializables y un proceso de intercambio simplificado gracias a la revolución digital que redujo el tiempo que involucra la compra de un producto y el desplazamiento del cliente hasta los puntos de venta.

- *Mercados globales:* están conformados por empresas que desarrollan bienes y/o servicios para luego comercializarlos en el exterior. Este tipo de mercados plantea la necesidad de analizar estratégicamente la localización de la empresa. Para esto se debe desarrollar una estrategia global con incisos tales como los términos comerciales y legales de los países incluidos dentro de la red comercial, las diferencias legales entre los mismos, los costos de producción y/o importación, el precio a fijar para los productos, etc. Estas decisiones deben considerar los distintos factores socioeconómicos y culturales de cada país.
- *Mercados no lucrativos y sector público:* empresas que venden bienes y servicios a organizaciones sin fines de lucro.
- *Mercados Virtuales:* son aquellos donde se desarrollan transacciones sin la necesidad de establecer un lugar o sector físico donde el comprador interactúe con el vendedor, sino que la transacción se efectúa vía plataformas digitales. Este tipo de mercados no solamente requiere una estrategia diferente a los anteriormente mencionados, sino que también han generado cambios en los mismos. Muchas empresas han tenido que elaborar nuevas estrategias para los mercados en los cuales ya se desarrollaban debido al surgimiento de este nuevo centro de intercambio.

Por ejemplo, Procter & Gamble, opera prácticamente en todos los mercados. Es una empresa multinacional que comercializa bienes en más de 180 países y cuenta con una red de producción y comercialización a nivel global, aprovechando los beneficios otorgados por cada país para la instalación de sus plantas productivas y oficinas.

Es una empresa en su esencia B2C, es decir de venta de bienes a consumidor final, pero durante los últimos años a fin de poder operar en los mercados virtuales ha generado alianzas y relaciones comerciales con otras empresas (B2B) como por ejemplo Groupon o Mercado Libre, para poder participar en estos mercados que se encuentran en etapa de expansión.

Para poder llegar a estos mercados, con diferentes bienes y servicios es necesario definir los canales de distribución que se utilizarán.

2.7 Canales de Distribución

Los canales de distribución son las vías o circuitos que utilizan las empresas para hacer llegar el producto final al consumidor. En esta cadena se incluyen los distintos intermediarios por los que pasa el producto hasta llegar a su destino final el consumidor.

Según Kotler un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial. (Kotler & Keller, 2012).

La Asociación Americana de Marketing (A.M.A.) define un canal de distribución como una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing. (Collen, 2014).

El canal de distribución, por lo tanto, representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas que recorren el producto o servicio hasta el cliente, se determinará la estructura y denominación del canal. Tradicionalmente se podrían diferenciar cuatro tipos de canales que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 9: Tipo de canales de distribución

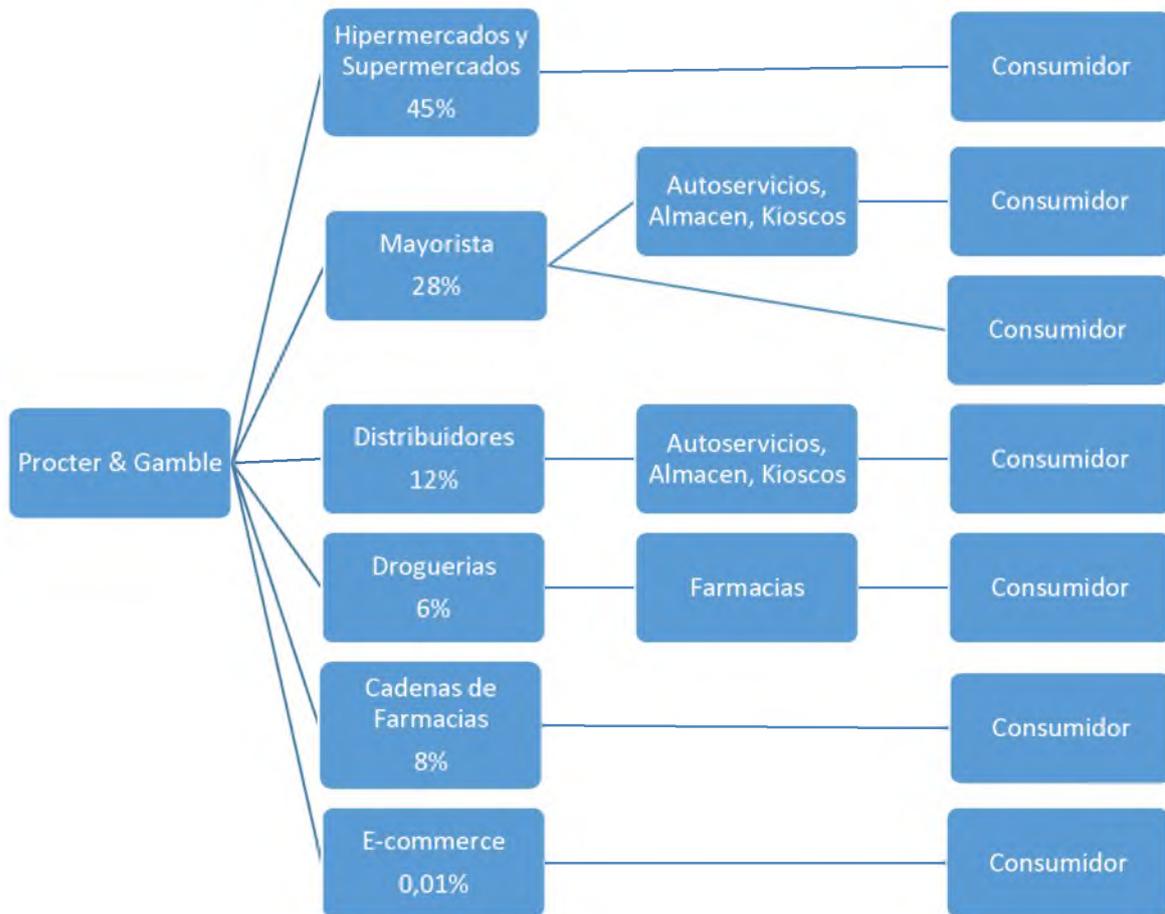
Canal		Recorrido	
Directo	Fabricante	----->	Consumidor
Corto	Fabricante	----->	Detallista ----> Consumidor
Largo	Fabricante	----->	Mayorista -----> Detallista ----> Consumidor
Doble	Fabricante	---->	Agente exclusivo ----> Mayorista -----> Detallista ----> Consumidor

Fuente: Kotler & Keller, 2012, pág.420

El fabricante podría llegar al consumidor de forma directa, o agregar un intermediario de venta minorista, lo cual sería un tipo de canal corto. Si se agregara otra institución de venta mayorista, e inclusive se agregara un agente de venta exclusiva, el canal de transformaría en uno de tipo largo, o en el segundo caso doble.

Por ejemplo, si se observa la estructura de la empresa Procter & Gamble Argentina, podemos diferenciar los siguientes canales de distribución.

Gráfico 10: Canales de distribución Procter & Gamble Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Como podemos observar en el gráfico anterior, P&G cuenta con canales de estructura corta o larga, es decir con uno o dos intermediarios.

Los hipermercados o supermercados son tiendas que presentan grandes superficies y donde es posible encontrar una gran variedad de productos. Los supermercados pueden ser medianos de entre 400m² y 1500m² de superficie de venta, o grandes alcanzando una superficie de venta de entre 1500m² a 2500m². En el caso de los hipermercados, los mismos superan los 2500m² y ofrecen secciones más amplias de productos que los supermercados. Algunos ejemplos de ambos podrían ser: Walmart, Carrefour, Jumbo, Disco, Libertad, Mariano Max, Cordiez, entre otros.

Este canal es normalmente conocido como “canal moderno”, ya que en el momento en que se acuñó este término, la aparición de las grandes superficies era una novedad respecto al canal tradicional de venta, conformado por pequeños autoservicios o almacenes de barrio.

Para el caso de Procter & Gamble, éste es el canal de mayor peso, representando el 45% de las ventas de la empresa, lo que se traduce en 560 millones de pesos mensuales o 420 millones de dólares anuales.

Este canal se caracteriza por tener una negociación centralizada que se encarga de definir las compras a proveedores, las actividades en los puntos de venta; también suelen contar con un centro de distribución desde el que reciben la mercadería y la distribuyen a sus diferentes sucursales.

Los supermercados e hipermercados están organizados en secciones por líneas de producto, como, por ejemplo: lácteos, carnes, limpieza, perfumería, entre otros. En general se organizan ubicando los productos de primera necesidad o las categorías de productos que generan tráfico hacia las tiendas, en las secciones más alejadas del ingreso al establecimiento. El objetivo de esto es que los clientes deban recorrer la mayor cantidad de góndolas y exhibiciones y se genere venta incremental por la compra impulsiva de otros productos que no sean los que fueron a buscar inicialmente.

Los canales de mayoristas y distribuidores se caracterizan por tener un eslabón adicional antes de llegar al consumidor final, el denominado canal tradicional. Como se menciona anteriormente, el canal tradicional está conformado por autoservicios, almacenes y kioscos, y se caracteriza por pequeñas superficies de menos de 400m² de salón de venta, con una mayor frecuencia de compra y con una oferta de surtido reducida. El negocio de distribuidores y mayoristas pesa aproximadamente un 40% para la empresa P&G y es el segundo canal en importancia debido a su volumen.

Ambos negocios, sin embargo, se diferencian en que el mayorista tiene salón de venta al público y puede vender a consumidor final y un distribuidor no. Cabe destacar que, en los últimos años, el canal mayorista ha incrementado fuertemente su venta al consumidor final, favorecido por la caída de consumo y poder adquisitivo que ha generado que los consumidores salgan a buscar aquellos canales que ofrecieran mejores precios.

El canal de droguerías tiene una función similar al de un mayorista o distribuidor ya que abastece a otro eslabón, que en este caso serían las

farmacias o perfumerías. Estas últimas son tiendas especializadas en la venta de productos de cuidado personal, belleza y/o medicamentos. Por lo general son superficies pequeñas con una oferta de productos reducida.

Sin embargo, también se pueden encontrar grandes cadenas de farmacias, como Farmacity, que operan de forma directa con P&G, dado el volumen que compran y debido a que presentan otro modelo de negocios con características distintas a las de las farmacias tradicionales.

El conjunto de farmacias, ya sea que se atiendan mediante una droguería o en forma directa por la empresa, representan el 14% de las ventas, y es el canal que más viene creciendo en los últimos años, detrás de una tendencia mundial de elección de los consumidores de canales especializados.

Si se observa la tabla siguiente, se puede ver los doce clientes más importantes de la empresa, los que hacen al 50% de las ventas en Argentina. Éstos representan los distintos canales mencionados, aunque se puede ver fácilmente que el canal que predomina es el de hipermercados, el que -como se cita anteriormente- es el más importante para la empresa y el objeto de investigación de este trabajo.

Tabla 11: Ranking de 12 clientes P&G Argentina

RANK	CLIENTE	CANAL	% NEGOCIO
1	CARREFOUR - ARGENTINA	HIPER	8,2%
2	CENCOSUD - ARGENTINA (JUMBO)	HIPER	6,0%
3	WAL*MART - ARGENTINA	HIPER	6,2%
4	COTO-ARGENTINA	HIPER	4,8%
5	DIA ARGENTINA	PROXIMIDAD	3,7%
6	LA ANONIMA	HIPER	3,4%
7	CONURBANO DISTR. S.A. - ARGENTINA	DISTRIBUIDOR	3,7%
8	AUTOS.MAY.DIARCO S.A.-ARGENTINA	MAYORISTA	3,4%
9	FARMACITY S.A.-ARGENTINA	FARMACIA	2,9%
10	MAYCAR - ARGENTINA	MAYORISTA	2,5%
11	DROGUERIA DEL SUD-ARGENTINA	DROGUERIA	2,3%
12	RAZ Y CIA S.A.-ARGENTINA	DISTRIBUIDOR	2,6%

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Por último, P&G cuenta con un canal de *e-commerce* o comercio electrónico, que comenzó a desarrollar en los últimos años, y representa menos del 0,1% de las ventas, pero la elección de desarrollarlo viene detrás de una decisión estratégica, ya que es una tendencia mundial la digitalización de las compras.

Se espera que *e-commerce* se convierta en uno de los canales principales en el futuro cercano, ya que proporciona beneficios sustanciales para el consumidor final que son muy importantes: conveniencia, ya que pueden operar las 24 horas y desde la comodidad de sus hogares y un fácil acceso de información de diferentes empresas, productos y precios, lo que permite comparar de forma rápida y tomar la decisión más adecuada.

Asimismo, para las mismas empresas, este canal tiene sus ventajas como la reducción de costos de vendedores, o de un salón de ventas, la posibilidad de establecer relaciones con sus clientes vía electrónica y de forma inmediata, el acceso a información de preferencias de productos y de clientes por las visitas a su página web.

Por lo tanto, el canal de *e-commerce* se considera una apuesta a futuro, ya que en la actualidad para el tipo de productos que comercializa la empresa no representa una fuente de ingresos considerable.

CAPITULO 3: IMPORTANCIA DEL PUNTO DE VENTA

Una vez definido el canal de supermercados e hipermercados, el último eslabón de la cadena de distribución antes de llegar al consumidor final se constituye en el punto de venta. La decisión que se produce en la tienda es el punto culmine de todos los esfuerzos y las estrategias llevadas a cabo por la empresa, es donde verdaderamente se efectúa la elección del consumidor y se produce el primer momento de la verdad.

La diferencia entre estar presente en una tienda, o no estarlo, es crucial. El cliente recibe cada día miles de impactos de distintos productos, por lo que la forma en que el producto se exhibe y comunica tiene un impacto directo en las ventas. Para que un lanzamiento sea exitoso, es fundamental que el mismo considere las variables claves para ganar en el punto de venta.

3.1 Primer y Segundo Momento de la Verdad

En la actualidad, resulta muy complicado para las empresas poder generar lealtad de los clientes hacia sus productos y marcas. Según la consultora Nielsen el 68% de los clientes cambian de marca indistintamente a la hora de realizar una compra (*“switchers”*) y únicamente el 5% es leal a una marca. Lo mismo sucede con el punto de venta, existe escasa cantidad de clientes que son leales a un solo punto de venta. (Nielsen, 2015).

Es por este motivo que a la hora de realizar un lanzamiento se planifica un proceso de comercialización de 360 grados, que hace referencia a campañas que utilizan distintos medios para dar a conocer sus mensajes, como, por ejemplo: televisión, prensa, celebridades, redes sociales, muestras de producto, materiales en tienda, promotoras, nuevos empaques, etc.

En las imágenes siguientes, podemos ver dos ejemplos del lanzamiento de la pasta Oral B Frozen para niños, y un lanzamiento de la edición especial de Head&Shoulder para el mundial de fútbol. En estos ejemplos se observa cómo las campañas de lanzamiento no sólo tienen en cuenta la comunicación en medios, sino también cómo toma relevancia la ejecución en el punto de venta.

Imagen 12: Ejemplos campañas de lanzamiento 360°



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Como ya se estableció, las tiendas conforman un punto crítico y atractivo para realizar acciones para influenciar al consumidor. Esto se debe a que, en primera instancia, el consumidor se dirige hacia la tienda para efectuar una compra prevista, pero una vez dentro de ésta, realiza compras impulsivas. En el

canal de supermercados, aproximadamente el 30% de las compras se realizan de manera impulsiva frente a los estímulos que se ven en el punto de venta.

Por lo tanto, con un 30% de compras impulsivas y un 68% de clientes que cambian de marca indistintamente, el punto de venta se convierte en un gran atractivo y potencial para que las diferentes empresas transmitan el valor de su marca y su producto, y puedan generar un mayor volumen de ventas.

Hoy en día es de sumo valor estar presente en el momento de decisión de compra del consumidor, conocido como "*First Moment of Truth*" o Primer momento de la verdad.

El término *First Moment of Truth* fue acuñado en el 2004 por la empresa Procter & Gamble, que desarrolló una nueva área dentro de su departamento de Marketing con el objetivo de ganar durante esos 3 a 15 segundos en que el comprador encuentra un producto en la góndola de una tienda. La imagen expuesta a continuación permite entender los distintos momentos en los cuales las marcas y compañías irrumpen y/o se acercan a los consumidores.

Imagen 13: Primer y Segundo momento de la verdad



Fuente: Lecinski, 2011, pág. 16

Un estímulo en este caso es cualquier interacción no buscada que tiene un usuario con una marca o producto. Por ejemplo, ver una publicidad en una revista o televisión, leer un mail con información sobre el producto, escuchar sobre el producto en la radio o ver un banner en una página de internet.

El FMOT (*First Moment of Truth*) o primer momento de la verdad, se refiere a las interacciones que tiene el usuario con las marcas o productos en la

tienda. Por ejemplo, probar un testeo de producto en una tienda, encontrarse con una promotora en tienda, encontrar un folleto o revista en la tienda que comunique beneficios y/o atributos del producto, el uso de una tarjeta de fidelidad, el canjeo de cupones, la interacción con el packaging del producto, la interacción con exhibidores adicionales a las góndolas con producto destacado, la visibilidad de carteles con oferta y/o novedades, el ordenamiento de las góndolas, los revestimientos de góndolas, las punteras, etc.

Por último, el SMOT o *Second Moment of Truth* (segundo momento de la verdad) es aquel momento en el cual el usuario final entra en contacto con la experiencia que genera el producto y decide si el mismo supera sus necesidades, las satisface o no las alcanza. Este momento presenta características como mencionar las cualidades del producto a otras personas, recomendarlo, compartir los beneficios y atributos del producto y/o marca con otras personas.

Hoy en día, el modelo sigue siendo el mismo, sin embargo, el surgimiento de tecnologías como internet han traído nuevos medios de interacción para las marcas con los usuarios.

Google diferencia un momento más, denominado "*Zero Moment of Truth*" para hacer referencia a las decisiones que se toman mediante el uso del internet.

Imagen 14: El Zero, primer y segundo momento de la verdad.



Fuente: Lecinski, 2011, pág. 17

En su libro, Jim Lecinski (2011), explica este nuevo modelo mental mediante el siguiente ejemplo:

“Hace unos meses me quedé en un hotel bastante grande en la ciudad de Nueva York. En el camino a mi cuarto vi un cartel en el vestíbulo que decía: "La Banda de Max Weinberg se presentará en el salón azul esta noche a las 8 pm". Dado que a mí me gusta Max Weinberg, decidí asistir.

Hasta ahora esta situación no difiere de cualquier otro ejemplo del marketing clásico: El estímulo es el cartel, “¡venga a ver a Max Weinberg!", y mi respuesta es obviamente ir al salón azul a las ocho, comprar un boleto y ver el espectáculo.

Sin embargo, esto no fue lo que hice. En su lugar, subí a mi habitación, abrí mi computadora y comencé a buscar información sobre Max. Lo que quería saber era: "¿Qué tipo de música está tocando últimamente? ¿Cuál es la banda con la que se presenta? ¿Cuánto cuesta?" Recién una vez saciadas mis dudas tomé la decisión.

Ese pequeño momento en el cual entré a mi computadora está cambiando las reglas del Marketing. Se trata de un nuevo momento que permite tomar nuevas decisiones.

Momentos que son llevados a cabo más de cien millones de veces al día mediante teléfonos móviles, Netbooks, Laptops y distintos tipos de dispositivos. Es un momento donde el marketing debe estar presente ya que los consumidores toman decisiones que afectan el éxito y el fracaso de casi todas las marcas en el mundo” (pág. 9).

El *Zero* y *First Moment of Truth* están directamente relacionados con el usuario final en su modo de comprador, mientras que el *Second Moment of Truth* habla de la experiencia que tiene el consumidor de ese producto. El *Zero momento of Truth* también tiene injerencia en este último estadio, ya que son los mismos usuarios los que generan el contenido de la web, motivo por el cual utilizan ese medio para hablar de las experiencias y del grado de afinidad que tuvieron o tienen respecto a una marca.

Aquellas empresas que puedan diferenciar estos tres momentos de la verdad, podrán crear un mix estratégico de acciones y medios masivos que les permita ganar en los mismos y aumentar el consumo de sus marcas de forma eficiente.

3.2 Importancia del punto de venta para un lanzamiento

El consumidor recaba información de novedades y nuevos productos de diferentes fuentes e inclusive por más de una de ellas. Hace unos años, aquéllas que representaban la mayor vía de comunicación como “el boca en boca” de familiares y amigos, las publicidades y la televisión, hoy en día vienen perdiendo

fuerza y están siendo reemplazadas por las redes sociales, como podemos ver en la imagen 15.

La única variable que se mantiene inamovible y representa un 48% de la forma en que aprende el consumidor sobre un nuevo producto es el punto de venta.

Imagen 15: ¿Cómo aprenden los consumidores acerca de nuevos productos?



Fuente: Estudios de Psicologías del comprador Procter & Gamble

Con el objetivo de lograr que el consumidor tome conciencia de un nuevo producto es necesario romper con el piloto automático del comprador mientras navega la góndola, y guiarlo hacia la decisión de comprar un nuevo producto en reemplazo de un producto familiar que ya compró con anterioridad.

Esto representa todo un desafío, ya que, por un lado, el comprador está cómodo y prefiere la familiaridad, por lo que es necesario alejarlo de su rutina habitual de compras. Por el otro lado, el comprador se enfrenta a un ambiente complejo debido al creciente número de marcas y variantes, y a un número creciente de interacciones con la tecnología, por lo que se vuelve necesario crear en la tienda un ambiente que supere esta complejidad y mejore su capacidad mental para aceptar nuevos productos.

Para poder lograr esto, es necesario que el consumidor entre en contacto con el nuevo producto, e intuitivamente le atraiga y sepa de qué se trata, qué características diferentes posee, cómo se utiliza y por qué vale la pena comprarlo.

Esto es posible mediante refuerzos visuales consiguiendo la mayor visibilidad posible, una buena ubicación en góndola, armando bloques de marca y gestionando exhibiciones adicionales; de esta forma se podrá guiar el piloto automático del comprador hacia un nuevo comportamiento de compra.

La ubicación en góndola es crítica, se debe posicionar los nuevos productos a nivel de los ojos para lograr una óptima performance. En promedio

las ubicaciones en la parte inferior de la góndola pueden reducir las ventas hasta un 28%.

Asimismo, dentro de la góndola es necesario generar claridad. El cerebro procesa colores primero, formas y tamaños después, y por último la orientación de los productos. Por lo que el diseño de la góndola debería contener bloques verticales de colores y luego seguir un ordenamiento según esta jerarquía de criterios que mejoran la fluidez con la que la información es procesada. Se pueden utilizar colores, formas o imágenes que creen un patrón reconocible que guíe al comprador al nuevo producto, como se puede observar en la imagen siguiente.

Imagen 16: Ejecución del lanzamiento de Tide Pods en góndola



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Así también es importante asegurar una buena participación del espacio del producto en góndola, ya que la misma permite mayor visibilidad, y ayuda a incorporar en la mente del comprador la percepción de disponibilidad del producto nuevo.

Otra consideración importante a tener en cuenta es la utilización de exhibiciones adicionales en ubicaciones de alto tráfico y mucha visibilidad que ayuden a captar la atención del consumidor. La localización de las exhibiciones y promociones pueden utilizarse para maximizar la visibilidad y efectividad. La implementación de un nuevo producto con una buena visibilidad puede traer entre un 4 y un 13% de crecimiento de ventas de la categoría.

3.3 Variables clave en el punto de venta

A partir de lo mencionado en el apartado anterior, podemos definir entonces, cuatro variables que deben ser tenidas en cuenta para mejorar las ventas y ganar en el “primer momento de la verdad” en cualquier punto de venta. (Nielsen, 2015).

Las mismas son:

- *Distribución*: el supermercado debe garantizar que tiene los productos que el comprador fue a buscar. La distribución es la variable más importante de estas cuatro, ya que a partir de que el producto se encuentre presente en la tienda podrán gestionarse las demás variables.
- *Precio*: afecta a la percepción de calidad del producto exhibido como así también tiene influencia en la imagen de la cadena de supermercado.
- *Exhibición primaria o Góndola*: se denomina de esta forma ya que es el primer lugar adónde el consumidor se dirige a buscar el producto. Dentro de la misma cobra importancia el espacio destinado a cada marca y cada producto, ya que el mismo tiene un impacto directo en las ventas. Una tienda debe entender cuáles categorías y marcas generan la mayor parte del tráfico y exhibirlas de manera tal que saque el mejor provecho posible.
- *Exhibición secundaria*: como su nombre lo indica contempla aquellos espacios donde el producto se exhibe fuera de la góndola primaria, estos podrían ser punteras, islas en pasillo central, exhibidores de pie, tiras o exhibidores colgantes, entre otros.

3.2.1 Distribución

La distribución es la variable más importante, ya que va a medir si el comprador encuentra o no el producto en la tienda. Si el producto no se encuentra en la tienda, el comprador no podrá comprarlo, con lo cual no se podría accionar sobre las variables siguientes.

Se pueden medir dos tipos de distribución: numérica y ponderada. La primera nos permite conocer el número de tiendas donde se encuentra distribuido el producto, es decir es una medida de la cantidad de los puntos de venta. La distribución ponderada, tiene que ver con la calidad de los puntos de

ventas donde se encuentra el producto, por lo que agrega a la medida el peso en ventas de las tiendas donde está presente el producto.

La forma en que se calcula la distribución numérica, es una división tomando como numerador la cantidad de tiendas donde está disponible el producto dividido el universo total de tiendas. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Distribución numérica: } \frac{\text{Número de tiendas donde es posible adquirir el producto}}{\text{Número de tiendas totales del formato, país, región.}}$$

Por ejemplo, si se considera que en Argentina hay 2500 tiendas cuyo formato responde al de Supermercados e Hipermercados, un producto que es posible encontrar en las 2500 tiendas tendrá una distribución numérica del 100% en este canal. Esto normalmente sucede con productos líderes del mercado, tales como algunas colecciones de Pantene (Hidratación, Restauración) en la categoría de cuidado del cabello. Otros productos con menor rotación pueden tener una menor distribución.

Sin embargo, la medida de distribución numérica puede no ser útil cuando la cantidad de tiendas en el universo es alta y atomizada, como en el caso de los kioscos y autoservicios en Argentina. En estos casos es mejor utilizar la medida de distribución ponderada.

Esta medida surge ante la necesidad de entender cómo ganar frente a un mercado tan amplio, cuyas distancias son largas y la presencia del producto en todas las tiendas acarrea costos logísticos que muchas veces no compensan los ingresos percibidos por las ventas. En estos casos el objetivo es abarcar primero a aquéllas que tienen un mayor volumen de ventas.

La distribución ponderada entonces, ajusta la medida de distribución numérica de acuerdo al peso relativo de cada tienda respecto a las ventas totales de la categoría. Esta medida se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Distr. Ponderada: } \frac{\text{Ventas totales de las tiendas donde es posible adquirir el producto}}{\text{Ventas totales del universo de tiendas}}$$

Por ejemplo, si se considera que los autoservicios, almacenes y kioscos en Argentina hacen un total de 250.000 tiendas, el universo es lo suficientemente

grande y atomizado como para utilizar una medida que pondere la presencia del producto respecto a las ventas que hacen las tiendas. Es por eso que productos como afeitadoras desechables pueden tener una distribución ponderada del 90% (el producto se encuentra disponible en un número de tiendas que abarca el 90% de las ventas de la categoría), aunque este valor del 90% puede alcanzarse detrás de muchas o pocas tiendas. Puede ser que haya 9 tiendas que concentren el 10% de las ventas cada una, en cuyo caso -con llegar a esas nueve- se alcanzará el 90% de la distribución ponderada, pero -sin embargo, sólo se alcanzaría menos del 1% de la distribución numérica (9 tiendas de 250.000).

La distribución del producto no es una variable atemporal, sino que es crucial poder medir la rapidez con la que se logra hacer crecer esta variable, en especial durante el lanzamiento de nuevos productos, ya que la distribución a lo largo del tiempo nos va a permitir identificar cuántas tiendas han incorporado la novedad para ofrecerla al consumidor.

La rapidez también es un factor de éxito, ya que aquellos productos que alcancen buenos valores de distribución en las primeras semanas es probable que presenten buenos resultados de ventas. Los buenos resultados no sólo permiten a la empresa elaborar más y mejores planes, sino que también logran el apoyo de los supermercados a futuro.

3.2.2 Precio

El precio del producto cumple un rol fundamental en cualquier estrategia, tanto para el supermercado como para el fabricante. La tienda es el lugar dónde el comprador entra en contacto con el producto y puede comparar la oferta de precio entre los distintos productos.

Internet es ahora un nuevo medio que, en conjunto con las nuevas tecnologías accesibles en los teléfonos celulares, permite comparar precio fuera de la tienda, por ejemplo, desde el hogar ingresando a la página web del supermercado, e inclusive comparar precios con las páginas web de otras cadenas. De aquí la importancia de desarrollar una estrategia de precios que sea coherente en todas las tiendas (tanto *offline* como *online*).

También se debe considerar que el precio de un producto puede estar fuera del sugerido estratégicamente, tanto por ser más alto de lo que debería ser o por ser más bajo. Si los compradores no logran entender la ecuación de valor

que el producto ofrece, se puede generar confusión en el mismo, inclusive perdiendo una compra. Además, la confusión respecto del precio erosiona la lealtad del comprador tanto a la marca como a la tienda escogida para realizar las compras.

Es por este motivo que las empresas fabricantes proponen en base a estudios del valor de las marcas y las elasticidades precio-producto, un precio sugerido al consumidor final que sea acorde a la estrategia de posicionamiento de la marca, aunque la decisión final respecto al precio es de la cadena. Aquí radica la importancia de poder coordinar una estrategia de precios entre fabricante y cadenas, que optimice las ventas de la cadena. (Nielsen, 2017).

3.2.3 Exhibición primaria

La exhibición primaria es la manera en la cual están presentados los productos en góndola, y la misma es crucial tanto para el comprador como para el fabricante y para la cadena, por distintos motivos.

En el caso del comprador, se ha identificado que, dependiendo de la categoría, entre el 50% y el 80% de las ventas pertenecen a productos exhibidos en góndola, mientras que el 20% y/o 50% restante pertenecen a exhibiciones adicionales fuera de la góndola. Por otro lado, una góndola ordenada y fácil de entender va a mejorar la lealtad y satisfacción del comprador hacia el supermercado.

Para el fabricante, el ordenamiento de los productos en góndola va a brindar una imagen positiva de sus marcas. También será importante considerar el tamaño dedicado a la exhibición de los distintos productos y la locación, ya que no será lo mismo tener 10% de la góndola de productos de cuidado del cabello en la punta izquierda inferior que tener el 50% de la góndola en el sector medio a la altura de los ojos del comprador.

Las variables para identificar oportunidades en la góndola son varias: las más importantes se relacionan al espacio en la góndola, al ordenamiento por bloques verticales y a la ubicación de los productos a la altura de la vista.

El espacio destinado a una marca o categoría en la góndola va a generar mayores o menores ventas. El espacio está directamente relacionado al tiempo

que tarda un comprador en encontrar lo que busca o percibir que un producto está disponible para ser adquirido.

Una de las medidas adoptadas de forma universal para calcular el espacio de góndola destinado a una marca es la Participación de Espacio de Góndola:

$$\text{Participación de Espacio de Góndola: } \frac{\text{Metros de góndola destinados a la Marca A}}{\text{Metros de góndola destinados a la Categoría}}$$

La participación de espacio de góndola va a indicar cuánto del total de la góndola destinada a una categoría corresponde a una marca. Normalmente este término es utilizado por los distintos fabricantes para negociar con los supermercados. En general, el espacio de góndola debe estar en línea con la participación de mercado que tiene una marca en la cadena en cuestión. Es por eso que, si una marca X tiene una participación de mercado del 50%, el espacio que debe tener en la góndola del supermercado debe ser equivalente al 50% de los metros totales de estante.

Se espera que el espacio en góndola tenga la misma representación que la participación de mercado de la marca, ya que esto es consecuente con poder satisfacer las necesidades de los compradores. Si el 50% del mercado compra la Marca X, lo lógico es que ésta se encuentre representada en por lo menos un 50% del espacio de góndola destinado a la categoría, de forma tal que el comprador no pierda tiempo, identifique la marca rápidamente y la experiencia de compra sea satisfactoria.

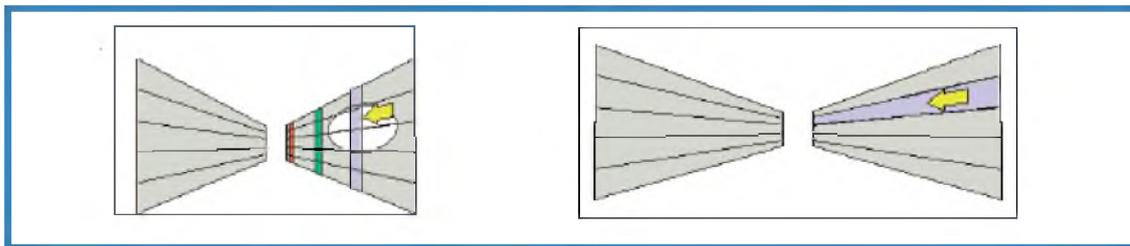
Sin embargo, hay a veces también otros motivos que hacen que no se cumplan con estas premisas, tales como el lanzamiento de nuevos productos que aún no tienen una participación de mercado. En estos casos, se le otorga un espacio superior a fin de poder resaltar la novedad y que el consumidor los identifique rápidamente.

También es otro caso especial el espacio que se brinda a las marcas que son "Top of Mind", marcas reconocidas en el mercado y de fácil asociación a la categoría para el comprador. Tal vez estas marcas no tengan una participación que se corresponda con el espacio de góndola que la cadena le brinda, pero es estrategia de la cadena sobre-exhibirla porque facilita la identificación de la categoría en la tienda.

De forma similar, la posición en la góndola que ocupan los productos va a cumplir un rol fundamental para ayudar a facilitar la compra.

Estudios realizados por Procter & Gamble sobre la psicología del comportamiento del consumidor, llegaron a la conclusión que los productos de una misma marca exhibidos en forma vertical con colores similares llaman más la atención que los ubicados de forma horizontal. Esto se debe a que el cerebro humano instintivamente procesa las cosas verticales más rápido que de otra forma. Según estos estudios el comprador encuentra un 23% más rápido lo que está buscando si la categoría de productos está ordenada en bloques verticales y, al mismo tiempo, mejora la experiencia de compra del cliente. Asimismo, los bloques verticales de marca pueden hacer crecer las ventas de la categoría hasta un 35%.

Imagen 17: Ejemplo de navegación en góndola horizontal vs. vertical.



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En las siguientes imágenes de ejemplo se puede percibir rápidamente como una góndola ordenada en bloque vertical es más fácil de interpretar que una sin este ordenamiento.

El primer caso no muestra bloques de marca verticales mientras que el segundo sí lo hace, y muestra una góndola más ordenada con mayor probabilidad de encontrar el producto deseado en menos tiempo.

Imagen 18: Ordenamiento sin bloque vertical.



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Imagen 19: Ordenamiento con bloque de marca en forma vertical.



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Existen nuevas tecnologías de “*eye screening*”, que permiten mediante el uso de anteojos con dos cámaras identificar dónde está enfocándose la visión del comprador al recorrer la tienda. Este tipo de lentes permite discernir cuáles son las posiciones “calientes” en la góndola y obtener conclusiones sobre dónde posicionar los productos para ganar en la tienda.

De forma reciente se ha demostrado que la visión de una góndola se realiza formando un diamante, siendo el centro del mismo el lugar donde el comprador más se concentra y los extremos dónde menos, como se ejemplifica en la siguiente imagen.

Imagen 20: Ejemplo de la visión en forma de diamante de una góndola



Fuente: Estudios Psicología del comprador Procter & Gamble

Así como la elección del comprador se efectúa dentro de un diamante cuando está viendo la góndola, también hay alturas y distancias que hacen óptimo el recorrido de los estantes en base a la visión del comprador.

Según estudios realizados por Procter & Gamble, los productos más comprados suelen estar 60 cm debajo de la vista. Si no hay ningún tipo de material que llame la atención, los compradores tienden a mirar entre unos 15 y 30 grados para abajo, ignorando los productos que se encuentren por encima de sus hombros.

Por lo tanto, el nivel de la vista es la mejor ubicación en la góndola ya que es donde primero ubica su mirada el comprador. Si el mismo no encuentra rápidamente lo que busca, mira hacia abajo y nuevamente hacia el nivel de la vista. Posicionar los productos de alta rotación a la altura de la vista, maximiza las ventas de la categoría y genera un promedio de gasto de la categoría más alto respecto a otro tipo de ordenamiento.

3.2.4 Exhibición secundaria

Las exhibiciones secundarias contemplan todas las exhibiciones adicionales fuera de la góndola primaria donde el cliente puede tomar contacto con el producto. Como se menciona anteriormente, entre el 20% y 50% de las ventas de los productos se realiza a partir de estas exhibiciones, de donde se

deriva la importancia de gestionar en el punto de venta mayor cantidad y calidad de puntos de contacto con el consumidor.

Este tipo de exhibiciones también cumplen otro rol, y es el de provocar la compra impulsiva de productos para aumentar las ventas totales. Las exhibiciones fuera de góndola con diferentes materiales tienen un gran poder de “frenado”: generan que el comprador se tome algunos segundos adicionales frente al producto exhibido en comparación con los que normalmente utiliza para realizar la compra habitual. También son una buena herramienta de comunicación para enviar un mensaje sobre la ecuación de valor y el *equity* que brinda la cadena al cliente.

De la misma manera, las exhibiciones secundarias también constituyen una fuente de incremento de ventas para el fabricante, y además un medio para comunicar la imagen de la marca y también para generar la compra impulsiva de productos nuevos o de baja penetración, pero alto margen.

Así también podría decirse que este tipo de exhibición es una ventaja para el comprador ya que encontrará los productos y las ofertas más rápidamente dado que los mismos serán exhibidos fuera de la góndola en pasillos donde habitualmente no están los productos buscados.

También los materiales de este tipo son una “ayuda memoria” para el comprador que al visitar la tienda puede recordar al ver el exhibidor que debe comprar tal o cual producto que no llevaba en su lista de compras. (Nielsen, 2015).

Podría decirse entonces que la cantidad de este tipo de exhibiciones está directamente relacionada con la generación de mayor volumen de ventas, tanto para la cadena como para el fabricante. El hecho de agregar una exhibición secundaria de un producto que no la tiene puede resultar en un aumento de ventas de hasta un 25%.

Es de suma importancia hablar también de la calidad de estas exhibiciones, referida a su ubicación en la tienda. No tiene el mismo impacto una exhibición ubicada en el sector al fondo del supermercado, que una ubicada en el pasillo central donde hay un gran tráfico de consumidores. Por ejemplo, en la imagen siguiente se visualizan las islas en pasillo central del lanzamiento de Ariel pods, las nuevas cápsulas de Ariel.

Imagen 21: Lanzamiento Ariel pods - Islas en pasillo central



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Las exhibiciones secundarias, por lo tanto, completan las cuatro herramientas del punto de venta que permiten generar visibilidad y comunicación de un nuevo lanzamiento a fin de conseguir venta incremental.

III. Segunda Parte: Caso de aplicación

La segunda parte del presente trabajo final, consiste en una investigación aplicada al estudio de un caso concreto de la empresa Procter & Gamble Argentina. El enfoque es de carácter exploratorio, y su desarrollo y conclusiones se sustentan principalmente en el marco teórico planteado, en la observación y análisis de la organización, en el contexto y en el sector en el cual desarrolla sus actividades.

CAPITULO 4: INTRODUCCION A LA EMPRESA PROCTER & GAMBLE

En este capítulo se presenta la empresa elegida como caso de estudio, se describen sus orígenes e historia global, así como sus objetivos y propósitos. Luego se profundiza en sus primeros años en Argentina, las operaciones que posee en el país, las categorías de productos que comercializa y los objetivos que persigue en cada una de ellas. De esta forma, se puede tener una perspectiva general de la empresa en cuestión y conocer las áreas claves del negocio.

4.1 Descripción de la empresa

Procter & Gamble es una de las compañías multinacionales de bienes de consumo masivo más grande del mundo con ventas anuales de 76 mil millones de dólares. P&G comenzó sus actividades fabricando jabones y velas hace aproximadamente 180 años, en 1837, en Cincinnati (EEUU) donde aún hoy se encuentran las oficinas generales.

P&G está localizada en 80 países, aunque llega con sus productos a 180, y cuenta con 127 mil empleados alrededor de todo el mundo. Tiene más de 300 marcas, de las cuales 25 venden más de mil millones de dólares al año.

Según la revista Forbes, P&G se encuentra en la posición 46 en el ranking de empresas más grandes del mundo, y el número 32 en el ranking de empresas con mayores ganancias. (Forbes, 2017).

Estas son algunas de las categorías, y algunas de sus marcas dentro de las mismas:

Gráfico 22: Principales marcas y categorías de P&G



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

- Desodorantes: Old Spice, Secret, Sure, Mum, Gillette Series
- Pañales y productos para bebé: Baby Fresh, Kid fresh, Luvs, Pampers, Wash a bye baby, Dodot.
- Perfumes: D&G, Avril Lavigne, Christina Aguilera, Giorgio, Hugo Boss, Laura Biagiotti, Old spice, Red, Venezia, Wings, Lacoste, Gucci, Escada, Mont Blanc, Bruno Banani.
- Cuidado del cabello: Head & Shoulders, Pantene, Herbal essences, Pert, Physique, Prell, Vidal Sasson, Clairol.
- Higiene femenina: Always, Tampax, Attends
- Jabones para la ropa y detergentes: Biz, Bold, Bounce, Cascade, Cheer, Cinch, Comet, Dash, Dawn, Downy, Era, Ivory, Joy, Maestro Limpio, Tide, Ariel, Salvo, Ace, Rápido, Magia Blanca, Magistral, Cierto y Vencedor.
- Medicinas: DayQuil, Metamucil, NyQuil, Pepto Bismol, Percogesic, Therma Care, Vicks Vapo Rub
- Medicamentos con receta médica: Actisite, Brontex, Dantrium, Didronel, Macrochantin, Ultradol, Zebete, Ziac

- Cuidado de los dientes: Cloraseptic, Crest, Oral-B.
- Papel higiénico: Banner, Bounty, Charmin, Puffs, Royale, Summit, Bess, Tempo
- Jabones de tocador: Camay, Coast, Ivory, Safeguard, Zest, Fairy.
- Productos de belleza: Max Factor, Cover Girl, Oil of Olay

4.2 Historia Global

Procter & Gamble es el resultado de una tradición de más de 180 años. En 1837, dos jóvenes, William Procter y James Gamble fundaron una pequeña compañía para la producción de velas y jabones en Cincinnati, Ohio.

Al poco tiempo de comenzar, no tardaron en diferenciarse haciendo su distribución en cajas con un mismo símbolo; un círculo que encerraba una luna con rasgos humanos y 13 estrellas.

Imagen 23: Primer Logo de P&G



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

La empresa creció a paso constante, sin embargo, experimentó una fuerte expansión durante la guerra civil, donde suministró jabones y velas al ejército de la Unión.

A partir de 1879, la compañía introdujo un jabón blanco llamado Ivory (marfil), que ofrecía el atractivo de los derivados del aceite de oliva pero a menor precio. Ivory se convirtió en la primera marca publicitada en Norteamérica a

escala nacional, invirtiéndose 1.000 millones de dólares. Su lema se hizo uno de los más famosos de la historia de la publicidad, "99,44% puro".

En 1890, William Alexander Procter, hijo del fundador, asumió la dirección de la compañía, la cual producía entonces hasta 30 tipos de jabón.

Imagen 24: Primer Jabón Ivory



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Las velas fueron cayendo en desuso con el invento de la electricidad, y el jabón también estuvo amenazado por la aparición del jabón en polvo. Frente a esta situación, la compañía compró, en 1903, la Shultz Soap Company de Zanesville, Ohio y lanzó el jabón en polvo Star Naphta. También adquirió los derechos en Estados Unidos, de una técnica alemana para solidificar aceites vegetales, y con ella produjo la margarina Crisco, un sustitutivo vegetal de la mantequilla.

P&G siempre se destacó por ser pionera en la investigación de mercados y en la técnica de introducir segundas marcas que compitan con las suyas principales. El primer ejemplo de esta técnica, ocurrió en 1923, cuando se lanzó el jabón perfumado Camay como rival de Ivory. En los años 30 la empresa comenzó a promover sus productos en la radio, patrocinando programas culinarios.

Tras la Segunda Guerra Mundial, en 1946, la compañía se esforzó en el lanzamiento de un nuevo producto llamado Tide, un detergente sintético que conseguía un lavado muy eficaz. Tide se convirtió muy pronto en el producto de limpieza líder en Norteamérica. La compañía no tardó en introducir otra marca de detergentes, Cheer, para competir contra el exitoso Tide.

Hasta los 40, las principales actividades de P&G se encontraban en Canadá, Gran Bretaña y pequeñas sucursales en Filipinas, Cuba e Indonesia. Más tarde, estableció nuevas plantas en México y Venezuela y subsidiarias en Suiza, Bélgica y Francia.

Imagen 25: Jabón Tide



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En 1956 introdujo el dentífrico Crest que incluía flúor, sustancia que aumentaba la resistencia a las caries. Crest no tuvo éxito hasta que P&G consiguió que la Asociación Dental Norteamericana diera su aprobación, por primera vez, a un producto de higiene bucal. Crest se convirtió en el primer dentífrico clínicamente probado de la historia.

En 1957, adquirió Carmín Paper Mills, una industria regional de papel higiénico, toallas y servilletas. Este hecho estuvo motivado por el alto interés de la población estadounidense a los productos de papel desechables.

A principios de los 60, Procter & Gamble abrió la primera planta en Alemania, comenzando la producción del lavavajillas Fairy y el detergente Dash. En este año también lanzaron, Downy, el primer suavizante líquido. En 1972 lanzarían Bounce, el segundo suavizante del mercado.

Durante los años 60, P&G creó varios productos que hoy son habituales en muchos hogares del mundo:

- Shampoo anticaspa Head & Shoulders
- Enjuague para la higiene bucal Scope
- El desodorante Secret
- El limpiador Comet

En 1961, la empresa lanzó sus primeros pañales Pampers. El lanzamiento no tuvo éxito, por lo que se realizó una revisión del producto y una baja de precio.

Una vez hecho esto, Pampers se convirtió durante 20 años en la marca líder de pañales, hasta la aparición de Huggies, un producto similar producido por Kimberly-Clark. Frente a esta situación P&G lanzó una nueva marca, Luvs, con características similares pero que mejoraba a Pampers.

En 1963 adquirió Café Folgers, una productora de café. Pero tuvo que desprenderse de algunos activos por la presión antimonopolista de la Comisión Federal de Comercio que también la obligó a vender Clorox (empresa dedicada a la fabricación de cloro y derivados), que había adquirido en 1957.

En los años 80, P&G realizó grandes compras que le aportaron una sólida posición en el sector farmacéutico.

- Crush International, que comercializaba las bebidas refrescantes Crush y Hires.
- En 1982, Morton-Norwich, empresa farmacéutica, propietaria de los antiácidos y digestivos Pepto-Bismol.
- En 1985, Richardson-Vicks, fabricante de medicamentos contra el resfriado y la gripe.
- En 1985, G.D.Searle, división de medicamentos sin receta.

Si bien se realizaron varias adquisiciones, P&G mantuvo su nivel de innovación lanzando en 1983 la marca Always de productos para la higiene femenina y Tide líquido para competir en el segmento de los jabones líquidos contra Wisk de Unilever.

A mediados de la década de los 80, los productos de P&G como Pampers y Crest, y sus segundas marcas, ya contaban con grandes cuotas de mercado. Pero en el sector de alimentos de bebidas no obtuvo buenos resultados, por lo que vendió las marcas Crush y Hires.

P&G se introdujo aún más en el sector sanitario, formando sociedades conjuntas con compañías farmacéuticas como Upjohn, Syntex y la firma holandesa, Gist-Brocades.

En 1990, P&G estableció una división operativa para Europa del Este e instaló oficinas en Hungría y Polonia. También adquirió la firma Rakona en Checoslovaquia, por 20 millones de dólares, y otros negocios en Rusia.

Su interés por la venta de productos de belleza la llevó en 1989 a adquirir Noxell por 1.300 millones de dólares, lo que la convirtió en la mayor compañía de cosméticos norteamericanos. Al mismo tiempo, introdujo innovación a la línea

Cover Girl y la combinó con otros productos. En 1991, P&G aumentó su peso en el sector al invertir más de 1.000 millones de dólares en la compra de la línea Max Factor de Revlon y Betrix, la subsidiaria alemana de esta firma.

En 1992 se lanzó al mercado Pantene Pro-V, uno de los shampoo con mayores ventas del mundo. En 1997 adquirió Tampax, marca de tampones para la higiene femenina líder en el mundo. Otras grandes compras de P&G fueron:

- En 2002 adquiere Clairol, lanzando el champú Herbal Essences y Mum.
- En 2003 adquiere la línea de productos capilares Wella.
- En enero de 2005 adquirió Gillette por unos 57.000 millones de dólares en acciones, creando el mayor grupo de consumo del mundo.

En el año 2012, P&G decide desvincularse de la línea alimenticia y hacer foco en los productos de hogar e higiene personal, vendiendo Pringles su marca distintiva de snacks a Kellogg Company.

En 2014, siguiendo esta estrategia de reducir su porfolio, P&G realiza la venta de su negocio de alimentos para mascotas en Estados Unidos y otros mercados mayores a Mars. Esta venta incluyó las marcas Iams, Eukanuba y Natura en mercados ubicados fuera de Europa, continente donde retendría su negocio para más tarde venderlo a Spectrum Brands.

A finales de ese año, P&G también se desprendería de su negocio de pilas Duracell, vendiéndolo a uno de los accionistas mayoritarios de la empresa.

Durante el año 2015, se profundiza aún más la estrategia de la empresa de racionalizar sus marcas secundarias a fin de promover mejor a sus marcas líderes. En este periodo se acuerda la fusión de 43 marcas de belleza con Coty Inc. La transacción incluye marcas de cosméticos como Max Factor y CoverGirl, perfumes como Hugo Boss, Dolce & Gabbana, Lacoste, y productos para el cuidado del cabello como los Wella.

Al día de hoy, la empresa mantiene su proceso de enfocar su negocio en las 10 categorías y en las 65 marcas que mejor se adapten a los negocios principales de P&G.

4.3 Objetivos, Propósito y Valores.

El objetivo de P&G es la máxima satisfacción de sus consumidores, proporcionándoles productos de calidad y valor superior que mejoren su calidad de vida. Para lograrlo, se capacita a su personal en variadas disciplinas y llevan a cabo programas de investigación de mercado, de desarrollo de producto y de mejora continua en sus procesos de manufactura. P&G ha originado innovadores conceptos, como el de Gerencia de Marca y el de Administración por Categorías, hoy ampliamente difundidos a nivel internacional.

La filosofía de P&G está cimentada en tres pilares: el propósito, que constituye su misión, los valores fundamentales que guían el ser de la empresa y de su gente, y los principios que surgen de estos valores y que orientan su quehacer; los tres juntos son conocidos como los PVP.

El propósito de P&G publicado en su página web es “ofrecer productos de calidad y valor superiores que mejoran la vida de los consumidores. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas y crecimiento en utilidades. Con ello se crearán condiciones de prosperidad para nuestra gente, nuestros accionistas y por ende para las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.” (Procter&Gamble, 2017).

Los valores fundamentales y principios se resumen en “atraemos y reclutamos a la gente más calificada en todo el mundo. Desarrollamos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando a la gente en función de su desempeño. Actuamos bajo la convicción de que las mujeres y los hombres que trabajan en P&G serán siempre nuestro activo más importante.” (Procter&Gamble, 2017).

4.4 P&G en Argentina

Si bien desde 1951 ciertos productos de la compañía ya se distribuían en nuestro país, fue en dicho año que se realizó la adquisición internacional de la firma Shulton Limitada, quien además de comercializar varias marcas de productos de limpieza e insecticidas, fabricaba y comercializaba la línea de cosmética masculina Old Spice. Ya establecido un reducido equipo de trabajo a nivel local, se sucedieron diferentes adquisiciones de acuerdo a la siguiente cronología:

1991. Compra de EGUIMAD, empresa local fabricante de pañales descartables y toallas higiénicas. Con esta adquisición, P&G se hace cargo de las marcas Duffy y Yes.

1994. Adquisición de dos compañías locales: Compañía Química y Llauró. Así se incorporaron las marcas Cierto, Duplex, Magistral, Limol y Campos Verdes. Este mismo año se firma un *Joint Venture* con la compañía chilena CMPC, a través del cual se comparten “*know how*” e infraestructura para la fabricación de pañales descartables y toallas femeninas, incorporándose al portfolio de productos las marcas Babysan y Ladysan.

1998. En este año se realiza la compra de la parte del Joint Venture perteneciente a CMPC, quedando el negocio de productos descartables, totalmente a cargo de Procter & Gamble.

2001. Adquisición de la compañía IAMS de alimentos para mascotas. Con esta operación, P&G ingresa a un mercado totalmente distinto del que venía manejando en la Argentina. Inicialmente las operaciones continúan en las oficinas de la empresa, pero a mediados de 2003 se muda todo el plantel de IAMS a la planta de Pilar, donde también se trasladan las líneas de producción.

2003. Adquisición de la compañía Wella de productos para el cabello. Con esta adquisición, refuerza su posición de liderazgo en el sector de cuidado de la belleza a la vez que se introduce en el segmento de coloración para el cabello.

2005. Adquisición de la compañía Gillette por 57 mil millones de dólares, con lo cual amplió su portafolio de productos adquiriendo varias líneas nuevas: las afeitadoras y preparados de afeitar Gillette; las pilas alcalinas Duracell, los productos de cuidado bucal Oral-B y electrodomésticos Braun.

2012. Venta del negocio de alimentos, se vende la marca de snacks Pringles a Kellogg Company.

2014. Venta del negocio de alimentos para mascotas, incluyendo las marcas IAMS, Eukanuba y Natura.

2014-2015. Venta del negocio de pilas Duracell, marca que continúa comercializada en el país a través de un nuevo distribuidor, Newsan.

2015. Fusión de las marcas de Wella con Coty Inc, donde al negocio de Argentina afecta solamente a las marcas de coloraciones del cabello como Koleston y Soft Color.

Las actividades de Procter & Gamble en la Argentina se desarrollan en tres localizaciones diferentes: las tareas administrativas se llevan a cabo en las oficinas generales, y las operaciones de producción en dos plantas industriales cuyo funcionamiento se basa en sistemas que integran procesos de planeamiento para alcanzar los objetivos del negocio, con un alto nivel de servicio a sus clientes y a un costo eficiente.

Las oficinas generales se localizan en Munro, Buenos Aires, ex oficinas de Gillette y cuentan con aproximadamente 300 empleados que se encargan de las actividades comerciales, administrativas, de marketing y recursos humanos.

La Planta Pilar de P&G se encuentra localizada en el Parque Industrial Pilar junto con 85 compañías más entre las cuales se encuentran algunas como Bayer, Kellog, Kimberly-Clarke, Clorox, Bimbo, Parmalat, Unilever, etc.

En esta planta se fabrican los detergentes sintéticos y jabones para lavar la ropa. Las marcas que se producen allí son: Ariel, Ace y Magistral. Desde hace dos años también se realiza el fraccionamiento y envasado de Pantene. Funciona todos los días del año y allí trabajan un amplio equipo de técnicos especializados, además de los departamentos de Control de Calidad, Gerencia de Planta, Operaciones y Recursos Humanos. Asimismo, en este predio funciona el centro de distribución y almacenamiento, desde el cual se distribuyen los productos hacia todo el país.

Imagen 26: Planta Pilar



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En la planta de Villa Mercedes, San Luis, se produce principalmente pañales Pampers, y algunos productos de Always. Asimismo, desde hace dos años aproximadamente se realiza el ensamble de las máquinas de afeitar de Gillette. Es una planta modelo con tecnología de última generación y ha recibido varias distinciones por su performance y niveles de producción y de cero defectos. Funciona todos los días del año y además del equipo de técnicos, emplea también a personal administrativo, departamentos de Control de Calidad, Gerencia de Planta, Operaciones y Recursos Humanos. Cuenta con un Centro de Distribución y Almacenamiento propio.

Imagen 27: Planta Villa Mercedes



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Aproximadamente el 40% de los productos que comercializa P&G en el país son de producción local, el resto de los productos son importados de distintos países de América principalmente de Brasil, México y Estados Unidos. Actualmente la empresa factura 800 millones de dólares anuales en el país y cuenta con más de 1300 empleados distribuidos entre las oficinas generales y en las plantas productivas de Pilar y Villa Mercedes.

4.5 Objetivos y estrategias P&G Argentina

El objetivo a nivel negocio de P&G Argentina, es ser la empresa de consumo masivo n°1 en el país para sus consumidores y la empresa preferida por sus clientes y empleados.

En Argentina la empresa cuenta con diez categorías donde compite fuertemente y cada una de ellas tiene un rol específico. Para dar perspectiva del total del negocio en Argentina, en la tabla siguiente se puede ver el peso de cada

una de estas categorías y en color aquéllas que se consideran el negocio central y principal foco de la empresa.

Tabla 28: Ranking de categorías P&G Argentina

P&G Argentina - Año 2017		
Categorías	% Facturación	% Volumen
Cuidado del Bebe	28%	20%
Cuidado del Cabello	24%	28%
Maquinas de Afeitar	17%	21%
Jabones para la ropa	10%	10%
Detergentes	8%	9%
Deodorantes	1%	1%
Preparados de Afeitar	1%	1%
Proteccion Femenina	3%	3%
Cuidado Oral	5%	3%
Cuidado de la Salud	4%	4%

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Se pueden agrupar a las categorías en cuatro grupos distintos, dependiendo del rol que cada una juega en P&G Argentina. Por un lado, tenemos marcas que representan gran volumen de ventas, entre un 20-30% del volumen total de P&G Argentina, y aportan mayores márgenes. Éstas son Cuidado del cabello y las máquinas de afeitar (las marcas que las componen son básicamente Pantene, H&S, Gillette).

Un segundo grupo de categorías lo conforma las que representan gran volumen de ventas, pero sus márgenes son reducidos, aportando poco en ganancias. Las mismas son Cuidado del Bebe (Pampers), Jabones para la Ropa y Detergentes (Ariel, Ace y Magistral). Estos dos primeros grupos representan lo que denominamos el negocio central de la empresa y representan el 87% de la facturación.

Se puede diferenciar un tercer grupo de categorías que representan volumen considerablemente bajo (<10% total volumen), pero son las marcas más rentables con altos márgenes (>15% de sus ventas). En este grupo se encuentran todos los productos del Cuidado de la Salud (Vick, Metamucil).

Por último, se encuentran las categorías que no aportan ni margen ni facturación considerable, pero contribuyen a mantener un porfolio diversificado y gran poder de negociación frente a los compradores. Éstas son Cuidado Oral

(Oral B, PRO), Preparados de afeitarse (Gillette), Protección Femenina (Always) y Desodorantes (Old Spice, Gillette Series).

A partir de las diferencias entre cada grupo de categorías, la empresa establece distintas estrategias para alcanzar sus objetivos:

- Crecer desproporcionadamente en volumen de ventas dentro del primer grupo de Categorías y mantener márgenes actuales, mediante innovación de productos y grandes inversiones de marketing.
- Sostener el negocio de las categorías del segundo grupo respecto a volumen de ventas asegurando una mejora sostenible en el margen de mayor a un 3% dependiendo la categoría.
- Crecer dentro del tercer grupo de categorías de mayor margen en volumen +10% interanual, a través del apalancamiento en las marcas fuertes y con extra foco en el negocio de pretemporada para los productos medicinales.
- En el caso del último grupo de categorías, la estrategia es sostener el negocio que tienen hoy en día, ya que éstas no son foco de crecimiento dentro de los objetivos de la empresa.

Sobre la base de estas estrategias, desde el directorio de la empresa, se definen y transmiten en forma de cascada los planes de mediano y corto plazo, para cada área funcional y equipo dentro de la empresa.

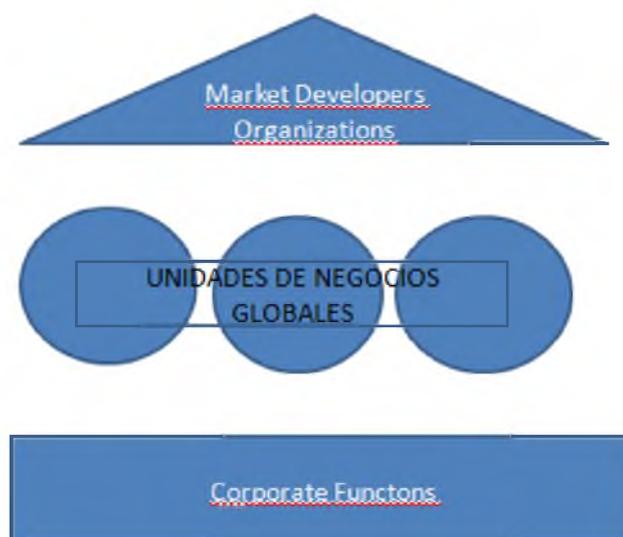
CAPITULO 5: UNIDAD DE NEGOCIOS DE CUIDADO DEL CABELLO

En el capítulo anterior se estableció que la categoría de cuidado del cabello es una de las de mayor volumen y mayor margen, una de las más importantes de la empresa, motivo por el cual ha sido elegida como caso de estudio para este trabajo. En este capítulo se describe cómo es la estructura y funcionamiento de la unidad de negocios a nivel global y su funcionamiento en Argentina. Se amplía también detallando las marcas que la componen, y cuáles son sus fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas.

5.1 Descripción de la unidad de negocios: Cuidado del Cabello

La estructura de la compañía global está compuesta por Unidades de Negocio Globales, por ejemplo, la unidad de negocio de Cuidado del Cabello, Organizaciones de Desarrollo de Mercado, por ejemplo, ODM de Argentina, Soluciones de Negocio Globales y Funciones Corporativas. Relacionando estas cuatro sub-estructuras se desarrolla la dinámica matricial del negocio de P&G.

Imagen 29: Estructura matricial P&G Global.



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

La Unidad de Negocio Global es responsable de hacer foco en las necesidades de los consumidores, las marcas y los competidores alrededor del mundo.

Las Organizaciones Locales de Desarrollo de Mercado se encargan de entender y conocer los hábitos de los consumidores locales y el funcionamiento de los canales de consumo. Son también los responsables de integrar y llevar a cabo las innovaciones que se definen desde la Unidad de Negocio Global a partir de planes de negocios locales. En su funcionamiento el ODM se basa en cinco áreas principales: Finanzas, Recursos Humanos, Logística, Marketing y Ventas.

Existen unidades de negocio mayores en las que se segmentan globalmente las familias de productos de P&G. Estas cinco unidades son Cuidado de la Belleza, Cuidado personal, Cuidado de la salud, Cuidado de la familia y Productos de limpieza para el hogar. La unidad de negocio de Cuidado del cabello es un subconjunto dentro de la unidad de Cuidado de la Belleza.

Dentro del negocio Global de P&G la unidad de Belleza contribuye con una facturación anual que ronda los 20 mil millones de dólares, representando el 24% del total de la facturación.

De los 20 mil millones de facturación que registra a nivel global, 38% corresponde a los mercados emergentes o mercados en desarrollo entre los que se encuentran Latino América con una facturación de aproximadamente 2 mil millones dólares, un 10% del total. El mercado de Cuidado de la Belleza se divide en 3 subunidades principales: Cuidado de la piel, Cuidado del Cabello y Fragancias. En Latinoamérica la unidad de Cuidado del Cabello es la de mayor impulso, responsable del 85% de la facturación de belleza en la región, por un total aproximado de 1,7 mil millones de dólares.

Esta unidad de negocio nace en el año 1985 con la adquisición de la marca Pantene por parte de P&G, quien la adquiere de su creador, la empresa suiza Hoffman-La Roche. Posteriormente se incluyen la marca Herbal Essences y Head & Shoulders para conformar la unidad de negocio tal como se encuentra en la actualidad.

Cada una de estas marcas está destinada a satisfacer distintas necesidades de consumo y distintos segmentos de clientes, haciendo foco en distintas necesidades del cuidado y belleza del cabello.

Imagen 30: Logos de las marcas de cuidado del cabello



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Pantene se busca posicionar como una marca de excelencia comparable con productos de salón en todas sus líneas, brindando calidad y satisfaciendo una necesidad superior a la del lavado del cabello: el cuidado del mismo. Cuenta con una amplia variedad de tratamientos y recientemente incorporó una nueva línea premium Pantene Expert.

Head & Shoulders busca desprejarse de su antigua imagen de anti caspa, para abarcar un mercado mayor al posicionarse como una marca destinada al cuidado capilar. Se focaliza principalmente en el público masculino, buscando satisfacer las necesidades del segmento, pero con productos unisex para poder abarcar el mercado femenino también. Cabe destacar que es la marca de Shampoo n° 1 en ventas en el mundo.

Herbal Essences se dirige a un segmento que valoriza los aspectos naturales del cabello. Con sus colecciones, con componentes de origen natural, la marca busca resaltar estas cualidades y combinarlas con tratamientos revitalizantes.

La misión de esta unidad de negocios publicada en la página web de la empresa es: “Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos para el cuidado, salud y belleza del cabello en el mundo”.

Su objetivo es “posicionarnos como líderes en los mercados en que competimos, construyendo la imagen de nuestras marcas mediante publicidades y promociones, con el objetivo de incrementar el reconocimiento de nuestras marcas. Utilizando estos vehículos junto a una fuerte ejecución de venta, creemos disponer de la combinación que nos brinda el método más eficiente de marketing para llegar al consumidor para este tipo de productos”

“Creemos en dos momentos claves para el éxito de nuestras marcas:

- 1er Momento: Elección del producto en góndola. Debemos lograr destacarnos en este momento frente a nuestros competidores.

- 2do Momento: Utilización del producto por parte del consumidor. El producto debe coincidir con las expectativas generadas del consumidor.

Para lograr prevalecer en estos dos momentos, consideramos factores clave para nuestro éxito: Calidad de producto, Performance, Valor y Empaque”. (Procter&Gamble, 2017).

Bajo estos ideales la unidad de negocio de Cuidado del Cabello comercializa sus productos en 180 países, alcanzando una facturación anual aproximada de 10 mil millones de dólares. De las tres marcas que se comercializan en Argentina, dos de ellas, Pantene y Head & Shoulders, forman parte del grupo de las 25 marcas de P&G que venden más de mil millones de dólares anuales (“*billion dollars brands*”).

5.2 Análisis FODA

A continuación, se presenta un cuadro resumen con el análisis de la situación de la unidad de negocios de Cuidado de Cabello en Argentina, considerando tanto los componentes internos, sus fortalezas y debilidades, como los componentes externos, las posibles oportunidades y amenazas.

Cuadro 31: Análisis FODA de Cuidado del Cabello

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
F ortalezas	O portunidades
Entendimiento del Consumidor - Inversión en Investigación de Mercado Capacidad de Distribución Producción en Economía de Escala Innovación como factor clave de éxito Construcción de Marca bajo estrategia multimarca	Localización parcial de la producción en Argentina Búsqueda de nuevos canales de consumo: Ecommerce Búsqueda local de benchmark en prácticas de comercialización con altos resultados de retorno
D ebilidades	A menazas
Baja búsqueda de Benchmarking externo Baja rapidez en respuesta frente a cambios bruscos en la demanda	Restricción de Importaciones Incertidumbre respecto a evolución tasa cambiaria Estrategia competitiva agresiva de competidores directos con amplia variedad de marcas

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Fortalezas

- *Entendimiento del Consumidor:* P&G es una de las compañías que mayor invierte a nivel mundial en investigación de mercado y entendimiento del consumidor. Se realizan más de 20,000 estudios de mercado al año interactuando con consumidores buscando anticipar sus necesidades y responder con marcas que mejoren su vida. Estos resultados guían el proceso de innovación y la manera de comunicación hacia los consumidores.
- *Capacidad de Distribución:* P&G Argentina cuenta con una amplia red de distribución atendiendo el canal moderno, canal tradicional, droguerías y farmacias, y una reciente red de *e-commerce*; lo que permite crear más valor hacia nuestros clientes comerciales.
- *Producción en Economía de Escala:* la escala global con la que cuenta P&G genera una ventaja competitiva en la industria, dado que le permite la eficiente asignación de recursos y alternativas de suministro regional para abastecer los mercados locales.
- *Innovación:* Es factor clave en la estrategia de P&G como compañía la continua innovación como ventaja competitiva, transformando las necesidades de los consumidores en nuevos productos. Ejemplo de esto constituye la renovación constante en las marcas Pantene, H&S y Herbal. Los últimos casos, en el mercado argentino, lo constituyen las ampollas de tratamiento intensivo de Pantene, la colección Pantene Expert (de producto de salón), el lanzamiento del shampoo 3 en 1 de H&S (limpia, hidrata, protege) único en el mercado actual.
- *Construcción de Marcas:* A partir de vehículos comerciales tales como la promoción y publicidad combinado como una fuerte ejecución de venta, se focaliza en la construcción de las marcas en el mercado para el aumento de reconocimiento entre en los consumidores.

Debilidades

- *Baja búsqueda de Benchmarking externo:* se focalizan los recursos en la búsqueda de necesidades de consumidores y análisis de retorno de inversiones de planes comerciales, pero no incluye planes de re aplicación

de prácticas comerciales realizadas en el mercado que hayan tenido buenos resultados

- *Baja rapidez en respuesta frente a cambios bruscos en la demanda:* Debido a una locación de producción 100 % externa para el suministro a Argentina, los tiempos de reacción son demasiado elevados para poder reaccionar adecuadamente frente a bruscos cambios en la demanda.

Oportunidades

- *Localización parcial de la producción:* localizar parte del suministro de la categoría localmente para absorber variabilidades bruscas de demanda y solventar parcialmente el volumen no disponible en caso de restricción de importaciones.
- *Búsqueda de nuevos canales de consumo:* para ampliar el grupo de clientes que realizan sus pedidos a P&G de forma directa, se podrían desarrollar la implementación de un canal de consumo vía web.
- *Búsqueda en el mercado de prácticas de comercialización con altos resultados de retorno:* para mejorar las prácticas comerciales es necesario realizar un seguimiento de los movimientos de los competidores y analizar cuáles fueron sus acciones para avanzar sobre el mercado y cómo se pueden revertir.

Amenazas

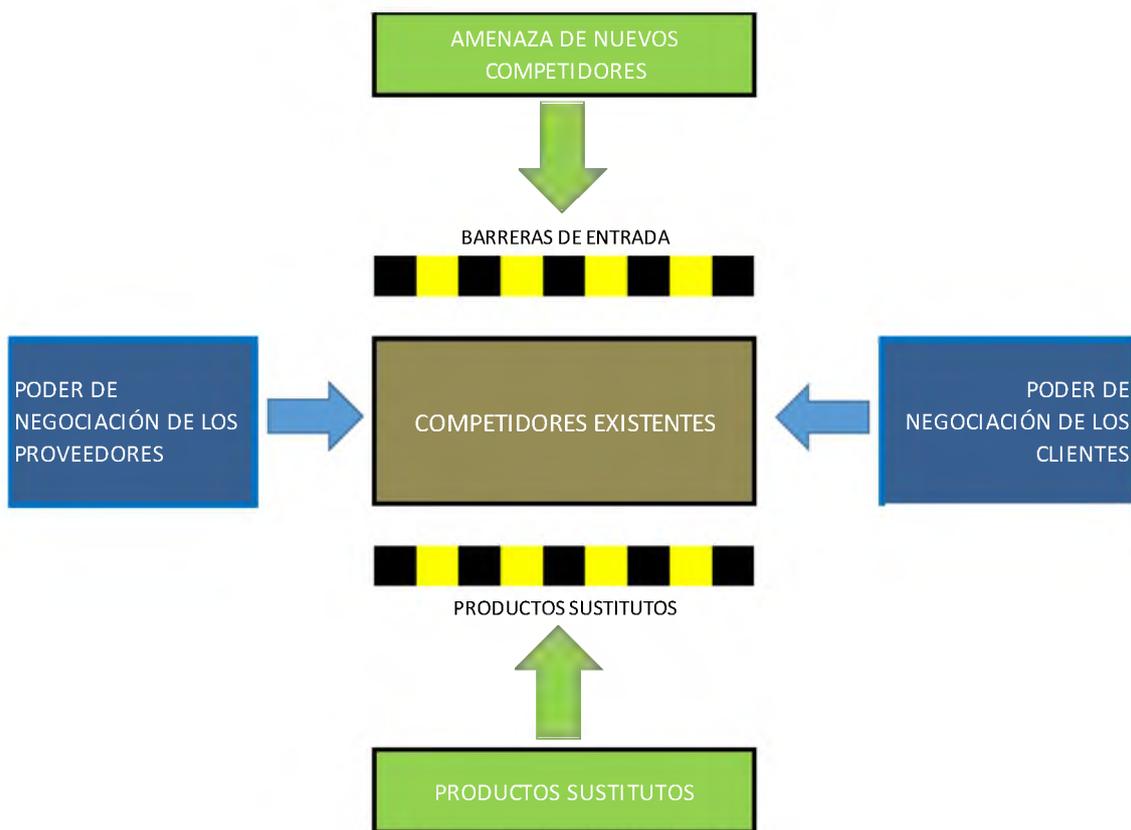
- *Restricción de Importaciones:* aunque actualmente no está siendo un problema, frente a un escenario de restricción de importaciones aumenta el riesgo de la disponibilidad de producto y pérdidas en facturación en parte no recuperables por pérdida de ventas en el mercado.
- *Incertidumbre respecto a evolución tasa cambiaria:* la falta de previsibilidad de la evolución de la tasa cambiaria en un contexto inflacionario genera incertidumbre respecto a la variación de los resultados, medidos en moneda base, del negocio en la Argentina.
- *Estrategia competitiva agresiva de competidores directores con amplia variedad de marcas:* existen en el sector pocas empresas con varias marcas entre las que se reparten el mercado. Estas empresas tienen características similares a P&G y con el conjunto de sus marcas también

cuentan con una participación de mercado similar al agrupamiento de P&G.

5.3 Análisis Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter nos permite establecer un marco para analizar el nivel de competencia que existe dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio destinada a aprovechar las oportunidades y a hacer frente a las amenazas detectadas en el entorno. (Porter, 2008).

Gráfico 32: Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2008, pág. 3

- *Amenaza de nuevos competidores*: podría decirse que es baja ya que existen diversas barreras de entrada que dificultan la entrada a nuevos competidores. Algunas de ellas son: un gran requerimiento de capital para poder ingresar al mercado y competir contra empresas multinacionales de gran envergadura como P&G, Unilever, y L’Oreal; con marcas

posicionadas que han logrado una fuerte diferenciación en la mente del consumidor. Otra barrera es la posibilidad de conseguir los beneficios de economías de escala con los que cuentan estas empresas que ya tienen grandes niveles de demanda. Por último, tiene convenios exclusivos con los canales de distribuidores más importantes del país.

- *Poder de negociación de los proveedores:* Dado el alto peso global que tiene P&G en la categoría poder de negociación con los proveedores es alto. La localización de las plantas abastecedoras en la región se realiza teniendo en cuenta la alta disponibilidad y variedad de proveedores a fin de evitar riesgos.
- *Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos:* Si bien no existen perspectivas de productos que puedan reemplazar a los comercializables actualmente, existe en el sector una fuerte renovación permanente en lo que respecta imagen y packaging, o innovación en cuanto a algún nuevo beneficio o nuevas colecciones.
- *Poder de Negociación con los clientes:* se puede decir que el poder de negociación de P&G con los clientes es alto debido al gran volumen de marcas que comercializa. Sin embargo, particularmente para cuidado del cabello, esto no representa una ventaja competitiva ya que los competidores como Unilever o L'Oreal poseen una participación de mercado similar y una posición fuertemente consolidada.
- *Competidores Existentes:* se puede decir que la rivalidad en el sector es muy alta, prácticamente existen dos empresas que se dividen el mercado, P&G y Unilever, entre las cuales tienen más del 65% del mercado, y una tercera empresa, L'Oreal, con un 10% de cuota de mercado; es decir que entre estas tres empresas suman el 75% de las ventas de cuidado del cabello de Argentina. Este liderazgo es alternante ya que los consumidores tienen facilidad para cambiar de marca, y es influenciado e impulsado por factores internos y factores externos. Los factores internos hacen referencia a planes comerciales, por ejemplo, introducción de nuevos productos, promociones de venta por canal, planes financieros, estrategias de aumento de distribución y puntos de venta o estrategias de cambio de precio. Los factores externos mencionados son, por ejemplo: períodos de restricción de importaciones que afectan en forma distinta a empresas con producción o importadoras, políticas económicas que

favorecen o desalientan el consumo y restricciones comerciales de fijación de precio. El nivel de innovación, de publicidad, de investigación de mercado y de inversiones es elevado y equivalente en todas las empresas participantes.

5.4 Descripción de las marcas

Cada una de las marcas de P&G está pensada para atacar diferentes segmentos del mercado, por lo que cada una cuenta con características específicas que se describirán en los apartados siguientes.

5.4.1 Pantene

Pantene es la marca líder en el mercado argentino de cuidado para el cabello, consolidándose como una marca experta en tratamiento capilar. Su posición se basa en dos pilares fundamentales: la renovación de estilo de la marca y el desarrollo de nuevas fórmulas buscando satisfacer las exigencias cada vez mayores del consumidor respecto al cuidado del cabello.

Pantene se busca posicionar en la mente del consumidor como un producto de excelencia en calidad comparable con productos de salón. Sus atributos están focalizados en resaltar la belleza del cabello como necesidad primordial. Pantene fortalece su imagen como experto en cuidado y belleza del cabello, estando a la vanguardia de los avances en estudio del cabello, desarrollando nuevas fórmulas de su vitamina Pro-V y avanzado sobre los cuidados posteriores al lavado.

La estrategia de la marca se basa en 3 niveles; el primero es ofrecer para cada tipo de cabello y problema una solución particular exclusiva, y para ello se ofrece una amplia variedad de colecciones, cada una de ellas con una característica distintiva.

El segundo nivel, implica segmentar el mercado para cubrir las distintas necesidades relacionadas con el cuidado y belleza del cabello. Para esta tarea P&G define cuatro pasos en la rutina diaria:

Tabla 33: Cuatro pasos de Cuidado del Cabello

Paso 1	Limpia	Shampoo
Paso 2	Hidrata	Acondicionador
Paso 3	Trata y Repara	Tratamientos y cremas con enjuague
Paso 4	Nutre, define y protege	Tratamientos y cremas sin enjuague

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Bajo estos lineamientos, la marca compete en el mercado con el portfolio detallado a continuación:

Tabla 34: Porfolio de Pantene

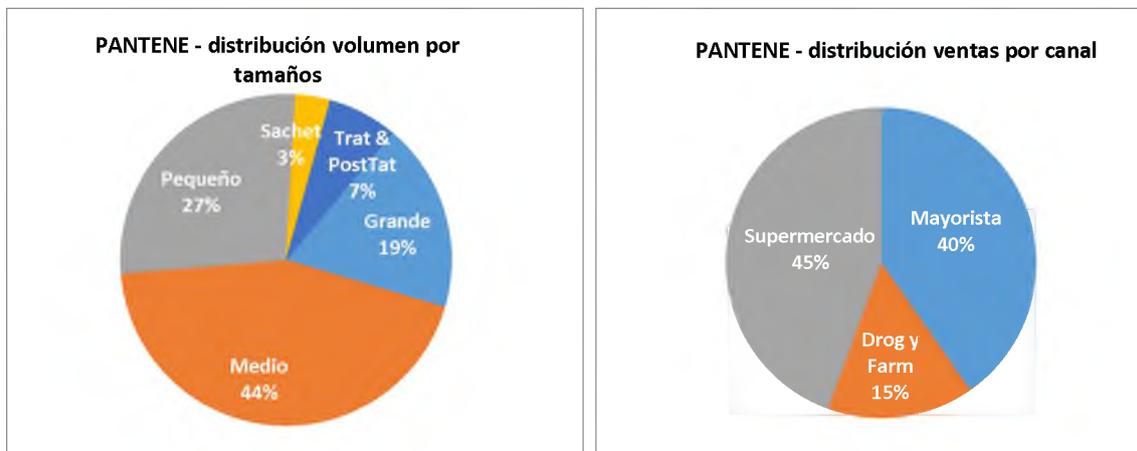
# de Paso	Paso 1	Paso 2		Paso 3	Paso 4	Atributo específico - Necesidad objetivo
	Shampoo	Acond	2 en 1	Tratam	Post Tratam	
Rizos definidos	X	X		X		Definición rizado - control volumen - resistencia
Restauración	X	X		X		Fórmula Pro V avanzada - reparación daño severo -
Hidratación	X	X	X	X		Pelo reseco - Nutrientes y vitaminas - recuperar
Control Caída	X	X		X		Fortalecimiento del pelo en la raíz
Liso Extremo	X	X		X		Protección contra daño plancha y secador - control
Liso Sedoso	X	X	X			Brillo - salud - Liso - Suavidad
Cuidado Clásico	X	X	X			Pelo manejable - Brillante de raíz a punta
Color Radiante	X	X				Hidratación Intensiva - Reparación daño tintura
Brillo Extremo	X	X				Pelo sedoso - extra brillo
Reparación Nutritiva	X	X				Poder extracto natural fusionado con fórmula Pro V
Hidratación Balanceada	X	X		X		Poder extracto natural fusionado con fórmula Pro V
Termo Protección					X	Tratamiento nocturno de hidratación y reparación
Post Chemical					X	Prolongación efectos alisado
Ampolla Tratamiento					X	Reparación Intensiva en sólo 3 minutos
Pantene Expert	X	X		X	X	Productos de Salón - Alisado - Volumen - Puntas

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

El tercer nivel dentro de la estrategia comercial implica lograr el posicionamiento de acuerdo al volumen de distribución de los distintos canales de consumo del mercado. Cada canal tiene un comportamiento distinto de

consumo, a partir de los puntos de distribución que alcanza. Este comportamiento se ve reflejado en los tamaños que consume, divididos éstos en pequeño (envase de 200ml), medio (envase de 400ml), grande (envase de 750ml). En el gráfico 35, se puede ver la distribución de volúmenes de ventas por tamaño y por canal.

Gráfico 35: Distribución de ventas por tamaño y por canal



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Para los sachet (el sobre de 10ml), el total del consumo fluye a través del canal Mayorista y por droguerías, principalmente debido a que este canal es el que abastece a mercados chicos como almacenes, farmacias y kioscos, que son los principales puntos de ventas donde se consume este tipo de producto.

El 90% del volumen de venta se concentra en los 3 tamaños de shampoo y acondicionador, los pasos uno y dos. El principal canal de consumo del tamaño pequeño es el canal Mayorista, alrededor del 50% de volumen de este tamaño se canaliza por allí. Esto se debe a que el consumidor que se acerca a un mercado de barrio o de cercanía, por lo general tiene una misión de compra de urgencia o reposición, por lo que busca tamaños pequeños principalmente para salir del paso.

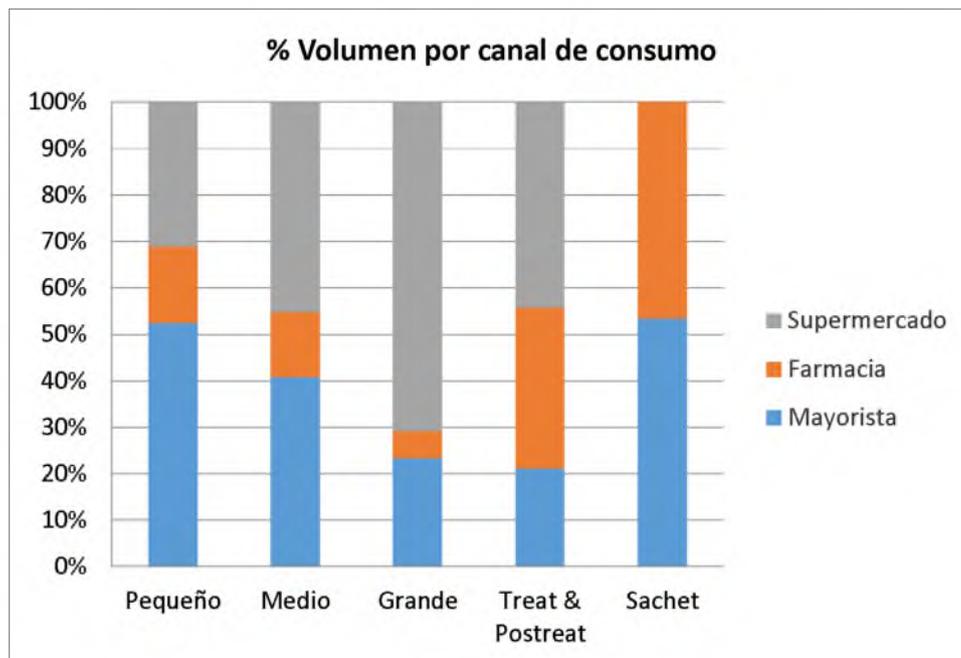
El tamaño medio de 400ml es el principal contribuyente al volumen total de ventas y su principal canal de distribución es el Supermercado. A pesar de esto, este tamaño cuenta con un buen nivel de ventas en todos los canales lo que lo hace el principal formato de venta.

El tamaño más grande de 750ml, contribuye con un 19% al volumen total de venta. En oposición al tamaño de 200ml, el principal canal de venta de este

formato es el Supermercado, dado que responde a una misión de compra de abastecimiento, donde los consumidores elijen grandes superficies con mejores precios u ofertas y realizan la compra mensual.

Los productos que corresponde a los pasos tres y cuatro, concentran su consumo en el canal de Supermercado y Farmacia, pese a este último ser el más pequeño de los canales, el 35% de las ventas de estos segmentos se producen a través de este canal.

Gráfico 36: Volumen por producto según canal de consumo



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

5.4.2 Head & Shoulders

H&S se posiciona en el mercado nacional de cuidado para el cabello en el tercer lugar detrás de las dos marcas líderes del mercado, Pantene y Sedal. Responde principalmente a necesidades de salud del cabello, no sólo como anticaspa sino como un tratamiento para cada tipo de problema que afecta al cuero cabelludo.

La marca se posiciona por precio en el segmento más alto del mercado, y está dirigido con mayor foco al público masculino, pero también al público femenino, brindando una gama amplia de colecciones. H&S se concentra en

principalmente en los pasos 1 y 2, es decir shampoo y acondicionador, ya que como mencioné el principal consumidor es el segmento masculino.

El porfolio es menor al ofrecido por Pantene, en parte debido al volumen de ventas menor, y dado que la variedad de colecciones se corresponde con la variedad de necesidades identificadas en el mercado.

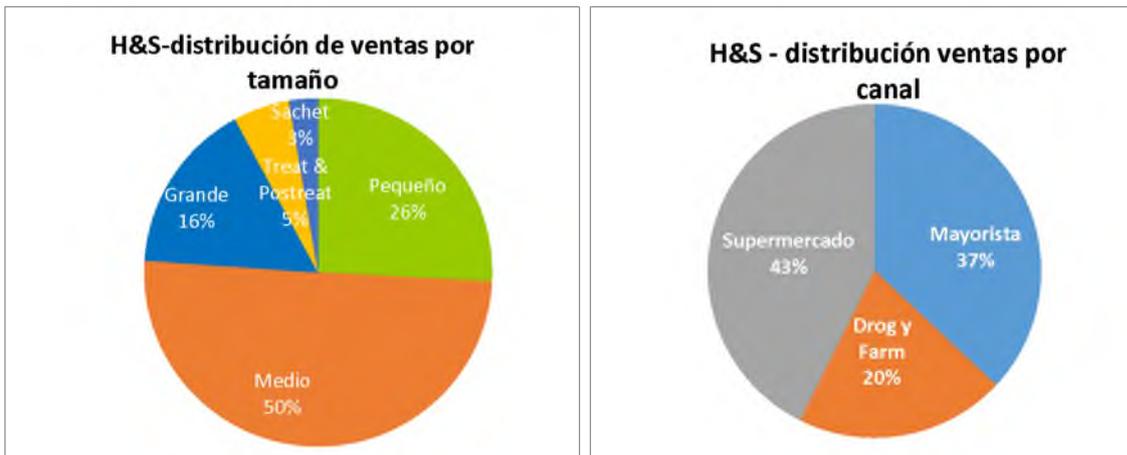
Tabla 37: Porfolio de H&S

# de Paso	Paso 1	Paso 2			Paso 3	Atributo específico - Necesidad Objetivo
Colección	Shampoo	Acond	2 en 1	3 en 1	Tratam	
Limpieza Renovadora	X					Limpieza - cuidado clásico
Citrus Fresh	X					Fragancia Cítrico - Vitaminas
Protección Caída	X	X				Fortalecimiento raíces
Relax	X	X				Limpieza y relajación
Sensitive Aloe	X	X				Extracto de Aloe - Fortalecimiento
Mentol Refrescante	X					Refrescante
Suave y Manejable			X			Pelo Manejable - Suavidad
Apple Fresh	X	X				Fragancia manzana - Nutrientes
Humecta	X	X				Hidratación
3 en 1				X		Limpia - Hidrata - Protege
Prevención Caída	X					Cuidado Capilar - fortalecimiento
Moisture					X	Tratamiento hidratante

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En lo que respecta a la distribución por tamaños y canales de consumo, H&S presenta una tendencia similar a lo explicado para la marca Pantene. Se observan similares participaciones respecto al volumen por tamaño y una estructura de consumo por canal similar. En el caso de H&S también contamos con tres tamaños, pequeño 200ml, mediano 400ml y grande 700ml.

Gráfico 38: Distribución de ventas por tamaño y por canal

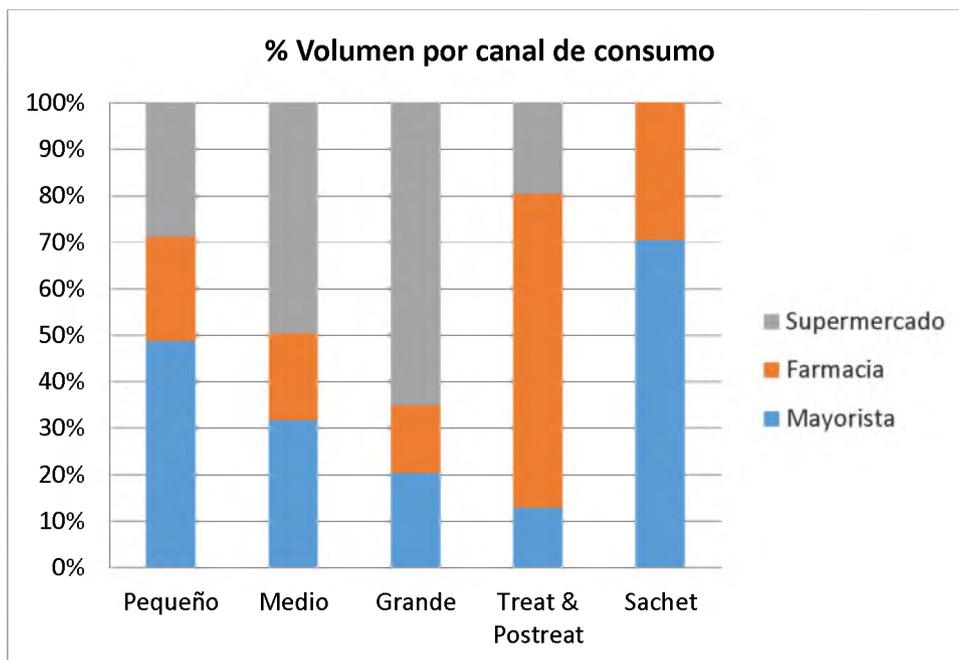


Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Analizando la distribución de ventas por tamaño, se observa que el tamaño medio de 400ml es el de mayor venta el igual que en la marca Pantene. Respecto a la distribución por canal, la distribución es similar, aunque cabe destacar el canal de Farmacia es más fuerte en este tipo de producto más específico, siendo para esta marca un 5% mayor.

En lo que respecta a la distribución porcentual de tamaños por canal se mantiene participaciones similares, a excepción de los tratamientos, donde el canal predominante es únicamente Farmacia.

Gráfico 39: Volumen por producto según canal de consumo



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

5.4.3 Herbal Essences

Herbal essences en tamaño es la tercera marca de P&G en el mercado. En comparación con H&S el volumen que vende es aproximadamente un tercio, y en comparación con Pantene, el volumen de Herbal representa un décimo.

La marca por precio se posiciona un segmento por debajo de Pantene y H&S, podría decirse un segmento medio, y busca satisfacer necesidades de consumidores que valoran principalmente la renovación de la imagen y destacarse por sus fragancias exóticas y frutales. El producto está diseñado para darle suavidad, brillo y fuerza al cabello.

La marca se dirige hacia la consumidora femenina y hace fuerte hincapié en el packaging del producto, diferenciado cada colección con colores diferentes con el fin de distinguirse.

En lo que respecta variedad de colecciones y de tamaños, la gama de productos es de similar tamaño al portfolio de H&S, sin embargo, esta marca tiene mayor cantidad de oferta de terceros pasos.

Herbal Essences cuenta con 7 colecciones, cada una destacada por una cualidad particular, buscando la fidelización de la consumidora detrás de una cualidad con la cual se identifiquen.

Tabla 40: Porfolio de Herbal Essences

# de Paso	Paso 1	Paso 2		Paso 3	Atributo Específico - Necesidad Objetivo
Colección	Shampoo	Acond	2 en 1	Tratam	
Hidrasiaco	X		X	X	Brisa Marina - Colección 3 Pasos
Alborotalos	X			X	Renovación de imagen
Curvas Peligrosas	X	X		X	Rizos Marcados
Endulzalo con Fuerza	X	X		X	Nutrientes de la miel
Paracaidas		X			Fortalecimiento de raíz
Enciendete	X	X			Brillo Extremo
Prolongalo	X	X		X	Fortalecimiento puntas
Paralisalos	X	X		X	Anti frizz

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En cuanto a formatos, presenta una menor diversidad, sólo ofrece dos tamaños, uno medio de 300ml y uno grande de 700ml, debido al tamaño del mercado que abastece.

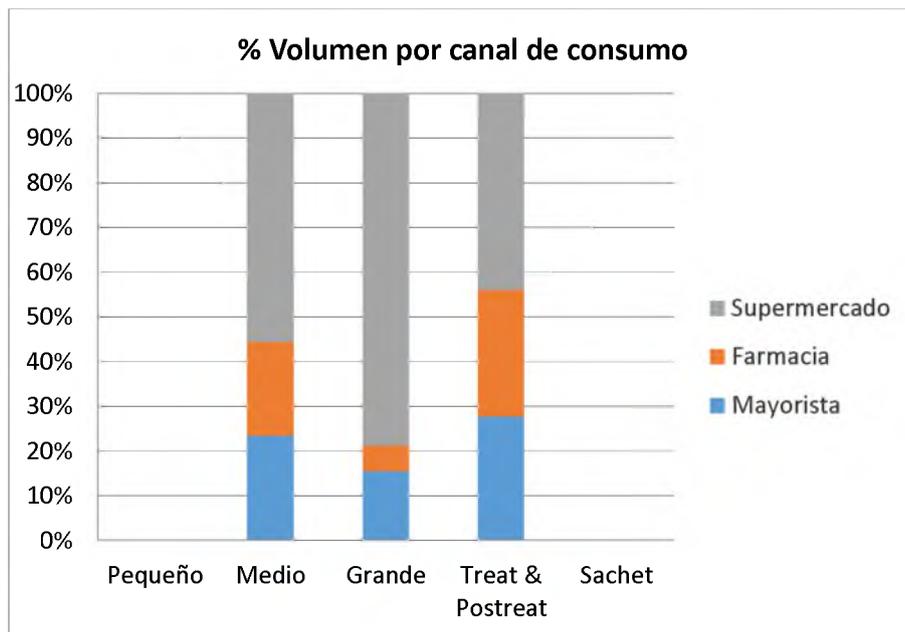
Gráfico 41: Distribución de ventas por tamaño y por canal



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Al igual que en las marcas anteriores, el mayor volumen de ventas corresponde al tamaño medio, y al canal de supermercados, el cual triplica el peso de los otros dos canales. Si se analiza en detalle, por tamaño y canal, se ve que, a diferencia de las otras marcas, en sus tres formatos el canal de mayor venta es el supermercado.

Gráfico 42: Volumen de por producto según canal de consumo



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

La nueva colección cuenta con once productos diferentes como se muestra en la imagen 43. Para responder a primeros y segundos pasos, se ofrece shampoo y acondicionador en sus tres tamaños, 200ml, 400ml, y 750ml; respecto a necesidades de terceros pasos se ofrece un acondicionador concentrado (3MM: *3 Minutes Miracle*) y ampollas en sus empaques por una unidad y por tres. En cuanto al cuarto paso, que corresponde a tratamientos sin enjuague, cuenta con una crema para peinar. Asimismo, para este lanzamiento se cuenta con un pack promocional de shampoo 400ml y acondicionador concentrado 3MM con un 20% de descuento, cuyo objetivo es desarrollar el consumo de los terceros pasos.

Este lanzamiento fue diseñado para ejecutarse primero en el canal de supermercados, dada la importancia del mismo para la empresa, y en los meses de junio y julio en el resto de los canales. Se planificó una campaña publicitaria a partir del mes de julio en 360°, ejecutando pautas publicitarias en televisión, en redes sociales, en revistas y con promotoras en vía pública entregando muestras a lo largo del todo el país, como podemos ver en la imagen siguiente.

Imagen 44: Planes de Trial de Pantene para julio-agosto-septiembre

PANTENE

	
<p>Promotoras en Vía Pública - Fuerza Alcance: 900M Periodo: Jul - Ago - Sep Sampling: SH + 3MM + AMP (10ml) Ubicación: Córdoba, Bahía Blanca, Chaco, Rosario, Santa Fé y Corrientes</p>	<p>Plan de Revistas - Fuerza Alcance: 434M Periodo: Jul - Ago Sampling: SH + 3MM (10ml) Ubicación: AMBA</p>

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Los principales indicadores que se utilizan para medir el éxito de la campaña publicitaria son la recordación de publicidades (*Copy recall*), y sumamente importante, la recordación de marca. En esta última, se mide el porcentaje de consumidores que han visto o escuchado de la marca Pantene, no

de la iniciativa específicamente. Sin embargo, se espera ver una mejora en este indicador, dado el impacto del lanzamiento de la nueva colección.

Así también se realizan mediciones sobre la prueba de producto, es decir, cuántos hogares compraron y probaron el producto nuevo, lo cual se obtiene de Kantar, una agencia que releva información sobre consumo en un panel de hogares. La misma se compra de forma trimestral, y se espera que una nueva colección de Pantene logre entre un 7% y 8% de penetración, es decir, prueba del producto, en un año.

La campaña 360°, también incluye las ejecuciones en punto de ventas, en la imagen 44 se ve un ejemplo de una maximización realizada en una tienda de Walmart. La misma se compone de una exhibición adicional en pasillo central, compuesta por una isla, dos banners y un stand para un peluquero que realizaba la prueba del producto en las consumidoras del punto de venta.

Imagen 45: Lanzamiento en Walmart San Justo



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En algunos casos las ejecuciones contaron también con promotoras, que se encargaban de comunicar la novedad y educar el consumidor sobre los beneficios de la nueva colección.

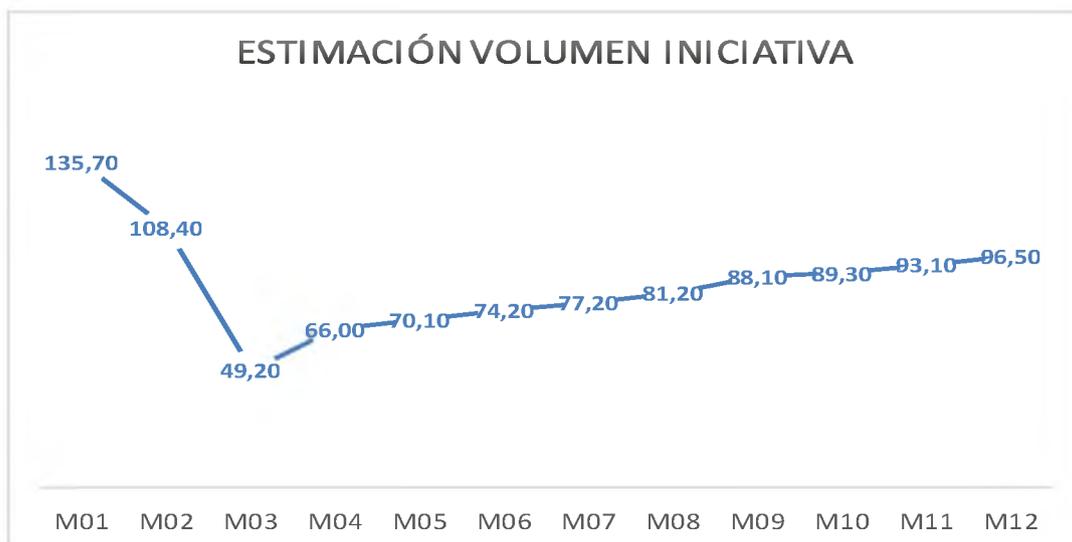
El plan contempló las ejecuciones en los puntos de ventas de mayor importancia, con negociación de exhibiciones adicionales a fin de conseguir mayor visibilidad y poder comunicar el lanzamiento al consumidor. Su objetivo

fue llegar a 457 tiendas con exhibiciones adicionales, que representan el 55% del volumen de ventas del canal.

La iniciativa se lanzó con un objetivo de volumen y facturación anual de 120 millones de pesos aproximadamente, teniendo como referencia el volumen de las tres principales colecciones de Pantene.

Este objetivo, a su vez, se subdivide en objetivos mensuales comportándose como se ve en el gráfico 46.

Gráfico 46: Estimación del volumen anual del lanzamiento de Pantene



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Durante los primeros dos meses, se observa un fuerte volumen de ventas para la empresa, debido a las compras de clientes ocasionadas por lo que se denomina "llenado de canal", es decir la compra de producto suficiente para colocar en góndola y en exhibiciones adicionales, así como para hacer frente a la actividad promocional pactada durante los primeros meses de lanzamiento.

Luego de estos dos meses, por lo general se espera una caída en las ventas durante el tercer mes, cuando se terminan de ejecutar todas las actividades referidas a la campaña de lanzamiento, hasta que el producto empieza a rotar por sí solo y las ventas comienzan a estabilizarse en los meses siguientes, logrando un crecimiento sostenido. A partir del año de lanzamiento, este volumen de ventas se agrega dentro del objetivo anual de volumen del negocio base de la empresa.

Así también otro de los objetivos principales que se definen para el lanzamiento se corresponden al objetivo de cuota o share de mercado. Para esta

colección se estableció un objetivo anual de 1,3 puntos de share apuntando a conseguir la misma participación del promedio de las tres colecciones principales de Pantene.

En el gráfico siguiente, se visualiza que el crecimiento de share se comporta de manera prácticamente lineal, creciendo moderadamente mes a mes, a partir del conocimiento y prueba del producto.

Gráfico 47: Estimación del crecimiento de share del lanzamiento de Pantene



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

A partir de información proporcionada por la consultora Nielsen, también se realizan mediciones de distribución numérica y ponderada, y se espera que durante el primer año la nueva colección alcance una distribución similar a la que poseen las tres colecciones principales de Pantene. Este indicador, en el punto de venta, se mide con los quiebres de producto (OOS: *Out of Stock*) que implica la ausencia del producto en el punto de venta. Es de suma importancia el control de esta variable, ya que el quiebre o no disponibilidad de stock implica de forma directa una pérdida de ventas, y en general se debe a una mala planificación o estimación de la demanda.

Por último, también se realizan mediciones de precio en los puntos de venta más importantes, a fin de controlar que el producto se encuentre en el marco de la estrategia. Sin embargo, como se mencionó antes, la decisión de precios corresponde al canal de distribución y no a P&G.

6.2 Descripción del proceso actual de lanzamiento

El proceso de lanzamiento actual comienza cuando la Unidad Global de Negocios (GBU) toma la decisión de lanzar un producto nuevo en Argentina. A partir de esta decisión la Organización de desarrollo de mercado diseña los planes locales a través de todas sus áreas funcionales para poder llevar a cabo dicho lanzamiento.

En el cuadro 48 se presenta el flujograma del proceso de lanzamiento de manera simplificada, haciendo hincapié en las actividades que se desarrollan en las áreas de ventas y logísticas, dado que este trabajo se circunscribe al canal de supermercados y a las variables que afectan la ejecución en el punto de venta.

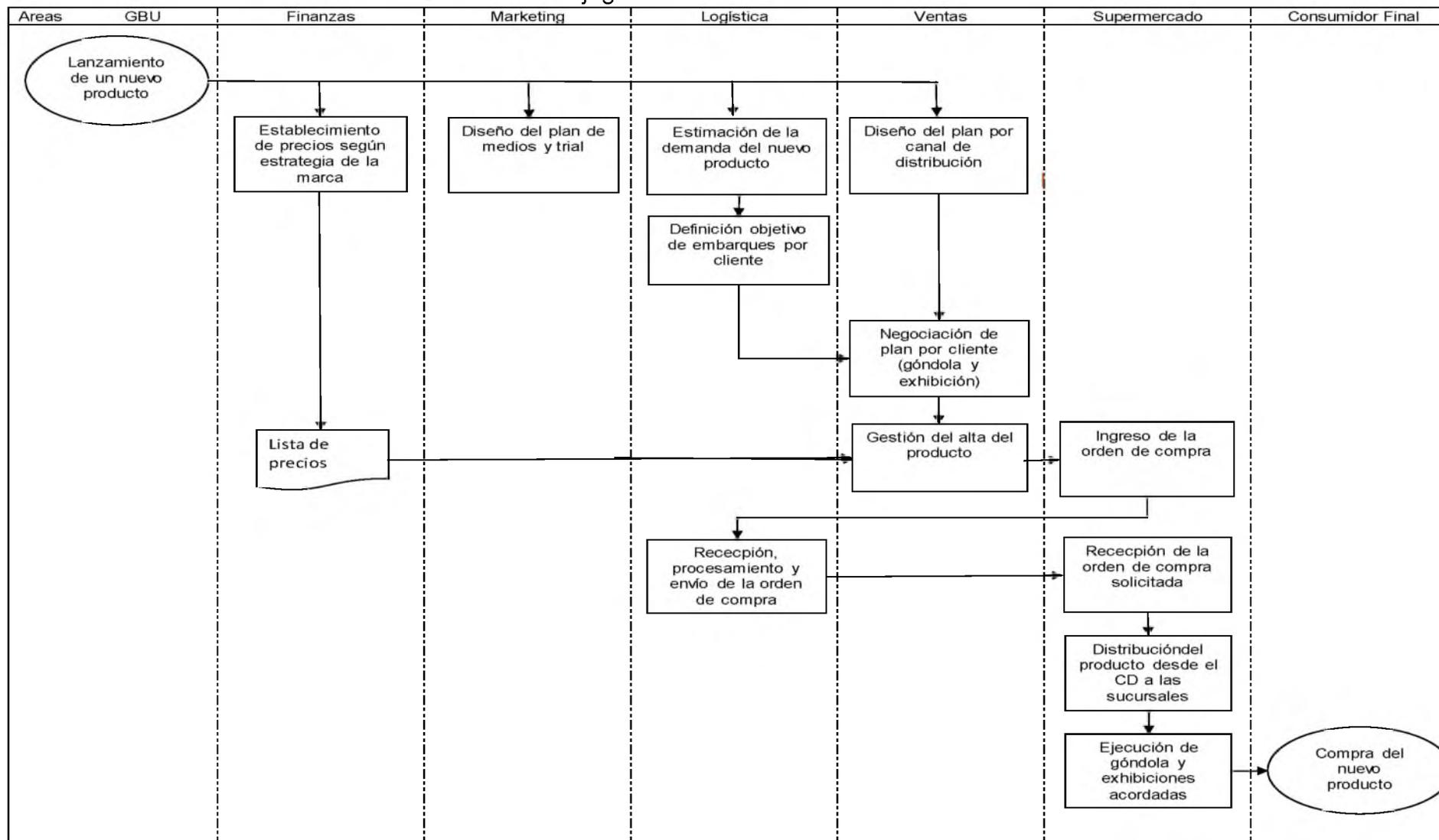
Con la decisión de lanzamiento, se desencadenan una serie de actividades. El área de finanzas se encarga de establecer el precio al cual se ofrecerá el producto al consumidor, para que el mismo se encuentre en línea con la estrategia y valor percibido de la marca. A partir del precio de venta sugerido al público y teniendo en cuenta los costos, se define el margen que se les ofrecerá a los distintos canales de distribución y se elabora la lista de precios para los productos de la iniciativa. Esta lista es la que se enviará al área de ventas para poder gestionar con los clientes el alta de producto.

Desde el área de marketing se encargan de planificar la campaña en medios de comunicación y las campañas de trial, esta última implica la prueba de producto por parte del consumidor como por ejemplo entrega de muestras. Asimismo, que se encargan de definir cuáles serán los mensajes que harán llegar a los consumidores y los atributos del producto que se van a resaltar.

Respecto al área de logística, la misma se encarga de hacer un estimado de ventas de la iniciativa correspondiente a un año, y de establecer también objetivos mensuales, donde -como se menciona en el apartado anterior- los primeros dos meses se espera un mayor nivel de facturación, aproximadamente del 40% respecto al promedio anual. A partir de este estimado total la compañía establece un estimado por canal, de acuerdo a su historial de ventas de la categoría de cuidado del cabello, y luego se define un objetivo por cliente.

Por último, en el área de ventas, se planifican los planes comerciales de la iniciativa por cada canal de distribución, y luego cada equipo de trabajo elabora un plan comercial para cada cliente en particular, tomando como input el objetivo de ventas esperado para dicho cliente.

Cuadro 48: Flujograma Proceso Actual de Lanzamiento



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Para elaborar el plan específico con cada cliente, se consideran diferentes aspectos a tener en cuenta en las negociaciones:

- *Surtido*: número de SKUs que trabaja el cliente, en este punto se negocia si la incorporación del producto nuevo será incremental o se deberá dar de baja otro código de la categoría de cuidado del cabello.
- *Góndola*: se negocia en primera instancia, si se obtendrá espacio de góndola incremental dentro de la categoría, es decir quitándole espacio a otras marcas de la competencia; o si el producto deberá ubicarse dentro del espacio ya acordado para P&G, lo cual implicará restarle espacio a otras colecciones de Pantene. En algunos clientes, también se debe presentar como será el ordenamiento de la nueva colección en relación a las anteriores, por ejemplo, a la altura de la vista, al lado de que colección, etc.
- *Exhibiciones*: se acuerda si el producto se exhibirá en otros espacios además de la góndola, si los mismos serán punteras, islas, exhibidores u otro tipo de exhibición, y se definen los lugares donde se colocarán los mismos como por ejemplo al ingreso el supermercado o en pasillo central.
- *Promociones*: en este punto se tienen en cuenta dos consideraciones, por un lado, si el producto saldrá publicado en el medio habitual de comunicación del supermercado, y, por otro lado, cuál será la dinámica comercial con la que saldrá ofertado, por ejemplo 2do unidad al 50%, o una promoción precio-producto del 20% unitario, o una oferta combinada entre dos tipos de producto por ejemplo comprando un shampoo lleva la crema de peinar al 50%.
- *Pipeline/ Objetivo*: se negocia el volumen de compra que deberá realizar el cliente para el llenado de góndola, exhibiciones y las promociones acordadas, teniendo en cuenta el objetivo establecido por logística.

Una vez negociados los diferentes aspectos con el cliente, se procede a generar el alta del producto en el sistema del cliente, a partir de la lista de precios compartida por finanzas e información del producto respecto a medidas, cantidad de ítems por cajas, entre otros.

En el momento en el que alta del producto se encuentra lista, y ya está disponible el producto nuevo (se establece una fecha de lanzamiento a los

clientes), el cliente puede ingresar la orden de compra que recibirá el área de logística de P&G. El equipo de logística realiza el procesamiento de esa orden, asigna el inventario, coordina la fecha de entrega con el cliente y factura el pedido, el cual es enviado al cliente.

El cliente recibe el pedido en su centro de distribución, el cual debe distribuir a todas sus sucursales, proceso que podrá demorar entre uno y cinco días dependiendo del sistema de distribución interna de cada cliente, y de la distancia a cada una de sus sucursales.

Una vez que el producto nuevo llega a las tiendas, la sucursal debe colocar el producto en góndola y realizar el armado de las exhibiciones adicionales acordadas, de esta forma el producto estará disponible al consumidor para que este pueda efectuar la compra del mismo.

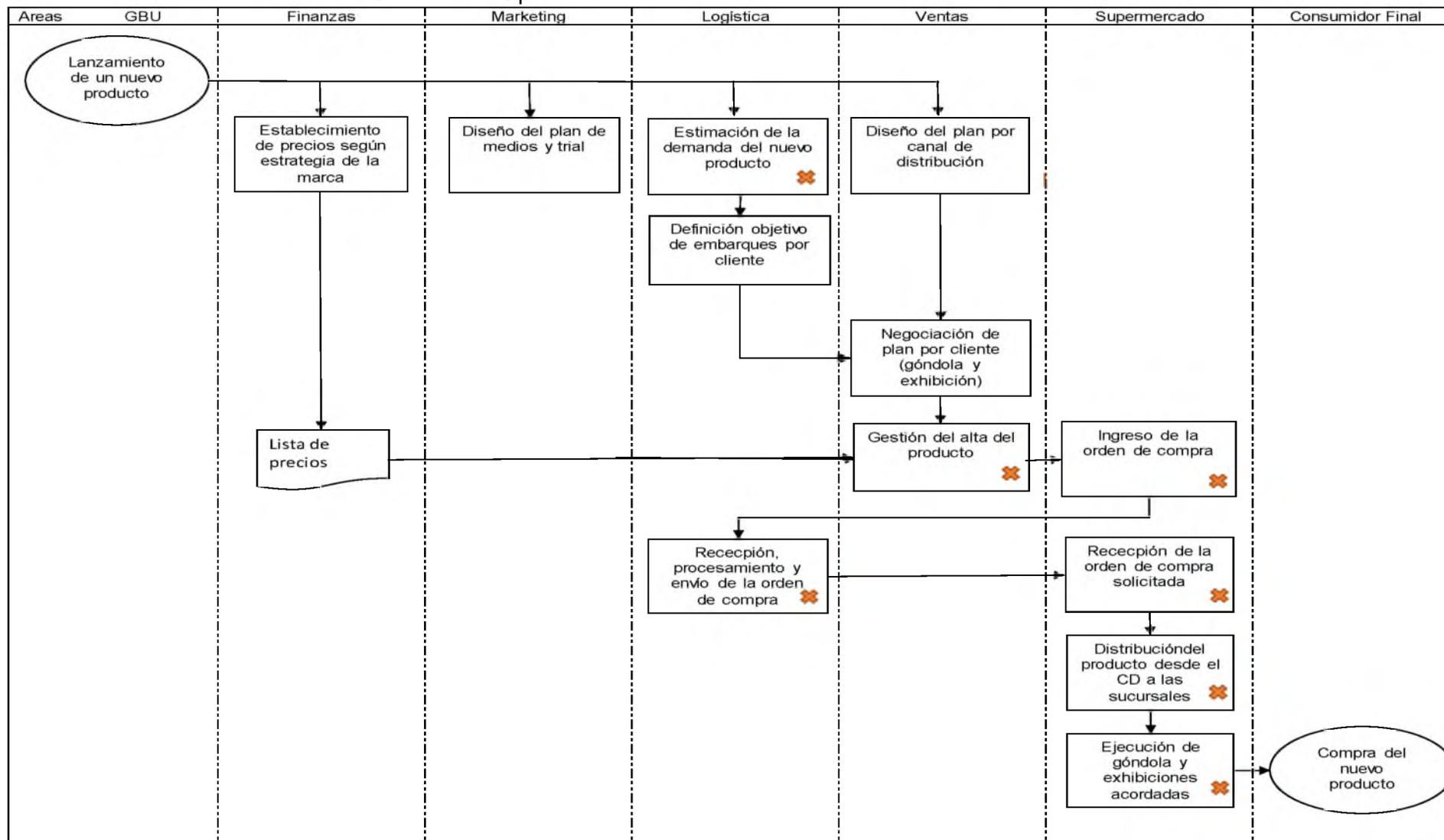
6.3 Diagnóstico y oportunidades

Para el lanzamiento de la nueva colección de Pantene se siguió el proceso descrito anteriormente, en el cual se advierten algunas oportunidades de mejoras que se encuentran marcadas en rojo en el cuadro 49. Se pueden agrupar las mismas en aquellas que afectan a la disponibilidad del producto en tienda, y a las que hacen referencia a la ejecución del punto de venta y la exhibición del producto.

Las oportunidades detectadas respecto a la disponibilidad de producto son las siguientes:

- *Estimación de la demanda:* En la actualidad el proceso de estimación de la demanda se realiza desde logística, a partir de un objetivo de volumen que se establece para la nueva colección, esperando un nivel mayor de facturación por el llenado de canal y actividades promocionales, pero no se realiza un ajuste con las actividades y exhibiciones reales pactadas por el área de ventas. Esto puede generar tanto una sobre como una sub estimación de la demanda. En el caso de Fuerza y reconstrucción, se realizó una estimación de la demanda muy conservadora, y las ventas fueron mayores a las planificadas debido a las exhibiciones y a las actividades promocionales que se pactaron. Esto generó que no haya disponibilidad de producto y se debió postergar el lanzamiento de la nueva

Cuadro 49: Oportunidades en el Proceso Actual de Lanzamiento



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

colección de Pantene en el resto de los canales hasta que se logre estabilizar la demanda y se pueda gestionar mayor producción e importación de producto.

- *Gestión del alta de producto:* se demoró el alta del producto en varios clientes por procesos internos, lo que demoró el ingreso de la orden de compra con la nueva iniciativa.
- *Ingreso de la OC del cliente:* la orden de compra se ingresó días después de la fecha de lanzamiento de producto, por lo que el producto no llegó al punto de venta en la fecha en que se acordaron las ofertas y exhibiciones adicionales. Esto implica pérdida de ventas y la no utilización de las herramientas comerciales negociadas como ofertas y exhibiciones.
- *Recepción, procesamiento y envío de la OC:* Al momento de procesar las ordenes el sistema de P&G, utiliza todas las ordenes existentes en sistema de un mismo cliente para armar camiones eficientes. Es decir, vehículos que vayan con la mayor cantidad posible de pallets, a capacidad plena, y que al mismo tiempo no superen el peso máximo que puede cargar cada camión. Esto trajo inconvenientes en clientes con grandes volúmenes de compra que ingresan varias órdenes de forma diaria, dado que el sistema de forma automática integra las diferentes órdenes y toma partes de cada una para armar los camiones, dejando parte de la orden pendiente en sistema. Cuando se ingresó la orden de compra del lanzamiento, la misma se envió en parte en un camión en la fecha acordada, pero quedó en sistema pendiente para el armado de otro camión parte de los productos que llegaron días más tarde, afectando las actividades acordadas con el punto de venta.
- *Recepción de la orden de compra solicitada:* El cliente no tiene turnos de recepción para la orden de compra en el corto plazo, por lo que se demora la entrega del producto varios días después de la fecha de lanzamiento, lo que genera -a su vez- demoras en todo el ciclo de entrega del producto a tienda.
- *Distribución del CD a las sucursales:* el cliente tiene una distribución interna a las sucursales que depende de la ubicación y distancia a cada una de ellas, y de la rotación de mercadería de dicha sucursal, lo cual determina la frecuencia de entrega desde el CD, esto implica que el producto no llega a tiempo a las sucursales más lejanas.

En cuanto a las oportunidades de exhibición en góndola y exhibiciones adicionales se identifican las siguientes:

- *Ejecución de góndola*: el producto no se exhibe en el espacio negociado, el mismo dispone de un espacio menor respecto a la venta lo que genera quiebre del producto. En algunos puntos de venta el producto no se exhibe correctamente en góndola formando un bloque vertical de marca, o armando bloques por colecciones. Es común, que se separen los productos por tipo de pasos, por ejemplo, todos los shampoo de todas las marcas en un sector, todos los acondicionadores en otro, y terceros y cuartos pasos por separado. Esto no incentiva la venta del régimen completo, sobre todo de terceros y cuartos pasos, los cuales no son una compra planeada sino impulsiva y el consumidor necesita ver el estímulo en la góndola para comprar este tipo de productos.
- *Ejecución de exhibiciones adicionales*: hay inconvenientes con el armado de las exhibiciones debido a una falta de comunicación desde la oficina central de los supermercados con la sucursal y debido a que las mismas no se ubicaron en los espacios de mayor tráfico, como se negoció. Otro problema es que el producto llega a la tienda tarde, o la cantidad que llega alcanza sólo para el llenado de góndola, con lo cual no se puede armar las exhibiciones por insuficiencia de producto.

6.4 Propuestas de Mejora

A fin de mejorar el proceso actual de lanzamiento, se presentan las mejoras en tres bloques para abordar las distintas oportunidades detectadas.

I) El primer bloque de mejoras, hace referencia a la estimación de la demanda. Es necesario establecer un proceso de mayor precisión para poder generar una estimación más cercana a la realidad a fin de contar con disponibilidad de producto para abastecer todos los canales de distribución, los clientes y las actividades acordadas con cada uno de ellos.

Para optimizar esta actividad dentro del proceso, se propone establecer una vía de comunicación entre el área de logística y el área de ventas. Desde el primer momento donde se define la estimación de la demanda anual es

necesario involucrar al área de ventas y la definición de planes por canales. Esto se puede realizar a través de una reunión de pre-alineación entre ambas áreas. Así también, una vez que se estableció el objetivo de volumen por cliente, es necesario establecer una segunda vía de comunicación con el área de ventas, a fin de contar con input respecto a las negociaciones que se realizaron con los clientes en cuanto a las exhibiciones adicionales y las promociones. Para ello se debe definir una nueva reunión de alineación entre ambas áreas.

Una vez tomado el input de ventas, es necesario realizar la estimación de la demanda respecto a las exhibiciones adicionales pactadas, para lo cual se calcula la carga de producto de cada tipo de exhibición multiplicado por la cantidad de exhibiciones pactadas. Asimismo, se debe estimar las ventas incrementales por las ofertas acordadas, tomando como referencia el histórico de ventas de otra colección de Pantene comparable, y el impacto que tuvo la ejecución de la misma actividad promocional acordada, para sumar ese incremento a las ventas estimadas. Por último, se debe revisar la estimación de la carga de góndola, y -en caso de que se hubiese conseguido espacio incremental para la categoría- se deberá medir los metros cuadrados adicionales en góndola y dividirlos por los centímetros que ocupa el frente de cada producto, de esta forma se obtiene la primera fila de producto. Por ejemplo, en la imagen 50 si se hubiera conseguido un metro cuadrado adicional y el frente del producto midiera 5cm, serían 20 productos los que podrían ubicarse en la primera fila. A este número se lo debe multiplicar por la cantidad de producto adicional que se colocará hacia el fondo de la góndola, es decir calcular el ancho de la bandeja.

Imagen 50: Largo y Ancho de góndola



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

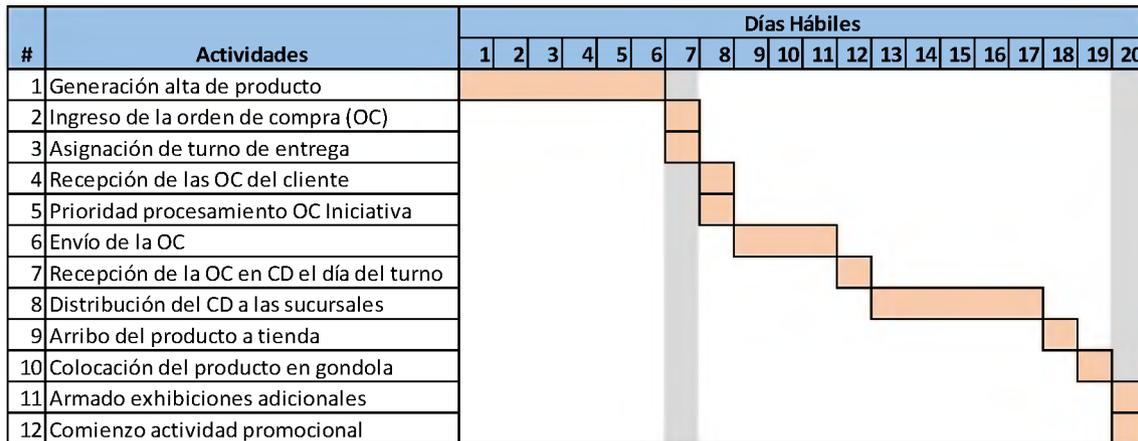
Para cerrar esta parte del proceso, se deben comparar ambas estimaciones, la realizada por logística en base al objetivo de ventas por cliente con la realizada en base a las actividades reales pactadas por cliente, a fin de definir si es necesario hacer ajustes en las cantidades a producir, o si no es posible un aumento de la producción en el corto plazo, dar de baja actividades comerciales, o disminuir la agresividad de las promociones en los clientes.

II) En un segundo bloque de mejoras, se consideran todas las actividades desde la gestión del alta de producto hasta que el mismo llega a la tienda, lo que se puede llamar “ciclo de la orden”. La propuesta consiste en la implementación de una actividad adicional en el proceso de lanzamiento en el área de logística que implique el establecimiento de un cronograma de actividades, utilizando un diagrama de Gantt. El objetivo del mismo es organizar las actividades y los tiempos en que debería llevarse a cabo cada una de ellas para poder asegurar la presencia del producto en tienda en el momento en que deben ejecutarse las promociones y exhibiciones.

Para ello es necesario conocer los tiempos de ejecución de las actividades en los diferentes clientes, como la gestión del alta, ingreso de la orden, distribución interna, así como los tiempos de las actividades internas que corresponden a la empresa. De esta forma es posible determinar un cronograma genérico aplicable a todos los clientes, con las fechas límites para cada actividad, a fin de que se logre en tiempo y forma que el producto llegue a tienda

En el gráfico 51, se presenta el cronograma de actividades referidas al “ciclo de la orden”. Estas actividades presentan la misma problemática, que es la demora en el desarrollo de cada actividad, lo que genera un atraso en el arribo del producto a tienda. Con el establecimiento de este cronograma se resuelve el problema de las demoras, pero al mismo tiempo se tienen en cuenta los problemas del procesamiento de ordenes en partes, por lo que se agrega una actividad que implica la priorización de la OC completa, y el problema de la falta de un turno pre-asignado por el cliente, que también se incorpora como actividad previa al procesamiento de la orden, dentro de las actividades del cronograma.

Gráfico 51: Cronograma de Ciclo de Orden



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

El cronograma completo, con sus tiempos máximos de ejecución por actividad, puede comprender un total de veinte días hábiles desde que se comienza con la gestión del alta de producto hasta que el mismo llega a tienda. Sin embargo, dependerá de cada cliente en cuanto tiempo se realiza finalmente.

La generación del alta del producto difiere ampliamente entre clientes, ya que los que cuentan con pocos procesos internos pueden gestionar un alta en 24hs, en cambio para clientes con estructuras mayores, el alta de un producto debe validarse en áreas comercial, logística e impuestos, y aprobarse por la gerencia antes de estar disponible en sistema, lo que puede demorar hasta 6 días hábiles.

Una vez que el alta esta lista, al día siguiente ya se puede efectuar el ingreso de la orden de compra, y se puede realizar una asignación del turno anticipadamente, en base a los tiempos ya establecidos del proceso interno de P&G, a fin de entregar en la fecha posible más cercana.

Al día siguiente del ingreso de la OC del cliente, se pueden visualizar en el sistema interno de la empresa. En este punto es donde de forma excepcional se priorizará la orden completa del nuevo producto en detrimento de la eficientización del camión que se realiza regularmente. Esto no tendrá mayor impacto, ya que está contemplado internamente que un camión al mes se envíe sin cumplir los todos los parámetros de eficiencia (volumen, peso, cantidad de pallets, etc.).

El envío de la OC, puede concretarse entre uno y tres días hábiles dependiendo de la zona del país donde se envíe, lo que se tuvo en cuenta en el momento de la asignación de turno para poder entregar en la fecha establecida.

Una vez que el producto está en el centro de distribución del cliente, se puede demorar hasta cinco días hábiles la distribución interna en clientes con sucursales en distintas provincias del país. Cuando el producto llega finalmente a tienda se prioriza el armado de la góndola, y en segunda instancia el armado de las exhibiciones adicionales que en general se pactan en paralelo con las actividades promocionales.

Por lo tanto, el cronograma define dos fechas clave:

a) Por un lado, el día 7 donde se realiza el ingreso de la orden, debe coincidir con el día definido por P&G para el lanzamiento del producto, es decir cuando el producto está disponible para comprar. Por lo que, a partir de esta fecha exacta, considerando siete días hábiles hacia atrás, el área de ventas debe comenzar el proceso de gestión del alta del producto.

b) Por otro lado, el día 20 del cronograma, que nos indica a partir de qué fecha se deberían pactar promociones y/o exhibiciones, donde tendremos asegurado que el producto llegará a tienda y se podrán ejecutar las mismas.

Este cronograma se convierte en sí mismo en un archivo de seguimiento del proceso de lanzamiento. Es necesario enviar un status de forma diaria con la información de cada cliente respecto al avance de cada actividad, a fin de tener control de que las actividades se produzcan en las fechas correspondientes, o - de no ser así- poder implementar rápidamente las acciones correctivas para volver a poner en curso el proceso.

III) En un tercer bloque, se presentan las mejoras respecto a la exhibición en góndola y exhibiciones. Respecto al punto de insuficiencia de producto para armar las exhibiciones o evitar quiebres en góndola, los mismos se resuelven con las mejoras presentadas en los bloques uno y dos que atacan estos puntos.

En cuanto a los demás inconvenientes detectados es necesario poner foco en la comunicación:

a) En primer lugar, se debe generar una vía de comunicación fluida entre el área comercial del cliente y las sucursales a fin de que estas cuenten con la información en tiempo y forma, sobre el espacio de góndola negociado, del ordenamiento de los productos en la misma, de las exhibiciones acordadas y ubicación de estas. A tal fin, la comunicación debe establecerse a través del boletín oficial de comunicación interna del supermercado y a través de un correo

electrónico que involucre al área comercial y a los gerentes y subgerentes de cada sucursal, para asegurar una doble vía de comunicación.

b) En segunda instancia, es necesario reforzar en el proceso de negociación con el cliente, la importancia del ordenamiento de la góndola. Se deberá evaluar si es necesario realizar una capacitación con un experto del área de investigación de mercados o si sólo presentando los conceptos sobre psicología del comprador es suficiente para demostrar al cliente los beneficios del ordenamiento de góndola. La ubicación en bloques verticales implica mejoras en ventas hasta de un 35% en la categoría, y las ventas por impulso hasta 30% más, mediante la venta del régimen completo de los cuatro pasos si se ubican de forma adyacente, incentivando la venta por impulso correspondientes a terceros y cuartos pasos.

A fin de brindar al cliente las herramientas necesarias para ejecutar la góndola según se definió en base a los estudios del comprador, se le debe compartir durante el proceso de negociación, el planograma, como vemos en la imagen 52. El planograma, es la imagen de la góndola ordenada de acuerdo a como el cerebro humano navega la góndola y en base a las prioridades de decisión que toma el consumidor en la categoría. Por ejemplo, primero elige la marca (bloque vertical), segundo la colección, luego el tipo de producto, por último, el tamaño del envase, por lo que hay que guiarlo a través de las diferentes secciones para que encuentre fácilmente el producto que busca.

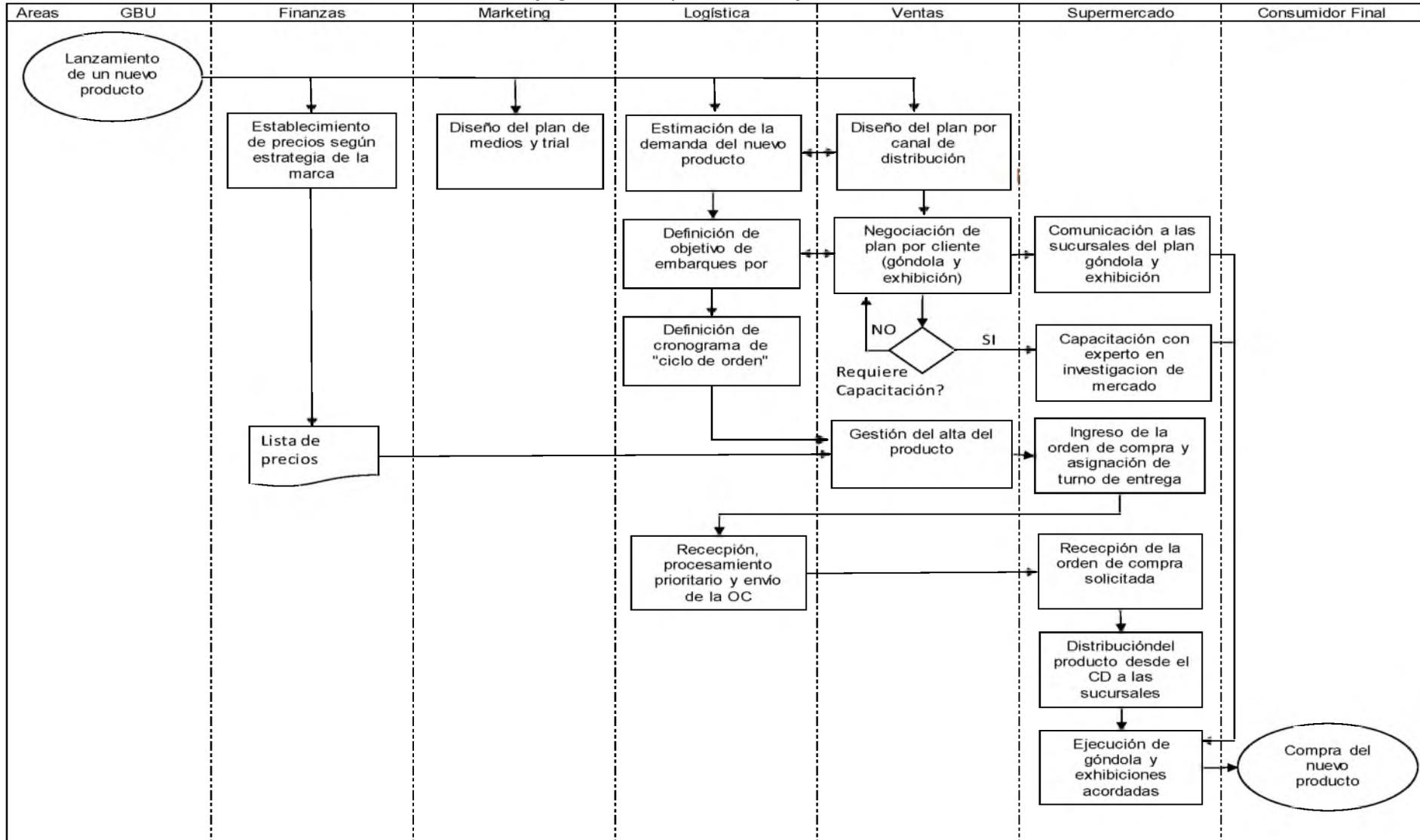
Imagen 52: Planograma de góndola de Pantene



Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

La aplicación de este conjunto de mejoras permitiría establecer un nuevo proceso de lanzamiento para las iniciativas, como se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 53: Flujoograma del proceso mejorado de Lanzamiento



Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

6.5 Cuantificación de los beneficios del nuevo proceso

A fin de poder cuantificar los beneficios que trae la implementación del nuevo proceso de lanzamiento, se tomará como referencia las ventas incrementales que se pueden obtener, ya que los cambios propuestos no implican un aumento en los costos de la empresa.

La medida más importante que se va a utilizar para el cálculo de las ventas incrementales, es la medida de quiebre. Como se mencionó anteriormente, ésta mide la ausencia del producto en tienda. En el caso de P&G esta medida se toma de forma semanal y su cálculo se realiza a partir de la información de ventas compartida por cada cliente sobre cada producto, tomando el promedio de venta de cada código de los últimos tres meses en pesos por día.

Por lo tanto, la medida de quiebre total de un cliente se calcula:

$$\text{Quiebre} = \frac{\sum \text{Venta promedio diaria de los productos ausentes} * \text{cantidad de días ausentes}}{\text{Ventas diarias totales del cliente}}$$

Por ejemplo, si existen dos productos A y B, como se muestra en la tabla 54, con las correspondientes ventas diarias y cantidad de días con ausencia del producto en tienda, el numerador de la tasa de quiebre se calcularía de la siguiente forma:

Tabla 54: Cálculo del numerador de la tasa de quiebre

	Ventas promedio diarias	Cantidad de días ausente	Ventas * Días ausentes
Producto A	\$ 10.000,00	3	\$ 30.000,00
Producto B	\$ 50.000,00	5	\$ 250.000,00
Total de ventas perdidas			\$ 280.000,00

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna Procter & Gamble

Para el denominador, se asume que el supermercado tiene ventas diarias totales de un millón, por lo tanto, la tasa de quiebre sería de un 28%.

$$\text{Quiebre} = \frac{\$ 280.000}{\$ 1.000.000} = 28\%$$

Se puede concluir que este cliente perdió de vender \$280.000 pesos en una semana por no contar con disponibilidad del producto A y B en tienda todos los días. Dado el gran impacto de la tasa de quiebre en las ventas, se establecen objetivos entre supermercados y Procter & Gamble, para unir esfuerzos a fin de mantener la tasa en niveles menores al 5%.

Por lo tanto, tomando la información de la nueva colección, se debe calcular los quiebres de los once productos lanzados al mercado. En este caso tomaremos el histórico de ventas del mes de junio, primer mes que el producto estuvo en tienda, dado que durante mayo se realizó el lanzamiento y distribución. Sin embargo, para el caso de un producto nuevo, por lo general al no tener historial de ventas, se toma el de una colección comparable de Pantene de referencia, a fin de realizar el cálculo de forma anticipada.

Para definir la cantidad de días que el producto no estuvo en tienda también se considerará la lectura del mes de junio. Para el cálculo de la cantidad de días que el producto no tiene disponibilidad en tienda, se verifica en primer lugar si el producto tiene stock en centro de distribución, con lo cual hay que sugerir una distribución interna. Esto representa entre uno y cinco días de quiebre, dependiendo de la distancia y de la frecuencia de distribución a la sucursal. También se revisa si existe producto pendiente de entrega, porque si es así quiere decir que ya hay una orden en proceso de envío y debería llegar al centro de distribución en un término de uno a tres días y a esto sumarle los días de distribución interna. Por último, si no hubiera pendientes de entrega es necesario ingresar una orden de compra nueva, que -como se estableció en el cronograma- desde su ingreso hasta que el producto llegue a tienda pueden transcurrir hasta once días hábiles.

Por lo tanto, para cada una de estas alternativas hay diferentes periodos para que el producto llegue a tienda, por lo que habrá diferentes magnitudes en las pérdidas de ventas correspondientes a cada alternativa.

En la tabla siguiente, se observa el seguimiento de algunos de los códigos de Pantene para un cliente en particular. Se encuentran marcados en color los casos mencionados anteriormente:

- a) primero: sin stock en tienda, pero sí en el centro de distribución,
- b) segundo: sin stock en tienda o CD y sin pendiente de entrega por lo cual debería generarse una orden de compra, y

c) por último sin stock en tienda o CD, pero con un pendiente de entrega de 450 unidades al CD.

Tabla 55: Archivo seguimiento inventarios

Descripción	Venta		Stock Tiendas			Stock CD			
	Venta Mensual Diaria M [Un.]	Venta Mensual Diaria M [\$]	Unid	\$	DOH	Unid	\$	DOH	Pendiente de entrega
SHA PANTENE FUERZA Y RE 400ML	5.84	\$ 293,45	0	\$ -	0	672	\$ 33,795	115	0
ACO PANTENE FUERZA Y REC 400ML	4.63	\$ 232,79	0	\$ -	0	0	\$ -	0	0
SHA PANTENE FUERZA Y RE 750ML	2.03	\$ 164,48	568	\$ 45,922,23	279	10	\$ 808,50	5	0
ACO PANTENE FUERZA Y RE 750ML	1.78	\$ 143,65	521	\$ 42,122,00	293	11	\$ 889,35	5	0
SH PANTENE FUERZA Y RE 200ML	5.32	\$ 141,42	1711	\$ 45,500,00	322	15	\$ 398,85	3	0
ACO PANTENE FUERZA Y REC 200ML	4.37	\$ 116,15	0	\$ -	0	0	\$ -	0	450
AMPOLLA PANTENE FUERZA Y REC x3	0.97	\$ 48,25	166	\$ 8,270,00	171	12	\$ 597,84	12	0
AMPOLLA PANTENE FUERZA Y RECO	2.01	\$ 38,41	321	\$ 6,122,00	159	20	\$ 381,40	10	0

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Todos los cálculos descritos anteriormente, se realizan específicamente por cada cliente, pero sólo sobre un determinado número de productos, aproximadamente el 20% del porfolio, seleccionando aquellos productos de mayor volumen de venta y mayor impacto, y -al mismo tiempo- agregando durante los primeros meses de lanzamientos a los nuevos productos.

Por lo tanto, a fin de poder calcular el total de ventas incrementales que podría tener la empresa mejorando la disponibilidad de producto de la nueva colección de Pantene, se toma el promedio ponderado de la tasa de quiebre de todos los clientes para esta iniciativa para calcular una medida total P&G. En la tabla siguiente tenemos el consolidado de los quiebres de la nueva iniciativa medidos de forma semanal durante junio.

Tabla 56: Medida semanal de quiebre Fuerza y Reconstrucción

CUSTOMER	CATEGORY	07-jun	14-jun	21-jun	28-jun	Total junio
PG	Pantene initiative	0,021%	0,018%	0,017%	0,017%	0,018%

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

A partir de estos números, se calcula la tasa de quiebre promedio de junio que es de 0,018% para los once códigos de la iniciativa. Esta tasa se multiplica por la facturación del total de clientes del mes, como se muestra en la tabla siguiente, a fin de obtener la facturación que podría obtenerse mejorando la disponibilidad de producto. Asimismo, se debe considerar que cada categoría

realiza un lanzamiento anual, es decir un total de diez lanzamientos que se deben agregar al proyectado mensual de facturación. Este cálculo resulta en una facturación incremental mensual de 2,24 millones de pesos.

Tabla 57: Cálculo facturación incremental mensual por disponibilidad

Tasa Quiebre Mensual de la Iniciativa	0,018%
Facturación mensual total P&G	\$ 1.245.000.000
Facturación incremental mensual por disponibilidad	\$ 224.100
Cantidad de lanzamientos anuales promedio	\$ 10
Facturación incremental mensual total lanzamientos	\$ 2.241.000

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Por otra parte, a fin de estimar la facturación incremental por el correcto ordenamiento de góndola, se debe identificar aquellos clientes que todavía no han implementado los conocimientos de psicología del consumidor en sus góndolas. Éstas, por lo general, son cadenas regionales, de menores volúmenes, dirigidas por sus dueños, reacios a los cambios propuestos por la empresa. Habiendo identificado estos clientes, se puede decir que los mismos facturan aproximadamente 12 millones de pesos mensuales, de los cuales aproximadamente un 24% corresponde a cuidado del cabello, es decir 2,88 millones de pesos mensuales.

Según las teorías presentadas sobre el comportamiento del consumidor, se estableció que, con el ordenamiento de góndola correcto, en bloque vertical, ubicando las colecciones de mayor venta a la altura de los ojos, y utilizando el planograma para ordenar los productos según como procesa el cerebro humano las decisiones mientras elige su producto, se podría conseguir hasta un 35% de ventas incrementales.

A fin de realizar una estimación conservadora, no se tomará el 35% como mejora de ventas si no que se tomará un 20% incremental, dado que no todos los clientes parten de una base de ejecución cero, y además puede existir resistencia de los dueños, o se pueden adoptar solamente algunas de las sugerencias realizadas y no se implemente la góndola de forma óptima.

Por lo tanto, la estimación de las ventas incrementales mensuales por mejoras en el ordenamiento de las góndolas se realizaría multiplicando las ventas mensuales de la categoría cuidado del cabello de estos clientes por el 20% tal como se muestra en la tabla 58. Asimismo, es necesario proyectar esta

mejora al lanzamiento de las demás categorías, aproximadamente diez en el año, para estimar el incremental total que obtendríamos para la empresa.

Tabla 58: Cálculo facturación incremental mensual por ordenamiento góndola

Facturación clientes total	\$ 12.000.000
Proporción de la facturación de cuidado del cabello	24%
Facturación clientes cuidado del cabello	\$ 2.880.000
Crecimiento ventas por ordenamiento de góndola	20%
Facturación incremental mensual por ordenamiento góndola	\$ 576.000
Cantidad de categorías con lanzamientos	\$ 10
Facturación incremental mensual total lanzamientos	\$ 5.760.000

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

En la tabla siguiente se considera la facturación incremental por ambas mejoras durante el primer año de implementación, lo que resultaría en ventas incrementales por 96 millones de pesos. Esto representa una mejora en la facturación anual de la empresa del 0,6% haciendo una reingeniería del proceso de lanzamiento de nuevos productos.

Tabla 59: Proyección ventas incrementales total mejoras

Proyectado ventas incrementales (Miles)													
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Mejoras de disponibilidad	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 2.241	\$ 26.892
Mejoras de ordenamiento	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 69.120
Total Mensual	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 8.001	\$ 96.012

Fuente: Documentación interna Procter & Gamble

Respecto a los costos, como se mencionó anteriormente en este apartado, este nuevo proceso no generaría un aumento en los mismos. Las mejoras presentadas en el primer bloque corresponden a dos reuniones de pre-alineación entre las áreas de logística y ventas. La misma no supone un aumento directo en los costos, aunque sí implica horas de trabajo adicionales para el área de ventas que no estaba involucrada inicialmente en el proceso de estimación de demanda. Se considera que las horas de trabajo adicionales que implica el nuevo proceso se compensarán con el ahorro de tiempo que se obtendrá al evitar renegociaciones con clientes por falta de producto, postergación del

lanzamiento, cancelación o no cumplimiento de actividades comerciales pactadas, entre otras.

El segundo bloque de mejoras presenta la implementación de un cronograma de actividades con el objetivo de conocer los tiempos máximos de cada actividad y poder llegar con el producto a la tienda a término. Estas actividades, en el proceso actual, ya existen, pero se realizan de forma desordenada sin el conocimiento del tiempo total del ciclo de la orden, por lo cual no se considera que la implementación del mismo tenga implicancia en horas de trabajo adicionales.

Sin embargo, existe una actividad en el proceso que implica priorizar la orden de la iniciativa en detrimento de la eficientización del camión de ser necesario, que podría tener un impacto en costos. En esta actividad se pueden dar dos situaciones:

a) La primera es que por el mix de productos de las órdenes pendientes en sistema y por la cantidad de producto solicitado de la nueva iniciativa, la orden pueda armarse de manera eficiente cumpliendo con los parámetros de cantidad de pallets y peso máximo del camión, por lo que no tendría ningún impacto en costos.

b) La segunda situación que se puede dar, es que la cantidad de producto de las órdenes en sistema no sea suficiente para cumplir con la cantidad máxima de pallets o que por el peso de los productos solicitados el camión sature por peso y pueda cargar menor cantidad de pallets, por lo cual, en ambos casos, el camión que se enviaría no cumpliría los parámetros de eficiencia. En esta segunda situación sí se tendría un impacto en costos, ya que el costo fijo de entrega de esa mercadería no se prorratearía entre el máximo de cajas posibles de enviar, por lo que el costo unitario de la entrega de esa mercadería sería más elevado. No obstante, el plan logístico acordado con los clientes contempla dentro del presupuesto, el envío de un camión por mes y por punto de entrega que no cumpla con los parámetros de eficiencia, por lo que para el presente trabajo se lo considerará como un costo hundido, dado que la empresa ya lo tiene incluido dentro de su gasto logístico.

Por último, el tercer bloque de mejoras propone reforzar los conceptos de psicología del consumidor, que lo puede realizar el mismo ejecutivo de ventas en una reunión habitual con el cliente, o se puede organizar una capacitación involucrando al área de investigación de mercados. Esta última es un área

soporte, y tiene dentro de sus funciones el brindar capacitaciones a los clientes por lo que no se considera como un costo incremental. Asimismo, desde P&G se pagan mensualmente dos empleados compartidos con Nielsen y Kantar, agencias que se dedican específicamente a la investigación del consumidor, que también podrían utilizarse como recurso para presentar las capacitaciones.

6.6 Inferencia sobre posibles aplicaciones

El nuevo proceso de lanzamiento se puede aplicar también a otros lanzamientos que tenga la empresa de diferentes categorías, ya que, todos ellos involucran a las mismas áreas, y en términos generales consideran la realización del mismo grupo de actividades.

Sin embargo, hay que hacer algunas consideraciones especiales ante ciertos casos puntuales. Un caso puntual es el de un lanzamiento de un producto completamente nuevo, que no tenga un producto similar en el país para tomar de referencia. Esto generaría dificultades en el proceso establecido en las actividades que implican establecer la demanda estimada, los objetivos, la definición del stock en tienda que se estableció realizar a partir del historial de ventas. Para estos casos, se sugiere ajustar el proceso y tomar como referencia resultados del mismo lanzamiento en países con características de consumo similares a Argentina. Se debe agregar una actividad al proceso que implique el análisis del lanzamiento en el país de referencia, entendiendo cómo se realizó la estimación de la demanda y cuál fue la demanda real, con el objetivo de entender qué cálculos podrían replicarse para el caso de Argentina.

Otro caso particular, donde se debería realizar algunos ajustes al proceso, es el de productos de temporada; por ejemplo. los productos de Vick para los síntomas de la gripe o resfrío. En este caso, la estimación de la demanda debe considerar también la información histórica de la temporada anterior, atendiendo a las particularidades que ésta pudo tener, como por ejemplo la cantidad de gente engripada. Asimismo, para el caso de los productos de temporada, se convierte en una actividad prioritaria el establecimiento y cumplimiento estricto del cronograma de ciclo de orden, a fin de llegar a tiempo con las fechas de entrega del producto, dado que las demoras en las entregas en este caso implicarían la pérdida de la temporada.

Por lo tanto, es posible aplicar el nuevo proceso de lanzamiento a todos los lanzamientos de la empresa, solamente es necesario realizar algunas consideraciones puntuales en productos con características especiales, como son los productos completamente innovadores o productos de temporada.

IV. Conclusión

A partir de la elaboración del presente trabajo final, se estableció la importancia del proceso de lanzamiento para la supervivencia de toda empresa. El mismo es una necesidad inherente para cada empresa, y forma parte esencial del proceso de innovación. Frente a la rapidez de los cambios en los gustos de los consumidores y teniendo en cuenta que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, es necesario renovar los productos existentes o apelar a la creación de nuevos productos.

Asimismo, se definió que una de las principales causas del fracaso de los lanzamientos es un mal diseño de la estrategia, es decir que, aún cuando el producto sea el indicado y cubra una necesidad no satisfecha en el mercado, puede fracasar su comercialización por una falla en el proceso.

Por este motivo, se realizó un análisis de la empresa Procter & Gamble y su porfolio de productos, analizando las unidades de negocios estratégicas de la misma. Se tomó como referencia la estrategia de la unidad de negocios de cuidado del cabello, la de mayor importancia para la empresa, y se realizó un diagnóstico exhaustivo del proceso de lanzamiento vigente, donde se pudo determinar sus fallas.

Las oportunidades que se identificaron corresponden principalmente a la ejecución en el punto de venta. El mismo es de suma importancia, ya que es donde verdaderamente se efectúa la elección del consumidor y se produce el primer momento de la verdad. Sobre esta base se trabajaron principalmente dos oportunidades: por un lado, la distribución y disponibilidad del producto en el punto de venta y, por otro lado, la exhibición del mismo tanto en góndola como exhibiciones adicionales.

En cuanto a la distribución y disponibilidad del producto se identificaron fallas en dos actividades:

a) en la estimación de la demanda, la cual no contaba con información desde el área de ventas y de los planes acordados para cada canal, por lo que se trabajó en mayores puntos de contacto entre el área logística y el área de ventas.

b) en “el ciclo de la orden”, es decir, el conjunto de actividades que empieza desde la gestión del alta de producto hasta que el mismo llega a la tienda. Durante la ejecución de estas actividades se generaban demoras que

provocaban que el producto no llegara a la tienda a tiempo para las actividades comerciales que se habían planificado. En cuanto a este punto se elaboró un cronograma con el objetivo de organizar las actividades y los tiempos en que debería llevarse a cabo cada una de ellas para poder asegurar la presencia del producto en tienda en el momento en que deben ejecutarse las promociones y exhibiciones.

Respecto a la visibilidad del producto en góndola, se trabajó en dos aspectos:

a) en primer lugar, el ordenamiento de la góndola de acuerdo a los criterios de compra de la categoría, con el objetivo de romper con el piloto automático de los compradores, mostrarles la novedad y facilitarles el proceso de compra.

b) en segundo lugar, se trabajó para conseguir el espacio en la góndola correspondiente a las ventas del producto con el fin de asegurar la disponibilidad del mismo.

En relación a las exhibiciones adicionales, se trabajó la disponibilidad de producto para poder armarlas y una mayor comunicación a las tiendas a fin de posicionarlas en zonas de alto tráfico. Esto último permite aprovechar la oportunidad de la compra impulsiva, y es otra forma de mostrar la novedad del nuevo producto al consumidor mientras camina por las áreas más transitadas del supermercado.

Sobre la base de estas mejoras, se confeccionó una nueva estrategia de lanzamiento, con un nuevo proceso posible de aplicar a todos los lanzamientos de la empresa. El mismo no requiere inversión adicional o un aumento de costos, ya que las propuestas de mejoras implican reorganización de actividades ya existentes, o reasignación de horas del área de ventas desde la solución de problemas del proceso actual hacia actividades de estimación de la demanda. También se proponen capacitaciones a clientes desde el área de investigación de mercado, que se encuentran incluidas dentro de las actividades de esta función y, por último, el envío de camiones que no cumplan con los parámetros de eficiencia de forma excepcional, contemplados dentro del presupuesto del plan logístico acordado con los clientes.

Más importante aún, el nuevo proceso propone una facturación incremental de 96 millones de pesos en el primer año de implementación, lo que representa un aumento del 0,6% de la facturación anual de la empresa. Esta facturación incremental se consigue en parte por las mejoras en la planificación

del producto en tienda, logrando 27 millones de pesos anuales incrementales y, por otra parte, debido a las mejoras realizadas respecto a la visibilidad del producto en góndola y exhibiciones adicionales, focalizadas en comunicación y capacitación, se alcanzarían ventas incrementales por 69 millones de pesos anuales.

El crecimiento en facturación permite mejorar el retorno sobre la inversión inicial del lanzamiento, y desde un punto de vista estratégico, una rápida fase de introducción al mercado y crecimiento exponencial en ventas. A su vez, esto permite lograr una cuota de mercado mayor sobre la cual seguir construyendo imagen de marca para poder posicionar a la empresa como líder de la categoría.

Por lo tanto, la aplicación de esta nueva estrategia que perfecciona el proceso de lanzamiento de un producto, no sólo le dará ventajas a la empresa en términos de facturación incremental sin aumento de costos, sino también en términos de innovación. Esto es incluso más importante para Procter & Gamble, que durante toda su historia ha sido pionera en el lanzamiento de nuevos productos, innovación y construcción de marca, lo que sigue constituyendo a la fecha su mayor ventaja competitiva.

Como menciona Schnarch Kirberg: "La capacidad de innovar, de crear algo nuevo, constituye la medida del éxito de la empresa en el futuro". (2003, pág. 28).

V. Bibliografía

- Colleen, A. (4 de Agosto de 2014). *American Marketing Asociation*. Obtenido de American Marketing Asociation:
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C#channel+of+distribution>
- Colleen, A. (4 de Agosto de 2014). *American Marketing Asociation*. Obtenido de American Marketing Asociation:
<https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=definition%20of%20brand&start1=61>
- Española, R. A. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=OyRtG0r>
- Forbes. (Junio de 2017). *www.forbes.com*. Obtenido de www.forbes.com:
<https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>
- Gallerano, M. V. (27 de enero de 2010). *Temas de Administración de Empresas*. Obtenido de Temas de Administración de Empresas:
<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com.ar/2010/01/causas-del-fracaso-de-productos-nuevos.html>
- Garcia, M. (5 de Agosto de 2010). *Marketing y Comunicación Perfumería y cosmética*. Obtenido de Marketing y Comunicación Perfumería y cosmética:
<https://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/>
- Guiltinan, P. (1999). *Gerencia de Marketing*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hermida, J., & Serra, R. (1989). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Edición Macchi.
- Hill, C., & Gareth, J. (1999). *Administración estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kenneth, A. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Navarra: S.A. EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de Operaciones*. Madrid: Pearson.
- Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google Inc. Obtenido de Winning the Zero Moment of Truth:
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Nielsen. (Diciembre de 2015). *6 tendencias del retail en América Latina*. Obtenido de Nielsen:

<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

- Nielsen. (17 de Septiembre de 2015). *Ejecución en el punto de venta, factor determinante de crecimiento*. Obtenido de Ejecución en el punto de venta, factor determinante de crecimiento:
<http://www.nielsen.com/mx/es/insights/news/2015/ejecucion-en-el-punto-de-venta.html>
- Nielsen. (26 de Mayo de 2015). *La importancia de ser visible en una tienda*. Obtenido de La importancia de ser visible en una tienda:
<http://www.nielsen.com/pr/es/insights/news/20151/visibilidad-en-la-tienda.html>
- Nielsen. (2017). *Deja de lado las conjeturas al momento de hacer tu planeación de precio y promoción*. Obtenido de Deja de lado las conjeturas al momento de hacer tu planeación de precio y promoción:
<http://www.nielsen.com/ec/es/solutions/price-and-promotion.html>
- Nivelle, N. (1968). *Lanzamiento de productos*. España: Oikos-Tau.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que les dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Procter&Gamble. (Junio de 2017). *www.pg.com*. Obtenido de *www.pg.com*:
<http://www.pginvestor.com/Company-Strategy/Index?KeyGenPage=208821>
- Procter&Gamble. (Mayo de 2017). *www.pg.com*. Obtenido de *www.pg.com*:
http://www.pg.com/es_LATAM/AR/marcas-p-and-g/pantene.shtml
- Schnarch Kirberg, A. (2003). *Desarrollo de Nuevos Productos*. México: Mc Graw Hill.