



PROYECTO FINAL  
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS COMO UNA FORMA DE GANAR MERCADO

Autor: Javier Montes  
Legajo: 43.199  
DNI N°: 29.865.500

Tutor: Ing. Francisco Redelico

2012



*A Edu, Santi, Gordo, Joaco, Ale,  
Marquitos, Gaso, Tomi, Jeorgie, Oso y  
Lucho.*

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas tienen entre sus principales objetivos crecer constantemente en la participación de mercado, en un marco de rentabilidad. La incorporación de nuevos productos es una alternativa válida que aporta a este objetivo.

Para que las empresas pueden tener una gestión eficiente en la innovación e incorporación de nuevos productos, deben basarse en tres pilares fundamentales: innovación como proceso estandarizado, estrategia de lanzamiento y trabajo interdisciplinario.



Sistematizar la innovación les permite a las empresas incorporar en el largo plazo el proceso de innovación, haciéndolo un proceso habitual e integrado en la cultura de la compañía.

La estrategia de lanzamiento alinea y orienta los esfuerzos de toda la compañía con los objetivos primordiales de participación de mercado y rentabilidad.

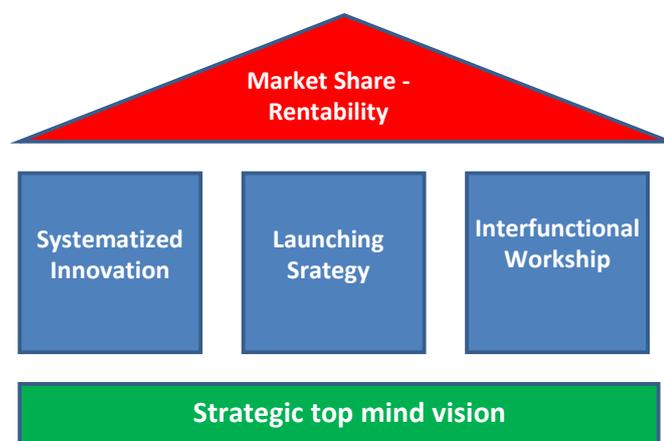
El trabajo interdisciplinario alienta a toda la organización a darle el foco necesario y permite operativamente implementar con éxito las estrategias trazadas.

La alta gerencia debe acompañar activamente el proceso para poder transmitir al equipo de trabajo la visión estratégica de la compañía.

## EXECUTIVE SUMMARY

Companies have in their main objectives to gain constantly market share, taking care of the rentability. Increasing new products it's a valid alternative which supports these objectives.

Three main pillars must be solid so the companies can reach to an efficient management of innovation and launching new products: innovation as a standardized process, strategic launching and interfunctional workshop.



Systematizing innovation allows companies to include the innovation process in a long term period, making it a usual process integrated to the company's culture.

The launching strategy aligns and remains straight all the companies efforts to the main objectives of market share and rentability

The interfunctional workshop gathers all the organization to be focus in implementing operatively the strategies.

The directors of the companies must accompany the process to be able to transmit the strategic vision to the team work.



*Quiero agradecer especialmente a mi familia, que fue un sostén fundamental en mi carrera. A mi gran amigo Santiago por mantenerme la moral alta en los peores momentos y a Francisco por su apoyo incondicional durante la realización del presente trabajo.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Rol de la innovación en las empresas.....  | 3  |
| 1.2 Lanzamiento de nuevos productos: tarea interdisciplinaria<br>por excelencia..... | 6  |
| 1.3 Proceso de lanzamiento de un nuevo producto.....                                 | 10 |

## **2. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Breve resumen del mercado de la Cerveza en la Argentina..... | 17 |
| 2.2 Estrategias de pricing en el mercado de consumo masivo.....  | 20 |
| 2.3 Investigaciones de mercado.....                              | 26 |

## **3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Planificación comercial y tácticas de lanzamiento de<br>nuevos productos.....               | 31 |
| 3.2 Lanzamiento de nuevos productos como estrategia para ganar<br>participación de mercado..... | 33 |
| 3.3 Análisis de inversión para lanzamientos.....  | 36 |

## **4. SOLUCIÓN PROPUESTA**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Estrategia en la determinación del nuevo producto a lanzar.....      | 39 |
| 4.2 Importancia de la distribución física en el lanzamiento.....         | 43 |
| 4.3 Estrategia de pricing en el lanzamiento.....                         | 45 |
| 4.4 Campaña de comunicación en el lanzamiento.....                       | 46 |
| 4.5 Ejecución ganadora de un nuevo producto en el<br>punto de venta..... | 50 |

## **5. RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Impacto en participación de mercado del lanzamiento<br>de dos nuevos productos..... | 56 |
| 5.2 Impacto en contribución marginal.....   | 64 |

|   |    |
|---|----|
| 5.3 Incremento del mercado total al ampliar el<br>portafolio de marcas..... | 66 |
| 5.4 Relación de share con cantidad de marcas x punto de venta.....          | 68 |
| 5.5 Casos de fracaso con la misma estrategia.....                           | 70 |

## **6. CONCLUSIONES**

|   |    |
|---|----|
| 6.1 Factibilidad de la estrategia en otros mercados.....    | 75 |
| 6.2 Sistematizar la innovación en la empresas.....          | 78 |
| 6.3 El trabajo interdisciplinario como clave del éxito..... | 80 |

## **7. BIBLIOGRAFÍA**



# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**



## 1.1 ROL DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Son diversos los autores que intentan definir el concepto de innovación y su rol en las empresas. Todos ellos convergen en 2 conceptos fundamentales para que la innovación sea tal:

- el nuevo producto o proceso debe ser aceptado y demandado por el mercado
- la innovación es el motor de competitividad de cualquier empresa

Esto se debe a que hoy en día el juez final o quien decide si un nuevo producto es exitoso o no, es quien día a día decide en el momento de compra y es el consumidor. Ya quedaron atrás las épocas donde quien decidía era el productor y lo hacía en base a su capacidad de producir, donde todo lo producido era demandado. El consumidor fue cambiando y hoy en día es mucho más complejo y exigente con los bienes que consume, en pocas palabras *“el consumidor manda”*.

El objetivo principal de las compañías es aumentar su rentabilidad, lo que las convierte cada vez más competitivas. El factor clave para mejorar la competitividad es la innovación ya que es lo que les permite diferenciarse de sus competidores, estando siempre a la vanguardia en las necesidades del mercado que atienden.

El proceso de innovación requiere habilidades y capacidades particulares, entre las cuales se destacan de manera especial, la capacidad de escuchar con sentido de anticipación las necesidades y los cambios en los consumidores del mercado que atiende. Internamente en la empresa, se resalta la capacidad de formar equipos, la disposición a tomar riesgos y la tenacidad para enfrentar las dificultades de transitar por terrenos desconocidos. Michael Porter define el concepto de la siguiente manera: *“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar”*. De esta manera el gurú del marketing deja en el centro de la escena la trascendencia de la innovación para cualquier empresa u organización. Esto se debe a la velocidad del cambio en los gustos y necesidades del mercado. Lo que hoy es demandado, en breves años ya quedará obsoleto y será reemplazado por otro producto que se adecua a las nuevas exigencias de los consumidores.

Para poder atender esta tendencia en los consumidores, las empresas debieron y todavía lo deben seguir haciendo, actuar en consecuencia y ubicar dentro de su estructura la innovación como foco principal y motor para seguir siendo competitivas y defender su posición de participación dentro del mercado que atienden. Esto no significa únicamente crear un departamento de I+D para cumplir con las necesidades y demostrar que están actuando en consecuencia. Las empresas tienen que ubicar la innovación dentro de sus principales procesos, ubicando a la gente adecuada a dirigir los mismos y asegurando que esos procesos de innovación tengan un ciclo formal medido por los resultados que se obtienen. Actualmente ocurre que las empresas crean el departamento que presenta infinidad de ideas innovadoras y quedan únicamente en eso que son, grandes ideas que nunca se llevan a cabo. Esto se debe a que quien trabaja en ello está muy apartado de la realidad y de la operación de la empresa, con lo cual es casi un ente autónomo y sus funciones son las de presentar ideas nuevas que busquen revolucionar el mercado.

Lo fundamental en la innovación es buscar nuevos productos que atiendan a las necesidades cambiantes del mercado. Esto les permite a las empresas estar a la vanguardia y poder anticiparse a los cambios que se generan en el mercado. Otro punto clave es buscar en la innovación generar nuevas necesidades en el mercado. Las empresas líderes tienen que pensar en generar demanda de productos que hoy no se manifiestan como necesarios. El ejemplo más claro es el IPOD o la Blackberry, hoy casi una necesidad básica entre la mayoría de los jóvenes.

Para poder conseguirlo de manera efectiva y que se vea reflejado en su participación en el mercado, es que se debe constantemente investigar y analizar el mercado en el cual compiten. Todo lo que se genera mediante la innovación debe estar enfocado a satisfacer esas necesidades. Esto se debe a que finalmente es el consumidor en su elección diaria de compra quien lo va a elegir o no cuando lo encuentre en el mercado.

Dentro del abanico de tareas y funciones de la innovación en una organización, se los puede abarcar dentro de los 4 casos siguientes:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados

- Apertura de un nuevo mercado en un país.

Dada la importancia que tiene la innovación y su rol central dentro de la empresa, este trabajo se va a centrar en el lanzamiento de nuevos productos. Cuando esto ocurre generalmente el suceso se convierte en el foco principal de la organización ya que toda la operación trabaja en conjunto y organizada para que sea un éxito.

## 1.2 LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS: TAREA INTERDISCIPLINARIA POR EXCELENCIA

La importancia de la creación de un departamento de Innovaciones o Investigación y Desarrollo (I+D) se da no porque ese departamento vaya a realizar todas las tareas relacionadas a un lanzamiento de un nuevo producto, sino que es necesario un área que coordine con todos los sectores de la empresa cualquier innovación que se pretenda lanzar. Esto se da así por la gran cantidad de tareas que se deben realizar y todas provienen de distintos sectores de las compañías. Es por ello que se determina a esta tarea como la que mayor comunicación, coordinación y trabajo en equipo tiene con el resto de la organización.

Sería imposible pensar en el lanzamiento de un nuevo producto sin que todas las áreas participen y pongan en ello el mayor foco y empeño posible ya que cada una de las partes juega un rol fundamental en busca del éxito. Cada departamento juega un rol indispensable y tiene que estar coordinado. A continuación se detallan las diferentes funciones correspondientes a cada departamento.

- **Marketing:** investigaciones de mercado, tendencias en consumidores, test en focus groups, determinación del producto, diseño del empaque, campaña de comunicación
- **Industrial:** desarrollo del producto, diseño del empaque, factibilidad de producción, control de calidad
- **Planeamiento de la producción:** planes de producción, cronograma de disponibilidad de producto, gestión de stocks de producto terminado.
- **Abastecimiento:** desarrollo de proveedores si fuera necesario, cronograma de abastecimiento de materiales necesarios.
- **Control de gestión y finanzas:** análisis rentable y financiero del lanzamiento, disponibilidad de los recursos necesarios y análisis de costos

- **Ventas:** presupuestos de volumen, cronograma de lanzamiento, estimados de ventas, pruebas pilotos en mercados seleccionados, distribución del producto en el lanzamiento.
- **Recursos Humanos:** disponibilidad de recurso humano necesario en todas las áreas para ser exitoso el lanzamiento

Como se puede apreciar son todas tareas que se entrelazan entre si y es necesario una coordinación exacta para poder llevarlas adelante respetando los tiempos acordados y los estándares de calidad definidos. No es posible que abastecimiento determine la cantidad a comprar de materia primas si antes planeamiento de la producción no fija qué cantidades y en qué tiempo se realizará la producción en serie. Pero para ello es necesario que anteriormente ventas defina estimando lo más exacto posible los volúmenes de venta. Esto que describiéndolo suena muy sencillo en la realidad, es una tarea muy ardua y que justamente requiere que todos los departamentos trabajen en la misma dirección; sin embargo cuando suele pasar que los objetivos de estos departamentos siempre son a veces contrapuestos, total o parcialmente.

Por ejemplo, para ventas sería excelente disponer de todo el stock de producto terminado que puede llegar a vender sin que exista la posibilidad de quedar con stock cero. Esto es posible si planeamiento produce cantidades muy superiores para evitar quebrar en stock. El problema surge si después no se vende todo el producto y queda producto en depósito sin vender. Los costos de mercadería que vence, el costo logístico x almacenar y transportar producto sin venta sería muy elevado e imposibilitarían que sea rentable la inversión para el lanzamiento. Este ejemplo básico sirve para entender que cada área tiene objetivos que suelen ajustarse a reducir costos y mejorar la rentabilidad, lo que resulta necesario para un área pueda perjudicar en cierta circunstancia a otra.

Otro ejemplo puede surgir entre marketing e industrial. Industrial y marketing definen el estándar de calidad en el cual se definen las especificaciones que tiene el producto. Para llegar al valor óptimo de estas especificaciones el área industrial destina una gran cantidad de recursos que están destinados a la producción de los productos ya existentes y a los cuales están atados sus objetivos mensuales. Estos recursos son: horas de operación, materia prima, repuestos y partes para la línea de producción. Con lo cual cuanto más altos estándares de calidad se determinen para el producto, mayores serán los costos de la puesta a punto de producción para lanzar la producción del nuevo

producto. Con lo cual suelen surgir largas horas de negociación entre estos dos sectores al momento de definir las especificaciones, factibilidad de producción y demás detalles que deben tener los productos.

Esto suele existir y va a seguir existiendo ya que está en la naturaleza de los sectores de la compañía defender sus propios intereses y destinar la mayor cantidad de recursos y esfuerzo en lograr los objetivos planteados. Es ilógico pensar en alguien de logística planteando niveles de stock determinados con un sobre costo por el hecho de que el área de ventas se asegure tener siempre los niveles de stock requeridos, independientemente del volumen que se estimó.

Con lo cual, todas estas tareas deben estar organizadas y coordinadas por un equipo de trabajo interdisciplinario que tenga por objetivo el lanzamiento del nuevo producto con el fin más importante: ganar participación de mercado rentablemente. Como consecuencia de un trabajo coordinado entre las partes se pueden conseguir ventajas importantes que apunten a beneficios de varias áreas de la compañía:

- **La cooperación de suministradores, distribuidores y clientes.** Hacer copartícipe de tus planes a los proveedores, distribuidores, socios y clientes, generando anticipación. La participación de muchas partes involucradas para conseguir que el producto tenga éxito puede traer beneficios en escala para varios sectores.
- **Mejorar los rendimientos financieros.** Por ejemplo, acumular suficientes pedidos de compradores como para reservar productos muchos meses antes de que se acabe y comercialice el producto acabado. El producto puede llevar a anticipar compras inclusive antes de estar fabricado.
- **Publicidad gratuita.** La atención que prestan los medios está garantizada si se trata de una gran novedad en el mercado. El beneficio del anuncio permite un posicionamiento anticipado.
- **Congelar a la competencia.** La empresa con el anuncio consigue que los consumidores estén pensando en comprarse esos productos en los próximos meses, esperando a su salida.

También se suelen cometer errores muy frecuentes que llevan a los riesgos de no tener el éxito deseado en el lanzamiento de un nuevo producto.

- **Que el producto no sea suficientemente innovador** para satisfacer las expectativas de los consumidores y hacer frente a la reacción de la competencia. Ningún enfoque moderno o herramienta de marketing por muy sofisticada que sea garantizará el éxito si un nuevo producto no puede satisfacer las expectativas o debe enfrentarse a la competencia con un resultado incierto.
- **Perjudicar a la ventas actuales de la empresa.** el caso donde el lanzamiento de un nuevo producto, si bien traería un volumen de venta adicional, esto puede perjudicar las ventas a un producto ya existente. Por lo tanto lo único que se generaría sería la canibalización de un producto existente por el que se está lanzando. El producto debe ser único, crear una nueva categoría de productos dentro de las gamas existentes.
- **Generar expectativas excesivamente altas.** Unas expectativas muy altas pueden perjudicar el lanzamiento de un nuevo producto. La empresa debe evaluar cuidadosamente el tamaño del mercado. Una sobrestimación o subestimación puede generar riesgos importantes. Por ejemplo, si se sobrestima el tamaño del mercado, una vez dadas las cifras de ventas, parecerá que el producto es un fracaso y llevará a un costo altísimo por los niveles de stock que no se vendieron.
- **El producto no sea suficientemente bueno.** Según muchos expertos el producto es mucho más importante que las estrategias de marketing plasmadas en lanzamientos anticipativos. Cuando falla un lanzamiento en muchos casos el problema no es la estrategia de marketing: es el producto.

### **1.3 PROCESO DE LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO**

Como ya hemos visto, el rol de la coordinación, comunicación y foco en el proceso de innovación van a determinar el éxito del lanzamiento de un nuevo producto. Se determinó que son varias las áreas de la empresa que trabajan en esto y su rol interdisciplinario. Pero poder llevar adelante esta tarea con éxito no se logra sólo con buena voluntad y comunicación, es fundamental incorporar el lanzamiento de un nuevo producto dentro de un proceso formal, con estándares definidos y que puedan ser medidos para poder llegar a lograrlo con éxito.

Suele ocurrir en reiterados casos que si el lanzamiento fracasa se le hecha la culpa al momento del lanzamiento y los problemas que ocurrieron en el momento que el producto debe salir al mercado. Pero para evitar ello y entender la real importancia del proceso, hay que planificar cada tarea desde la determinación de la necesidad por parte de los consumidores hasta que el producto está en la góndola a disposición del mercado. El proceso debe estar internalizado en la organización, con roles definidos y expresados en el modelo de gestión que tenga adoptado. Toda la estructura tiene que tener conocimiento del mismo y actuar según los lineamientos planteados.

Resulta muy dificultoso definir un proceso estándar aplicable para cualquier organización, pero es claro que deben seguir ciertos lineamientos y cumplir con todos los pasos necesarios para conseguir lanzar un producto al mercado con éxito. A continuación se detallan los principios básicos aplicables para cualquier empresa para el lanzamiento de un nuevo producto:

#### **1.3.1 Determinación de la necesidad por parte de los consumidores**

Estudiar las tendencias del mercado, los cambios en los comportamientos de los consumidores, el comportamiento de marcas de la competencia. Se estudia el nivel de aceptación de las marcas actuales, de la propia empresa y también de la competencia. Evolución de participación de mercado de las marcas actuales x segmento de mercado. Es importante en esta etapa segmentar el mercado y buscar el nicho donde se encuentren oportunidades de satisfacer una necesidad que hoy los consumidores no encuentran con las marcas y productos actuales. Una forma muy común es segmentar x precios, organizando los productos actuales en 3 segmentos: value o de bajo precio, main o de mayor consumo y premium o de alto precio. El área que se ocupa de

esto es la de marketing que es la que se encarga justamente de estudiar al consumidor y ver la forma de llegarle de nuevas formas para ganar su fidelidad. Se utilizan investigaciones de mercado, que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

**Objetivo:** Recoger el máximo de ideas de nuevos productos, clasificados en función de los objetivos del departamento. Las ideas pueden provenir del sector comercial, equipo de proyecto o de cualquier miembro del personal.

**Tareas a realizar:** formaliza las ideas, analiza las ideas presentadas, pasando las interesantes a los miembros del equipo de Proyecto. Clasificar las ideas interesantes para el departamento y hacerlas pasar a la etapa siguiente. Designar un líder de proyecto para las ideas retenidas

### 1.3.2 Propuesta de producto

Una vez determinada la necesidad u oportunidad en el mercado que se pretende buscar hay que determinar el producto exacto que la cubre. Para esto es el primer encuentro de las dos áreas encargadas de resolverlo. Entre Marketing y el área Industrial deben darle forma al producto. Se debe realizar también un trabajo en conjunto con el área de abastecimiento que asegure contar con la materia prima necesaria para poder llevarlo adelante. En esta etapa es crucial que se realice la especificación técnica del producto, de manera de determinar los estándares de calidad y de producción del mismo. Se realizan prototipos y se testean en focus group de manera de detectar cualquier diferencia contra lo que se busca en los consumidores antes de seguir adelante con la producción. Una vez validado el producto se sigue adelante con la planificación de la producción del mismo.

**Objetivo:** Verificar que una idea juzgada interesante corresponde a una necesidad real y evaluar su factibilidad antes de comprometer recursos de I & D, Marketing e Industriales

**Tareas a realizar:** Verificación de una idea juzgada interesante bajo los diferentes aspectos: beneficio del consumidor; valor estratégico del proyecto; potencial de mercado; rentabilidad; factibilidad técnica; ingeniería; análisis de los riesgos ligados al proyecto, valor agregado a lo largo de toda la cadena de

suministros.. Se realiza el Plan de Desarrollo detallado: Planeamiento y Recursos. Prototipo del nuevo producto.

### **1.3.3 Disponibilidad del nuevo producto**

Una vez validado y realizadas las pruebas pilotos y testeadas, el producto ya se encuentra en la etapa previa a la producción. Es en esta etapa donde conviven Planificación de la producción, Abastecimiento, Industrial, Calidad y Logística para lograr producir las cantidades acordadas con los estándares de calidad establecidos en la propuesta de producto.

**OBJETIVO:** Elaborar un producto que responda a la necesidad expresada y que respete los límites impuestos.

**Tareas a realizar:** Verificación, pedido, recepción, instalación de los equipos. Aprovechamiento de las materias primas y materiales de envasado. Capacitación del personal y confirmación de los planes de control. Primeras producciones.

### **1.3.4 Venta y Distribución del nuevo producto**

Todo el equipo de ventas tiene que estar enfocado y con prioridad en generar la cobertura del producto a lanzar lo más rápido posible. Para ello se determinan los canales de venta a los cuales se hará foco en ello. El factor a medir en esta etapa es el grado de cobertura que tiene el nuevo producto en la actual cartera de clientes que maneja la compañía. Se espera de un nuevo producto que tenga la mayor disponibilidad posible al momento que se realiza la campaña de comunicación. El peor error que se puede cometer es que un consumidor se entere de la novedad y que cuando vaya a consumir ese nuevo producto no lo encuentre en el mercado.

**OBJETIVO:** lograr la cobertura deseada del nuevo producto en los tiempos acordados

**Tareas a realizar:** llenado de distintos canales. Coordinar en todos los canales el alta del nuevo producto. Disponibilidad de producto en todos los centros de distribución.

### 1.3.5 Campaña de Comunicación

En general se mide previamente el grado de cobertura que hay del nuevo producto antes de salir a comunicarlo para evitar el error antes mencionado. La campaña de comunicación puede tener distintas vías: vía pública, TV, Radio, medios gráficos, internet. Diariamente aparecen nuevos medios de comunicación que tienen que ser aprovechados por las empresa para también estar en la vanguardia en lo que respecta a comunicación.

**OBJETIVO:** dar a conocer a los consumidores los atributos y valores intangibles del nuevo producto

**Tareas a realizar:** armado plan de campaña junto con agencia de comunicación. Pactar pautas de comunicación con los distintos medios.

### 1.3.6 Líder de Proyecto

Esta no es una etapa en si misma. Sino que todo el proyecto de lanzamiento de un nuevo producto tiene que tener un líder. Esta es la persona encargada de seguir de cerca cada una de las partes del proceso, por más que el área encargada no sea parte de ella. Esto es crucial para asegurar que cada área se enfoque en el seguimiento del lanzamiento y no lo deje como un tema secundario debido a otros temas de carácter diario que puedan surgir durante la etapa de lanzamiento. Por lo general lo óptimo es que el líder sea una persona de marketing ya que son los que mayor interacción tienen con el personal de toda la empresa y es de esa área donde surge la idea del nuevo producto.

**OBJETIVO:** Animar y coordinar al equipo de trabajo a fin de asegurar buenos resultados (calidad, plazos, etc).

**Tareas a realizar:** Asegurar que se respeten las etapas del método de desarrollo (especialmente los puntos claves). Identificar y oficializar al equipo de trabajo. Animar y coordinar al equipo a lo largo de todo el proyecto. Asegurarse que los medios humanos y técnicos de todos los niveles se comprometan para alcanzar los objetivos del proyecto. Gerenciar el plan

general de proyecto. Informar al equipo de proyecto de toda decisión a tomar o de alguna desviación importante con respecto a los objetivos del proyecto.

# **CAPÍTULO II**

## **ESTADO DE LA CUESTIÓN**



## **2.1 BREVE RESUMEN DEL MERCADO DE LA CERVEZA EN LA ARGENTINA**

Desde hace casi una década, la industria cervecera de nuestro país presenta un notable desempeño. Luego de la devaluación de 2002, el consumo total y per cápita crece año a año, en contraste con la tendencia decreciente que muestra el vino, una de las principales bebidas competidoras.

En 2011, el consumo total de cerveza en nuestro país, alcanzó unos 19,8 millones de hectolitros. Con dichas cifras, el mercado de cervezas alcanza el segundo lugar en el total de las bebidas en general (19%) luego de las gaseosas (42%) y el más importante en las bebidas alcohólicas, por encima de los vinos (11%) y licores (1%).

El mayor cambio se dio en la cantidad de marcas que las empresas lanzaron al mercado en los últimos 10 años. La estrategia, sobre todo de la empresa líder en el país tuvo 2 aristas fundamentales:

- aumentar la categoría mediante el lanzamiento de nuevas marcas y productos
- comunicación del segmento para desestacionalizar la cerveza

Como dato contundente, Cervecería Quilmes tuvo durante más de 100 años desde su fundación no más de 5 marcas dentro de su portafolio, y solamente en los últimos 15 años lanzó más de 20 marcas para tener hoy en día un total de 20 marcas en el mercado. No todas las marcas y productos que se lanzaron se mantuvieron y tuvieron éxito, pero claramente la estrategia para ampliar la categoría está de la mano de ampliar el portafolio de marcas

Además del impulso generado por el crecimiento económico general de los últimos ocho años, se produjo un efecto sustitución que favoreció el consumo de cerveza en detrimento del vino de mesa. Por un lado, se da una tendencia a nivel mundial de reducción del consumo de vino, el cual se vio reemplazado en nuestro país por una mayor ingesta de cerveza en el consumo diario, lo que favoreció a la reducción de los efectos estacionales de la misma, que en general se concentra en los meses de más calor. Por otra parte, la cerveza también se ve favorecida en el consumo ocasional, por un diferencial de precios respecto a los vinos de mayor calidad.

En la Figura 2.1 se puede ver que la participación de la cerveza en el mercado de bebidas de la Argentina en el año 2011 es del 19%, frente a un 11% de los Vinos.

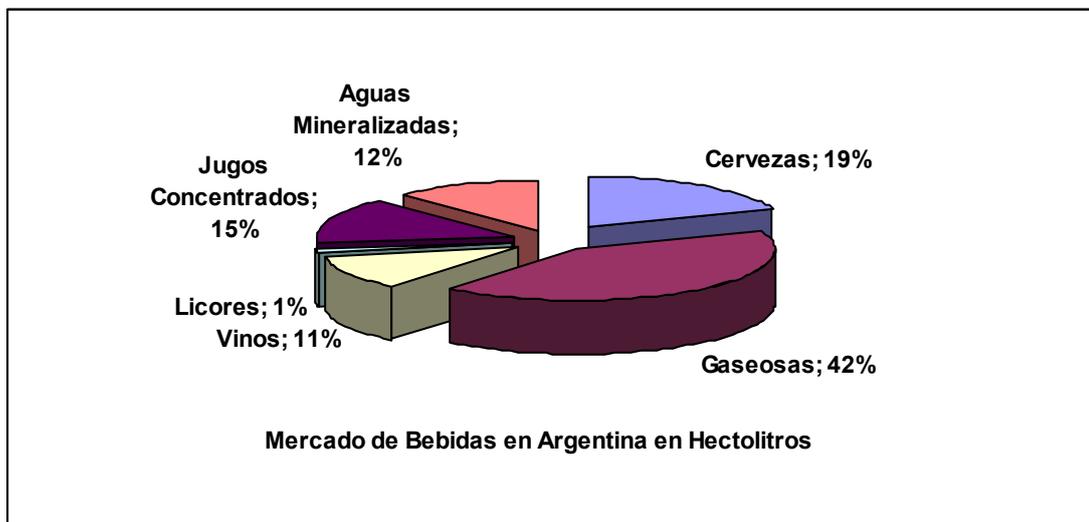


Figura 2.1 Distribución porcentual del mercado de bebidas en la Argentina. Muestra la participación de cada segmento.

Los altos niveles de publicidad, el fortalecimiento de marcas y el desarrollo de nuevos segmentos son algunas de las estrategias que utilizó la industria cervecera para consolidar dicho cambio, que entre otras cosas, fue capaz de hacer aumentar el consumo del segmento de edad más joven, lo cual marca el dinamismo del mercado.

En el último año el consumo de cervezas obtuvo un incremento del 6,5%, mientras que el de vinos se redujo un 5,6%. Asimismo es destacable el crecimiento del 2,5% durante el año 2010 mientras que el consumo total de bebidas se contrajo. Todo esto llevó a que en el año 2011, el consumo per cápita alcance su pico histórico, alcanzando una ingesta de 49 litros anuales por persona, un 159% más que hace 20 años.

Sin embargo, el consumo per cápita local continúa por debajo de otros países de la región, lo que indica, junto a la continuidad del ciclo de crecimiento de la economía local, que el mercado cervecero en Argentina aún tiene margen para continuar con su senda expansiva durante 2012 y el siguiente año en niveles similares a los del año pasado.

Mediante innovación de nuevas oportunidades de consumo, en los últimos 5 años las compañías exploraron en el segmento de cervezas superpremium, incorporando mayor variedad de sabores y blends, como así también se está empezando a desarrollar el segmento de cervezas importadas. A diferencia del mercado europeo, en la Argentina se entiende que todavía hay posibilidad de crecimiento del mercado de la cerveza. En Europa las tasas son de contracción del mercado en los últimos 3 años.

## 2.2 ESTRATEGIAS DE PRICING EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO

Hasta ahora se ha desarrollado la importancia del lanzamiento de nuevos productos como estrategia para ganar participación de mercado. Se ha detallado cómo esto forma un eslabón crucial en cualquier empresa que hoy quiera diferenciarse competitivamente en su mercado. Pero también debemos entender que hay otras estrategias para ganar participación de mercado, cuáles son sus ventajas y sus desventajas. Hoy en día, las más comunes en el mercado del consumo masivo y en mayor medida en el mercado de las bebidas, son las estrategias basadas en el precio de sus productos. Esto se da principalmente porque son mercados gobernados por duopolios y por la gran presión que reciben los altos directivos de estas compañías por alcanzar los niveles de participación de mercado comprometidos con los accionistas de dichas empresas. Otro factor clave es que las estrategias basadas en precio por lo general ofrecen resultados más rápidos, los resultados se pueden palpar en el corto plazo. De esta manera, si bien se está pensando en el corto plazo, es una estrategia muy usada donde los objetivos y las metas son muy agresivas.

Podemos encontrar en gran medida dos tipos de estrategias basadas en el precio:

### 2.2.1 Estrategias basadas en el empuje (push):

En esta estrategia se otorga un beneficio por un descuento en la compra al comerciante, que es el intermediario entre la empresa y el consumidor final. Se generan políticas de descuento o beneficios que lo que hacen es trasladar rentabilidad de la empresa al comerciante. De esta manera el comerciante aprovecha este descuento y compra niveles de stock superiores a los que viene comprando para capturar la mayor rentabilidad posible de esa compra. *Ejemplo 2.2.1. El Almacén A compra 10 cajones de cerveza semanales, se genera un descuento especial donde si el cliente compra 15 cajones se le aplica un descuento especial del 15%. El comerciante aprovecha esta oportunidad ya que le significa un 15% adicional de rentabilidad por esa compra.*

El beneficio que obtiene el comerciante es claro, donde incrementa la rentabilidad en cantidad de cajones que compra. La empresa logra aumentar el stock de sus propios productos en el comercio. Aprovecha y captura el poder

de compra del comerciante, que hoy en día es muy reducido en la Argentina. De esta manera cuando otro competidor intenta venderle otros productos de la misma categoría, el comerciante ya destinó su activos (\$) a invertir en productos donde tuvo una rentabilidad adicional.

Esta claro que es una estrategia efectiva pero que puede traer desventajas. Bajar los márgenes para aumentar el volumen invita a empresas de la competencia a igualar el nuevo precio bajo. Si la estructura de costos de los rivales es igual o menor, se dará inicio a una guerra de precios sin sentido. De esta manera al bajar el precio sin modificar el precio de venta a los consumidores lo que hacen las empresas es transferir su rentabilidad a los comerciantes, que esperan estas acciones de baja de precio desesperadas por parte de la empresas e invierten en stocks de dichos productos únicamente cuando disponen de estas promociones.

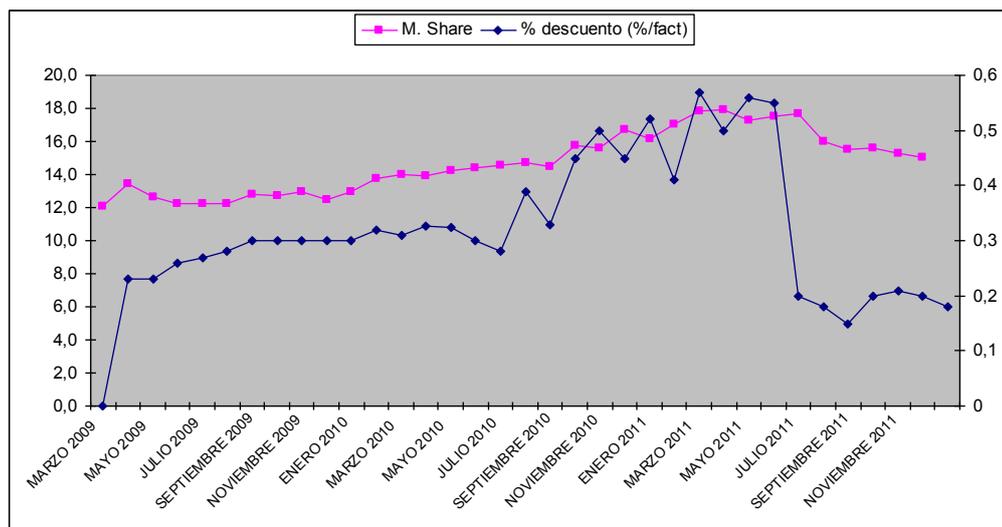


Figura 2.2.1 Evolución de la participación de mercado en función del descuento promedio. Mide la variación de Share ante variaciones en el descuento promedio otorgado a los puntos de venta.

Esto genera que los comerciantes se acostumbren a estas prácticas y asocien los productos y marcas que adquieren a ofertas de baja de precio donde aprovechan para ganarse una rentabilidad adicional. En la figura 2.2.1 se puede ver el caso de una marca de Cerveza A. El mismo muestra cómo varía su participación de mercado al variar el porcentaje de descuento que se aplicaba a los comerciantes. Se puede ver cómo a partir de Julio de 2011 donde la compañía decide suspender este tipo de acciones, disminuye su

participación. Esto se debe a que los comerciantes no aceptaban adquirir estos productos si no era con descuento especiales.

En el mercado de la cerveza en particular esta estrategia es muy frecuentemente utilizada ya que se utiliza un envase retornable, por lo que el comerciante cuenta con 2 activos muy preciados para las compañías: el poder adquisitivo y el envase disponible para llenarlo de producto. Así los competidores utilizan esto para ver quién llena primero los envases de los comerciantes.

### **2.2.2 Estrategias basadas en la tracción (pull):**

Lo que se busca con esta estrategia es darle un beneficio por un descuento adicional al consumidor final, que es quien decide dentro del punto de venta. Las compañías de cerveza lo que buscan es generar una sensación de oferta de manera tal que el consumidor elija la cerveza prefiriéndola por su precio diferencial en el momento de la elección.

En esta caso lo que se realiza es un descuento especial al comerciante sólo en el caso que el comerciante traslade ese descuento al precio final al cual vende ese producto. *Ejemplo 2.2.2: se realiza un 10% de descuento en la compra de un cajón de cerveza, si el comerciante reduce un 10% el precio final de venta por botella. Una botella que se vende a 8\$, tendrá un valor especial de oferta de 7,2\$.*

En este caso el beneficio se traslada directamente al consumidor final, que logra comprar el bien por un precio menor al que estaba acostumbrado. Lo que buscan las compañías es ese nicho de consumidores que eligen por menor precio y se ven atraídos por las ofertas, sin importar la marca que están eligiendo. Es por eso que se llaman estrategias basadas en el pull, ya que se espera que el que traccione la venta sea el consumidor atraído por estos precios.

Por otro lado, el comerciante también recibe un beneficio aunque está implícito. Es que tiene un precio especial que tal vez otro comerciante no lo tiene y sus habituales clientes van a recibir esta oferta con agrado. Al punto de venta le sirve para combatir las grandes diferencias de precios que se encuentran actualmente entre los pequeños comercios y las grandes cadenas de supermercados.

El problema con este tipo de políticas es el daño a largo plazo que pueden sufrir las marcas, que son pasadas a percibir como marcas de bajo precio, acostumbrando a los consumidores a elegir las sólo si tienen un precio diferencial versus otras marcas del segmento.

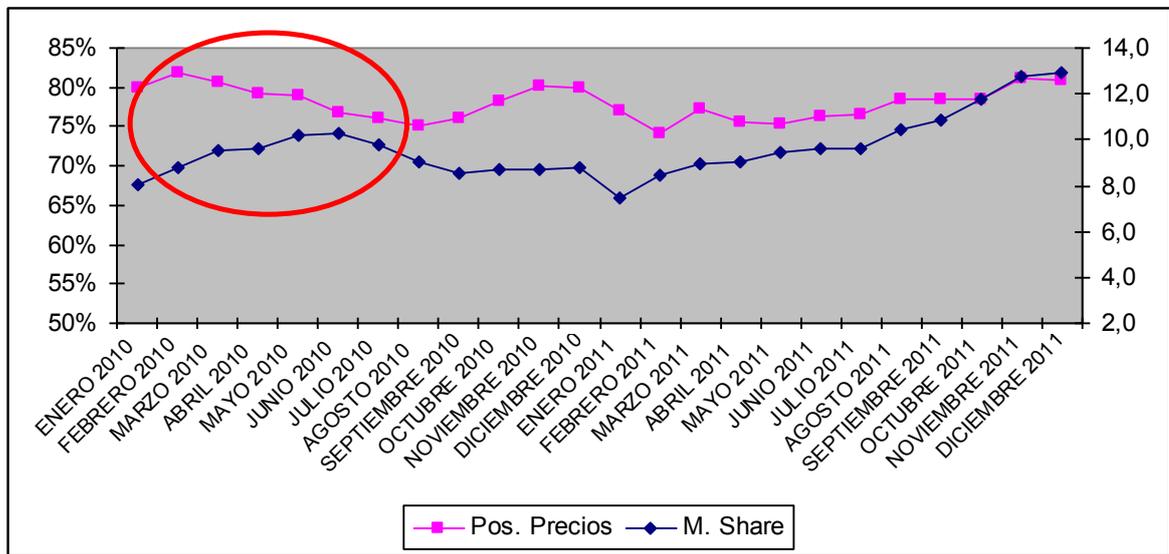


Figura 2.2.2. Evolución de la participación de mercado en función del posicionamiento de precio. El posicionamiento de precios se mide en referencia a la marca líder del segmento.

La Figura 2.2.2 muestra cómo se comporta la participación de mercado de una marca B a medida que modifica su posición relativa de precios contra la principal marca del segmento. Por lo general las principales marcas no operan con este tipo de políticas, ya que tienen construida una aceptación de marca muy fuerte donde no es necesario generar baja de precios para traccionar volumen. Se ve claramente como durante 5 meses consecutivos, de Febrero a Junio de 2010, la estrategia de la marca fue bajar el precio relativo contra la marca principal del segmento, y tuvo durante esos 5 meses crecimiento en la participación de mercado.

Tal como ocurre con las estrategias basadas en el push, estas políticas también son de corto plazo, y lo que buscan es ganar mercado en un ambiente de competencia muy agresivo, sin importar el daño que le ocasiona a la marca, posicionarse en la mente de los consumidores como una marca de bajo precio.

### **2.2.3 Estrategias de cobertura:**

Este tipo de estrategias son las de menor escala en el volumen de ventas de las compañías comercializadoras de cerveza. Lo que se busca en este caso es aumentar la cantidad de marcas de una compañía que se pueden conseguir dentro de un comercio. Hay una frase muy repetida entre los máximos exponentes del marketing que es “a mayor cantidad de marcas dentro del punto de venta, mayor será la participación de mercado de la compañía que las tenga”.

La estrategia en este caso es alentar al comerciante mediante un beneficio adicional para que incorpore otras marcas de la categoría de cervezas, adicionales a las que habitualmente compra. De esta manera si el comercio decide en una compra puntual aumentar su cantidad de marcas que compra, va a recibir un descuento especial en esa compra. *Ejemplo 2.2.3: si compra 5 marcas, un descuento de 5% y si compra 8 marcas un descuento de 10%.* El beneficio para el comerciante es que aumenta su rentabilidad por esa compra puntual, del mismo modo que ocurría en las estrategias basadas en el push. El beneficio para la compañía es que logra incorporar esas marcas en ese punto de venta que antes no las comercializaba y los consumidores que van a ese punto de venta de ahora en adelante tendrán disponible el producto que antes no estaba. Como resultado a la mayor cantidad de marcas ocurren 2 fenómenos: se agranda el segmento total de cervezas en el mercado y la participación de mercado de la compañía que logra incorporar esas marcas se incrementa.

### **2.2.4 Buscando la mejor estrategia**

Quedo claro como la incorporación de marcas y productos, permitió agrandar la categoría de cervezas en el país, ganando terreno a otras categorías como el vino. El problema es que no puede ser esa la única estrategia ya que las estrategias basadas en el precio afectan la rentabilidad y en muchos casos tienen una visión de corto plazo, aún cuando son necesarias ya que de lo contrario sería la competencia quien las realiza.

El punto fundamental en un mercado gobernado por 2 o 3 compañías multinacionales es encontrar el punto de equilibrio entre estrategias de precio y

las que ayuden a aumentar la categoría, ganar participación de mercado a largo plazo y que no dañen la imagen de marca.

Para conseguirlo se debe analizar la efectividad de dichas acciones para cada segmento de mercado y sobre todo el lapso que las mismas se aplican. También se debe definir el lanzamiento en el momento justo, donde se encuentren las necesidades insatisfechas de los consumidores. Para esto será fundamental iniciar el estudio desde el punto cero, esto es con las investigaciones de mercado.

## 2.3 INVESTIGACIONES DE MERCADO

La idea de este capítulo es demostrar la importancia de las investigaciones de mercado en el proceso de lanzar un nuevo producto al mercado. Es en esta etapa, que se realiza previamente al proceso de lanzamiento de un nuevo producto descrito en el capítulo 1.3, donde se estudia el mercado y permite detectar la necesidad u oportunidad que se pretende cubrir para ganar participación de mercado.

Por definición, la investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Pero lo más importante es entender para qué se va a realizar la investigación. Hay que entender que el propósito de la misma debe ser encontrar la información, no los datos, que nos aproximen a la idea que nos lleve a ganar participación de mercado. Esta información debe servir para tomar decisiones, llevar a ideas innovadoras que encuentren alternativas a los productos que actualmente se comercializan.

El proceso formal de cualquier investigación de mercado presenta 9 pasos fundamentales que se deben cumplir para poder cumplir con el objetivo de la misma.

- Establecer la necesidad de información
- Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
- Determinar las fuentes de datos
- Desarrollar las formas para recopilar los datos
- Diseñar la muestra
- Recopilar los datos
- Procesar los datos
- Analizar los datos
- Presentar los resultados de la investigación

En este trabajo nos vamos a concentrar en los 2 primeros, qué en definitiva son los que definen si la investigación llevará a conclusiones concretas.

### **2.3.1 Establecer la necesidad de la información:**

Cuando se realizan investigaciones para lanzar nuevos productos, se debe tener en claro que se busca entender dónde hay una necesidad insatisfecha por parte de los consumidores o qué productos que actualmente comercialice una empresa competidora están ganando participación y la empresa no los tiene. Esto es crítico para no perder el foco de la información que se busca ya que de lo contrario la investigación puede llegar a infinidad de conclusiones pero que ellas no traerían resultados concretos de participación. Hay casos donde las empresas líderes buscan generar una necesidad que hoy en día no está en los consumidores. Las ideas deben ser realmente innovadores para imponer una necesidad en el mercado.

### **2.3.2 Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información**

Se debe entender que el objetivo es aumentar la participación de mercado de la compañía. Como resultados debemos buscar cuál es la necesidad por parte de los consumidores. La investigación de mercado no brindará información sobre el producto a lanzar, esto resultará posteriormente en la creación del producto. Buscar el producto deseado es un error cometido muy frecuentemente por las compañías que esperan que de la investigación de mercado, les brinde información sobre el producto a lanzar. Pretender acortar caminos no permitirá analizar la información correctamente y estudiar el comportamiento del mercado, esperando que el mercado nos diga exactamente qué requiere. Esto no ocurre ya que las necesidades están implícitas y descubrirlas en función de la información brindada es el interesante y correctivo trabajo posterior. La información necesaria surgirá de datos concretos de comportamiento del mercado actual y también de estudiar comportamiento de grupo de personas con atributos acorde al sector de la sociedad que se pretende abordar. El resto del proceso de la investigación es estándar y no es intención de este trabajo entrar en detalle. Lo que es seguro es que el éxito de cualquier investigación va a surgir de cómo se defina la necesidad y el objetivo. Nunca se debe confundir el objetivo de ganar participación de mercado con la necesidad de conseguir información por parte del mercado que nos aliente a crearlo. El mercado no nos dirá exactamente qué es lo que requiere.



# **CAPÍTULO III**

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**



### **3.1 PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y TACTICAS DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Se ha desarrollado la importancia en las compañías de consumo masivo de incorporar la innovación como proceso clave para buscar incrementar la participación de mercado. También se evidenció las políticas actuales basadas en el precio de los productos con el objetivo de ganar participación a las compañías rivales. Estas dos estrategias siempre son de discusión en la planificación de los planes de marketing y ventas que realizan las empresas anualmente. Por lo general se genera la discusión de dónde invertir los recursos, que siempre son escasos, y es aquí donde se genera una confrontación entre estas dos estrategias, donde pareciera que uno debe vencer a la otra para ser la elegida. Esto suele ocurrir justamente por los plazos en que cada estrategia permite ver los resultados.

Es en este punto donde este trabajo pretende aportar conclusiones y soluciones concretas a la planificación comercial. La planificación se centra en plantear planes de acción anuales donde la efectividad se va a medir por la porción de mercado que se logró. Esta es la variable por la cual se mide el éxito de los mismos. Por lo tanto es importante que las compañías integren y sepan determinar estas estrategias armando en conjunto planes entre las acciones basadas en el precio y contar con lanzamiento de nuevos productos. Para las decisiones en función de los objetivos de las compañías esto se debe tener en cuenta al momento de definir las estrategias:

- gasto en % de facturación de acciones basadas en precio
- inversión en lanzamiento de nuevos productos
- contribución marginal de cada producto
- relación entre participación de mercado y acciones basadas en precio

Esto se da debido al impacto que trae cada una de las estrategias en la contribución marginal, que en definitiva es el número final que miden los accionistas. Si el único objetivo sería ganar participación, se podrían proponer soluciones no rentables que obviamente no se podrían mantener en el largo plazo. Por lo tanto la cuestión más difícil al momento de armar el plan anual es definir el mix de estrategias y qué segmento de mercado atacar con cada una.Cuál es la estrategia correcta para cada segmento, teniendo en cuenta la situación actual de los productos que lo componen. También es definir los recursos totales a utilizar, la disponibilidad de inversión en el año, siempre

considerando las necesidades del mercado, qué es lo que los consumidores están dispuestos a demandar.

Por lo tanto la cuestión más determinante, analizando el mercado actual es definir estrategias que permitan:

- atacar cada segmento de mercado con la herramienta más efectiva
- apalancar los productos que no estén rindiendo como es esperado
- definir los recursos anuales para cada segmento, haciendo estos de manera más efectiva.

Otro factor clave que se debe determinar en la planificación es si hay productos que se deben discontinuar, para permitir la entrada de nuevos productos en cada segmento. Hay casos, donde el lanzamiento de un nuevo producto implica dar de baja otro, justamente por un mal desempeño del actual. Esto genera una sensación de novedad para los consumidores y permita modificar los atributos y valores que tiene el producto actual, pero en vez de comunicarlos como cambios que sería muy difícil y costoso, se opta directamente por reemplazar el producto.

Las tácticas de lanzamiento y el momento en que estas se harán de deben planificar junto con el resto de las acciones comerciales. Esto es un punto crítico ya que las acciones deben ir en conjunto. Es fundamental calendarizar los distintos tipos de acciones para que no se pisen unas con otras y poder buscar la mayor efectividad posible.

### **3.2 LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS COMO ESTRATEGIA PARA GANAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

La innovación dentro de las empresas se definió como el proceso clave para diferenciarse de los competidores y así ser más competitivos en el tiempo. Cuando se busca ganar participación de mercado ya hemos mencionado que es necesario definir la necesidad que se pretende cubrir. Una vez definida y analizado mediante la investigación de mercado, es necesario definir qué estrategia se utilizará para capturar esa porción de mercado antes que la competencia. Para ello existen tres tipos de estrategias bien marcas que suelen ser utilizadas:

- Extensiones de marcas
- Nuevos productos propiamente dichos
- Nuevas marcas

#### **3.2.1 Extensiones de marcas**

Lo que se busca es aprovechar la valoración de una marca actual. La valoración de una marca es medida mediante la variable preferencia de marca. Esto es qué porcentaje de consumidores prefieren esta marca sobre el total de consumidores. También existen otras mediciones como ser: primeras 3 marcas preferidas, consideración, etc.

Las ventajas en este caso es que los costos de inversión suelen ser menores. El producto de la marca actual suele sufrir pequeñas modificaciones en su proceso de elaboración, lo que suele resultar del mismo producto con una pequeña modificación justamente en el atributo que se pretende cubrir. *Ejemplo 3.2.1: una marca de alta participación de mercado que se le modifica solamente el contenido de graduación alcohólica y se lanza al mercado la línea fuerte de esta misma marca.* Esta táctica se puede utilizar si se encuentra que un grupo de consumidores prefiere bebidas de mayor graduación.

La otra ventaja importante es que si la preferencia de marcas es elevada, esta seguramente va a apalancar el lanzamiento por la modificación en ciertos atributos. Se debe tener mucho cuidado en no canibalizar la marca actual por esta nueva extensión. Para lograrlo, el grupo de consumidores que se busca satisfacer debe valorizar esta marca, pero no consumirla por preferencias de

otro tipo de producto. La canibalización se debe medir por el porcentaje de pérdida de mercado de la marca actual al lanzar la extensión.

### **3.2.2 Nuevos Productos**

Se debe considerar el lanzamiento de un nuevo producto cuando en el portafolio actual de marcas y productos, no se encuentra ninguno con los valores y atributos que se detectan como necesidad. En este caso se debe construir de cero el producto y marca a lanzar. Este caso es el más complejo y por lo tanto más costoso. En primera instancia, no se conocen los valores de preferencia de la marca con la cual se va a lanzar el producto. Por lo tanto se deben hacer pruebas pilotos de la misma para intentar determinar la valoración que los consumidores le darán. La no asociación con ninguna marca actual es la mayor incógnita con la que se deberá lidiar en este tipo de proyectos.

La otra desventaja es el tiempo que puede llevar el armado del producto y marca. Cuando se construye un producto desde el inicio por lo general el proceso descrito en el punto 1.3 es el más extenso de todos. Las pruebas industriales suelen ser muy costosas y requerir de varias fases de pruebas, llevando un tiempo considerado la puesta a punto.

La gran ventaja es que les da la posibilidad a los encargados de determinar las características del producto y marca, a hacerlo sin tener en cuenta los malos atributos de marcas actuales, a hacerlo con el formato exacto que se determinó. De alguna manera, se suele decir que no se arrastran los vicios de las marcas actuales.

### **3.2.3 Nuevas Marcas**

Otra alternativa que se suele utilizar es la lanzar una nueva marca con un producto de características muy similares a otro que actualmente se comercializa. Este casos se da cuando lo que se determina como necesidad está asociado a los valores que transmite la marca. Esto se puede medir por lo antes mencionado, la valoración de marca medida por la preferencia. Como ventaja tiene que los costos de inversión son por lo general muy bajos, ya que únicamente se realiza un pequeño cambio al producto actual. La modificación puede ser de la composición de las materias primas, el proceso de producción

o el packaging. Por lo general se intenta no modificar más de dos variables, para limitar los gastos y además para resaltar como innovación la nueva marca. En estos casos, el departamento de marketing es el que más injerencia tiene, ya que se encarga de encontrar la marca que transmita los valores que pretende comunicar a los consumidores. En estos, el proceso de comunicación del lanzamiento es fundamental ya que se tiene que trabajar fuertemente en la intención de prueba de los consumidores al encontrarse con una nueva marca.

Incorporar una nueva marca permite contribuir fuertemente a la cantidad de marcas que tiene una empresa en el punto de venta. Los comerciantes muchas veces son reacios a comprar por primera vez las extensiones de marca, pero son atraídos por marcas nuevas, por la novedad que generan. Por lo tanto la parte de distribución inicial del producto está garantizada.

Por lo tanto no sólo se debe definir el mix entre acciones de precio y lanzamiento, sino que también es crítico qué estrategia de lanzamiento se debe determinar en cada caso.

### 3.3 ANÁLISIS DE INVERSIÓN PARA NUEVOS LANZAMIENTOS

Este trabajo no se extenderá en el proceso de lanzamiento ni en los costos operativos del lanzamiento, pero sí es importante entender la totalidad de los conceptos a considerar para el lanzamiento. Es de vital importancia que toda la estructura los tenga en cuenta ya que las distintas áreas deben conocer el impacto en costos de cualquier decisión que se tome. Como ejemplo absurdo, se podría decir que si marketing pretende lanzar una botella super premium y que el envase de vidrio es de un material altamente costoso, para ser rentable se debería vender a un precio que los consumidores no estaría dispuestos a pagar.

A continuación se detallan todos los conceptos que se tiene en cuenta en el lanzamiento.

- análisis de mercado y tendencia de consumidores
- focus groups e investigaciones de mercado
- desarrollo del producto y pruebas de las distintas etapas del proceso: materia prima, packaging, empaque primario y secundario
- desarrollo de la marca: gastos de la agencia más pruebas en grupo de consumidores
- Inversión en adquisición de maquinaria nueva o adaptación de maquinaria actual
- puesta a punto de maquinaria de producción: gastos operativos en las primeras producciones
- descarte de producto no apto
- aspectos logísticos relacionados con almacenaje y distribución
- campaña de comunicación
- gastos de inscripción en los distintos organismos

También pueden aparecer otros costos no habituales que son muy particulares de cada proyecto. Todos estos conceptos tienen que ser tenidos en cuenta en el análisis de rentabilidad del lanzamiento de cualquier marca o producto.

# **CAPÍTULO IV**

## **SOLUCIÓN PROPUESTA**



#### 4.1.1 ESTRATEGIA EN LA DETERMINACION DEL NUEVO PRODUCTO A LANZAR

Para determinar el producto a lanzar son fundamentales los procesos descritos anteriormente: investigación de mercado y análisis de la participación de mercado. Pero también se debe analizar por segmentos de precios el mercado y el empaque en el cual se realizará el desarrollo. Esto se debe a que hoy en día, la necesidad que se buscará satisfacer tiene que ser muy específica, como así también el producto en si, ya que como hemos visto los consumidores se volvieron cada vez más exigentes. Por lo tanto es que se segmentará el mercado según el esquema de precios y dependiendo de dónde esté la necesidad se buscará un producto acorde. A continuación se detalla el esquema generalmente usado en el mercado de las cervezas.

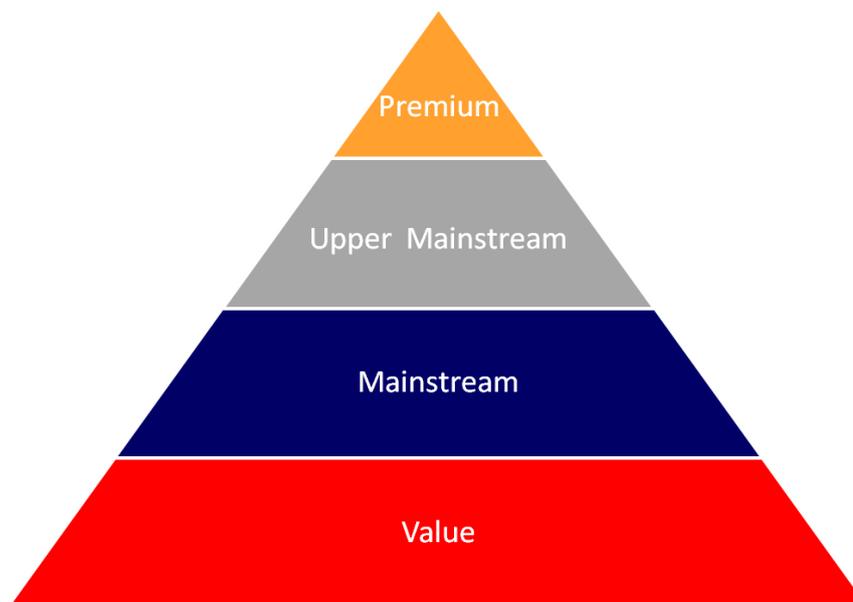


Figura 4.1 Segmentación del mercado de la cerveza en función del posicionamiento de precio.

La Figura 4.1 muestra el mercado separado en 4 segmentos de precio: Value; Mainstream, Upper Mainstream y Premium.

- **Value:** son los productos de menor precio. Las ventas están apalancadas por una diferenciación en el precio. La preferencia de marca es muy baja.

- **Mainstream:** son las marcas de precio medio. Las marcas que mayor participación de mercado tienen.
- **Upper Mainstream:** por lo general son extensiones de las marcas main. El consumidor está dispuesto a pagar un adicional por esta diferenciación.
- **Premium:** son los productos que tiene un diferencial: en sabor, materias primas e imagen. El consumidor está dispuesto a pagar un adicional de precio mayor al 50% por estos productos.

Dependiendo de qué segmento del mercado se desee atacar, es que el producto se posicionará según el precio que corresponda. Esto en el mercado de la cerveza es sumamente importante, ya que la marca y el packaging tienen un valor muy importante para el consumidor, donde las marcas de más alto valor, son las marcas de mayor rentabilidad para las empresas que las lanzan. Y por lo general, si se lanzan productos en el segmento Value, estos necesitan contar constantemente con acciones de descuento agresivas que hacen cada vez menos rentables estos productos.

| Volumen | Tipo de Envase | Modo        |
|---------|----------------|-------------|
| 1000cc  | Vidrio         | Retornable  |
| 1000cc  | Vidrio         | Descartable |
| 650cc   | Vidrio         | Retornable  |
| 650cc   | Vidrio         | Descartable |
| 500cc   | Vidrio         | Descartable |
| 500cc   | Lata           | Descartable |
| 347cc   | Vidrio         | Descartable |
| 347cc   | Lata           | Descartable |
| 200cc   | Lata           | Descartable |

Tabla 4.1. Tipo de empaques que se encuentran en el mercado de la cerveza en la Argentina

La siguiente variable a determinar es el empaque en el que se realizará el lanzamiento. En el mercado de la cerveza existen 9 presentaciones de

empaque para cada marca o producto. Las Tabla 4.1 muestra las diferentes presentaciones que se pueden encontrar.

Así como la determinación del segmento de precio, es fundamental encontrar el empaque adecuado mediante el cual se realizará el lanzamiento. El mercado de la cerveza tiene la particularidad de concentrar más del 80% de su volumen de ventas en envase retornable. Esto quiere decir que la compañía que posea el mayor parque de envases propietario podrá crear una barrera de entrada muy fuerte para nuevos productos competidores. Para poder incrementar el mercado de envase retornable, la compañía además tiene que realizar una fuerte inversión en envases retornables para poder hacer frente a la demanda creciente. Por lo tanto realizar el lanzamiento en un empaque descartable requiere de una menor inversión en el momento inicial.

Para determinar en qué segmento de precio y qué empaque se lanzará el producto se deberá analizar el nivel de desarrollo de mercado de cada segmento y la situación competitiva en cada uno. La variables a tener en cuenta son las variaciones de volumen año a año de cada segmento y la cantidad de marcas que compiten en cada uno. De esta manera se podrá determinar con mayor posibilidad de éxito segmentando de la manera correcta.

Una vez definido el segmento de precio y el empaque, es el momento de definir las características del producto y la marca que tendrán este producto. Para determinar estas variables es que se utiliza las conclusiones que arrojen la investigación de mercado. Ya se ha descrito esta metodología en el capítulo 2.3, por lo tanto es importante dejar en claro las características que debemos definir en el mercado de la cerveza.

**Características de producto:** se puede definir según el tipo de malta utilizado, del lúpulo como característica de sabor. También pueden variar según el % de graduación alcohólica e incluso del color que tiene la cerveza.

**Marcas:** se debe definir si se va a usar una extensión de una marca existente o se lanzará una marca nueva. En este último caso es fundamental hacer el testeo del impacto en los consumidores.

No es la intención del trabajo extenderse en las diferentes características que se pueden seleccionar, pero sí entender que el uso de la investigación de mercado en función del nicho de mercado target es lo que debe determinar estas características. Esto se debe a la necesidad actual de entender al consumidor y saber que los productos se deben realizar en función de una demanda que hoy no está cubierta.

#### 4.2 IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA EN EL LANZAMIENTO

La distribución física de un producto se mide por la cantidad de puntos de venta donde se encuentra físicamente el producto en el universo total de puntos de venta que comercializan este tipo de productos. En el mercado de la cerveza se mide como universo cualquier punto de venta que comercialice bebidas, independientemente que venda bebidas alcohólicas o no. Esto es así debido a que por el marco regulatorio del país y de cada municipio puede variar, y se debe medir la disponibilidad de producto aunque esté prohibido la venta de bebidas alcohólicas.

$$\text{Dist Física} = \frac{\text{Cantidad de PDV con disponibilidad}}{\text{Cantidad de PDV Universo}}$$

En el momento del lanzamiento es fundamental lograr en el menor tiempo posible contar con el producto en lugar de compra. Para esto es importante determinar objetivos y segmentarlo por canal de compra. Los 4 canales de compra habituales en el mercado de las bebidas son los siguientes: Refrigerados (bares, restaurantes, pizzerias, clubes, etc), Almacenes o Kioscos, Autoservicio y Supermercados. La Tabla 4.2 detalla niveles de distribución física acordados al cabo de un mes de lanzar el producto.

| Canal               | Dist Física |
|---------------------|-------------|
| Refrigerados        | 50%         |
| Almacenes / Kioscos | 35%         |
| Autoservicios       | 100%        |
| Supermercados       | 100%        |

Tabla 4.2. Porcentajes de distribución física acordados para cada canal de venta.

Es importante destacar la necesidad de conseguir el 100% de cobertura en Autoservicios y Supermercados ya que son los 2 canales donde la compra de nuevos consumidores es impulsiva. Por lo general el consumidor termina comprando más productos que los que tenía en mente en el momento de acceder al local de compra.

En el canal Almacenes o Kioscos la compra es más premeditada ya que el consumidor concurre al local sabiendo de antemano qué es lo que quiere, por lo tanto la cobertura deseada es menor. El inconveniente que generalmente

presenta este tipo de comercio es que los comerciantes disponen de un stock reducido y menor cantidad de marcas y productos por dos factores: disponibilidad de espacio físico para almacenarlos todos e inversión en capital de trabajo para hacer frente a la gran variedad actual de marcas y productos de consumo masivo en general.

En el canal refrigerado es importante contar con el producto ya que es un lugar de prueba. Los consumidores por lo general tienen tendencia a probar nuevos productos en este tipo de puntos de venta. La cobertura de 50% se debe a la complejidad de contar en el corto plazo con el producto en todos los puntos de ventas. Hay muchos de estos lugares con convenios de exclusividad con otras compañías o incluso que sólo trabajan una cantidad acotada de marcas y calibres.

#### **4.3 ESTRATEGIA DE PRICING EN EL LANZAMIENTO**

Mediante la determinación del segmento de precio en el cual se posicionará el nuevo producto, lo que se define es el segmento nicho en el cual se introducirá la nueva marca o producto. Mediante esto lo que se define es más conocido como la lista de precio que se asignará. Pero también existen diferentes estrategias que se realizan en el momento del lanzamiento. Las diferentes estrategias de pricing utilizadas son las descritas en el capítulo 2.2.: Push, Pull y de Cobertura.

Es importante, especialmente durante la fase de ventas usar una porción significativa del total del presupuesto de lanzamiento en iniciativas de precio orientadas al comerciante para poder tener éxito en la incorporación de producto o distribución física.

Las 2 estrategias recomendadas en el lanzamiento son las de Push y Cobertura. Esto se debe a que generalmente el comerciante es reacio a comprar un nuevo producto, debido a que prefiere trabajar con una cartera acotada de productos para no aumentar su stock o capital de trabajo. De esta forma lo que se busca es seducir al comerciante a incrementar su rentabilidad en función de que incorpore el producto. En este caso es donde mayor competitividad se puede encontrar respecto a otras compañías competidoras, donde intentan convencer al comerciante de no incorporar más productos de la competencia y la pelea se da en capturar el potencial de compra del comercio.

La estrategia de Pull donde lo que se busca es disminuir el precio para captar la atención del consumidor final no es lo ideal ya que de esta manera podemos caer en el problema de acostumbrar la demanda a un precio menor al valor que realmente tiene y se percibe del producto. En el corto plazo seguramente que esto es efectivo, ya que a un menor precio el producto seguramente tenga mayor rotación. Pero en el largo plazo es perjudicial para la marca ya que se percibirá como de bajo precio o value. Lo que se busca con un nuevo producto o marca es justamente lo contrario, incrementar la participación de mercado mediante marcas y productos de valor adicional que el consumidor lo perciba.

## **4.4 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EN EL LANZAMIENTO**

Una campaña publicitaria es el conjunto de actividades o de esfuerzos que se realizan por un periodo de tiempo definido y acotado para realizar determinado tipo de publicidad. La publicidad en el momento del lanzamiento es una fase crítica ya que es la forma de dar a conocer el producto.

En muchos casos, el éxito o fracaso de un nuevo producto depende de cuán bien se comunique sus valores de marca a los consumidores. Para poder desarrollar una campaña de comunicación exitosa se deben cumplir los siguientes pasos de manera ordenada y planificada.

### **4.4.1. Establecer objetivos publicitarios**

En primer lugar se deben establecer los objetivos de la campaña publicitaria, es decir, determinar los objetivos que se desean alcanzar a través de ésta. Los objetivos publicitarios deben estar relacionados con las siguientes variables:

- crear intriga sobre el lanzamiento de un nuevo producto.
- dar a conocer un nuevo producto.
- informar sobre las características de un producto.
- resaltar los principales beneficios o atributos de un producto
- posicionar una marca o lema publicitario.
- persuadir, incentivar, estimular o motivar la compra de un producto

#### **4.4.2 Identificar el público objetivo**

Una vez establecidos los objetivos publicitarios, es necesario identificar el público objetivo, es decir, el público específico al cual irá dirigida nuestra publicidad o campaña publicitaria.

La razón de identificar un determinado público objetivo es que no todos los públicos tienen acceso a los mismos canales publicitarios ni reaccionan por igual ante el mismo tipo de mensaje. Aún si vendiéramos un mismo tipo de producto, podríamos necesitar diferentes medios y mensajes para cada tipo de público. El público objetivo va a depender en gran medida a segmento de precio y tipo de empaque elegido al determinar el producto.

#### **4.4.3 Analizar el público objetivo**

Una vez identificado el público objetivo, se debe analizar y señalar sus principales características para que, en base a éstas, se pueda seleccionar los medios publicitarios, redactar el mensaje publicitario, y diseñar las demás estrategias publicitarias, con una mayor efectividad.

#### **4.4.4 Determinar el presupuesto publicitario**

Una vez analizado nuestro público objetivo, determinamos nuestro presupuesto publicitario, es decir, determinamos cuánto estamos dispuestos a invertir en nuestra campaña publicitaria.

Determinar un presupuesto publicitario puede depender de varios factores tales como, por ejemplo, la industria, el mercado, la competencia, nuestros objetivos publicitarios, nuestras ventas, etc., pero como regla general un presupuesto publicitario adecuado suele estar conformado por el 3% de las ventas brutas. En los primeros meses de lanzamiento este porcentaje puede ser mayor,

disminuyendo en el tiempo al alcanzar el volumen de ventas esperado. Esto se debe hacer en base a un estimado, donde obviamente es muy difícil de hacerlo con exactitud dado que es complejo de medir el impacto de un lanzamiento.

#### 4.4.5 Seleccionar medios o canales publicitarios

Una vez identificado y analizado nuestro público objetivo, y determinado nuestro presupuesto publicitario, en base a éstos, seleccionamos los medios o canales que usaremos para enviar nuestro mensaje publicitario a nuestro público objetivo, es decir, seleccionamos los medios o canales que utilizaremos para publicitar nuestros productos.

Algunos medios o canales publicitarios que podríamos utilizar son:

- **Televisión:** medio costoso pero de amplio alcance.
- **Radio:** medio también costoso pero con una alta frecuencia de exposición del mensaje.
- **Prensa escrita:** incluye diarios, revistas y publicaciones especializadas.
- **Internet:** implica el alquiler de espacios publicitarios en sitios web de terceros, el uso de programas publicitarios, y el envío de mensajes publicitarios vía correo electrónico.
- **Correo directo:** implica el envío de anuncios o mensajes publicitarios vía correo postal.
- **Puestos de degustación:** ya sea en mercados, supermercados, tiendas o bodegas.
- **Instrumentos publicitarios:** letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes, tarjetas de presentación, calendarios, etc.

#### 4.4.6 Redactar el mensaje publicitario

Una vez seleccionados los medios publicitarios que utilizaremos, se debe redactar el mensaje que se enviará al público objetivo a través de dichos

medios con el fin de dar a conocer, informar, persuadir su compra, o hacerle recordar el nuevo producto o marca.

En el mensaje publicitario se debe destacar las características que presenten un mayor beneficio al público objetivo, que permitan asociar el producto con la idea principal del mensaje, y/o que permitan captar a los consumidores que busquen exclusivamente dichas características.

#### **4.4.7 Lanzar campaña publicitaria**

Una vez redactado el mensaje publicitario, se envía al público objetivo a través de los medios publicitarios seleccionados, las veces, con la frecuencia y/o durante el tiempo que se haya determinado previamente; en otras palabras, se lanza la campaña publicitaria.

#### **4.4.8 Evaluación de resultados**

Una vez hecha efectiva la campaña publicitaria, es crítico medir y evaluar los resultados, y determinar si es que se cumplieron los objetivos publicitarios propuestos.

En caso de no haber alcanzado los objetivos propuestos, se puede tomar la decisión de analizar mejor al público objetivo, analizar las estrategias publicitarias de la competencia, aumentar el presupuesto publicitario, cambiar los medios publicitarios utilizados, modificar nuestro mensaje publicitario, etc

#### 4.5 EJECUCIÓN GANADORA DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA

Se ha desarrollado la importancia de determinar el segmento de precio, el empaque, las características del producto y la marca. Como así también la importancia y el desarrollo de la campaña de comunicación, la distribución física y las estrategias pricing usadas para llegar a tener la cobertura deseada. Realizar todos estos pasos de la manera correcta no nos asegura el éxito ya que queda pendiente el último paso para asegurar que el consumidor escoja el producto lanzado y es la correcta ejecución del mismo en el punto de venta.

Este proceso crítico queda en manos de la fuerza de venta o de merchandising de la empresa que lanza el producto. Es fundamental ya que a pesar de que se desarrolle el producto ideal si el consumidor al concurrir al comercio no encuentra el producto exhibido de la manera correcta, no llegará a consumirlo.

La definición que deben tomar las compañías al lanzar productos es sobre-exhibir estos productos. Por lo general el nivel de exhibición que recibe cada producto en las góndolas de los comercios, mejor conocido como *Facing Share*, está directamente relacionado con la participación de mercado que tienen los productos. El problema surge que al tratarse de un lanzamiento, se desconoce el nivel de participación de mercado que puede llegar a tener. Lo fundamental es tomar la decisión de duplicar en facing la participación de mercado que se espera, de manera de asegurar que los consumidores encuentren el producto. También se debe realizar exhibiciones adicionales del producto fuera del lugar habitual donde se encuentran en este caso las bebidas.

A continuación se detallan algunas buenas prácticas de ejecución para cada uno de los canales descritos anteriormente:

**Refrigerados:** incorporación en la carta en el momento del lanzamiento. Debe estar precificado correctamente. Utilización de table tents en las mesas para captar la atención del consumidor. También es conveniente la incorporación de pizarras comunicando la novedad e incluso en este canal se puede utilizar algún tipo de promoción al consumidor, como por ejemplo llevar 2 al precio de uno.

**Almacenes y Kioscos:** en este canal la ejecución está limitada dado que son locales de espacio más reducido y donde en muchos casos el producto es entregado por el dueño detrás de un mostrador. Por lo tanto la premisa es comunicar al consumidor la existencia del producto. Esto se genera mediante afiches pegados a la pared comunicando la novedad precificados de la manera correcta. También es recomendable la exhibición adicional mediante porta botellas sobre el mostrador donde el consumidor realiza el pedido. Este sector es denominado “sector caliente” ya que es donde se define la compra.

**Autoservicios:** por lo general hay 3 sectores donde el consumidor interactúa con el producto: la góndola, las punteras de góndola y los equipos de frío. En el caso de lanzamientos es crítico que el producto nuevo se encuentre en los 3 sectores. En caso de ser un local de espacio suficiente también es conveniente conseguir una exhibición adicional del producto en las “zonas calientes” como puede ser la fiambrería o la carnicería. El producto exhibido debe estar acompañado en material de merchandising que destaque la novedad como ser un saliente de góndola, movie o sticker en el equipo de frío.

**Supermercados:** en el caso de los supermercados se deben cumplir con las premisas descritas para los autoservicios pero también se deben sumar 2 puntos que son exclusivos de los supermercados por disponer de amplias superficies y una cantidad importante de cajas: incorporar islas de productos apilados y también tener disponibilidad de producto en las líneas de caja, que es donde se produce la compra compulsiva.



# **CAPÍTULO V**

# **RESULTADOS**



## 5.1 IMPACTO EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE DOS NUEVOS PRODUCTOS

Con una correcta combinación del proceso establecido en el capítulo anterior, cualquier compañía tendrá mayor posibilidad de éxito en el lanzamiento. Como se ha establecido anteriormente, es importante que en cada una de las etapas se aprovechen los mejores recursos que se disponen y que la alta dirigencia lleve un seguimiento de los pasos. La combinación exitosa necesariamente debe contener la elección del producto innovador que cumpla una demanda insatisfecha. También contar con la distribución física en el corto plazo aplicando las correctas estrategias de pricing para lograrlo. La campaña de comunicación debe tener la masividad suficiente comunicando de manera correcta los valores que transmite el producto. La ejecución del producto en el punto de venta debe ser satisfactoria para asegurar la interacción del consumidor con el mismo. A continuación se detallan dos ejemplos donde estas cinco partes se ejecutaron de manera de acceder a los objetivos planteados.

### 5.1.1 Desarrollo de una extensión de marca Main al líder del mercado.

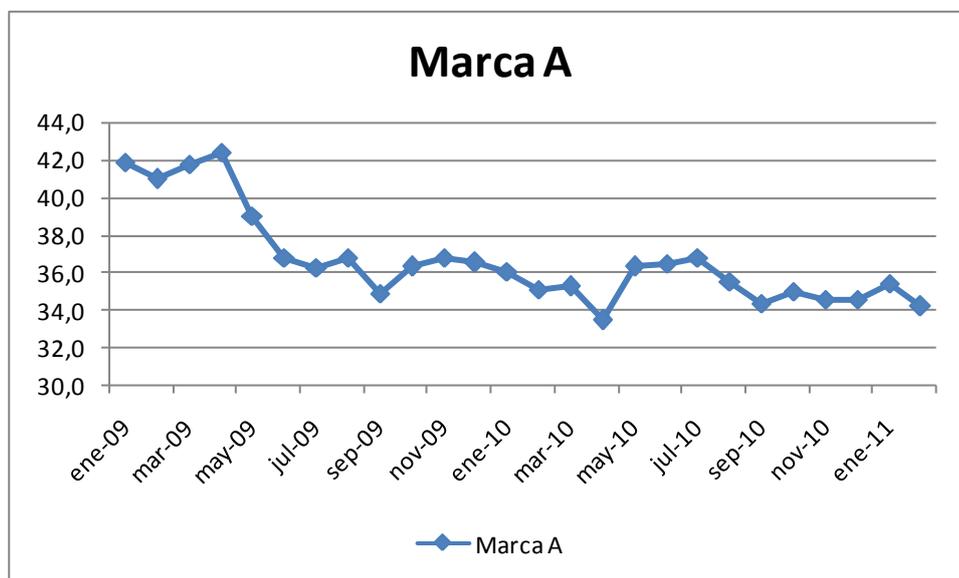


Figura 5.1.1 Evolución de participación de mercado de la Marca A.

En este caso se trata de la marca que mayor participación de mercado tiene en el mercado local. La Figura 5.1.1 muestra que el % de mercado a principios de

2009 es de 41,9% llegando a su tope máximo de 42,4% en Abril de 2009. A partir de este mes es donde se empieza a caer en participación mes a mes, llegando en un año a medir 36%. Esto significa que la caída midiendo enero 2010 vs enero 2009 es de casi 6 puntos porcentuales.

Las decisiones para revertir la tendencia negativa fueron de empujar el volumen de venta con acciones de baja de precio con la marca B que se sitúa en precio 10% por debajo de la marca A. Sumando la participación de ambas marcas es una estrategia que en el corto plazo trae buenos resultados, pero en el largo plazo continúa afecta la participación de la marca A, que es la líder del mercado. La Figura 5.1.2 muestra la evolución de participación de mercado de las marcas A y B. Se puede observar el crecimiento de la marca B a partir de Marzo de 2010.

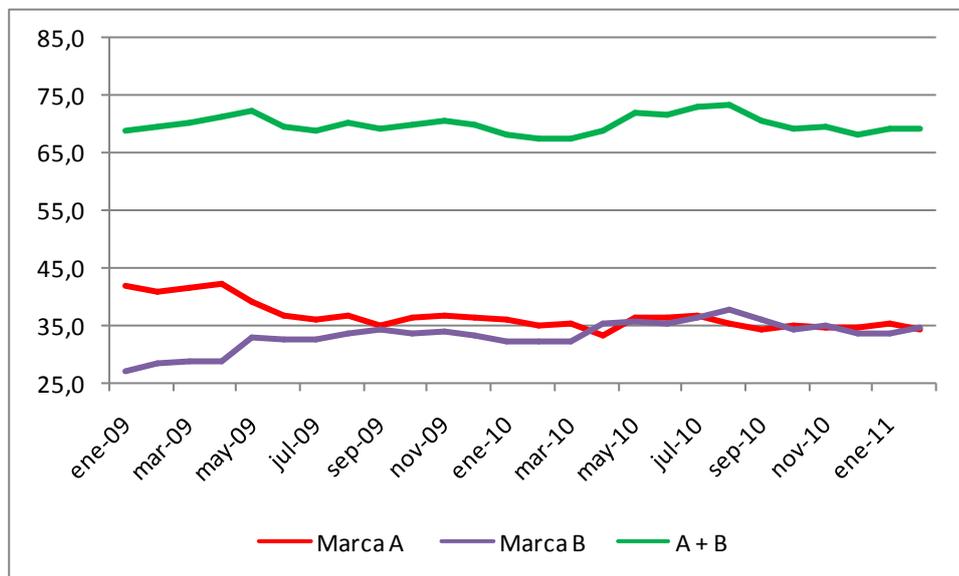


Figura 5.1.2 Evolución de participación de mercado de las marcas A y B.

Incluso con una estrategia de baja de precio, la marca B llega a igualar el liderazgo de la marca A. Esto afecta la rentabilidad de la empresa, ya que se sustituye volumen de venta por una marca que está posicionada con un precio que es 10% menor. Esta estrategia es una clara decisión de estrategias de pricing basada en el pull, como se explicó en el capítulo 2.2.2.

Para revertir esta tendencia lo que se debe hacer es reforzar la participación de la marca A, para volver a tener el liderazgo manteniendo la rentabilidad por el precio. Lo que se decide a partir de Abril de 2011 es lanzar una extensión de la marca A. De esta manera se refuerza el segmento de precio Main y por los atributos del producto, permite diferenciarse para poder incrementar el volumen

de ventas pero no sustituir el de las marca A ó B. Para ello se realiza correctamente la investigación de mercado para encontrar los atributos de sabor y valores de marca a transmitir, pero enfocados en captar consumidores del segmento de precio Main que estaban dejando de consumir a la marca A como preferencia.

El atributo que reveló la investigación de mercado es que los consumidores que habían dejado de consumirlo lo hacían porque preferían una cerveza más liviana que sea más fácil de tomar y que la sintieran como más ligera. Por lo tanto este grupo elegía marcas de menor valor que están caracterizadas por tener un sabor menos fuerte. En cuanto a la distribución física se estableció que debe estar en cada lugar donde se comercialice la marca A para darle al consumidor la posibilidad de elección y que la asocien con la marca actual por los valores que ya están instalados en los consumidores, pero que se destaquen estos nuevos atributos. Por estrategia de precio se define que tiene que ser idéntico a la marca A. No debe existir una diferencia en el precio al consumidor como así tampoco el precio que la compra el comerciante. Esto se estudia detalladamente justamente para evitar migrar volumen de una marca a la otra. Para conseguir la ejecución correcta, lo ideal es que se encuentre en todos los puntos, pero separada de la marca A, para evitar confundir al consumidor. Se debe enterar del nuevo producto pero entender que es uno nuevo y que no viene a reemplazar al anterior.

La Figura 5.1.3 muestra que los resultados en los primeros 7 meses fueron los esperados ya que se pudo frenar la caída de la marca teniendo en cuenta la extensión como sumada a la marca A.

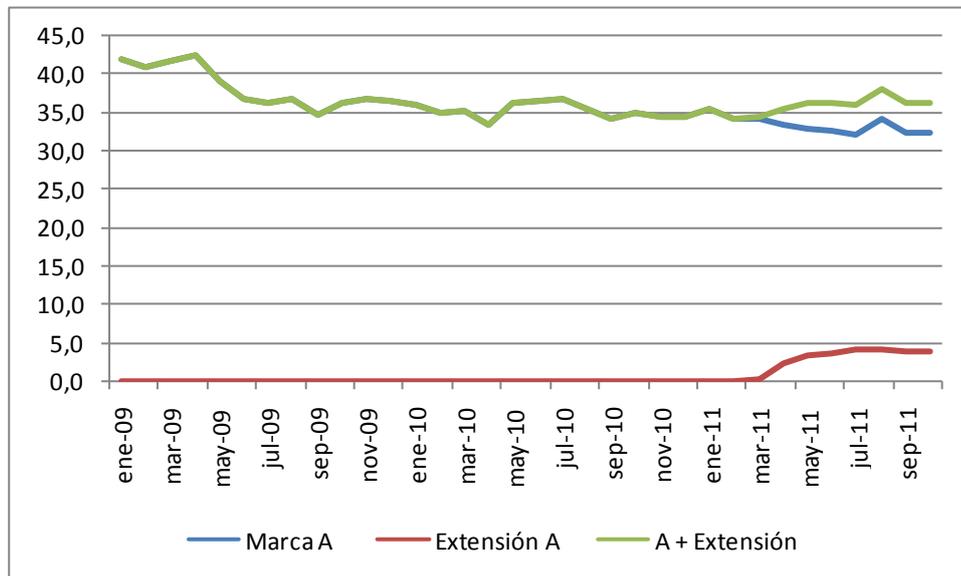


Figura 5.1.3 Evolución de participación de mercado de la marca A y su extensión de marca.

La extensión de marca llega a tener en 7 meses casi 5 puntos de participación de mercado. Son cifras que a una marca nueva que no tiene el respaldo de la marca líder, le pueden llevar varios años e incluso mucho presupuesto en realizar estrategias de baja de precio. De esta manera se permite incorporar esos 5 puntos porcentuales sin afectar el precio de venta, lo que trae una mayor rentabilidad.

La marca A también se ve reforzada ya que se evita realizar acciones de baja de precio para atraer a consumidores que no estaban dispuestos a pagar ese precio por los atributos del producto. También se debe tener en cuenta que la inversión en un lanzamiento de una extensión de marca es mucho menor que si se decide realizar una nueva marca desde un comienzo.

Al analizar el éxito del lanzamiento, se atribuye el éxito en gran medida al trabajo realizado en lograr en el corto plazo niveles de distribución física cercanos a los de marcas con más 100 años en el país. La meta es que ambos sabores tengan el mismo nivel de cobertura, aunque es aceptable que en un lanzamiento de extensión de la marca líder, se lleguen a alcanzar niveles cercanos al 90% de los valores que tiene la marca líder.

La Figura 5.1.4 muestra como en un mes se alcanzan niveles de cobertura por encima de 50%.

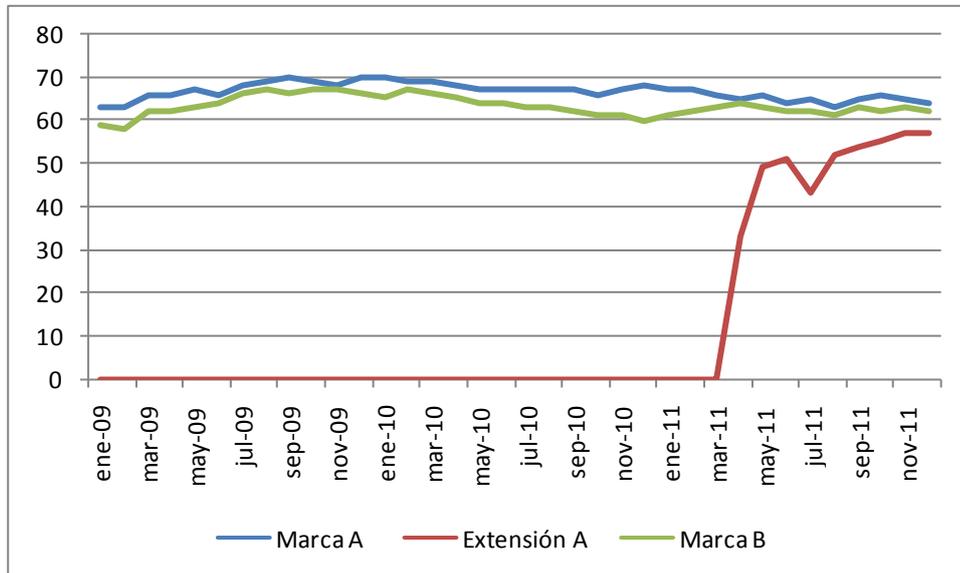


Figura 5.1.4 Evolución de Distribución Física de las 3 marcas.

### 5.1.2 Desarrollo de un nuevo calibre de comercialización de marca Premium

En el caso de la marcas Premium, que en este caso puntual de la Marca C se sitúa 50% por encima de la marca Main líder del mercado, es determinante en la decisión de compra del consumidor cuánto esta dispuesto a pagar por el producto. Según informes de la consultora Nielsen, el 60% de los consumidores de cervezas premium lo hace por la presencia que le otorga delante de su grupo de amigos. Lo realiza más por un estatus social que por distinguir realmente el sabor o las materias primas utilizadas.

El caso de la marca C es un caso de éxito, con crecimiento continuo desde 2009. Como muestra la Figura 5.1.5 el problema se genera cuando la marca sufre un estancamiento y caída a partir de Enero 2010. Lo que surge de la investigación de mercado es que los consumidores cada estaban dispuestos a gastar menor dinero por consumir esa cerveza premium.

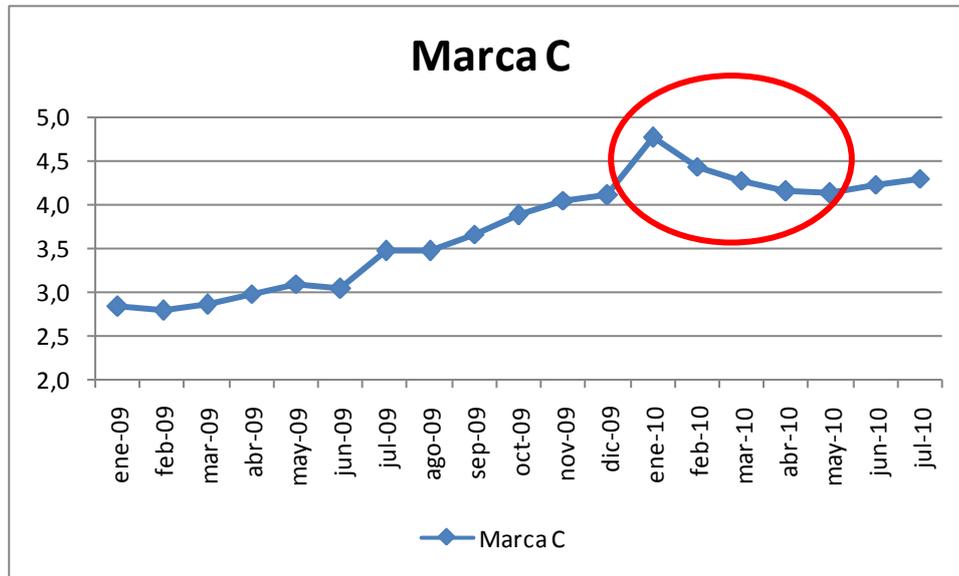


Figura 5.1.5. Evolución de participación de mercado de la Marca C

La decisión en esta caso es ampliar las presentaciones disponibles en que se encontraba el producto. Hasta el momento sólo se comercializaba en envase de vidrio retornable. Lo que arroja la investigación de mercado es que los consumidores premium no siempre estaban dispuestos a tomarse la tarea de ir al lugar de compra con el envase vacío. Lo que se buscó es dar alternativas de compra al consumidor que llega al punto de venta sin haber hecho el trabajo previo de conseguir el envase. Esta estrategia no implicó un nuevo desarrollo de marca ni sabor.

La Figura 5.1.6 muestra cómo la caída de participación se da por cuatro meses consecutivos.

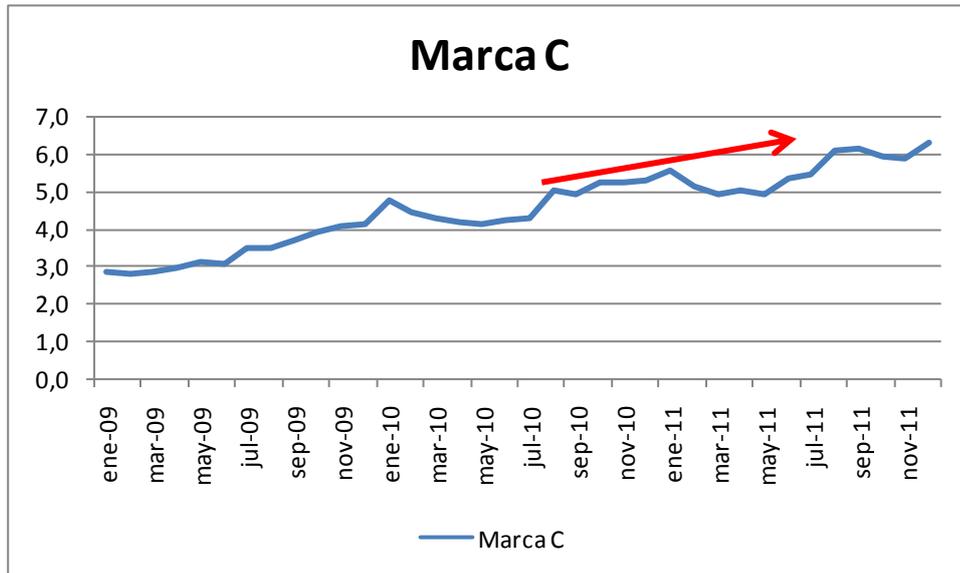


Figura 5.1.6 Evolución de participación de mercado de la marca C a partir del lanzamiento del nuevo empaque.

Esta estrategia permitió revertir la tendencia negativa sin necesidad de empezar a realizar estrategias de baja de precio, sobre todo teniendo en cuenta que en el segmento premium estas estrategias deberían estar vetadas. En cuanto a la rentabilidad esto también es beneficioso ya que el envase descartable es más rentable debido al precio 20% por encima del envase retornable. Debido a la situación inflacionaria en el país, estas mediciones se deben realizar mediante la comparación con otra marca. Para hacerlo se compara contra la marca Main líder del mercado.

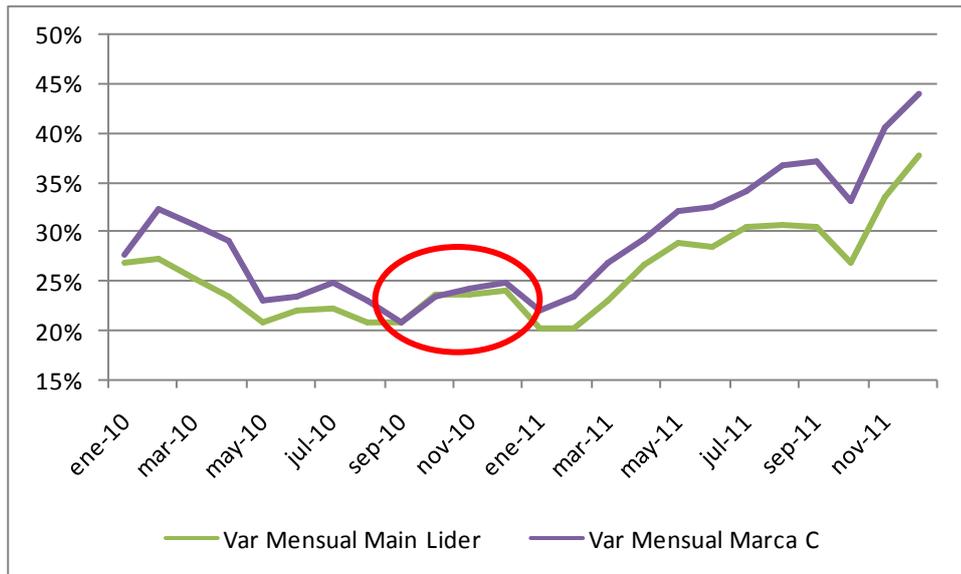


Figura 5.1.7 Variación interanual de precio promedio de Marca Main Líder y Marca C

Como se observa en la Figura 5.1.7., a partir del lanzamiento del empaque descartable, el precio promedio de la Marca C crece a una tasa 5 puntos porcentuales mayor que el producto Main. Debido a los controles gubernamentales de aumento de precio, donde hay un tope máximo, la única forma de crecer a mayores tasas en precio promedio es mediante la mejora del mix de presentaciones.

Con respecto a la ejecución dentro del punto de venta de este nuevo calibre o presentación, es conveniente que el producto se encuentre en lugares no habituales de compra de cerveza. Esto se realiza así para llamar la atención del consumidor que no concurre al lugar con el envase ya que no era una compra premeditada. Esto genera nuevas ocasiones de consumo.

## **5.2 IMPACTO EN CONTIBUCIÓN MARGINAL**

Cuando se realiza el lanzamiento de un nuevo producto, marca o calibre el impacto de este lanzamiento en el precio promedio y en la rentabilidad de la compañía se da en las tres variables que mayor impacto tiene en la contribución marginal: mix de productos, mix de calibres y nivel de descuento en acciones comerciales. Esto se da así ya que es la oportunidad donde se puede definir desde el momento de vida cero del nuevo producto las estrategias a utilizar. Una vez lanzado con un determinado posicionamiento de precio, empaque y estrategia de precio es muy riesgoso el cambio y difícil de medir el impacto que puede tener en su participación de mercado. Lo mismo ocurre con los productos que conviven actualmente en el mercado donde los consumidores ya están acostumbrados a percibirlos a un determinado precio.

### **5.2.1 Impacto en mix de productos**

Este es el caso donde el producto que se pretende lanzar tiene un precio promedio de venta y contribución marginal superior al promedio del total de productos que se comercializan. El nuevo producto al tener un precio mayor a la media, aumenta la contribución marginal total. Caso contrario sería si lo que se pretende lanzar está dentro del segmento value, donde se busca incrementar la participación de mercado mediante incorporar productos con un precio menor, empujados justamente por esa diferenciación en el precio que es percibida por los consumidores.

Lanzar un nuevo producto también da la posibilidad de determinar el precio sin la posibilidad de comparar el mismo producto contra el año anterior. Este es un mecanismo que utilizan los gobiernos para controlar el aumento de precios. Para analizar el impacto en el precio promedio se mide la variación interanual del grupo de productos que tuvo lanzamiento de nuevos sabores o extensiones de marca con los productos que no tuvieron novedades. De esta manera no se tiene en cuenta el impacto inflacionario.

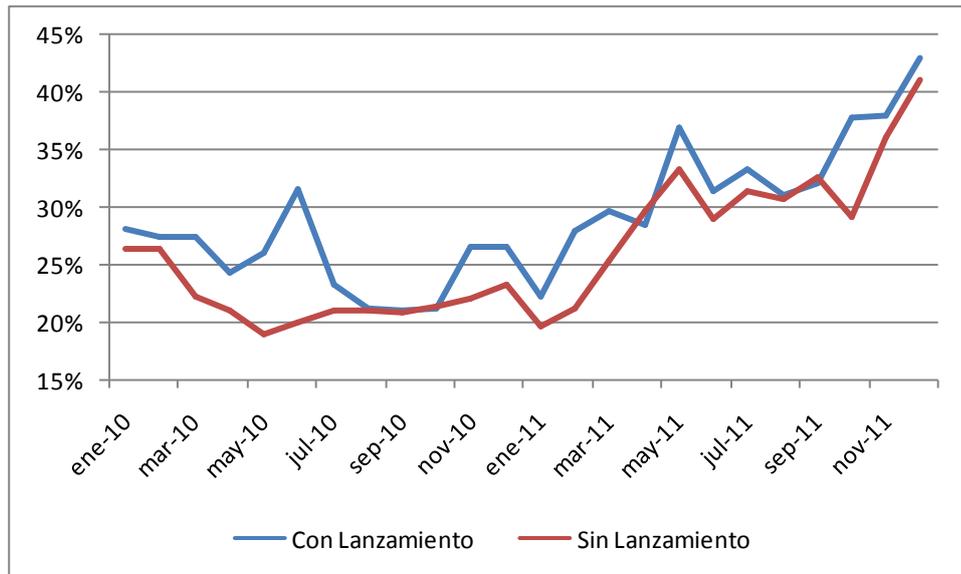


Figura 5.2.1 Variación intermanual del precio promedio del grupo de grupos que no tuvieron lanzamiento y los que si tuvieron lanzamiento en sus familias de productos.

La Figura 5.2.1 muestra que los productos con lanzamiento tuvieron todos los meses del año aumentos de facturación por encima del otro grupo. Esto permite a la compañías aumentar la facturación sin tener que definir una tasa de aumento contra el años pasado.

### 5.2.2 Impacto en mix de calibres

No solamente es importante definir el segmento de precio por la marca, sino también tener en cuenta el calibre que se utilizará. Esto es determinante ya que calibres de menor tamaño al envase de litro, tiene mayor rentabilidad por litro que el promedio. Por lo tanto se puede dar el caso que incorporar un calibre individual del segmento main pueda ser más rentable que un calibre litro del segmento premium. De esta manera se puede reforzar el segmento main con ampliación en la cantidad de presentaciones incluso con mayor rentabilidad que productos del segmento premium.

### 5.2.3 Impacto en nivel de descuento de acciones comerciales

Cuando se realiza el lanzamiento, el mismo está empujado comercialmente por la novedad que esto implica sumado a la campaña de comunicación que se lleva a cabo para dar a conocer a los consumidores la novedad. Por lo tanto al no realizar acciones de baja de precio a los consumidores en estos productos,

se logra reducir el porcentaje de descuento promedio que se otorga. Sólo se realizan descuentos para lograr distribución física, pero estos son del orden del 5% en comparación con descuentos de baja al consumidor que son del orden del 10% al 15%.

### 5.3 INCREMENTO DEL MERCADO TOTAL AL AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE MARCAS

Al tener como estrategia el lanzamiento de nuevos productos, no solamente se busca ganar participación de mercado a la competencia, sino que también se intenta ampliar el mercado total de cervezas. Esto se logra por otorgar un abanico mayor de oferta a los consumidores. Es en este momento al incorporar sabores, materias primas distintas, distintos empaques donde el consumidor puede elegir este producto por sobre un vino o bebidas espirituosas.

La Tabla 5.3.1 muestra qué tendencia se ve marcada en los últimos 5 años, donde la variación 2011 comparada con 2007 refleja un incremento de 14% en el volumen total del mercado. Durante el transcurso de estos 5 años se introdujeron en total más de 10 marcas nuevas y 23 nuevos calibres en marcas ya existentes.

| Año   | HI      | Var (%) | Nuevas Marcas |
|-------|---------|---------|---------------|
| 2.007 | 430.856 | -       | 2             |
| 2.008 | 450.498 | 5%      | 3             |
| 2.009 | 463.427 | 3%      | 2             |
| 2.010 | 475.029 | 3%      | 5             |
| 2.011 | 492.541 | 4%      | 2             |

Tabla 5.3.1 Variación porcentual de volumen y cantidad de marcas lanzadas por año.

El volumen adicional da como resultado más de 61.000 hectolitros. Estos datos son de volumen del interior de la Provincia de Buenos Aires. Si lo comparamos con la industria del vino, este volumen equivale a más de 1.300.000 cajas de vino. Obviamente no todo el incremento se da en razón del vino, pero el crecimiento se da por encima de las tasas de crecimiento del consumo.

También es importante la ejecución y la importancia que se da a la categoría de cervezas dentro de los puntos de venta. Las compañías de cerveza han invertido en elevar la categoría instalando góndolas de mayor calidad de manera que los comerciantes le den mayor espacio de exhibición y exhibiciones adicionales donde los consumidores pueden seleccionar el producto fuera de la zona de compra habitual.

Este crecimiento en el país tiene un significado aún mayor si se tiene en cuenta que la tendencia mundial es a decrecer anualmente en volumen. Esto se da por dos motivos: regulación de los países a disminuir el consumo de bebidas alcohólicas y tendencia de la gente de entre 20 y 30 años al consumo de bebidas espirituosas.

## 5.4 RELACIÓN DE SHARE CON CANTIDAD DE MARCAS POR PUNTO DE VENTA

Consultados expertos del marketing afirman que a mayor cantidad de marcas en un punto de venta, mayor será la participación de mercado que se obtenga. El promedio de marcas que vende la compañía líder del país en puntos de venta es de 3,45. Con lo cual también el share que se obtiene en comercios que tengan esa cantidad de marcas propias es el share promedio.

| # Marcas | Share |
|----------|-------|
| 1        | 65%   |
| 2        | 68%   |
| 3        | 75%   |
| 4        | 75%   |
| 5        | 76%   |
| Más de 6 | 81%   |

Tabla 5.4.1 Share promedio al agrupar los puntos de venta por la cantidad de marcas que comercializan de la compañía líder del sector.

La Tabla 5.4.1 muestra cómo al incrementar la cantidad de marcas, existe un incremento en la participación de mercado. Es por esto la importancia de lograr conseguir que el comerciante incorpore nuevos productos. Se había expresado que existen las acciones comerciales para conseguir aumentar la distribución física de productos ya existente, pero esto es en base a un gasto en descuentos. La incorporación de un lanzamiento es una oportunidad para conseguirlo sin la necesidad de gastar presupuesto en acciones y también está empujado por la novedad de incorporar un nuevo producto.

También se debe medir la variación de share de una compañía a medida que se incrementa la cantidad de marcas. Para incrementar la cantidad de marcas se debe trabajar sobre dos variables: incorporar marcas actuales que no lograban los niveles de cobertura necesaria o incorporar nuevas marcas. El efecto de las dos es el mismo ya que lo que se mide son las marcas totales.

En la Figura 5.4.1 se puede observar el crecimiento mensual de la participación de mercado mientras que en la Figura 5.4.2 se observa la tendencia a crecer en marcas por punto de venta. Está claro que no es el único motivo para el crecimiento de share de esta muestra, pero sí hay que tener en cuenta el impacto que ocasiona. De esta manera se puede definir a la distribución física de nuevos productos como factor determinante en el crecimiento de share de una compañía.

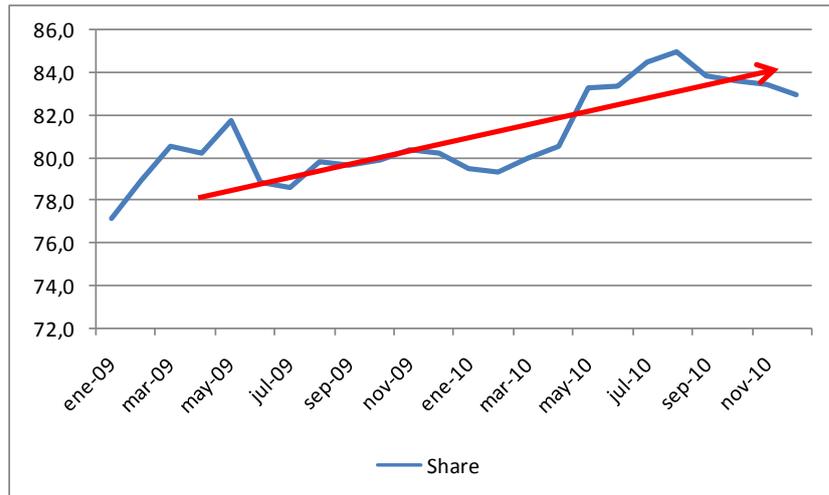


Figura 5.4.1 Evolución de participación de mercado

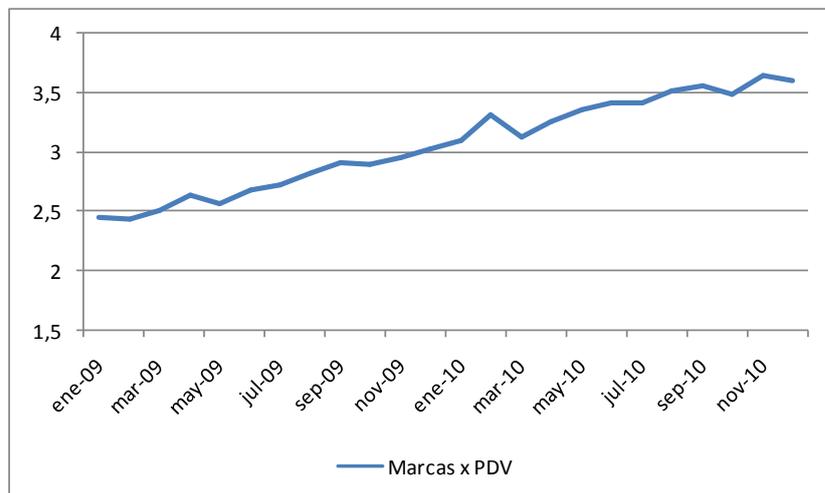


Figura 5.4.2 Evolución de cantidad de marcas por puntos de venta.

## 5.5 CASOS DE FRACASO CON LA MISMA ESTRATEGIA

Es importante entender también los casos donde los resultados no terminan siendo los esperados, analizar el proceso realizado y determinar cuáles son las variables que hicieron que el lanzamiento no se convierta en un éxito. En este caso se analizan una familia de productos. Los mismos son considerados como una familia de productos de la misma marca, que se diferencian por sus características de sabor y atributos de las materias primas. Están posicionados como Upper Mainstream, de manera que el consumidor está dispuesto a pagar un adicional por el valor que ofrecen, pero no llegan a posicionarse en el segmento premium.

La Figura 5.5.1 muestra como a pesar de que la Variedad 1 crece en participación de mercado, este adicional se pierde por la caída de la Variedad 2. El total de participación, que así es como deben ser medidas las familias de producto no logra consolidarse en el segmento. En el mes de Junio 2009 se observa cómo el sabor 1 logra el liderazgo respecto el 2. La participación total a partir de este mes se define por los incrementos o caídas del sabor 2.

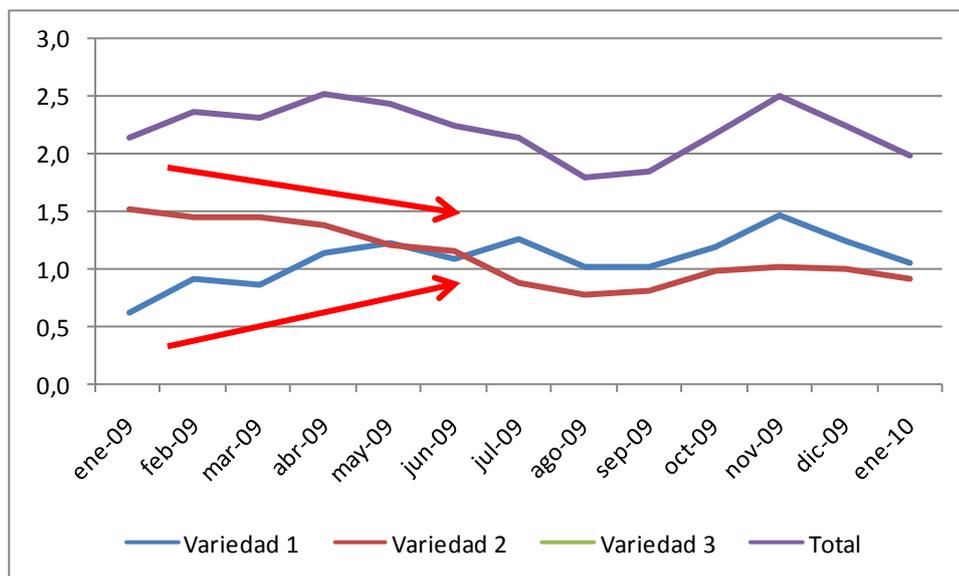


Figura 5.5.51 Participación de mercado de 2 Variedades de un mismo producto.

En este caso no se puede utilizar acciones de precio para revertir la tendencia en un sabor, ya que las políticas de precio deben ser iguales para cada una de las variedades. Por lo tanto se define la estrategia de lanzar un nuevo sabor

para lograr incrementar la participación total y evitar crecimiento y caídas tan bruscas, que dependen en su totalidad de la performance del sabor 1.

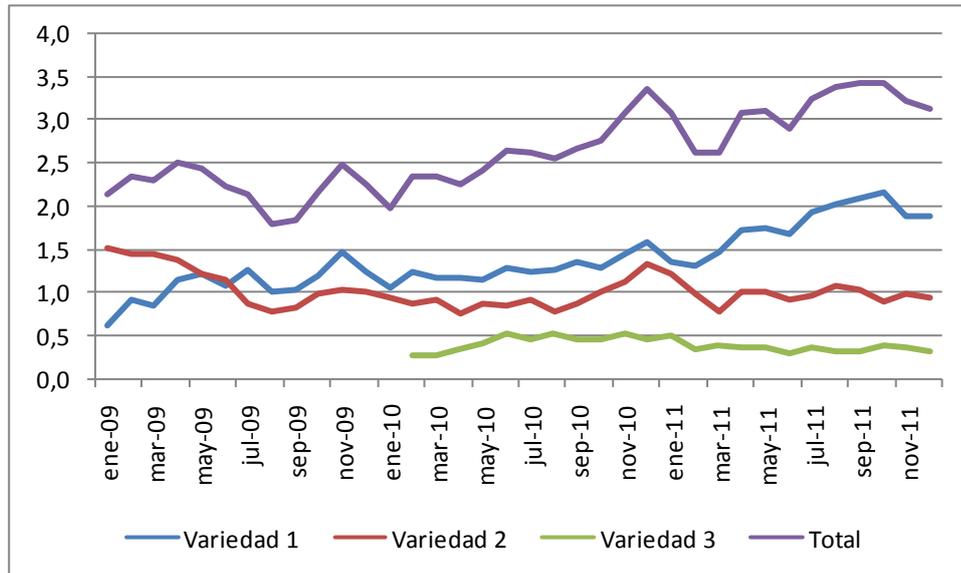


Figura 5.5.2 Evolución de participación de la Variedad 3 desde su lanzamiento en Marzo 2010

La Figura 5.5.2 muestra como desde el lanzamiento en Febrero de 2010, el nuevo sabor de la familia obtiene una participación de 0,5%, muy por debajo de los otros dos integrantes de la familia. Si bien es cierto que la participación total crece, llegando a un pico máximo de 3%, este crecimiento continúa siendo apalancado por el sabor 1, manteniendo los otros dos sabores una tendencia estable.

Para entender el fracaso de este lanzamiento, se analiza la variable de distribución física y se puede encontrar que es imposible lograr un éxito en un producto si el mismo no se logra distribuir en todos los puntos de venta.

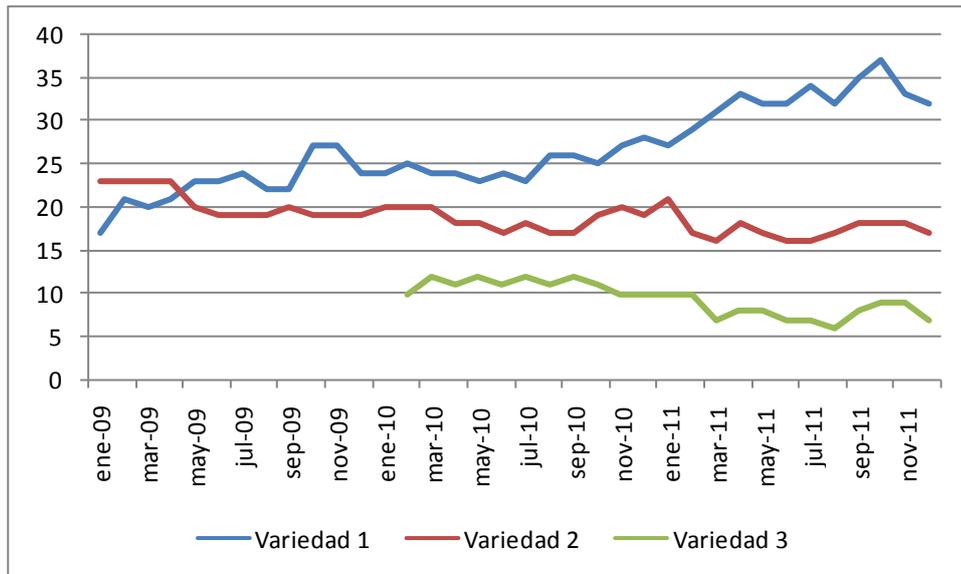


Figura 5.5.3 Evolución de distribución física de la 3 variedades.

La Figura 5.5.3 muestra cómo la Variedad 3 no logra alcanzar los niveles de cobertura que tienen las otras 2 variedades.

La compañía en el momento del lanzamiento, realiza todos sus esfuerzos y foco en incrementar la distribución física de la variedad 1, que es la que mayor participación de mercado tiene. Esto se convierte en un círculo virtuoso para este sabor, pero no permite a los otros dos desarrollarse. Se analiza también mediante focus groups la aceptación del nuevo sabor e incluso obtiene mejores calificaciones de preferencia versus los dos que ya estaban en el mercado. Por lo tanto se confirma que a pesar de tener un producto valorado por los consumidores si no se realizan las tareas de distribución necesarias el producto jamás llegará a tener éxito.

# **CAPÍTULO VI**

# **CONCLUSIONES**



## 6.1 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA EN OTROS MERCADOS

Se ha definido la estrategia de éxito para el lanzamiento de nuevos productos y también se demostró como en el mercado de la cervezas esto trajo muy buenos resultados. Se vio además cómo en los casos donde alguna de las variables no se tuvo en cuenta, el lanzamiento no funcionó de la manera apropiada. Para poder determinar si esta estrategia es aplicable en otros mercados, lo que se debe analizar es el mercado en sí. No es posible analizar si va a funcionar para tal o cual producto, sino más bien si el mercado funciona de manera de estar abierto para la incorporación de nuevos productos.

Este trabajo se basa en el negocio de la cerveza, por lo tanto podemos afirmar que esta estrategia es viable en el consumo masivo. Esto es así ya que en estos mercados es el consumidor quien toma contacto con el producto en el momento de la compra. Lo puede ver, tocar el packaging y controlar en la misma góndola los posicionamientos de precio. Incluso en las etiquetas de los productos se encuentran breves descripciones de los atributos del producto y comunican valores conceptuales de marca.

Para determinar la factibilidad de la estrategia se analizan 5 factores que debe tener el mercado, los mismos que se definieron como factores de éxito para tener una estrategia ganadora:

**Variedad de marcas y presentaciones:** en mercados con gran variedad de marcas y presentaciones, el consumidor está acostumbrado a variar en su opción de compra. Al encontrarse con un abanico amplio de opciones, cada vez que va a seleccionar el producto puede llevar uno nuevo; incluso cuando hace una compra, puede llevar una cantidad determinada del producto que tenía pensado comprar, y alguna unidad adicional de prueba.

También la elección de la compra puede depender de los gustos o preferencias de otras personas con las cuales compartirá el producto, por lo tanto la compra es normal que sea variada. Algunos mercados que cumplen con estas características son: gaseosas; vinos; golosinas; ropa, panificados.

En todos estos casos el packaging juega un rol fundamental. El consumidor interactúa con el producto en el momento de realizar la compra y le da una idea

de los atributos que tiene el producto. El primer contacto visual es clave en la determinación de compra.

**Distribución Física:** deben ser mercados donde el lugar de compra sea de cercanía. Es difícil pensar que un consumidor se va a transportar solamente para acceder al nuevo producto que le fue comunicado. Debe encontrarse en su lugar de compra habitual. Esto puede ocurrir por ejemplo con los electrodomésticos que es una compra no habitual y donde uno destina gran parte de sus ahorros, pero no es viable en el mercado de consumo masivo. Por eso se define que para cualquier mercado que aplique esta estrategia la disponibilidad de compra debe estar siempre en todos los puntos de venta habituales de este tipo de productos que el consumidor frecuenta.

**Estrategias de Precio:** para poder ganar participación de mercado mediante la introducción de nuevos productos, los segmentos de precio en los mercados deben ser acotados en valores absolutos. En el negocio de la cerveza una unidad oscila de 7\$ a 18\$. Esto le da al consumidor la posibilidad de probar una nueva marca o sabor, sin que eso le implique un gasto que afecte su economía. Obviamente si tratamos de autos, motos o televisores, para poder tener una compra de prueba el consumidor destinará una cantidad de dinero importante que no le permite equivocarse con la compra. Por lo tanto será más posible que se decida por una compra segura o que elija por un menor precio por una oferta determinada.

Es importante destacar que en el consumo masivo, los precios de todos los productos están a la vista y a disposición del consumidor en el lugar donde se selecciona el producto. Esto permite que el comprador decida comparando precios, packaging y atributos al mismo tiempo.

**Comunicación:** se definió a la comunicación como un factor clave. En este caso, el mercado debe ser tal que los productos que se comercialicen puedan tener valores referenciales con la vida cotidiana de la gente; que puedan unir valores tales como la amistad, el compañerismo, la aventura, el placer, la risa con los valores que pretende comunicar la marca. Es difícil pensar en un producto como semillas de siembra haciendo una campaña de comunicación que la gente la recuerde por su originalidad, diversión y que le traiga a la memoria momentos propios de su vida personal.

**Ejecución:** para poder establecer una estrategia de innovación, el mercado debe permitir que las compañías ejecuten sus productos en el punto de venta

acorde con lo establecido en la estrategia. La exhibición del producto, de manera correcta, hace posible que el consumidor experimente su primer contacto físico con el producto en el lugar de compra.

Se debe poder invertir en material de merchandising que resalte la presencia del producto. Esto mismo tiene que permitir ser ejecutado en varios sectores distintos del comercio. Esto se da en el mercado total de las bebidas, pero también es una característica de los snacks, panificados y galletitas.

## 6.2 SISTEMATIZAR LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Entender que la innovación es el motor de competitividad de cualquier empresa es el primer paso que deben dar las compañías en busca de instaurar a la innovación como proceso clave y central.

Para poder realizarlo y que se instale de manera continua y perdurable en el tiempo, la forma es sistematizarlo. Convertirlo en un proceso habitual de la compañía. Esto busca evitar que se utilice únicamente en momentos excepcionales, ante situaciones de crisis o ante una oportunidad única que se detectó. Es claro que en cualquier compañía que se desarrolle esta actividad no tendrá solamente éxitos. Se suele decir que solamente sobreviven 2 de cada 10 productos nuevos que son lanzados al mercado. Por lo tanto las empresas tienen que tener la suficiente gimnasia y entrenamiento para hacerlo correctamente en el momento que lo necesitan.

En el proceso de sistematizar la innovación en las empresas se detectan 3 factores de éxito que deben ser correctamente incorporados por las mismas:

**Orientación al mercado:** para poder convertirse en una compañía abierta a las innovaciones las mismas debe estar constantemente en contacto y analizando el mercado. No caer en la tentación de pensar en lanzar productos por una necesidad puntual, sino poder detectar qué es lo que realmente el mercado está demandando. Esto no incluye únicamente tener un departamento de investigación y desarrollo, sino que todo el personal operativo de la compañía esté en contacto con lo que está ocurriendo. Son el propio personal del día a día, quien mejor conoce el negocio y puede aportar ideas innovadoras. Deben existir las herramientas necesarias para que las ideas o propuestas lleguen a ser analizadas.

**Procedimiento claro y conocido por todos:** el proceso de lanzamiento de un nuevo producto debe estar estandarizado e incorporado en la organización. Deben estar especificadas las distintas etapas en que consiste , con la descripción de tareas que se realizan en cada parte. También debe quedar claro quienes son los responsables en cada una. Este procedimiento debe ser de libre circulación y conocido por todo el personal de la compañía y servir de material de consulta cuando fuera necesario.

Este proceso de trabajo debe estar en constante operación y ser revisado anualmente. No se debe caer en la trampa de activarlo únicamente cuando surge alguna necesidad puntual, ya que el equipo de trabajo no tendrá la experiencia suficiente.

**Personas claves en el equipo:** el factor más determinante en cualquier empresa se lo dan sus propios empleados. Para poder definir la innovación como un proceso clave y determinante se deben destinar el personal con mayores capacidades y experiencia al mismo. La gente destinada debe ser la gente de elite de la compañía. Destinar personal sin experiencia o de baja performance sería caer en la tentación de querer cumplir con el rol de tener el equipo, pero no dispondrán de las habilidades necesarias para llevarlo adelante.

### 6.3 EL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO COMO CLAVE DEL ÉXITO

En cualquier compañía, equipo de trabajo e incluso en los deportes, es común escuchar que la clave del éxito depende de la unión, del compañerismo y del esfuerzo en conjunto. En el caso del lanzamiento de nuevos como resultado del proceso de innovación esto se hace más crítico ya que intervienen todas las áreas de una empresa.

Para poder llevar adelante un trabajo en conjunto de manera ordenada y clara, es crítico que exista un proceso estandarizado definiendo los objetivos, tareas y responsables de cada etapa del proceso. Pero esto no asegura el éxito y lo que convierte ese proceso plasmado en un papel en una realidad es que cada una de las partes adopte esa tarea como la más importante dentro de sus tareas y le den el foco necesario para llevarla adelante.

Se define 3 características que deben tener los equipos interdisciplinarios que llevan adelante las tareas de lanzamiento de nuevos productos:

**Liderazgo:** el liderazgo de estos proyectos deben estar a cargo de personal de jerarquía dentro de las compañías. La alta gerencia debe estar informada y al tanto de los avances y novedades al respecto. Es necesario tener en un líder la visión estratégica necesaria para priorizar el objetivo final por sobre necesidades puntuales de cada sector que forma parte del lanzamiento.

**Comunicación:** la comunicación entre los sectores. Esto no se debe dejar librado a la buena comunicación que existe entre las personas de los diferentes sectores. Deben estar definidas las reuniones de seguimiento, canales formales de comunicación donde se tomen las decisiones necesarias para cumplir con los objetivos, responsables, plazos y compromisos asumidos.

**Objetivos claros:** un error muy común en los equipos interdisciplinarios es anteponer los objetivos parciales de cada sector por sobre el objetivo fundamental que es el de la innovación. Para evitar esto es que los objetivos del equipo de trabajo, los tiempos y las variables de medición deben quedar claramente especificados y conocidos por todos los integrantes, de manera de poder tomar las decisiones correctas en busca del objetivo final.

## **7 BIBLIOGRAFÍA**

**“Nuevos Productos. De la ideal al lanzamiento”** de José Maria Ferré Trenzano

**“Estrategias de Productos y Precios”** de José Maria Ferré Trenzano

**“Innovación y gestión de nuevos productos: Una visión estratégica y práctica”** de Alfonso Fernández del Hoyo

**“Pricing: Nuevas estrategias de precios”** de José Jaime Eslava