Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Desarrollo de una Segunda Marca para Faber-Castell Argentina

(Confidencial)

Autor: Juan Ignacio Bruschi

DNI: 33.777.447

Mentor: María de las Mercedes Gerding

Buenos Aires, 10 de marzo 2019

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo 4
2. Introducción 6
3. Objetivo 9
4. La Compañía 10
4.1. *Grupo Faber-Castell* 10
4.1.1. Visión 11
4.1.2. Valores 11
4.1.3. Misión 12
4.2. *Faber-Castell Argentina* 12
5. Análisis Externo 17
5.1. *Análisis PESTEL* 17
5.1.1. Factores Políticos 17
5.1.2. Factores Económicos 18
5.1.3. Factores Sociales 18
5.1.4. Factores Tecnológicos 19
5.1.5. Factores Ecológicos 20
5.1.6. Factores Legales 20
5.2. *Análisis de Mercado* 22
5.2.1. Dimensionamiento del Mercado 22
5.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 23
5.2.3. Análisis del Consumidor 28
6. Análisis interno 29
6.1. *Análisis FODA* 29
6.1.1. Fortalezas 30
6.1.2. Oportunidades 31
6.1.3. Debilidades 31
6.1.4. Amenazas 32
6.2. *Análisis de la cartera de productos* 33
6.3. *Análisis de precio* 36
6.4. *Análisis de la distribución* 37
6.5. *Análisis de las estrategias de promoción* 39

7. Estrategia de Marketing 43
7.1. *Estrategia de Segunda Marca* 43
7.2. *Segmentación y Posicionamiento*. 44
7.3. *Metas* 45
7.4. *Plan Operativo* 46
7.4.1. Producto 46
7.4.2. Precio 63
7.4.3. Plaza 65
7.4.4. Promoción 68
7.4.4.1. Activación en Punto de Venta Mayorista 68
7.4.4.2. Activación al Consumidor Final 71
7.4.4.3. Cronograma 73
8. Presupuesto y Resultados Esperados 74
8.1. *Cálculo de ROMI* (Return on Marketing Investment) 78
9. Plan de seguimiento 79
10. Próximos Pasos 79
11. Conclusiones 80
12. Marco Referencial Teórico 82

1. Resumen Ejecutivo

Con más de 50 años llenando las cartucheras de todos los argentinos, Faber-Castell es un referente en su industria y uno de los principales jugadores del mercado. De origen alemán, la compañía es sinónimo de calidad y tradición y “la clásica lata Faber” se encuentra en el imaginario de baby boomers, generación X y muchos millenials como símbolo de status.

Sin embargo, mantener un posicionamiento de este tipo y sobrevivir a la crisis es un desafío difícil de afrontar. Con un consumidor cada vez más racional y con una billetera cada vez más chica, Faber-Castell Argentina necesita un plan de acción: determinar qué tiene para ofrecerle a este consumidor y establecer nuevas propuestas que le resulten atractivas.

El presente Plan de Marketing es la formalización de ese plan. En el mismo, se propone el lanzamiento de una nueva marca de lápices de colores para competir en el segmento de precio bajo y frenar el avance de otros jugadores.

Utilizando las herramientas aprendidas durante la Maestría en Marketing y Comunicación se desarrollará un análisis PESTEL, donde se describirán cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales pueden afectar el correcto desempeño del plan. Asimismo, se dimensionará el tamaño del mercado con las herramientas a las que puede acceder la compañía (no hay datos de mercado como Nielsen o Kantar para este tipo de productos, por lo que se utilizarán datos de importación) y se analizarán las 5 fuerzas de Porter.

En segundo lugar, se realizará un análisis interno sobre la categoría de lápices de colores, buscando entender cómo se ha comportado en los últimos años, qué se ha hecho como marca frente a los cambios de mercado y cuáles son las fortalezas y debilidades frente a los crecientes competidores. Además, se describirá cómo se compone actualmente el marketing mix de la compañía (cartera de productos, política de precio, canales de distribución y comunicación).

Luego de este análisis, se presentará la estrategia y el plan de acción para lanzar al mercado la nueva marca definiendo el correcto marketing mix.

En cuarto lugar, se establecerán las proyecciones de venta para esta nueva línea de productos. Asimismo, se mostrará la rentabilidad del proyecto analizando los ingresos y egresos que el mismo producirá.

Por último, y con base en las conclusiones obtenidas, se hará el seguimiento del proyecto y se propondrán algunas líneas para futuras acciones.

2. Introducción

Ingresé en Faber-Castell Argentina como asistente de marketing en el año 2011, cuando tanto el país como la compañía eran diferentes. A lo largo de estos 8 años, no sólo fueron cambiando mis responsabilidades, poniéndome hoy a cargo del departamento de Marketing, sino el contexto.

Si bien Faber-Castell es una empresa multinacional, la estructura de la compañía es chica, ya que al dedicarse a la comercialización y no a la producción funciona más bien como una PyMe. Esto hace que el puesto sea sumamente dinámico. Asimismo, otro factor que otorga más dinamismo al rol, y quizás el más importante, es el contexto del mercado argentino.

Con el paso del tiempo y el cambio de las políticas de estado el foco que debe hacerse desde el manejo del departamento de Marketing ha ido variando drásticamente. Por ejemplo, durante el cierre de importaciones, la variable “Producto” poco podía modificarse. Los cupos de importación hacían prácticamente imposible evaluar la incorporación de nuevos productos sin descuidar el surtido core de la compañía. El enfoque se ponía, entonces, en mejorar la distribución del surtido básico. La guerra por posiciones en el canal de distribución mayorista y el foco más en Trade Marketing que en el Marketing per se fue una constante en esta época. Los precios acompañaban la inflación y el consumo era más o menos constante. La comunicación al consumidor se centraba en la campaña de “Vuelta al Cole”. Esta variable no ha podido convertirse nunca en una variable decisiva por el nivel de inversión que la compañía maneja (un presupuesto anual promedio de USD 900.000 que debe cubrir, además de las acciones de Marketing, las acciones de Trade Marketing: aportes al canal, pago de espacios en el punto de venta, promotores y repositores, etc.)

Con la apertura de las importaciones, la variable de “Producto” tomó otro rol. Desde Marketing se elaboró una estrategia de renovación de la marca, incorporando productos innovadores de varias subsidiarias de Faber-Castell que volvieron a poner a la compañía en el centro de atención. Sin embargo, esta jugada duró poco. Con la recesión del consumo y el aumento de los competidores que permitió esta apertura de importaciones, la guerra de precios y la commoditización de categorías se volvió un gran problema para los grandes jugadores de la industria.

En ese contexto, nuevamente, se hizo necesario analizar el mix de Marketing y reasignar el foco. La variable de “Precio” se volvió sumamente relevante y fue imprescindible encontrar herramientas para elaborar una estrategia coyuntural. Sin embargo, el desafío que se presentaba era complicado para una compañía como Faber-Castell. Trabajar estrategias de precio es difícil en la empresa por varias razones: en primer lugar, los precios de origen por comprar dentro del grupo Faber-Castell son altos, con gaps enormes respecto de productos de origen chino. Por otro lado, la esencia de la marca es ofrecer calidad por sobre precio. Seguir una estrategia de baja de precios puede funcionar en el corto plazo pero en el largo plazo producirá un daño irreversible en la marca: sumarse a una guerra de precios no era una opción.

Sin embargo, los números de venta comenzaron a caer. En 2015 la compañía vendió 1.968.072 estuches de lápices de color largos x12 (el principal SKU de la empresa). En 2016 el volumen pasó a ser 1.757.527 y en 2017 1.690.334. El escenario era claro. En un contexto de recesión del consumo y en la búsqueda de vender como sea, libreros mayoristas y minoristas abrieron sus puertas a productos de precio bajo y márgenes dudosos, para atraer a un consumidor con cada vez menos capacidad de compra.

¿Qué jugada debía realizarse como marca frente a esta realidad? La respuesta era clara: construir barreras de entradas para defender una categoría que ya estaba muy bastardeada. ¿Pero cómo?

Fue en ese momento donde se determinó que era necesario lanzar una segunda marca en lápices de colores que, centrada en la variable de precio, pudiera permitirle a la compañía frenar el avance de las marcas chinas. El desafío era grande.

De esta forma, y creyendo en mi postura, puse manos a la obra. Ayudándome con el extenso contenido que me otorgó la Maestría en Marketing y Comunicación de San Andrés y el conocimiento que poseía producto de mis años de experiencia en el rubro, esbocé el plan de acción que se presentará a continuación.

3. Objetivo

El objetivo del presente Plan de Marketing es el lanzamiento de una segunda marca de lápices de color para Faber-Castell Argentina, buscando competir en el segmento de precio bajo.

En una categoría que tiene más de diez jugadores, Faber-Castell Argentina, con su surtido actual, se encuentra entre las marcas más caras del mercado junto con Maped y Giotto. Debajo de estos tres jugadores, hay marcas que cuestan hasta un 65% menos. Con este plan, se buscará un producto que pueda competir en precio con los principales jugadores que se encuentran en la base (Filgo y Simball). Asimismo, se hará uso de los recursos de distribución que la compañía posee para colocar el producto a tiempo en el canal. Por último, se establecerá un plan de comunicación acorde a una segunda marca.

A partir de esta estrategia, se buscará desarrollar una barrera de entrada para sostener el liderazgo en la categoría al mismo tiempo que, considerando el contexto económico nacional de recesión de consumo y migración a segundas marcas, pueda generarse un negocio adicional para la compañía.

4. La Compañía

4.1. Grupo Faber-Castell

Faber-Castell es una empresa con más de 250 años en el mercado de elementos de escritura y arte. **Fue fundada en 1761 por Kaspar Faber en Stein, Alemania** y se mantiene en manos de la misma familia por nueve generaciones. Actualmente posee centros de producción en 9 países, oficinas de venta en 23 y presencia de marca en más de 120. El Grupo Faber-Castell se entiende a sí mismo como "una compañía internacional con raíces alemanas".

Es la compañía más antigua de su rubro y la mayor productora de lápices, con una producción de 2.3 billones de lápices al año a nivel mundial.

La facturación del grupo Faber-Castell durante el ejercicio fiscal 16/17 (abril 2016 a marzo 2017) fue de 667 millones de euros, registrándose como el mejor año de su historia. Representa un aumento del 5,5% respecto del año anterior.

La producción propia de Faber-Castell se concentra en las siguientes subsidiarias:

- **Alemania:** en la sede central de Stein se elaboran productos de alta calidad para escritura y dibujo. Las instalaciones son particularmente importantes para la fabricación exclusiva de productos de las líneas Art & Graphic (productos premium para uso de artistas) y Escritura Fina (plumas, portaminas y lapiceras de alta gama). La compañía continúa fabricando en Alemania, ya que apuesta al sello de calidad "Made in Germany".

- **Brasil:** aquí Faber-Castell dirige la fábrica de lápices más grande del mundo en São Carlos (estado de São Paulo) con una capacidad de más de 2 mil millones de lápices de madera al año. También es el hogar de los bosques sostenibles autogestionados en Prata (estado de Minas Gerais) donde se manejan bosques certificados de 10.000 hectáreas de pinos para la producción de lápices. Esta es la planta de fabricación más antigua de la compañía en América Latina, **establecida en 1930 por Johann Faber**.

- **Perú:** una planta que es líder mundial en la fabricación de marcadores y bolígrafos con sede en Lima y **fundada en 1965**.
- **Malasia:** es la filial más antigua de Asia/Pacífico, **fundada en 1978**, y uno de los mercados clave en el área. Es un líder mundial en gomas de borrar (la fábrica más grande del mundo con una capacidad de producción de 230 millones de gomas por año) y en tecnología de tinta de gel.
- **Indonesia:** planta de fabricación **fundada en 1991** que produce principalmente lápices de madera para la región de Asia/Pacífico. Tienen una segunda planta que suministra marcadores infantiles y otros elementos de escritura.

4.1.1. Visión

"Desatamos el potencial creativo"

Con esta visión, la compañía busca ser "**fuerza destacada para liberar el potencial creativo de la humanidad**", desde la infancia hasta la vida adulta. Busca que sus productos y servicios transformen las ideas en realidad y hagan que las personas que los utilizan puedan producir cualquier forma de arte (bellas artes, escritura creativa, arquitectura, música, ciencia, etc.)

4.1.2. Valores

Para asegurar su viabilidad a futuro, Faber-Castell determinó cuatro pares de valores:

- **"Emprendedor y Responsable":** el espíritu emprendedor impulsa a ser ágiles y buscar nuevas oportunidades. Como empresa, hay que trabajar de manera eficiente y colaborativa, para alcanzar los objetivos.
- **"Apasionado y perdurable":** el futuro de Faber-Castell se basa en los fundamentos establecidos por las generaciones anteriores. En el corazón de la empresa hay una tradición de entusiasmo, motivación y dedicación.

- **“De mente abierta y ambiciosa”:** ser pioneros, pensar fuera de la caja. Fomentar esta mentalidad es clave para crear nuevos productos, servicios y experiencias.
- **“Impulsado por la calidad y lo sostenible”:** buscar siempre ser los mejores. Hacer lo correcto, y hacerlo extraordinariamente bien. En todo lo que se hace, esforzarse por obtener una calidad y resultados sobresalientes. Actuar de forma sostenible y continua en busca de las mejores soluciones ambientalmente y socialmente amigables para preservar el planeta.

4.1.3. Misión

“Creamos experiencias que inspiran la autoexpresión”.

La compañía tiene como misión mover a las personas del pensamiento a la acción con inspiración y confianza: inspirar a través de la excelencia en todos los puntos de contacto en el “customer journey”.

4.2. Faber-Castell Argentina

En Argentina, Faber-Castell comienza sus actividades en 1961, en la localidad de San Martín, comercializando productos importados y sumando al portafolio productos de elaboración nacional, principalmente lápices de color. Siendo pocos los jugadores, la posición de la marca en el mercado era dominante. Sin embargo, producto de la apertura de las importaciones y de la paridad cambiaria durante el menemismo, el producto nacional comenzó a resultar poco competitivo respecto de los importados. La situación se volvió imposible de sostener y en 1995 la empresa debió cerrar la fábrica. Desde entonces, se enfoca solamente en comercializar productos elaborados por otras subsidiarias de Faber-Castell o por terceros.

Con tantos años de trayectoria, la compañía ha sabido reponerse de muchas crisis económicas, en un país tan fluctuante como Argentina.

Hoy, como hace más de 50 años, Faber-Castell está en el top of mind de los consumidores argentinos cuando se les consulta sobre lápices de color. Sofisticada, exitosa, inteligente y de alta calidad, son algunas de las características que los argentinos le adjudican a la marca según el estudio BAV (BrandAsset Valuator) realizado por la agencia Young&Rubbicam que eligió a las 100 marcas favoritas de los argentinos durante 2014. Es este posicionamiento el que le permite a la marca ser líder en el mercado.

Según datos de importación, Faber-Castell Argentina ocupa posiciones de liderazgo en las principales categorías de la industria de elementos de escritura y arte.

Bolígrafos

Marca	Total FOB (USD)	Share
Bic Argentina	USD 4.554.888,26	39,84%
Faber-Castell Argentina	USD 2.007.596,29	17,56%
SP Productos	USD 1.404.981,64	12,29%
Promocionales	USD 1.334.842,29	11,68%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 502.193,20	4,39%
Licencias	USD 358.983,89	3,14%
Uniball	USD 326.148,63	2,85%
Otros	USD 942.255,06	8,24%
	USD 11.431.889,26	

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Lápices Negros

Marca	Total FOB (USD)	Share
Bic Argentina	USD 795.008,83	23,74%
Faber-Castell Argentina	USD 653.135,42	19,51%
Staedtler	USD 551.525,14	16,47%
Licencias	USD 247.964,50	7,41%
SP Productos	USD 150.065,50	4,48%
Maped Argentina	USD 119.703,52	3,58%
Filgo	USD 62.981,28	1,88%
Ezco	USD 47.862,00	1,43%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 47.557,17	1,42%
Otros	USD 672.403,73	20,08%
	USD 3.348.207,09	

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Lápices de Colores

Marca	Total FOB (USD)	Share
Faber-Castell Argentina	USD 4.127.547,86	44,84%
Bic Argentina	USD 884.972,89	9,62%
Maped Argentina	USD 829.989,31	9,02%
SP Productos	USD 819.912,79	8,91%
Fila Argentina	USD 609.307,50	6,62%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 245.848,09	2,67%
Filgo	USD 152.061,24	1,65%
Pelikan Argentina	USD 148.255,01	1,61%
Otros	USD 1.386.172,56	15,06%
	USD 9.204.067,25	

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Marcadores Escolares y Comerciales

Marca	Total FOB (USD)	Share
Newell Rubbermaid Argentina	USD 1.476.255,79	15,71%
Faber-Castell Argentina	USD 1.336.568,01	14,23%
SP Productos	USD 1.301.618,09	13,85%
Pelikan Argentina	USD 794.395,73	8,46%
Maped Argentina	USD 669.934,77	7,13%
Pizzini	USD 467.202,86	4,97%
Fila Argentina	USD 348.466,43	3,71%
Filgo	USD 343.111,30	3,65%
Edding Argentina	USD 297.774,38	3,17%
Licencias	USD 228.131,78	2,43%
Otros	USD 2.131.953,89	22,69%
	USD 9.395.413,03	

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Con una facturación anual promedio de 20 millones de dólares, Faber-Castell Argentina es un referente en su industria y uno de los principales jugadores del mercado. Con un surtido de más de 2500 SKU, la compañía concentra su facturación en lápices de colores, bolígrafos, marcadores escolares, rotuladores, resaltadores y lápices de grafito.

Categoría	Facturación	Participación
Lápices de Colores	USD 6.695.257,90	34,28%
Bolígrafos	USD 3.500.702,01	17,92%
Marcadores Escolares	USD 1.581.963,86	8,10%
Rotuladores	USD 1.475.518,79	7,55%
Resaltadores	USD 1.104.273,82	5,65%
Lápices de Grafito	USD 988.737,70	5,06%
Lápiz Corrector	USD 849.376,37	4,35%
Gomas de Borrar	USD 610.718,43	3,13%
Art&Graphic	USD 595.023,89	3,05%
Otros	USD 566.206,23	2,90%
Regalería	USD 371.897,06	1,90%
Roller Borrable	USD 321.981,13	1,65%
Crayones	USD 270.965,21	1,39%
Minas	USD 211.534,24	1,08%
Marca Propia	USD 125.546,67	0,64%
Agendas (Tilibra)	USD 112.741,11	0,58%
Premium	USD 91.376,11	0,47%
Barras Adhesivas	USD 59.549,32	0,30%
Total	USD 19.533.369,83	100,00%

Fuente: *Cuadro de elaboración propia con información interna de ventas obtenida a través del software SAP.*

Sin embargo, en tiempos de crisis, se vuelve difícil sostener posicionamiento y volumen, cuando el consumo se retrae y los consumidores comienzan a buscar opciones de precio.

Faber-Castell Argentina se encuentra frente a la necesidad de repensar su portafolio y desarrollar un plan de acción para afrontar la crisis.

5. Análisis Externo

5.1. Análisis PESTEL

Antes de avanzar con el presente Plan de Marketing, se desarrollará el análisis PESTEL, surgido del trabajo de los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan. El mismo tiene como objetivo explorar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno que pudieran influir de alguna forma en la ejecución del plan. Al tratarse de factores externos, no se tendrá control sobre los mismos, pero es importante poder identificarlos exhaustivamente para actuar en consecuencia, reduciendo los efectos de posibles amenazas o encontrando oportunidades de acción.

5.1.1. Factores Políticos

Faber-Castell Argentina es miembro de la Cámara de la Industria de Artículos de Librería y junto con el resto de los asociados “promueve el desarrollo del sector, desde una posición de compromiso con el crecimiento económico, político, social y cultural del conjunto de la sociedad argentina”.

Asimismo, con un modelo actual 100% importador, depende de las políticas imperantes respecto de las importaciones.

Por ejemplo, a partir del año 2012 y con el cierre de las importaciones por disposición del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, la compañía tomó la decisión estratégica de concentrar el cupo de importación en aquellos productos claves para la facturación. De esta forma, líneas como Art&Graphic o Premium, que en conjunto representan menos del 4% de la facturación total anual, sufrieron grandes quiebres de stock y perdieron posiciones en sus mercados correspondientes. El surtido en líneas generales se vio retraído.

Durante la presidencia de Mauricio Macri y con la liberación de las importaciones, la compañía volvió a extender el portafolio de productos y los quiebres de stock se volvieron menos frecuentes.

5.1.2. Factores Económicos

Los factores económicos son el motor principal de este proyecto. La última crisis económica que aún sacude a la Argentina, con una devaluación del peso de más del 105% en el año 2018 frente al dólar, un derrumbe de la actividad económica, un aumento exponencial de las tarifas y una inevitable recesión del consumo hacen necesario un plan de contingencia para cualquier empresa que busque sobrevivir.

Además de la recesión y la fluctuación del dólar, Faber-Castell Argentina se enfrenta también a la suba de las tasas de interés. Tratándose de un negocio sumamente estacional (concentrando el 70% de su venta entre noviembre y marzo), la compañía necesita de la financiación de las entidades bancarias para poder mantenerse activa durante todo el año y continuar con sus actividades de abastecimiento, comercialización e inversiones de marketing. Sin embargo, los riesgos de endeudarse, las condiciones de pago de determinados proveedores del exterior y la caída en las ventas hacen que el negocio se vuelva cada vez más complicado.

5.1.3. Factores Sociales

El mercado y la sociedad están cambiando y Faber-Castell, una empresa de más de 250 años, enfrenta nuevos desafíos.

El desarrollo de los medios digitales, por ejemplo, puede ser visto como un enemigo frente a la expresión analógica que la marca promueve (la relación del producto con el papel u otro soporte físico). Sin embargo, a pesar de la transformación digital, la demanda de productos de escritura y dibujo para niños y artistas se mantiene estable. En particular, el segmento de productos escolares, creativos y de lujo está funcionando bien a nivel mundial.

Hay varias tendencias analógicas que están alimentando las ventas de Faber-Castell. Por ejemplo, durante el año 2015 se produjo un auge en los libros para colorear para adultos. Como una evolución de los mandalas y de la mano de la autora escocesa Johanna Basford, muchos consumidores alrededor del mundo

empezaron a ver la actividad de colorear como una forma de aliviar el estrés, a la vez que descansan la vista de las pantallas de celulares, computadoras y televisores[1].

Con estas tendencias en boga, la marca y su amplio surtido se hacen visibles y adquiribles a través de Internet: los tutoriales en las plataformas de redes sociales explican y promocionan los productos mejor que un folleto y el comercio electrónico comienza a tomar más relevancia como complemento para los negocios minoristas tradicionales.

5.1.4. Factores Tecnológicos

La escritura analógica sigue siendo la forma de escritura por excelencia. Sin embargo, cada vez más se ve reemplazada, para ciertos usos prácticos, por los dispositivos tecnológicos. La agenda hoy es una aplicación dentro de un smartphone. Los mails reemplazaron a las cartas. Y poco a poco se ven en las aulas notebooks que ocupan el lugar de cuadernos y carpetas.

Por su parte, los productos del rubro han evolucionado, sumando atributos que no tenían originalmente. Por ejemplo, Faber-Castell ha desarrollado los lápices *Grip*® con esferas antideslizantes en el cuerpo, que evitan que el lápiz se resbale de la mano. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos de los fabricantes, los usuarios siguen eligiendo los mismos productos hace 50 años.

Considerar a la tecnología como un aliado y no como un competidor es el camino que tienen que tomar los jugadores del mercado para poder reinventar la industria.

Internet se ha convertido en una galería de arte ilimitada para los usuarios que testifican de forma voluntaria su lealtad hacia la marca, exhibiendo y compartiendo sus obras de arte, difundiendo boca en boca la excelencia de la marca y la calidad del producto.

---

[1] Ver más en https://www.clarin.com/sociedad/libros-colorear_0_BJYkW-qD7x.html

5.1.5. Factores Ecológicos

Frente al avance del consumo responsable y a una conciencia cada vez mayor, principalmente en los más chicos, sobre la importancia de cuidar el medioambiente, Faber-Castell es la única empresa de la industria de artículos de escritura que defiende hace décadas un compromiso real con la ecología.

Para mantener el uso sostenible en su negocio diario, Faber-Castell utiliza solo madera certificada para sus productos. Dado que FSC (Forest Stewardship Council)[2] es el estándar más estricto y reconocido internacionalmente para productos de madera y papel, más del 90% de la madera utilizada para los productos Faber-Castell está certificada por FSC y la cantidad restante está certificada por PEFC[3].

La compañía, además, fue declarada Carbono Neutral. Esto significa que las emisiones anuales de dióxido de carbono producidas en todo el mundo por los sitios de producción de Faber-Castell se pueden compensar y neutralizar a través de sus bosques.

Por último, se otorga una importancia primordial también a la preservación de la biodiversidad y al reasentamiento de especies de plantas y animales en peligro de extinción. Por esta razón, aproximadamente 2.300 hectáreas del bosque de pinos en Brasil se han dejado en su estado natural y ofrecen un área de protección ideal para la flora y la fauna.

5.1.6. Factores Legales

La mayoría de los productos comercializados por Faber-Castell Argentina no requieren atenerse a ninguna norma legal en particular, más allá de la ley de marcas o de lealtad comercial que cualquier producto comercializable debe cumplir.

---

[2] Para más información sobre FSC: https://ic.fsc.org/en/what-is-fsc-certification

[3] Para más información sobre PEFC: https://www.pefc.org/about-pefc/who-we-are

Sin embargo, hay productos que deben respetar ciertas normas para poder ser importados:

- Los productos didácticos que pudiesen ser considerados juguetes deben seguir las normas de seguridad IRAM NM 300[4].
- Para las tintas líquidas para plumas y lapiceras se utilizan los métodos de ensayo indicados en las normas ASTM D 3335-85 e IRAM NM 300-3[5].

Asimismo, se encuentra en debate público la norma IRAM sobre seguridad en artículos escolares y de librería. La misma intenta regular todos los productos que comercializa la marca y responde a la Resolución 680-2015[6] de la SECRETARÍA DE COMERCIO del MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS, actualmente suspendida hasta la elaboración de la norma. Aún no está definido si su aplicación será de carácter obligatorio.

---

[4] http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=63&IDN=226&alias=

[5] http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=64&IDN=228&alias=

[6] http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=256313

5.2. Análisis de Mercado

5.2.1. Dimensionamiento del Mercado

Faber-Castell Argentina tiene participación en varias categorías de producto dentro del mercado de elementos de escritura y arte. Asimismo, se encuentra entre los primeros tres jugadores en cada una de esas categorías, principalmente debido a la excelente distribución que tiene en todo el país. Este es uno de los diferenciales más relevantes de la marca respecto de la competencia, que generalmente lidera una o dos categorías, pero no tiene presencia en el resto.

Para el presente Proyecto se analizará en particular el mercado masivo de lápices de color (se excluirá, a tal fin, los lápices de color para uso profesional o artístico).

Según datos de importación se han importado en promedio en los últimos 5 años 8.3 millones de dólares en la categoría de lápices de color.

La participación de las marcas dentro de la categoría durante todo el año 2017 fue la siguiente:

Marca	Total FOB (USD)	Share
Faber-Castell Argentina	USD 4.127.547,86	44,84%
Bic Argentina	USD 884.972,89	9,62%
Maped Argentina	USD 829.989,31	9,02%
SP Productos	USD 819.912,79	8,91%
Fila Argentina	USD 609.307,50	6,62%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 245.848,09	2,67%
Filgo	USD 152.061,24	1,65%
Pelikan Argentina	USD 148.255,01	1,61%
Otros	USD 1.386.172,56	15,06%
	USD 9.204.067,25	

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Faber-Castell es claramente el líder del segmento, importando más de 4 veces lo que importa el siguiente jugador relevante de la categoría (Bic Argentina).

5.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para una visión en detalle del entorno de mercado, se analizará a continuación las fuerzas competitivas bajo el modelo de Porter[7].

5.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Tanto el canal como el consumidor final tienen mucho poder dentro de la industria de artículos de escritura y arte.

Las opciones en cada categoría son muchísimas y los jugadores ofrecen los productos masivos sin mucha diferenciación.

El principal canal de comercialización es el mayorista de artículos de librería. Es este mayorista especializado el que llega a ofrecer hasta 14 marcas distintas de lápices de color sin fidelidad a ningún proveedor y sin guiarse por una estrategia clara.

Por otro lado, el consumidor tiene también la posibilidad de probar tantas marcas como desee. Por esta razón, la guerra de precios en las categorías de volumen es inevitable.

Faber-Castell y Bic, dos referentes en la categoría de Escritura, son los jugadores que aún ostentan prestigio y pueden contrarrestar de alguna manera el avance de los competidores. Esto les otorga cierto poder a la hora de negociar tanto con el canal como con el consumidor.

---

[7] Porter, M., (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid: Ed. Deusto.

5.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La cantidad de proveedores de la industria es alta, por lo que los diferentes jugadores pueden siempre conseguir mejores precios y condiciones.

Los proveedores asiáticos ofrecen, cada vez más, productos de calidad y diseño a precios sumamente accesibles.

Por su parte, Faber-Castell Argentina adquiere más del 80% de sus productos de otras empresas del grupo Faber-Castell:

Faber-Castell Brasil	40%
Faber-Castell Perú	31%
Terceros	16%
Faber-Castell Alemania	6%
Faber-Castell Indonesia	3%
Faber-Castell Malaysia	3%
Faber-Castell India	1%

El 71% de la venta total de Faber-Castell proviene de productos importados desde países que están en el Mercosur o son afines (Brasil y Perú). Esta situación también le otorga a la empresa buenas condiciones de financiación y posibilidades constantes de negociación de precio.

Asimismo, el grupo Faber-Castell realiza compras a proveedores externos consolidando volúmenes regionalmente para poder obtener mejores condiciones de precio y de pago (el 16% de la facturación de Faber-Castell Argentina tiene este origen).

5.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada al sector son prácticamente nulas. Cualquier importador con un mínimo de capital puede ingresar a competir con las grandes multinacionales. Esto se debe, principalmente, a la falta de profesionalismo que detenta el canal mayorista. Lejos de un análisis exhaustivo del surtido o una gestión inteligente de las categorías, los mayoristas dejan ingresar cualquier jugador que, desde el precio o desde la originalidad de la oferta, pueda ayudarlos a diferenciarse de sus competidores.

Obviamente, un importador nuevo debe trabajar para lograr escala y, claro está, invertir en marketing para hacer visible su marca. Sin embargo, estas barreras son fácilmente franqueables cuando el producto ya se encuentra en el punto de venta y cuando, cada vez más, el consumidor lo ve como un commodity.

Por último, la mayoría de los nuevos jugadores operan desde la informalidad, ofreciéndole al mayorista la posibilidad de trabajar en negro y poniendo en desventaja a los proveedores formales.

5.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza que sufre hoy la industria es el avance de los dispositivos electrónicos en escuelas y oficinas. Con la proliferación de notebooks en las aulas o el desarrollo de lápices digitales, el futuro del “útil escolar” es dudoso. Si bien están comprobados los beneficios de la escritura manual, se ha perdido claramente la valoración del instrumento.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el estímulo hacia la creatividad, la tendencia a la relajación a través del coloreo y la vuelta a los orígenes de la escritura manual, significan para la industria una oportunidad para cambiar el foco. Es necesario virar de “útil escolar” a “instrumento de expresión” para salir

victoriosos de un mercado que, como se ha visto durante las clases de Marketing Estratégico, es un océano rojo[8].

5.2.2.5. Rivalidad entre los competidores

Se considerará a esta fuerza como una de las más poderosas. La cantidad de oferentes en el mercado y la falta de diferenciación real entre productos, hacen que muchas categorías, entre ellas, los lápices de color (principalmente, la presentación en estuche por 12 colores) se vuelvan commodities.

Asimismo, con gran cantidad de marcas de precio bajo y marcas blancas de los distribuidores, se erosiona la rentabilidad del segmento. La guerra de precios no tiene piso e, inevitablemente, pierden todos.

Sin embargo, este es un fenómeno que tiene menos de diez años. Para probarlo, se detallará a continuación la información de importación del año 2003, evidenciando que sólo había tres jugadores relevantes en la categoría: Faber-Castell, Bic (con la marca Conté) y Fila (con la marca Hexacolor), además de las marcas blancas.

Faber-Castell Argentina	USD 1.656.933,55	63,65%
Licencias y Marcas Blancas	USD 385.553,79	14,81%
Bic Argentina	USD 346.512,32	13,31%
Fila Argentina	USD 214.003,48	8,22%
Total	USD 2.603.003,14	100,00%

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

[8] Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Ed. Norma.

Al analizar el año 2008, el número de jugadores asciende a 7, pero con bajos volúmenes de importación, incorporándose como jugadores SP Productos (con sus lápices Innovation), Pelikan, Newell Rubbermaid (con la marca Papermate) y Maped. Asimismo, la empresa Fila, además de comercializar la marca Hexacolor, incorpora en el segmento de precio bajo la marca Penmac y en el segmento de precio alto la marca Giotto.

Faber-Castell Argentina	USD 3.424.275,38	58,09%
Licencias y Marcas Blancas	USD 760.823,92	12,91%
Fila Argentina	USD 422.254,34	7,16%
SP Productos	USD 413.946,72	7,02%
Bic Argentina	USD 345.160,55	5,86%
Pelikan Argentina	USD 223.411,74	3,79%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 223.134,56	3,79%
Maped Argentina	USD 81.937,98	1,39%
Total	USD 5.894.945,19	100,00%

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Para el año 2013, el número de competidores se mantiene, pero empresas como Maped o Bic, se encuentran en franco ascenso. La primera, pasó de importar 1,39% del volumen total del mercado en 2008 a importar más del 8% en 2013. La segunda, duplicó sus importaciones con la incorporación del lápiz de color de resina plástica “Evolution”.

Faber-Castell Argentina	USD 4.383.793,24	55,14%
Bic Argentina	USD 933.847,73	11,75%
Maped Argentina	USD 641.133,92	8,06%
Fila Argentina	USD 631.106,10	7,94%
Licencias y Marcas Blancas	USD 533.338,49	6,71%
SP Productos	USD 478.778,88	6,02%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 262.181,58	3,30%
Pelikan Argentina	USD 85.939,17	1,08%
Total	USD 7.950.119,11	100,00%

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Actualmente, y producto de la apertura de importaciones, el número de jugadores asciende a 11, con marcas de precio bajo en ascenso como Simball y Filgo, además de las licencias y marcas blancas.

Faber-Castell Argentina	USD 989.674,59	24,01%
Fila Argentina	USD 751.240,75	18,22%
SP Productos (Simball)	USD 573.188,43	13,90%
Maped Argentina	USD 461.356,82	11,19%
Licencias y Marcas Blancas	USD 454.602,03	11,03%
Bic Argentina	USD 392.679,68	9,53%
Filgo	USD 149.143,68	3,62%
Pelikan Argentina	USD 127.664,76	3,10%
Newell Rubbermaid Argentina	USD 86.704,41	2,10%
Ezco	USD 84.501,60	2,05%
Pizzini	USD 32.230,76	0,78%
Keyroad	USD 19.425,36	0,47%
Total	*USD 4.122.412,87*	*100,00%*

Fuente: *Cuadro de elaboración propia.*
Información de importaciones obtenida a través del software SysDec

Como se desprende del análisis, las barreras de ingreso del sector son bajas. Quienes desean ingresar al mercado, generalmente lo hacen a través de la categoría de lápices de color y son bien recibidos por el canal que, en la búsqueda del volumen, no hace más que incorporar nuevas opciones de precio.

5.2.3. Análisis del Consumidor

El mercado librero es práctico y funcional. Los consumidores buscan resolver sus compras en el menor tiempo posible sin tener que desplazarse más allá de su barrio. Tienen gran conciencia de compra y exigen precio y calidad al mismo tiempo. Según declara Martín Franzini[9], Gerente de Ventas de Ledesma, para la revista CIAL News, “creemos que tendremos un consumidor que tomará tiempo para comparar y buscar la mejor ecuación precio/calidad”.

[9] Temporada 2015. *CIAL News Nº 16 (2015)*, p. 24.

Buscan marcas líderes, prefieren comprar marcas con garantía de calidad, pero no están dispuestos a realizar ningún esfuerzo extra para conseguirlas: privilegian la relación costo-beneficio.

Como en todos los rubros, los consumidores no son grandes fieles. El 68% de los consumidores de cualquier industria de consumo son “brand switcher” [10] y sólo el 5% son leales a una marca[11]. Tratan de comprar primeras marcas, pero reponen, sin embargo, muchas veces por segundas marcas de la misma empresa, esperando que éstas se comporten como las primeras.

Utilizan, mucho más que antes, los beneficios de las promociones, ofertas y descuentos. Son consumidores hiper-conectados e interactivos. Buscan referencias y son selectivos. Aprecian aquellos puntos de venta que les brindan un amplio surtido y no presentan falta de stock. Reclaman mayor variedad y es creciente la demanda de entrega a domicilio.

Según un estudio realizado por la consultora Corpa para Faber-Castell Chile (2014) si bien la decisión de comprar artículos escolares en librerías es una acción preferentemente planificada, **casi el 40% de las decisiones de marca se toman en el mismo local**.

6. Análisis interno

6.1. Análisis FODA

Con el objetivo de analizar cómo se encuentra la compañía internamente se procederá, a continuación, a destacar sus principales fortalezas y debilidades para detectar, de esta forma, posibles oportunidades y amenazas en su relación con el entorno analizado en el punto 4.

---

[10] Nielsen Media Research: http://www.mediabuyerplanner.com/2006/08/29/nielsen_instore_ads_sway_68/

[11] POPAI Consumer Buying Habits Study: http://www.ogilvyaction.com/Pages/ShopperMarketing.aspx accessed 7/2/07

6.1.1. Fortalezas

- La principal fortaleza de la marca es su **trayectoria**. Con más de 250 años de historia en el mercado de la escritura y más de 50 años trabajando en Argentina, Faber-Castell es el indicado para hablar de lápices de color porque tiene el know how. Su **prestigio** y su **posicionamiento de calidad** la ubican como referente en el rubro y le dan espalda a la hora de negociar con el canal o frente al consumidor.

- Asimismo, por tratarse de una empresa multinacional, tiene poder también frente a proveedores externos, **negociando muchas veces como grupo o como región**.

- Su **posición relevante en varias categorías** a nivel nacional, le permite atacar el mercado desde varios frentes. Por ejemplo, una negociación que cinco años atrás se centraba en lápices de colores hoy también tiene como protagonista al bolígrafo.

- Al tratarse de una marca con fuerte presencia en la infancia (el core del negocio son los lápices de color para la educación inicial y primaria), la marca tiene un **fuerte contenido emocional**. Los consumidores toman contacto con ella, principalmente, siendo niños o al momento de ser padres. Muchos adultos y jóvenes adultos recuerdan emocionados **la "antigua lata de Faber" que tenían cuando eran niños**.

- Las políticas comerciales de la marca, la consistencia en el discurso y la poca rotación de figuras claves en la estructura, hacen de Faber-Castell Argentina un **aliado de confianza para el canal**. A diferencia de otros competidores, mayoristas y grandes minoristas "saben qué esperar de la marca".

- Faber-Castell es la única empresa del rubro de escritura con certificación FSC y un **compromiso constante con la sustentabilidad** en un entorno donde se hace cada vez más importante este atributo.

6.1.2. Oportunidades

- Como se ha mencionado anteriormente, las **tendencias de coloreo** como forma de relajación y descanso para las pantallas a las que las personas están expuestas constantemente, se vuelve una oportunidad para ampliar el negocio de lápices de colores, marcadores o crayones.

- Asimismo, el **foco cada vez mayor en el desarrollo de habilidades creativas** no sólo impulsa la venta de productos para colorear sino también de todo elemento que pueda ser considerado instrumento para la creación.

- **El segmento de "Regalería" dentro de las librerías va creciendo año tras año.** En su afán de escapar a la estacionalidad, la librería necesita reinventarse para mantenerse activa más allá de la temporada de regreso a clases. Asimismo, los padres, cada vez más, buscan regalos "didácticos" o "motivadores" para que los chicos se expresen. Este tipo de regalos prestigia al padre y lo posiciona de una manera "cool" entre sus pares.

6.1.3. Debilidades

- Entre el año 2013 y el año 2015 aparecieron algunos **problemas de calidad** en los lápices de color de Faber-Castell Argentina de origen brasilero. Principalmente, se trataba de problemas de rotura de mina al escribir y al momento del sacado de punta. La situación ha tendido a perdurar más por la lenta rotación del producto una vez que está en plaza. Asimismo, los competidores han desarrollado productos de muy buena calidad, reduciendo muchísimo el gap que existía entre ellos y Faber-Castell. La calidad altamente superior de la marca ahora está mucho más equiparada.

- En el mismo período, además, ingresaron más de cuatro millones de **estuches falsificados** al país. La imitación era realmente muy buena y solo perceptible para quienes están constantemente en contacto con el producto. La marca en el estuche era "Faber-Castell", incluyendo el mismo logo y diseño. En un

principio, se comercializaban en vía pública y en subtes. Luego se empezó a ofrecer el producto en polirrubros y algunas librerías. Incluso en algunos lugares se ofrecía el producto original y el falsificado como “el nacional y el importado”. El consumidor no tomaba conciencia de que el producto era falso y asociaba los problemas de calidad a Faber-Castell (principalmente, los lápices no tenían una buena performance de coloreo). Esta situación perjudicó en gran medida la imagen de marca. La compañía tomó medidas legales y, a pesar de que hubo algunos allanamientos, fue muy difícil desbaratar el negocio.

- Los **costos de origen** que manejan las empresas del grupo Faber-Castell son altos y responden a los elevados estándares de calidad que exige la Casa Central. Esta situación lleva a que, muchas veces, los productos queden fuera de competencia frente a las ofertas del mercado asiático.

- Los **proveedores externos** al grupo Faber-Castell deben estar validados por Casa Central ya que deben cumplir con varios requisitos en su forma de trabajar y en la calidad de sus productos. Por esta razón, su número es reducido.

- La **estacionalidad del negocio**, que concentra su pico máximo de venta en la temporada de regreso a clases, hace que el flujo de capital sea dispar todo el año. Un aumento en las tasas de interés, como el actual, pone en jaque toda la actividad comercial de la compañía.

6.1.4. Amenazas

- Tal como se mencionó anteriormente, el **avance de la tecnología** y el reemplazo en muchos ámbitos de la escritura analógica por la digital, amenazan la estabilidad de algunas categorías de escritura.

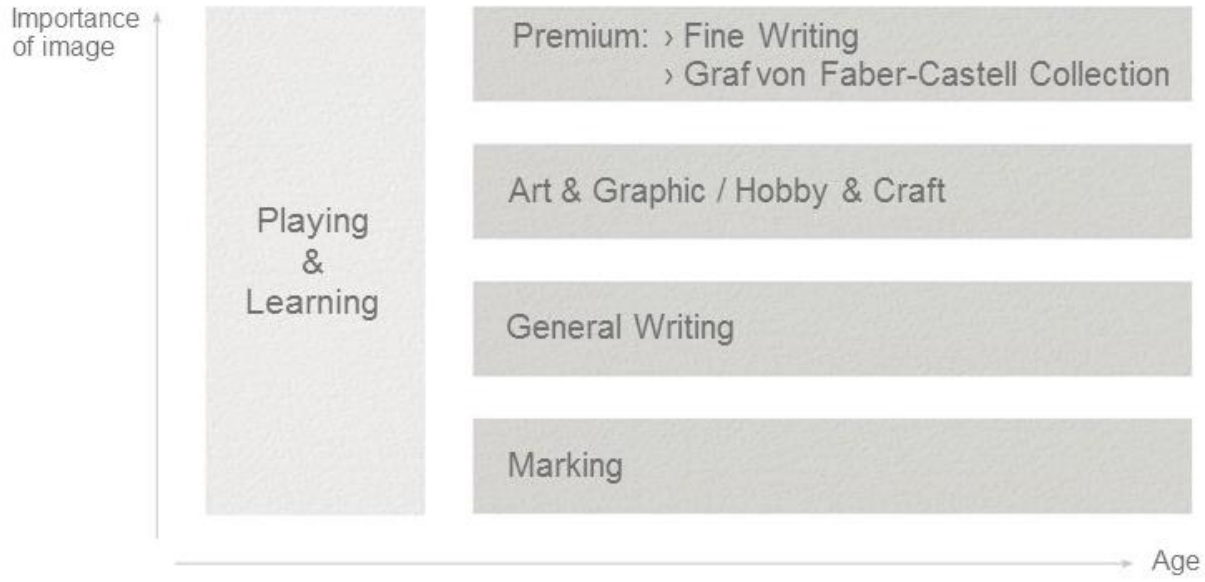
- El aumento de jugadores y la creciente falta de diferenciación entre ellos, lleva a la **commoditización de muchas categorías** donde el único diferencial termina siendo el precio.

- En ciclos de la economía como el actual, la **retracción del consumo** afecta, sobre todo, a aquellas marcas que no han construido su posicionamiento siendo la opción más barata.
- Se percibe una creciente **pérdida de la valoración de los elementos de escritura** para el desempeño escolar.

6.2. Análisis de la cartera de productos

La compañía se entiende a sí misma como "un compañero de por vida": el surtido de productos abarca todos los grupos de edad, desde preescolar y escolares, estudiantes, artistas, usuarios de oficinas y ejecutivos.

El surtido también abarca todos los precios, desde lápices de oficina hasta las plumas estilográficas altamente sofisticadas y exclusivas de la colección Graf von Faber-Castell. Este posicionamiento de marca es único en su rubro.



Esquema obtenido de material de comunicación interna para capacitación de personal.

Tal como se observa en el gráfico, el surtido se divide en 5 áreas de competencia: Jugar y Aprender (niños de 3 a 12 años), Art&Graphic (artistas profesionales y aficionados), Premium (para los amantes de la pluma y los regalos sofisticados), Escritura General y Marcación (para uso universitario y de oficina).

- **Jugar y Aprender:** se dirige a niños de 3 a 12 años. Los aspectos cualitativos, como el buen poder de cobertura, los colores fuertes y brillantes y la seguridad, se pueden dar por sentado. Al desarrollar los productos, también se presta gran atención a la ergonomía: un lápiz debe desenvolverse con comodidad y firmeza en la mano de un niño. **El objetivo de todos los productos en esta línea es estimular la creatividad natural de grandes y chicos**.

- **Art&Graphic:** con gran aprecio por parte de profesionales y aficionados, la gama Art & Graphic de Faber-Castell combina lo mejor de 250 años de experiencia en el desarrollo y fabricación de productos exclusivos para artistas (utilizando solo materia prima del más alto nivel, fórmulas probadas y personal capacitado).

- **Escritura General y Marcación:** ambos campos de competencia complementan la oficina moderna desarrollando elementos de escritura funcionales para tomar notas, dibujar y corregir textos. Pero, además de la función, Faber-Castell ofrece siempre diseños atractivos y beneficios adicionales para el consumidor. Esta posición única es la razón por la cual la compañía está liderando el campo en muchos mercados.

- **Design:** este campo de competencia ofrece lapiceras, portaminas y plumas de alta gama. Estos productos están dirigidos a satisfacer las necesidades de los consumidores exigentes, convirtiéndose además en objetos elegantes especialmente adecuados como regalos.

- **Graf von Faber-Castell:** los productos en este campo de competencia son realmente piezas de joyería. Los artículos son inconfundibles, en parte por sus combinaciones contrastantes de madera de alta calidad y metal precioso, pero también como resultado de algunos instrumentos de escritura únicos como el "lápiz perfecto": un elegante lápiz de bolsillo con una goma de borrar debajo de la tapa y un sacapuntas integrado en el extensor de metal.

6.3. Análisis de precio

En las librerías/papelerías se venden productos de precios cercanos a una golosina, pero con una rotación mucho menor. Para sostener entre 4.000 y 10.000 ítems disponibles en un punto de venta se deben asumir costos fijos muy altos que, con la rentabilidad actual del rubro, resulta difícil enfrentar.

Es necesario mejorar la rentabilidad replanteando un nuevo mix de productos con propuestas de valor agregado, sin descuidar los commodities o artículos de alta rotación y baja rentabilidad, que son necesarios para atender y mantener la clientela.

Según afirmaciones de los propios libreros el éxito de la librería depende de evaluar constantemente el surtido, pero siempre teniendo en cuenta 3 variables: rotación de los productos, margen e inventario[12].

Faber-Castell suele posicionarse siempre en el segmento más alto de precio en la mayoría de las categorías, aunque en algunas categorías en particular (en bolígrafos, por ejemplo, donde no es líder) maneja un gap de precio de entre un 15 y un 20% por debajo del capitán de categoría.

Esta estrategia de precio, además, está anclada en el posicionamiento de calidad que tiene la marca. Como plantean Al Ries y Laura Ries, "el alto precio supone un beneficio para el consumidor. Permite que el cliente con mucho poder adquisitivo obtenga una satisfacción psicológica de la compra y también del consumo en público de una marca de alta gama"[13].

Sin embargo, cuando el consumo comienza a retraerse, ofrecer productos de precio alto implica sacrificar volumen. Es decir, mantener la estrategia de precio alto de la marca Faber-Castell probablemente haga que algunos consumidores, en un contexto de crisis, opten por marcas de menor precio. Este consumidor pierde poder adquisitivo y, en categorías que muchas veces no considera relevante, debe resignar marca.

6.4. Análisis de la distribución

Los productos de escritura y papelería llegan al consumidor final a través del comercio minorista. El sector está sumamente atomizado, con muchos puntos de venta y sin presencia, como en otros mercados, de grandes cadenas relevantes. En el nivel mayorista sucede algo similar. Son muchos los mayoristas que abastecen el mercado y negociar con cada uno requiere una estrategia ad hoc.

---

[12] Suero, H. (enero 2009). Cómo hacer de su librería y papelería el mejor negocio. *El Papel, p. 29.*

[13] Ries, A. y Ries, L (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw Hill

El canal supermercado también comercializa los productos pero concentra su actividad en la temporada escolar. En el caso de Faber-Castell Argentina, este canal representa solamente el 13% de sus ventas. El canal moderno no ha podido ofrecerle a los consumidores los beneficios que ostenta el canal tradicional: atención personalizada, calidez humana y la búsqueda de generar sensación de comodidad y placer al cliente.

Las librerías minoristas son, en la mayoría de los casos, tiendas de proximidad, ubicadas en los barrios. Son negocios en los que el cliente puede encontrar lo que necesita rápidamente, donde lo conocen y le solucionan sus problemas.

Se trata de un canal de comercio tradicional. Tal como señalan Díez de Castro y Landa (1996), el término de comercio tradicional se utiliza en la actualidad en contraposición al comercio moderno y las nuevas fórmulas comerciales. El concepto de comercio tradicional se asimila en muchas ocasiones a un comercio primitivo y anticuado que sigue subsistiendo profusamente y cuya característica más relevante consiste en la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador.[14] Mantiene la atención al público por medio del mostrador: el comerciante presenta y entrega el producto solicitado al comprador; los productos se localizan normalmente fuera del alcance de las manos del cliente, situados detrás del mostrador.

El comerciante actúa como prescriptor en el momento de aconsejar qué producto o marca debe adquirir el cliente, y muchas veces puede transformar los deseos del cliente en actos de compra, debido a que establece una relación con ellos. Los minoristas aconsejan, asesoran y prescriben; sustituyen lo que el cliente viene a buscar por alternativas y sorprenden a sus clientes.

---

[14] Díez de Castro, E. y Landa F. (1996). *Merchandising: teoría y práctica.* Madrid: Pirámide.

Sin embargo, como ya se venía planteando en la revista El Papel desde el año 2009[15], “el consumidor es impactado en otros rubros, por propuestas comerciales que empiezan a marcar un estándar, son nuevos formatos que han logrado la transformación de los hábitos de compra, ante lo cual la librería y papelería requieren actualizar su modelo comercial para mantener su vigencia y efectividad”.

Cada día son más las librerías que inician la migración desde el formato tradicional al de preselección, siguiendo la tendencia del comercio minorista de los últimos 10 años.

6.5. Análisis de las estrategias de promoción

La industria de artículos de escritura y arte parece, muchas veces, una industria de consumo masivo. Muchas de sus marcas son fácilmente reconocidas por todos los consumidores y utilizadas con una frecuencia casi diaria.

Sin embargo, el consumo de este tipo de productos es ocasional y el ticket promedio es bajo. Se considera, por estimaciones internas, que un niño en edad escolar utiliza en promedio dos estuches de lápices de color por año.

Con estos niveles de facturación, los presupuestos de marketing del rubro son reducidos y se concentran principalmente en acciones de Trade Marketing: exhibiciones especiales en el punto de venta, aportes e incentivos a los clientes y producción de material POP. Con el advenimiento de las redes sociales, sin embargo, las marcas han podido, cada vez más, llegar al consumidor final.

En este contexto, se analizarán las estrategias de promoción y comunicación de los principales actores de la industria. Se ha decidido dividirla en dos conceptos: comunicación en el punto de venta y comunicación en medios online y offline.

---

[15] Suero, H. (enero 2009). Cómo hacer de su librería y papelería el mejor negocio. *El Papel, p. 29.*

Comunicación en Punto de Venta

El principal espacio donde las marcas se disputan su poderío e invierten sus presupuestos de comunicación es el punto de venta mayorista. En un mercado atomizado, con pocas cadenas y muchos mayoristas relevantes, las marcas del sector intentan obtener los mejores espacios para poder desplegar todo su surtido frente a los ojos de los minoristas.

En este contexto, Faber-Castell Argentina y Bic Argentina son los que dominan los espacios. Sin embargo, en aquellos puntos donde son más fuertes, las marcas locales Simball y Filgo ocupan posiciones centrales.

La presencia de Maped Argentina, Pelikan Argentina y Newell Rubbermaid Argentina es más reducida, ubicándose en espacios secundarios de circulación.

En época de regreso a clases, son también las grandes empresas de escritura, Faber-Castell Argentina y Bic Argentina, quienes invierten en material para el punto de venta como posters, banners, calcos, etc. Bic Argentina, además, tiene tradición en trabajar con grandes volúmenes de este material POP por lo que se hace visible no sólo en el mayorista sino en los clientes del mayorista (minorista indirecto).

El canal minorista está menos invadido de marcas y sólo las librerías estratégicas (por su volumen de compra o por su ubicación) tienen apoyo de las empresas del rubro en cuanto a mobiliario y material de comunicación.

Por último, en el canal supermercado se despliegan las exhibiciones especiales sólo durante la temporada de “Vuelta al Cole” (una temporada que en este canal dura desde mediados de enero hasta principios de marzo). Históricamente, es Bic quien, apalancado por su poderío en otras categorías como afeitadores, encendedores y pilas, hace el mayor despliegue de material. En segundo lugar, se encuentra Faber-Castell Argentina que, a fuerza de negociación, consigue espacios adicionales. En tercer lugar, y con mayor presencia que en el canal tradicional, se encuentra Newell Rubbermaid. Marcas como Maped, Pizzini, Simball y Filgo tienen una presencia mucho menor.

Comunicación en Medios Online y Offline

En el siguiente esquema se detalla la participación por marcas en los principales medios online y offline:

	Medios Tradicionales	Facebook	Instagram	YouTube
Faber-Castell Argentina	Comunicación local en TV de aire, cable y radio durante Vuelta al Cole.	Cuenta local. 135K Me Gusta.	Cuenta local. 19K followers.	Canal local no desarrollado. Contenido no nativo.
Bic Argentina	Comunicación regional en TV por cable durante Vuelta al Cole.	Cuenta local. 105K Me Gusta.	Cuenta local. 8K followers.	Canal local no desarrollado. Contenido no nativo.
Maped Argentina	Comunicación regional en TV por cable durante Vuelta al Cole.	Cuenta local. 478K Me Gusta.	Cuenta local. 25K followers.	Canal local no desarrollado. Contenido no nativo.
Pelikan Argentina	Sin comunicación.	Cuenta regional. 1,1M Me Gusta.	Cuenta regional. 10K followers.	Canal regional con contenido nativo.
Papermate Argentina	Sin comunicación.	Cuenta local. 759K Me Gusta.	Cuenta global. 82K followers.	Canal regional no desarrollado. Contenido no nativo.
Simball	Sin comunicación.	Cuenta local. 51K Me Gusta.	Cuenta local. 46K followers.	Canal local no desarrollado. Contenido no nativo.
Filgo	Vía Pública en Vuelta al Cole.	Cuenta local. 29K Me Gusta	Cuenta local. 32K followers.	Sin canal.
Giotto Argentina	Sin comunicación.	Cuenta local. 5K Me Gusta.	Cuenta local. 14K followers.	Sin canal.

Las inversiones en medios tradicionales (TV, radio y vía pública) se producen solamente en la temporada de regreso a las aulas. Las marcas multinacionales son las que invierten en estos medios, comunicando cada una aquellos productos que constituyen su core: Faber-Castell con lápices de color, Bic con bolígrafos y Maped con accesorios.

Con la llegada de las redes sociales, las marcas tienen posibilidad de comunicar todo el año y todos los productos de su portafolio con menores niveles de inversión. De este modo, las que mejor han sabido aprovechar esta oportunidad fueron las marcas locales: Filgo y Simball. Ambas ostentan hoy el mayor número de seguidores en Instagram.

YouTube es un canal con potencial, ya que no ha sido explotado por ninguna empresa de la industria. Aquellas que tienen un canal local no desarrollan contenido nativo para la plataforma, si no que suben comerciales desarrollados para campañas en medios offline o coberturas de eventos.

Luego del análisis de situación tanto interno como externo, el panorama que se desprende es claro. En un contexto donde padres y madres buscan opciones económicas para llenar las cartucheras de sus hijos e hijas, Faber-Castell no se presenta hoy como la mejor opción. Encabezando los precios de la categoría, muchas veces queda fuera de consideración. Las marcas de precio bajo inundan el mercado y las barreras de ingreso son bajas.

Sumarse a la guerra de precios no es una estrategia recomendada para Faber-Castell. Sinónimo de calidad, en una guerra de este tipo no haría más que romper su promesa de marca.

La estrategia que se propone a continuación es el lanzamiento de una segunda marca de lápices de color. Faber-Castell cuenta con el know-how tanto de la categoría como de la distribución. Esta segunda marca buscará proteger la marca madre frente a los ataques constantes que recibe de los competidores que ostentan los precios más bajos del mercado, a la vez que genera para la compañía un negocio adicional.

7. Estrategia de Marketing

7.1. Estrategia de Segunda Marca

Una “figther brand” es designada para competir, e idealmente eliminar, a los competidores de precio bajo mientras protege la oferta de precio premium de la compañía.[16]

En un mercado atomizado, con barreras de entrada casi nulas y proliferación de marcas de precio bajo y marcas blancas; con un consumidor que cada vez valora menos la calidad de los productos considerados “útiles escolares” por responder a un consumo obligatorio y no hedonista; y en un contexto de retracción del consumo y caída del poder adquisitivo, se propone evaluar el lanzamiento de una segunda marca de lápices de colores que permita no sólo reducir el share de mercado de competidores de precio bajo sino crear un nuevo mercado para la compañía.

Con este objetivo, se tendrá siempre en mente el artículo de Mark Ritson[17] que detalla los riesgos que puede afrontar la compañía al lanzar una segunda marca de lápices de colores.

1. **Riesgo 1:** Canibalización.
2. **Riesgo 2:** No desterrar la competencia.
3. **Riesgo 3:** Pérdidas financieras.
4. **Riesgo 4:** Perder de vista al consumidor.
5. **Riesgo 5:** Distracción en la gestión.

---

[16] Traducción propia del original: “A fighter brand is designed to combat, and ideally eliminate, low-price competitors while protecting an organizatin’s premium-price offering”. Ritson, M. (2009). *Should you launch a fighter brand?* Harvard Business Review

[17] Íbidem.

7.2. Segmentación y Posicionamiento.

Según el portal América Retail, en el segundo semestre de 2018, se acentuará el traslado del consumidor hacia marcas más económicas, en lugar de seguir consumiendo marcas en envases o presentaciones más pequeñas. "**El nivel de fidelidad hoy de los consumidores es cero**", según Juan Quiroga, gerente de relaciones externas de Walmart. De la misma forma, según datos de Kantar World Pannel, las marcas de bajo precio son las únicas que están creciendo en volumen.[18]

Observando estas tendencias de consumo que continuarán haciéndose evidentes durante el año 2019, la nueva marca desarrollada por Faber-Castell Argentina apuntará a un shopper mayoritariamente femenino, de 25 a 45 años, de NSE medio-bajo y bajo de todo el país, que no tiene los recursos suficientes, en contexto de crisis, para consumir primeras marcas o que no prioriza el consumo marcario en la categoría de útiles escolares. Se trata de un consumidor práctico y funcional que busca resolver sus compras en el menor tiempo posible sin tener que desplazarse más allá de su barrio. Trata de comprar primeras marcas, pero en contextos de crisis opta por segundas marcas de la misma empresa, esperando que éstas se comporten como las primeras.

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2007) [19] , se definirá principalmente un posicionamiento en base a la competencia y centrado en el precio, ya que el principal objetivo es frenar el avance de los importadores locales que introducen productos asiáticos al mercado. Asimismo, y siendo coherente con el mensaje ecológico global de la marca, se ingresará al segmento con un producto de madera y ambientalmente amigable, en contraposición con los principales jugadores que ofrecen productos de resina plástica que tardan más de 300 años en degradarse.

---

[18] https://www.america-retail.com/argentina/argentina-las-tendencias-de-consumo-se-acentuaran-en-la-segunda-mitad-del-ano/

[19] Kotler, P. y Armstrong, G.(2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica.* México: Pearson Educación.

Por último, al ser un desarrollo local y bajo un nombre de marca nuevo, se tendrá mayor libertad para optar por el naming y un diseño de todo el ecosistema marcario que sea más afín tanto al shopper como, principalmente, al consumer.

7.3. Metas

Para el presente Plan de Marketing se plantean las siguientes metas:

- Insertar un nuevo jugador de precio bajo dentro del mercado de lápices de colores que permita un incremental de ventas en unidades del 30% en la categoría.
- Utilizar la fuerza de venta y los skills de distribución de la marca Faber-Castell para insertar el producto nuevo en 120 mayoristas, distribuidores y grandes minoristas de todo el país.
- Presentarse como un proveedor integral frente al canal, permitiéndole a mayoristas y minoristas optimizar sus compras y reducir número de proveedores.

7.4. Plan Operativo

7.4.1. Producto

A la hora de definir el producto se evaluaron los siguientes aspectos:

- **Composición:** el producto debe ser de madera. Si bien no se comercializará bajo la marca Faber-Castell, la compañía no puede distribuir un producto que vaya en contra de uno de sus pilares clave (el cuidado del medioambiente).
- **Performance:** la performance de coloreo y sacado de punta deben ser buenas. Una marca prestigiosa no puede distribuir un producto de calidad dudosa.
- **Costo:** el producto debe ser realmente competitivo para ingresar a un mercado con demasiados competidores. Además, debe ser rentable para toda la cadena de valor, dejando buenos márgenes a cada uno de los actores participantes.
- **Diseño:** debe mostrar un diferencial respecto de los competidores.

Las opciones evaluadas fueron las siguientes:

1. **Lápiz de Color Vikingo:** segunda marca importada por Faber-Castell Perú.

a. **Composición:** los lápices son de madera. Están producidos de manera responsable, aunque no tienen ninguna certificación internacional.

b. **Performance:** a la hora de dibujar, los colores fluyen perfectamente en la hoja y con excelente intensidad, superior a la de los lápices de resina plástica y a muchos de madera del mercado. La resistencia al sacado de punta es media, con pocos quiebres sucesivos en los testeos realizados. El surtido de colores es ideal.

c. **Costo:** el costo FOB (Free on Board) del producto es USD 0,58, vendiéndose al consumidor final al siguiente precio[20]:

Costo FOB (Free On Board)	USD 0,580
Nacionalización (+5% - Impuestos y Gs. Administrativos)	USD 0,609
Precio Neto (CMg: 38%)	USD 0,982
Precio de Venta Mayorista (Mark-Up: 30%)	USD 1,277
Precio Público (Mark-Up: 60% + IVA: 21%)	USD 2,472

De esta forma, el producto no resulta competitivo, quedando por encima de los competidores del segmento de precio bajo.

d. **Diseño:** el diseño del packaging es totalmente anticuado y no resulta atractivo para el consumidor. Asimismo, el color es muy similar al de Bic y puede dar lugar a confusión.

[20] Ver detalle de construcción de precio en punto 4.1.3.2

2. Lápiz de Color Multicolor: segunda marca producida por Faber-Castell Brasil.

a. **Composición:** los lápices son de madera. Si bien no están certificados por FSC como el resto de los productos de Faber-Castell Brasil, han sido producidos de manera responsable.

b. **Performance:** a la hora de dibujar, los colores no fluyen en la hoja, aunque tienen buena intensidad, superior a la de los lápices de resina plástica. La resistencia al sacado de punta es baja, con varios quiebres sucesivos en los testeos realizados. Asimismo, carece de colores rosa y violeta, claves en la elección de muchos consumidores.

c. **Costo:** el costo FOB (Free on Board) del producto es USD 0,56, vendiéndose al consumidor final al siguiente precio:

Costo FOB (Free On Board)	USD 0,560
Nacionalización (+5% - Taxes y Gs. Administrativos)	USD 0,588
Precio Neto (CMg: 38%)	USD 0,948
Precio de Venta Mayorista (Mark-Up: 30%)	USD 1,233
Precio Público (Mark-Up: 60% + IVA: 21%)	USD 2,387

De esta forma, el producto no resulta competitivo, quedando por encima de los competidores del segmento de precio bajo.

d. **Diseño:** el color del packaging es distinto al resto de los competidores y el logo resulta divertido. Sin embargo, el diseño en general es pobre y no ofrece ningún diferencial respecto de los competidores.

Analicé estas dos opciones que ofrecían las subsidiarias de Faber-Castell y ambas fallaban en un punto clave: el costo. Necesitaba encontrar otra opción que pudiese ser competitiva. Para conseguirlo, comencé un desk research en Internet hasta que localicé un proveedor de lápices de colores de origen chino en la plataforma LinkedIn. Luego de varias idas y vueltas por mail, recibí las muestras del producto que me permitieron elaborar el siguiente análisis:

3. **Lápiz de Color Acmeliae:** proveedor de lápices de colores contactado a través de LinkedIn.

a. **Composición:** los lápices son de madera. Están producidos de manera responsable, aunque no tienen ninguna certificación internacional.

b. **Performance:** a la hora de dibujar, los colores fluyen bastante bien en la hoja y tienen buena intensidad, superior a la de los lápices de resina plástica. La resistencia al sacado de punta es alta, sin prácticamente quiebres en los testeos realizados. El surtido de colores es el ideal.

c. **Costo:** el costo FOB (Free on Board) del producto es USD 0,274, vendiéndose al consumidor final al siguiente precio:

Costo FOB (Free On Board)	USD 0,274
Nacionalización (+28% - Taxes y Gs. Administrativos)	USD 0,351
Precio Neto (CMg: 38%)	USD 0,566
Precio de Venta Mayorista (Mark-Up: 30%)	USD 0,735
Precio Público (Mark-Up: 60% + IVA: 21%)	USD 1,424

El producto es sumamente competitivo frente a las opciones de precio bajo.

d. **Diseño:** al tratarse de un proveedor externo, existe libertad de elección para desarrollar el packaging.

Efectivamente, se avanzará con este proveedor que performa muy bien en los cuatro aspectos analizados y que permite un precio agresivo para ingresar al mercado.

7.4.1.1. Definición del Portafolio

Los competidores del segmento de precio bajo tienen los siguientes surtidos:

- **Filgo:** Lápices de color de resina plástica con cuerpo hexagonal:
  - Estuche de 6 lápices cortos.
  - Estuche de 12 lápices cortos.
  - Estuche de 12 lápices largos.
  - Estuche de 24 lápices largos.
  - Estuche de 36 lápices largos.

- **Simball:** Lápices de color de resina plástica con cuerpo triangular:
  - Estuche de 6 lápices cortos.
  - Estuche de 12 lápices cortos.
  - Estuche de 12 lápices largos.
  - Estuche de 12 lápices largos + 2 lápices negros.
  - Estuche de 24 lápices largos.

Tratándose de un lanzamiento, se comenzará incorporando el surtido básico de lápices cortos (6 y 12) y de lápices largos (12 y 24).

7.4.1.2. Análisis de la Competencia

Para establecer el posicionamiento de las marcas dentro del segmento de lápices de colores, se utilizarán los ejes “Precio”, “Calidad”, “Innovación” y “Tradición”, estableciéndose a lo largo y ancho de estos ejes los principales jugadores del mercado, como se observa a continuación:

La nueva marca buscará ubicarse en el extremo izquierdo del cuadrante de precio e innovación donde ya se encuentran presentes Filgo y Simball. Sin embargo, lo hará con un diferencial: potencia en el coloreo y cuidado del medioambiente. Las dos marcas mencionadas ofrecen lápices de resina plástica que tienen una performance de coloreo deficiente y que, sobre todo, no son ecológicos.

7.4.1.3. Desarrollo de Identidad

7.4.1.3.1. Naming

A la hora de definir el nombre de la marca, se presentaba un desafío. Como se detalló al comenzar este plan, el presupuesto de marketing de la compañía es limitado. Asimismo, Faber-Castell Argentina no ha realizado nunca investigaciones de mercado. A lo largo de los años se han intentado innumerables veces poder hacer, al menos, una pequeña investigación de mercado en la que obtener insights para accionar desde la comunicación, pero las trabas internas no lo hicieron posibles. El camino formal para encarar el proceso de naming, entonces, no era una opción.

De este modo, y utilizando las herramientas obtenidas en el marco de la Maestría en materias como Comunicación Institucional y Marketing Avanzado, se elaboró el siguiente proceso de naming de seis pasos para darle un marco formal a la búsqueda del nuevo nombre:

a. Definición de la personalidad de marca y los atributos que se buscan connotar.
b. Análisis del naming de competidores y referentes. Determinación de las tipologías que sigue el rubro.
c. Definición de tipologías para el futuro nombre y generación de, al menos, 30 opciones distintas de naming.
d. Presentación a Gerencia. Selección de las 10 mejores opciones.

e. Verificación de los nombres preseleccionados en INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual). Análisis de antecedentes y potenciales obstáculos al registro y/o uso de la marca. Selección de aquellos que sólo pueden registrarse fácilmente.

f. Testeo y validación de la marca.

a. Personalidad de Marca

Definir el nombre de marca de la opción económica de Faber-Castell es uno de los puntos clave en la búsqueda del éxito para este proyecto. Como se ha analizado anteriormente, la variable principal para definir este lanzamiento es el precio del producto. Sin embargo, es importante trabajar sobre el nombre de marca y su respectivo posicionamiento ya que es imprescindible identificar y adueñarse de un argumento de compra fuerte que nos dé verdadera (o percibida) ventaja competitiva.

La marca por desarrollar tiene que ser, antes que nada, una marca **divertida**, que atrape al consumer. Sin los pesados lineamientos de la marca alemana, en el desarrollo de la segunda marca se puede trabajar con más libertad para jugar con diseños realmente eye-catching que hagan que chicos y chicas pidan el producto. Sin embargo, la marca no puede dejar de ser **práctica**, mantener siempre la relación justa entre costo y beneficio. No se puede descuidar al shopper que, en tiempos de crisis, está atento al precio y busca opciones económicas.

En un rubro poblado de marcas, la marca desarrollada tiene que ser **original** e **innovadora**, ofrecer un packaging que se despegue del resto de los jugadores de mercado y resalte en la góndola.

Por último, frente a los problemas de calidad y a los insights recibidos en la marca madre, esta segunda marca tiene que ser **resistente** y **fuerte**. Tiene que mostrar rendimiento y una calidad que permita colorear sin frustración. Estos atributos si bien pueden connotarse en la construcción marcaria es necesario que se evidencien al momento de usar el producto.

b. Tipologías de nombre de competidores y referentes

A la hora de analizar las tipologías de nombre en los competidores y referentes de la industria de lápices de colores, se utilizará la clasificación desarrollada por Carlos Puig Falcó[21], que agrupa los nombres en cuatro grandes categorías:

- **Patronímicos, toponímicos y siglas:** responden al nombre o apellido del fundador de la empresa, al lugar de origen o área de influencia o son simplemente una combinación de las iniciales de varias palabras.
- **Descriptivos:** son aquellos nombres que describen de forma directa el producto o servicio. Son muy obvios, simples y fáciles de interpretar.
- **Evocativos:** representan un atributo o simbolismo al que evocan y son más notorios o distintivos.
- **Abstractos:** son vocablos de nueva invención o que resultan de la unión de dos conceptos que representan la empresa o producto. Responden a una comunicación de tipo más emocional.

Asimismo, Puig Falcó considera que estas cuatro tipologías pueden insertarse dentro de un esquema de dos ejes: relevancia y emoción. Los patronímicos, por ejemplo, no terminan siendo relevantes ni generan emociones, porque no connotan más que nombres propios. Por su lado, los nombres descriptivos son más relevantes porque relatan fácilmente de qué se trata el producto o servicio. Sin embargo, debido a este pragmatismo, no transmiten emoción.

Los nombres de tipo evocativo son mucho más emocionales, porque apelan a las asociaciones que puede hacer el consumidor, pero no terminan de ser del todo relevantes si no son ayudados por una fuerte comunicación. Necesitan de ésta para poder fortalecer esa asociación y “pegarse” al producto o servicio.

Por último, los nombres abstractos son súper distintivos y exclusivos por los que ostentan gran relevancia. Aluden directamente al producto de referencia. Asimismo, son emocionales, ya que por su propia sonoridad generan distintas asociaciones.

---

[21] http://www.branderstand.com/la-ciencia-del-naming-que-hay-en-un-nombre-de-marca/

Sin embargo, una vez más, necesitan de fuertes inversiones que unan la forma con el contenido.

Volviendo al mercado de lápices de colores, se agruparon las marcas existentes en tres de las cuatro categorías como se observa en la siguiente tabla:

Faber-Castell, Pelikan y Sylvapen se incluyen en el cuadrante de los patronímicos ya que, al no tener una submarca en la categoría de lápices de colores, toman el naming de la empresa “madre”. Responden a este nombre, sin dejar entrever de ninguna manera de qué producto se trata.

Bic Evolution, Simball Innovation y Giotto Stilnovo se incluyen en el cuadrante de los nombres evocativos. Rememoran un atributo distintivo del producto: la novedad dentro de la categoría. Bic utiliza para sus lápices de colores la submarca “Evolution”, mientras que Simball utiliza la palabra inglesa “Innovation”. Por parte de Giotto, la submarca responde a una palabra de generación propia que, remitiendo al italiano (lugar de origen de la empresa), connota “estilo nuevo”.

Maped Color'peps, Filgo Pinto y Pax Hexacolor se incluyen en el cuadrante de los nombres descriptivos o funcionales ya que describen funciones o características intrínsecas del producto. De este modo, "Color'peps" hace alusión al coloreo, al igual que "Pinto", mientras que Hexacolor no sólo remite al coloreo sino también a la forma del lápiz (hexagonal).

c. Definición de Tipologías Posibles y Generación de Namings

En base al análisis expuesto anteriormente, se seguirán dos de los tres caminos tomados por las marcas del rubro: nombres descriptivos y nombres evocativos. Se dejarán de lado los patronímicos y toponímicos, ya que no aplican a una segunda marca. Asimismo, se considerarán opciones que pudieran incluirse en la tipología de nombres abstractos.

Descriptivo	Abstracto	Evocativo
DoceMax	Rainbow	Boom Color
Fullcolor	Carnaval	Artistmax
Livecolor	Carrousel	Colorfan
Megacolor	Coliseo	Colorland
Newpen	Conga	CreArte
Novacolor	D'Artagnan	Pencilvania
Play Color	Gladiador	Pittore
PowerColor	Leonardo	Splash Color
Supercolor	Piñata	Starkolor
Ultracolor	Sapiens	Colormix

d. Preselección con Gerencia

En debate con Gerencia se preseleccionaron 10 nombres para avanzar hacia la siguiente etapa:

Descriptivo	Evocativo	Abstracto
DoceMax	Carnaval	Boom Color
Fullcolor	Conga	Colorfan
Novacolor		Splash Color
Ultracolor		Colormix

e. Verificación

Se consultaron los 10 nombres en el INPI[22] (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual) dentro de la categoría 16[23] y se descartaron los siguientes:

- *Fullcolor:* el nombre ya se encuentra registrado en la categoría.
- *Novacolor:* se encuentra registrado “Novicolor”, por lo que, por proximidad no es conveniente utilizarlo.
- *Carnaval:* en la categoría se han registrado “Flip Flop Carnaval” y “Carnavalito”, por lo que, por similitud, no es conveniente utilizarlo.
- *Boom Color:* las partículas “Boom” y “Color” son de uso común en la categoría, por lo que su uso en conjunto puede acarrear inconvenientes.
- *Colorfan:* ya se encuentra registrada en la categoría la marca “Fancolor”.
- *Colormix:* ya se encuentra registrada en la categoría la marca “Colormixing”.

Teniendo en cuenta estos puntos, se avanzará a la siguiente etapa con estos nombres de marca:

- Docemax.
- Ultracolor.
- Conga.
- Splash Color.

---

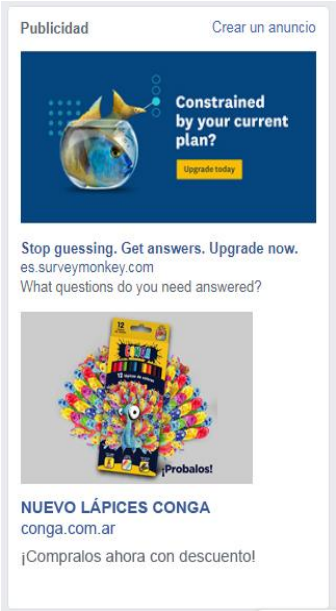
[22] https://portaltramites.inpi.gob.ar/

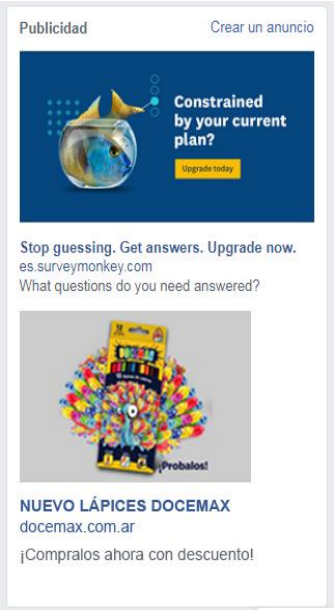
[23] Comprende esencialmente el papel, los productos de papel, los artículos de oficina (excepto muebles) y material para artistas.

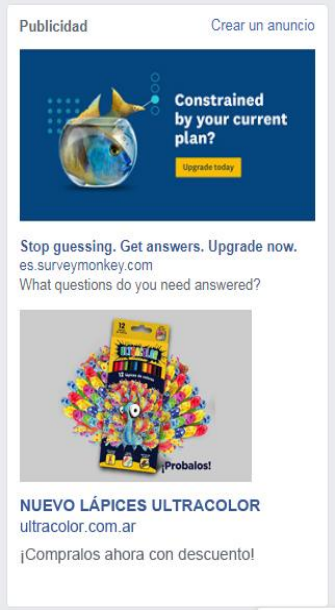
f. Testeo y validación

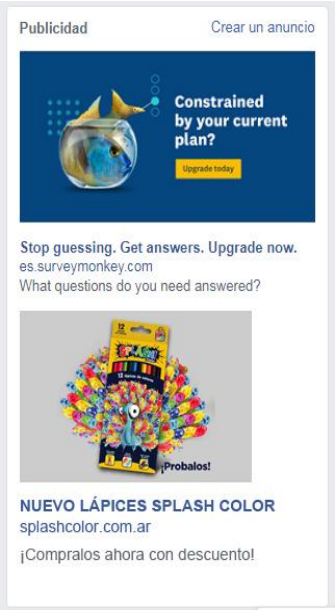
Habiendo definido cuatro opciones distintas de nombres se ha optado por un método alternativo de validación.

Se desarrollaron, junto con la diseñadora de la empresa, cuatro creatividades que difieren entre sí sólo en el nombre del producto. Se pautaron en Facebook en iguales poblaciones, acordes al target definido en el apartado 6.2: mujeres de 25 a 45 años, que residen en alguno de los municipios con menor acceso a préstamos y depósitos bancarios del país (José C. Paz, Florencio Varela, Moreno, Berazategui, Almirante Brown y La Matanza)[24] y que son padres con hijos en la primer etapa escolar (6 a 8 años). Finalmente se optó por la opción que obtuvo más clicks.









Nuevamente cabe aclarar que para lograr la validación más efectiva fue importante considerar al nombre de producto como única variable de cambio.

Se invirtió en una pauta básica de $500 por día por anuncio durante 7 días ($14.000 de inversión total), resultando ganador el nombre Splash Color con 761 clicks, frente a Conga que obtuvo 471 clicks, Docemax que obtuvo 385 clicks y Ultracolor que obtuvo 273 clicks.

---

[24] https://www.lanacion.com.ar/1070945-fuerte-desigualdad-entre-municipios-del-conurbano

7.4.1.3.2. Logo e Identidad de Marca

Para desarrollar el logo y la identidad de marca, se trabajó en un brief basado en la personalidad marcaria detallada anteriormente: el logo debe transmitir una esencia divertida, original e innovadora, pero además debe connotar fuerza y resistencia. Asimismo, se hizo hincapié en respetar la ley de la forma y la ley del color que detallan Al Ries y Laura Ries[25] a la hora de diseñar un logotipo.

Como resultado, luego de algunas idas y vueltas, se ha arribado al siguiente diseño:

Versión Simplificada

Versión Completa

El mismo, tal como plantea la ley de la forma, fue diseñado de manera horizontal, con dos unidades y cuarto de longitud por cada unidad de alto. Esta forma le da el máximo impacto al logotipo.

Asimismo, se hizo hincapié en la legibilidad utilizando la versión simplificada del logo para aplicar en el cuerpo de los lápices y la versión completa para la estuchería y comunicación. Las letras son anchas, con colores fuertes y se utilizarán siempre con fondos contrastantes. Su disposición “desordenada” acompaña la sensación que transmite la palabra “Splash”, reforzada aún más en la versión completa por el manchón azul de fondo. Este manchón, por su parte, hace alusión a la fuerza de la marca, rasgo relevante de su personalidad.

---

[25] Ries, A. y Ries, L (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw Hill

A la hora de analizar la ley del color, se puede determinar que la elección del color azul para la mancha y el contraste de las letras es ideal, según los autores citados, porque se opone al rojo presente en los competidores Simball y Filgo (y permite alejarlo, además, de la marca madre Faber-Castell).

La variación en las letras fue un recurso nuevo que se utilizó en este logotipo y que no está presente en los logos de los competidores (quizás levemente en la palabra “Stilnovo” del logo de Giotto). La intención de esta elección es connotar la variedad de colores y seguir reforzando el concepto de divertido.

Por otro lado, en la búsqueda de la identidad marcaria se desarrolló también un personaje de marca que refuerza la personalidad de Splash Color: el pavo real.

El pavo real no sólo tiene un diseño infantil y una expresión que buscan connotar diversión, sino que refuerza el carácter ecológico de la marca Splash Color. Su plumaje no hace más que demostrar el abanico de colores que se encuentran detrás del producto. El carácter original de este agregado (ningún otro competidor tiene un personaje en el pack) posiciona al producto en un lugar innovador dentro de la góndola.

7.4.1.3.3. Packaging

Para el desarrollo del packaging se siguieron los principios de envases estudiados durante el seminario de Shopper Marketing:

a. Destacar la esencia de la marca en la góndola.

b. Potenciar formas y colores para marcar la diferencia en la góndola.

c. Definir los principios de comunicación del empaque.

Con estos tres puntos en mente se ha definido el siguiente pack que, se considera, los respeta en gran medida:

a. Destacar la esencia de la marca en la góndola

Para este punto en particular, se pensó en la figura del pavo real. Hecho con lápices de colores y con una expresión en los ojos súper divertida, este simpático personaje condensa los conceptos de “diversión” y de “naturaleza”. Su cola desplegada, además, connota variedad y paleta de colores. Todos estos atributos son fácilmente reconocibles de un vistazo.

Asimismo, se destacan en el margen inferior del empaque los atributos racionales del producto: mina súper resistente, colores brillantes y fácil sacado de punta.

b. Potenciar formas y colores para marcar la diferencia en la góndola

Se utilizó el color amarillo brillante y el color azul oscuro para seleccionar una paleta distinta al del resto de los jugadores. El contraste de la cola del pavo real con el fondo azul realza los colores y llama la atención. En la góndola el producto destaca sobre el resto.

Por otro lado, se buscó un troquel de ventana distinto al de los demás jugadores que acompaña la forma de la cola desplegada. En la ventana se visualizan los colores más brillantes y, sobre todo, el color rosa, muy buscando por varios consumidores.

c. Definir los principios de comunicación del empaque

En este punto se trabajó fuerte la jerarquía de la comunicación regida por la marca, dándole un lugar central al nombre que debe ser el principal objeto por reconocer. La mancha azul detrás despega el logotipo del fondo y le da predominancia. También se respetó el principio de "más no es mejor" y la información expuesta en el pack no es excesiva y es de clara lectura, a diferencia de competidores como *Giotto Stilnovo* que tienen mucha información en letra poco legible o de *Filgo Pinto* que con tantos dibujos hace que la submarca se pierda.

7.4.2. Precio

Para determinar el precio, se tomaron como referencia las 9 estrategias que menciona Kotler[26] para establecer el precio de un producto en relación con la calidad ofrecida.

PRECIO

CALIDAD		Alto	Medio	Bajo
	Alta	Premium	Alto valor	Súper valor
	Media	Sobreprecio	Valor medio	Buen valor
	Baja	Estafa	Falso económico	Económico

De esta manera, y teniendo en cuenta el análisis desarrollado en 4.1.3.1, se ofrecerá un producto de calidad media a un precio bajo, posicionando los lápices Splash Color dentro de una estrategia de "buen valor".

[26] Kotler, P. y Keller, K. (2003). *Marketing Management* – 11º edición. Londres: Pearson

Asimismo, al tratarse de un producto de batalla, el posicionamiento de precio estará también determinado por el costo. El mismo se calcula de la siguiente manera, tal como se detalló en 4.1.3.1:

Costo FOB (Free On Board)	USD 0,274
Nacionalización (+28% - Taxes y Gs. Administrativos)	USD 0,351
Precio Neto (CMg: 38%)	USD 0,566
Precio de Venta Mayorista (Mark-Up: 30%)	USD 0,735
Precio Público (Mark-Up: 60% + IVA: 21%)	USD 1,424

El costo del producto negociado con el proveedor es Free On Board, es decir, que los costos hasta que la mercadería llega a puerto son asumidos por él.

Los gastos de nacionalización que se toman son del 28%. Los mismos se componen por los costos de derechos y estadística, los costos de flete marítimo y los honorarios del despachante.

Para este tipo de productos donde la compañía necesita ser agresiva en cuanto a precio, se trabaja con una contribución marginal del 38% y con lista de precios neta, donde no se aplican los descuentos tradicionales de mayoristas y minoristas.

El mark-up que aplica el mayorista ronda el 30%. Con los lápices Splash Color, incluso, puede marcar un poco más sin perder competitividad.

El mark-up que aplica el librero minorista es de alrededor del 60%. A este precio debe adicionársele el IVA (21%), construyéndose así el precio público de venta.

De esta forma, el producto puede venderse a un precio mayorista de USD 0,735, dándole los márgenes habituales que el comerciante suele recibir. Asimismo, se le da la posibilidad al mayorista de venderlo a un precio más alto y obtener mayor ganancia.

El producto llega al consumidor final entre USD 1,424 y USD 1,60, convirtiéndose en el jugador más económico del mercado y en una barrera dentro de la categoría.

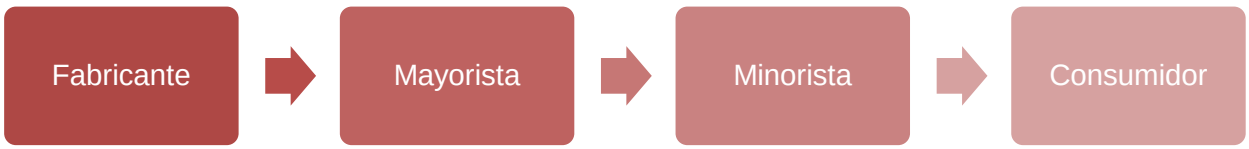
Marca	Precio Minorista	Price Index
Giotto	USD 4,54	319
Maped	USD 4,16	293
Faber-Castell	USD 4,06	285
Bic	USD 3,00	211
Innovation	USD 1,80	127
Filgo	USD 1,47	103
Splash Color	USD 1,42	100

7.4.3. Plaza

En una primera etapa de lanzamiento, se incorporará el producto en el canal tradicional (mayoristas, distribuidores y minoristas). Se dejará afuera en esta etapa al canal moderno. En primer lugar, se trata de un canal mucho más profesionalizado que fomenta la venta de producto de valor agregado y que no está tan invadido por marcas de precio bajo como el canal tradicional. Por otro lado, no es un canal prioritario para la compañía ya que representa menos del 13% de la facturación total.

De esta forma, se concentrará el lanzamiento de la nueva marca en dos tipos de canales de distribución según la clasificación de Salvador Peris[27]:

Un canal de distribución largo, que incluye a los mayoristas y distribuidores:



[27] Peris, S, Parra Guerrero, F, Lhermie, C y Miquel Romero, M. (2008) *Distribución Comercial – 6º Edición*. Madrid: ESIC Business and Marketing School.

Y un canal de distribución corto, para atender a grandes librerías minoristas:

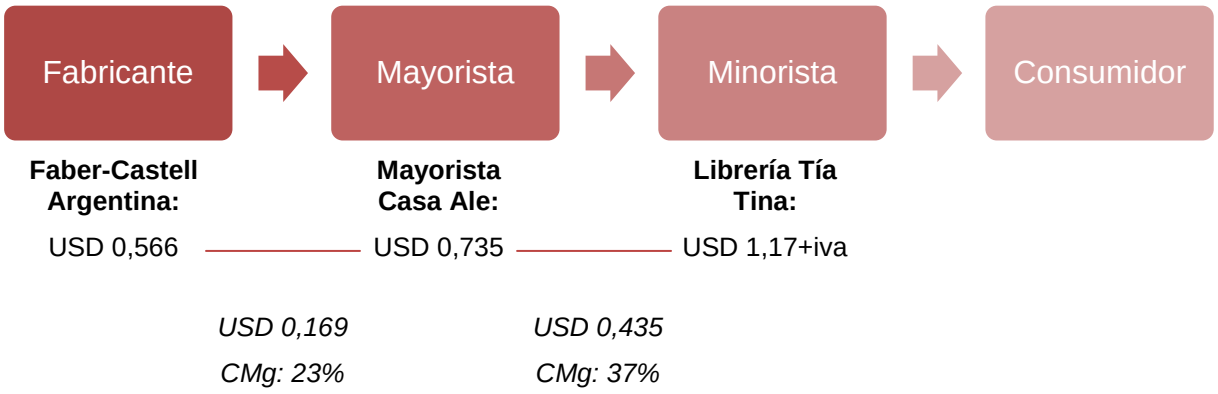
Asimismo, en ambos casos, se trata de un canal tradicional (no cuenta con tecnología avanzada en la realización de las operaciones de intercambio) e independiente (cada componente adopta por separado su política comercial).

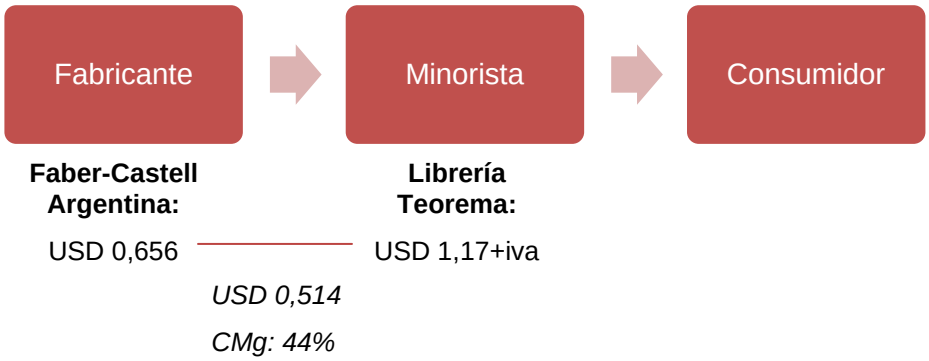
Por otro lado, analizando la composición de la venta del último ejercicio fiscal (abril 2017-marzo 2018), se establecerá como objetivo incorporar la nueva marca Splash Color en 120 puntos de venta. Los mismos representan el 80% de la facturación de la compañía. Se trata de 79 mayoristas y distribuidores y 41 grandes minoristas. En todos estos puntos de venta, Splash Color debe presentarse como la opción de precio más económica, para cumplir con su objetivo de quitar share de mercado a jugadores como Filgo o Simball.

Además, y para evitar la canibalización, la compra de Splash Color deberá acompañarse obligatoriamente de una compra mínima en lápices de color Faber-Castell. Para reforzar este punto y garantizar un volumen mínimo en la marca principal, los objetivos de rebate comercial estarán atados a la marca madre.

El foco se pondrá en todas las etapas de la cadena de comercialización buscando, de este modo, que cada participante obtenga el beneficio máximo. Se analizarán todas las variables en particular para cada cliente de manera que funcione correctamente el sell-in y el sell-out.

El producto deberá ser rentable para el comerciante mayorista y para el comerciante minorista como se ve en el siguiente esquema de ruta al mercado:





7.4.4. Promoción

A la hora de pensar la comunicación para este producto, fue difícil determinar un plan estratégico. La marca que requiere foco e inversión es Faber-Castell y no Splash Color. Un exceso en la comunicación puede hacer correr el foco del negocio y canibalizar a la marca madre. Por esta razón, se ha decidido que la inversión principal pase por el punto de venta mayorista, para convencer al librero minorista de optar por Splash Color como opción de precio luego de llevar Faber-Castell como opción de calidad. Una inversión menor se destinará a posicionar la marca en redes sociales y a través de mobile banners.

7.4.4.1. Activación en Punto de Venta Mayorista

Aunque la mayoría de las veces se utiliza para transacciones B2C, el statement “el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta” también aplica para el negocio librero B2B. Si bien muchas veces tienen sus marcas favoritas, para la temporada de Vuelta al Cole, el librero minorista se acerca al salón del mayorista a ver cuáles son las novedades para la temporada escolar. Es importante estar presente en este momento para orientar la compra de opciones económicas hacia la marca Splash Color. Con este objetivo, se desarrollará el siguiente material para el punto de venta:

- **Botaderos:** para facilitar el armado de pilas y exhibiciones adicionales, se desarrollarán estas piezas que comunicarán la nueva marca y sus principales atributos. Asimismo, se le sumará un header con foco en la comunicación del precio, principal diferencial de Splash Color.

Se utilizará siempre la comunicación de la mascota de la marca para mostrarse como una opción divertida frente a estuches uniformes.

- **Flyer:** se desarrollará un flyer informativo que apelará más hacia lo racional e introducirá el producto, destacando los atributos de pintado y sacado de punta.

- **Colgantes:** aprovechando la identidad de la marca, se trabajará fuerte el espacio aéreo del punto de venta para llamar la atención sobre el producto.

Nuevamente se destacará el atributo del precio y se reforzará la imagen de la mascota de la marca. En esta pieza se ha trabajado con los principios de la comunicación para el punto de venta aprendidos durante el seminario de Shopper Marketing: no utilizar más de tres estímulos visuales y usar frases simples y rápidas de entender.

- **Calcos de Piso:** se trabajará también, en aquellos lugares que se permita, con calcos de piso, para guiar al librero hacia la góndola. El mismo representará las huellas de la mascota de la marca, aludiendo siempre a lo natural y lo ecológico de la elaboración del producto en contraposición a los lápices de la competencia que son plásticos. Asimismo, se busca jugar con el misterio de las huellas para que, a través de la curiosidad, el librero se acerque a nuestra góndola.

- **Activación en punto de venta:** durante la segunda quincena de enero se activará el punto de venta mayorista. Se contratará personal temporario para que asesore a los libreros en la góndola y los invite a probar el producto. Es importante que los libreros puedan ver la calidad de pintado de los lápices Splash Color y el producto ingrese dentro de su consideración de compra. Asimismo, esta es una buena oportunidad para comentar de manera informal que el producto es distribuido por Faber-Castell y que cuenta con su respaldo.

7.4.4.2. Activación al Consumidor Final

Durante la segunda quincena de febrero y la primera quincena de marzo se lanzará una campaña en medios digitales centrada en mobile displays. Nuevamente anclándose en la mascota de la marca y haciendo foco en el atributo “Súper Económico”, se trabajará con banners rotativos en sitios afines al target (materna.com.ar; mia.perfil.com; infobae.com/parati; entre otros sitios) y sitios de información general (lanacion.com.ar; infobae.com/; ciudad.com.ar, entre otros).

Por otro lado, analizando el desarrollo y despliegue de las marcas de precio bajo del sector en plataformas de Instagram, se desarrollará una página en esta red social donde se buscará explotar al máximo el potencial de la mascota. Se trabajará con 3 posteos semanales, concursos, sorteos de producto y contenido patrocinado.

El lanzamiento se hará duranta la Vuelta al Cole 2019 y acompañará la campaña de banners. Éstos llevarán directamente a la plataforma de Instagram.

El tipo de contenido que se trabajará será mucho más relajado y descontracturado, sin tener que atenerse a ningún lineamiento global. Con la simpatía del pavo real se buscará a través de este medio trabajar fuertemente el atributo “divertido” de la personalidad de la marca. Asimismo, se reforzarán los atributos de los lápices de madera sobre los de plástico. En este sentido, no sólo se mencionará lo ecológico, sino que se hará hincapié en la diferencia de potencia de color entre uno y otro.

Ejemplos de Publicaciones – Elaboración Propia

7.4.4.3. Cronograma

Para el lanzamiento del producto se considerarán cuatro instancias distintas:

a. **Presentación a la Fuerza de Ventas Interna:** durante el mes de octubre de 2018 y en el marco de la Convención Anual de Marketing y Ventas, se procederá a presentar el producto a los vendedores de la compañía. A tal fin, se necesitarán 12 muestras de producto (una para cada uno), con el objetivo de que puedan probarlo durante la presentación. Asimismo, se llevará el mismo número de muestras de los lápices de la competencia, para poder hacer la comparación. Es muy importante esta instancia. El vendedor es un actor sumamente relevante para este proyecto y es el primero que debe "comprarlo". Por último, se les entregará una carpeta de presentación del producto con los principales argumentos de venta y estuches de cada presentación para que entreguen a sus principales clientes.

b. **Presentación al canal directo:** durante el mes de noviembre de 2018, la fuerza de ventas presentará el producto al canal mayorista y minorista directo, con las herramientas obtenidas durante la Convención Anual de Marketing y Ventas.

c. **Presentación al canal indirecto:** durante el mes de diciembre de 2018 se implantará en los puntos de venta mayorista el material publicitario desarrollado. Además, se negociarán espacios adicionales de exhibición como pilas y botaderos, para visibilizar el producto. Durante el mes de enero de 2019, tendrá lugar la activación en los principales mayoristas a nivel nacional. Las promotoras contratadas promocionarán el producto e invitarán a probarlo a libreros minoristas, haciendo hincapié en que tiene el respaldo de Faber-Castell Argentina. Asimismo, entregarán flyers informativos que resaltan los diferenciales racionales de los nuevos lápices de colores.

d. **Presentación al consumidor:** a partir del mes de febrero de 2019, se lanzará la campaña en redes sociales y en mobile displays para comenzar a trabajar sobre la recordación marcaria de Splash Color como el lápiz más económico.

Para ver el esquema de Gantt de lanzamiento completo, por favor, dirigirse a los Anexos.

8. Presupuesto y Resultados Esperados

Con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto se ha realizado, junto con el departamento de Contaduría, una proyección de ingresos y egresos a tres años.

El primer período evaluado consta sólo de tres meses de venta: enero, febrero y marzo 2019. Teniendo en cuenta que estos tres meses son los más relevantes del negocio por la temporada de "Vuelta al Cole", se considera que es ideal para lanzar el producto. Los volúmenes presupuestados en cantidad de estuches son los siguientes:

	Splash Color	Faber-Castell	Filgo	Simball
Estuches de 6 lápices cortos	115.200	384.000	210.446	241.796
Estuches de 12 lápices cortos	177.600	592.000	243.239	305.209
Estuches de 12 lápices largos	446.400	1.488.000	465.176	704.024
Estuches de 24 lápices largos	28.800	96.000	39.327	34.935
Total	768.000	2.560.000	958.188	1.285.963
Relación porcentual →		30%	80%	60%

Como se observa en el cuadro, para presupuestar el volumen de venta de los lápices de color Splash Color se tomaron de referencia los volúmenes de venta de los siguientes productos relacionados:

- **Lápiz clásico de la marca Faber-Castell:** se considera que el volumen de venta de Splash Color será alrededor del 30% de lo vendido por Faber-Castell Argentina en el mismo período.

- **Lápiz de Color Filgo:** se estima que el volumen presupuestado para Splash Color será el 80% de lo vendido por la marca Filgo en el mismo período.
- **Lápiz de Color Simball:** del mismo modo se estima que el volumen presupuestado para Splash Color será del 60% de lo vendido por la marca Simball en el mismo período.

Para estimar la venta de estos dos últimos competidores, se ha tomado como referencia la importación anual de ambas marcas. Se ha considerado que tanto Filgo como Simball venden el 60% del volumen anual importado de lápices de colores durante enero, febrero y marzo. Se toma este supuesto basándose en la forma en la que se comporta la venta de lápices en Faber-Castell Argentina.

Para planificar el volumen de ventas del segundo año se consideraron los mismos supuestos:

	Volumen Splash Color 19/20
Estuches de 6 lápices cortos	190.000
Estuches de 12 lápices cortos	260.000
Estuches de 12 lápices largos	700.000
Estuches de 24 lápices largos	45.000
Total	1.195.000

Para el tercer año se ha proyectado un crecimiento del 10% en unidades, considerando que el producto ha logrado madurar en el mercado y, luego de dos años, comienza a ser reconocido y recomprado.

	Volumen Splash Color 20/21
Estuches de 6 lápices cortos	209.000
Estuches de 12 lápices cortos	286.000
Estuches de 12 lápices largos	770.000
Estuches de 24 lápices largos	49.500
Total	1.314.500

A fin de elaborar un balance y evaluar el desempeño del proyecto, se han establecido algunos supuestos:

- Se contempla un dólar constante de $43 para los años 2 y 3 del proyecto a los fines de hacer posible el análisis. Cualquier alteración en la relación cambiaria deberá aplicarse inevitablemente al precio para poder obtener resultados similares. Se espera que, al ser un mercado importador, el resto de los competidores se comporten de la misma forma.
- El proyecto no contará con financiación externa. Se realizará con el capital y los recursos que posee la compañía por sus actividades comerciales.
- Para poder aplicar proporcionalmente los gastos generales de la compañía a este proyecto en particular, se determinaron porcentajes fijos sobre la ganancia bruta: 40% para los gastos comerciales y 14% para los gastos de administración y logística. Estos porcentajes se determinaron junto con el departamento de Contaduría en base a los últimos balances de la empresa.

	FY 18/19		FY 19/20		FY 20/21	
Facturación Neta	USD 434.040		USD 712.648		USD 785.410	
Costo del Producto	(USD 270.885)	62%	(USD 421.035)	59%	(USD 433.666)	55%
Ganancia Bruta	USD 163.154	38%	USD 291.613	41%	USD 351.744	45%
Gastos Comerciales, de Administración y Logística	(USD 73.786)	17%	(USD 99.148)	14%	(USD 119.593)	15%
Gastos de Marketing	(USD 54.537)	12%	(USD 40.677)	6%	(USD 47.250)	6%
Resultado (BT)	USD 34.830	8%	USD 151.787	21%	USD 184.901	24%
Resultado Final	USD 24.381	6%	USD 106.251	15%	USD 129.430	16%

Ejercicio estimado de elaboración propia.

La ganancia luego del primer trimestre de venta y al finalizar el año fiscal 18/19 es baja. Representa solamente el 6% de la facturación neta. Esto se debe principalmente a dos factores. En primer lugar, todos los gastos del lanzamiento están aplicados a ese ejercicio: desarrollo del producto, desarrollo de naming y packaging, materiales de marketing y activaciones al canal y al consumidor. En segundo lugar, se esperan ventas del producto sólo en los últimos tres meses, por lo que el flujo de dinero es bajo comparado con un producto que se vende todo el año.

A partir del segundo año el proyecto se afianza, arrojando una ganancia del 15% sobre la facturación neta. La inversión de marketing se ha reducido respecto del año de lanzamiento y el producto se ha vendido de manera constante durante todo el año.

Para el tercer año, habiéndose proyectado un crecimiento del 10%, la ganancia al final del ejercicio y luego de impuestos es del 16% sobre la facturación neta y acompaña el rendimiento promedio del resto de los productos maduros de la compañía.

Para ver la proyección de ventas y gastos desglosada por mes, dirigirse a los Anexos.

8.1. Cálculo de ROMI (Return on Marketing Investment)

Para completar el análisis financiero del proyecto, se ha llevado a cabo el estudio del ROMI o Return of Marketing Investment. Se ha tenido en cuenta para su elaboración los ingresos netos (ganancia bruta menos los gastos comerciales, de administración y de logística) y los gastos de marketing (gastos de diseño de packaging, material POP, activaciones en el punto de venta, publicidad online y desarrollo de redes sociales).

	FY 18/19	FY 19/20	FY 20/21
Ganancia Bruta	USD 163.154,00	USD 291.613,00	USD 351.744,00
Gastos Comerciales, de Administración y Logística	(USD 73.786,00)	(USD 99.148,00)	(USD 119.593,00)
	USD 89.368,00	USD 192.465,00	USD 232.151,00
Gastos de Diseño y Packaging	(USD 625,00)		
Gastos en Materiales para el Punto de Venta	(USD 18.356,50)	(USD 21.427,80)	(USD 24.500,00)
Gastos en Activaciones en el Punto de Venta	(USD 26.806,08)		
Gastos en Publicidad Online (Mobile Displays)	(USD 3.750,00)	(USD 4.000,00)	(USD 4.500,00)
Gastos en Social Media (CM + Pauta)	(USD 5.000,00)	(USD 15.250,00)	(USD 18.250,00)
Gastos de Marketing	(USD 54.537,58)	(USD 40.677,80)	(USD 47.250,00)
ROI	**164%**	**473%**	**491%**

Ejercicio estimado de elaboración propia.

Durante el primer año de lanzamiento, el ROMI ya es mayor que 100%, por lo que se puede confirmar que la campaña en marketing es eficiente y positiva, ya que se repaga. Para los años siguientes, bajando la inversión luego del lanzamiento y aumentando los ingresos por la venta constante en años completos, se obtienen ROMIs de más del 400%.

9. Plan de seguimiento

Es importante hacer un seguimiento mensual del proyecto para analizar cómo se desarrolla la venta y hacer los ajustes necesarios en cada una de las instancias que intervienen en la comercialización (fuerza de venta, canal o consumidor).

Asimismo, y para evitar una posible canibalización, deberán controlarse en paralelo los volúmenes de Splash Color vs. Faber-Castell. El volumen del primero nunca puede superar el 30% del volumen del segundo. Además de esta premisa, se establecerán condiciones especiales que defiendan la posición de la marca madre:

- Para acceder a descuentos por volúmenes, deberán comprarse las mismas unidades de lápices Faber-Castell que el año anterior.
- Para acceder al rebate comercial[28] deberá cumplirse la condición anterior.

10. Próximos Pasos

Los lápices de color Splash Color surgen como una necesidad de la marca frente a la coyuntura económica. Sin embargo, la de lápices de color no es la única categoría amenazada. La participación de las marcas chinas en el mercado de marcadores escolares, por ejemplo, es de más del 80%. Si se observa un buen desempeño en la segunda marca, se avanzará con la ampliación del portafolio hacia esta categoría.

---

[28] El rebate es una devolución o reembolso de dinero después de efectuada la transacción. Es un tipo de promoción de ventas utilizada principalmente como incentivo y atada a volúmenes de compra.

11. Conclusiones

A través de este proyecto se ha construido una de las posibles soluciones para Faber-Castell Argentina dentro del contexto de crisis económica del país.

Sin necesidad de grandes inversiones y con la meta clara de generar barreras de entrada e ingresos adicionales para la compañía, Splash Color podrá permitirle a la empresa impactar sobre el mercado y atacar a los competidores del segmento más bajo. Éstos, por su lado, deberán enfocarse en la nueva marca y dejarán de atacar a la marca madre, lo que servirá como protección en un contexto tan crítico.

El proyecto a todas luces arroja resultados positivos, haciendo que la compañía obtenga una ganancia final anual que supera los USD 100.000. Se trata de una ganancia que es adicional y suma casi un 10% a la facturación anual de lápices clásicos de colores.

Asimismo, como se ha planteado anteriormente, se ha trabajado siempre sin perder de vista los riesgos que implican lanzar una segunda marca:

a. *Riesgo 1 - Canibalización:* se realizó especial foco para evitar este riesgo. Como se mencionó anteriormente, los clientes no podrán comprar más del 30% de su compra de Faber-Castell en productos Splash Color. Por su parte, todos los beneficios y descuentos adicionales estarán asociados a la marca madre. Asimismo, el diferencial y el posicionamiento están anclados en los atributos de precio y novedad y no en los de calidad y tradición por lo que Splash Color y Faber-Castell no compiten por el mismo consumidor. Los productos difieren tanto entre sí que la canibalización que pueda producirse es muy baja y no atenta contra la rentabilidad de la compañía.

b. *Riesgo 2 - No desterrar la competencia:* se ha decidido avanzar con la incorporación de un producto realmente competitivo en costos para poder quitar share a los competidores de precio bajo. La estrategia de precio es agresiva. Partir de un costo inicial menor le otorga más cintura a la marca para defenderse de los ataques que, sin duda, recibirá de sus competidores.

c. *Riesgo 3 - Pérdidas financieras:* los riesgos de pérdida financiera son casi nulos. La inversión que requiere el lanzamiento del producto es baja y el proyecto se sostiene con la estructura actual de Faber-Castell Argentina. El producto permite igualar el precio y el valor de los competidores alcanzando un nivel sostenible de ganancias.

d. *Riesgo 4 - Perder de vista al consumidor:* a pesar de surgir de una necesidad coyuntural frente a la crisis y ser pensado desde el competidor, durante el presente proyecto Splash Color también se definió en relación a su público objetivo. No se ha tratado sólo de encontrar el producto y precio ideal para el plan si no que se ha desarrollado un proceso de naming y packaging acordes al target y un plan de comunicación para atraer a ese consumidor.

e. *Riesgo 5 – Distracción en la Gestión:* el principal objetivo de este lanzamiento es la protección de la marca Faber-Castell. Esto está claro en todos los niveles de la empresa, desde los vendedores hasta las posiciones gerenciales. El foco seguirá poniéndose en Faber-Castell, buscando siempre nuevos atributos y oportunidades para hacer crecer la marca. Splash Color no concentrará la atención de la gestión sino que permitirá construir barreras para que accionar sobre la marca madre sea más fácil.

De este modo, se considera que el presente Plan tiene muchas oportunidades de éxito. Se ha intentado ser exhaustivo en todos los pasos para ofrecerle a la compañía la posibilidad de obtener beneficios en un contexto tan complicado y proteger el producto que la mantiene en el mercado argentino hace más de 50 años.

12. Marco Referencial Teórico

Libros

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Ed. Norma.

Díez de Castro, E. y Landa F. (1996). *Merchandising: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2003). *Marketing Management* – 11º edición. Londres: Pearson

Peris, S, Parra Guerrero, F, Lhermie, C y Miquel Romero, M. (2008) *Distribución Comercial* – 6º Edición. Madrid: ESIC Business and Marketing School.

Porter, M., (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid: Ed. Deusto

Ries, A. y Ries, L (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw Hill

Páginas Web

Nielsen Media Research:
http://www.mediabuyerplanner.com/2006/08/29/nielsen_instore_ads_sway_68/

POPAI Consumer Buying Habits Study:
http://www.ogilvyaction.com/Pages/ShopperMarketing.aspx accessed 7/2/07

América Retail

https://www.america-retail.com/argentina/argentina-las-tendencias-de-consumo-se-acentuaran-en-la-segunda-mitad-del-ano/

Branderstand

http://www.branderstand.com/la-ciencia-del-naming-que-hay-en-un-nombre-de-marca/

Diario Clarín

https://www.clarin.com/sociedad/libros-colorear_0_BJYkW-qD7x.html

Diario La Nación

https://www.lanacion.com.ar/1070945-fuerte-desigualdad-entre-municipios-del-conurbano

FSC

https://ic.fsc.org/en/what-is-fsc-certification

PEFC

https://www.pefc.org/about-pefc/who-we-are

IRAM

http://www.iram.org.ar/

INPI

https://portaltramites.inpi.gob.ar/

Pub. Periódicas de Divulgación

Temporada 2015 (noviembre 2015). *CIAL News.*

Ritson, M. (2009). *Should you launch a fighter brand?* Harvard Business Review.

Suero, H. (enero 2009). Cómo hacer de su librería y papelería el mejor negocio. *El Papel*, 24-26.

Perspectiva propia