



Trabajo de Graduación del MBA

GUMPoint®
Plan de Marketing
(CONFIDENCIAL)

Por:
Ing. Diego A. Garbini

Mentor:
Roberto Dvoskin

Victoria, Provincia de Buenos Aires, ABRIL-2015

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
1.1. Introducción. ¿Qué problemática dispara nuestra idea?	3
1.2. Oportunidad de negocio detectada	3
2. Diagnóstico	4
3. Análisis de mercado	7
3.1. Macroentorno	7
3.1.1. Entorno económico	7
3.1.2. Entorno tecnológico	8
3.1.3. Entorno socio-demográfico y cultural	8
3.1.4. Entorno político/legal	9
3.1.5. Entorno ecológico	10
3.2. Microentorno	11
3.2.1. Espacios competitivos que enfrenta el negocio	11
3.2.2. Fuerzas competitivas en la atmosfera B2B	11
3.2.3. El entorno B2C y sus fuerzas competitivas	14
3.2.4. Estructura competitiva. La competencia en profundidad	15
3.3. Cliente	19
3.3.1. Necesidad	19
3.3.1.1. Necesidad en el entorno B2B	19
3.3.1.2. Necesidad en el entorno B2C	21
3.3.2. Investigación	22
3.3.3. Segmentación	28
3.3.4. Comportamiento del consumidor	31
3.3.5. Estimación de demanda	32
4. Estrategia	39
4.1. Análisis FODA-ANSOFF	39
4.2. GUMPoint@: La estrategia	41
4.3. GUMPoint@: Core Competences	42
4.4. El esquema estratégico	44
4.5. Ambiente de negocios B2C: La clave en el Brand Equity	44
4.6. Identidad marcara	47
4.6.1. Elementos clave del racional marcario	47
4.6.2. El logo y sus aplicaciones	48
5. Objetivos y metas	48
6. Marketing operativo	49
6.1. Producto	49
6.2. Precio	50
6.2.1. Política de precios	50
6.2.2. Precio final	52
6.2.3. Competencia y Análisis de sensibilidad precio	53
6.2.4. Consideraciones sobre costos, precios y comportamiento	54
6.3. Distribución	55
6.3.1. Canal Tradicional (Mayorista + Minorista)	56
6.3.1.1. Selección de Mayoristas y Cobertura	56
6.3.2. Canal Masivo o Mass Merchandiser	59
6.3.3. Canal Exclusivo (propio)	60
6.3.4. Canal Electrónico (E-commerce)	61
6.3.5. Canal Institucional y Corporativo	63
6.3.6. Estrategia de canal comparada	63

6.4. Comunicación	64
6.4.1. Mensaje	64
6.4.2. Presupuesto publicitario	65
6.4.3. Promoción GUMPoint® y HAST®	65
6.4.4. Medios de comunicación	65
6.4.5. Asociaciones y Co-brandings	66
7. Presupuesto & Cronograma de actividades	66
8. Control	68
9. Conclusiones	68
9.1. Consideraciones Adicionales	69
10. Apéndice	73



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Introducción. ¿Qué problemática dispara nuestra idea?

GUMPoint® es una iniciativa que busca generar un negocio a partir de un residuo cotidiano que encierra una oportunidad no explotada. Se trata de la producción y comercialización de artículos físicos a partir de los residuos de chicle ya consumidos. Sobre los mismos se intenta no sean arrojados al suelo y se plantea un medio de separación en origen mediante cestos recolectores especialmente diseñados y ubicados en locaciones estratégicas tanto de espacios públicos como privados.

El problema que se pretende resolver es evitar que los chicles sean arrojados al suelo y que formen parte de los residuos comunes, sino que puedan ser usados como material reciclable para la fabricación de nuevos elementos de uso común. Se busca así, resolver la problemática desde el origen, brindando, por un lado información, educación y concientización a los consumidores vía un canal de comunicación mixto (propio y público), y por otro, ofrecer cestos específicos adonde los chicles puedan ser arrojados fácilmente, sin generar complicaciones a las personas, sean o no consumidores de chicles (Fuente: Informe Ejecutivo – Trabajo Final Entrepreneurship II - Garbini, La Cava, Martinelli y Blüguermann – UdeSA 2014).

1.2 Oportunidad de negocio detectada

La oportunidad detectada se centra en ocupar un lugar del mercado con un producto cuya innovación se basa en dos pilares fuertes: el concepto de reciclado, utilizando un material completamente disruptivo como el chicle y el concepto de moda, ya que busca materializarlo sobre un elementos de diseño que movilicen su adquisición a través del fenómeno de escases y la exclusividad.

La oportunidad se expande a los dos ambientes de negocio posible, el B2B y el B2C; por un lado el tratamiento y acondicionamiento de los residuos permite desarrollar una actividad comercial a partir del material reciclado como materia prima sustituta del PVC, mientras que en paralelo se origina una marca propia para el desarrollo y venta de artículos de bazar y moda con diseño aplicado (ojotas, cases de celular, entre otros).

El control de la primera etapa del negocio (comportamiento colectivo + recolección), pues redundaría en el abastecimiento de materia prima para la producción del portafolio de productos. En la etapa Introducción a mercado, la fabricación de productos reciclados será tercerizada, manteniendo el control de los diseños. Para independizar ambos negocios, se crean dos marcas: **GUMPoint®** (para la iniciativa de recolección) y **HAST®** (para los productos).

2. Diagnóstico

La propuesta de valor busca traccionar la acción colectiva pro-ecológica, ofreciendo una solución viable para la reducción de los residuos originados por el chicle en la vía pública y generando también productos de consumo, desarrollados íntegramente con los materiales reciclados recolectados desde la vía pública.

El portafolio de productos tiene una orientación general en términos de prestaciones, pero sus productos contienen un enfoque claro hacia un segmento de consumidores más preocupados por el consumo responsable y el origen e impacto ambiental de sus bienes. Adicionalmente surgen del modelo original dos fuentes de ingreso potencial que se constituyen como derivaciones del modelo de ingresos; se trata del Servicio de Limpieza y Remoción de chicles de espacios públicos (aceras, plazas, edificios y monumentos) y la opción de Publicidad a través de un “nuevo espacio original” para la transmisión de mensajes “eco-friendly” (el propio cesto recolector, en adelante “bin”) en el marco de los objetivos de RSE que pudieran tener las Empresas con una cultura de mayor perfil sustentable.

Apoyados en la creciente corriente de conciencia ecológica, el proyecto ofrece además, una experiencia participativa, tanto en las acciones del cuidado ecológico como en el diseño de artículos, involucrando en ambos casos al consumidor de chicles (Fuente: Informe Ejecutivo – Trabajo Final Entrepreneurship II - Garbini, La Cava, Martinelli y Blüguermann – UdeSA 2014).

Actualmente no existe, a nivel local, un marco regulatorio o planificación que se oriente a controlar y/o reducir el impacto del chicle como residuo, terminando

arrojado en su mayoría al suelo, no sólo ensuciando, sino también dañando y contaminando espacios de uso común y patrimonio colectivo. Un chicle tarda segundos en producirse, algunas semanas en venderse, permanece durante un promedio de 40 minutos en la boca y demora 5 años en removerse “naturalmente”, siendo durante todo este último período una preocupación tangible tanto sobre la salud (fuente contaminante con bacterias y virus) como sobre aspectos de contaminación visual (los chicles pegados en el suelo y paredes adsorben el hollín existente en la ciudad, tornándose negros) (Fuente: Informe Ejecutivo – Trabajo Final Entrepreneurship II – Blüguermann, Garbini, La Cava y Martinelli – UdeSA Abril, 2014).

Las construcción de capacidades para la recolección, el desarrollo y conocimiento técnico de los procesos productivos adaptados y las cualidades del material hallado constituyen reales barreras de ingreso para cualquier concurrente. A lo que se suma el trabajo de networking con actores potenciales de la cadena de valor, tanto en el ambiente público como el privado; ya sea gobiernos municipales y provinciales o bien industriales del sector polimérico y compañías productoras de chicles, garantizando el normal desarrollo de la iniciativa hasta transformarse en empresa. Asimismo, la registración y patentes de las marcas desarrolladas y sobre los procesos diseñados, constituyen una barrera formal adicional a todo lo expuesto.

Como condiciones de contexto positivas, no es menor mencionar que, la tendencia de consumo de chicles en Argentina es creciente, de igual modo que a nivel general se acrecientan las presiones sobre las compañías, de cualquier sector, para sostener procesos sustentables y responsabilizarse por sus productos desde el inicio hasta el final de su vida. Con igual impacto, la escasez y encarecimiento de recursos no renovables, actúan de forma sinérgica para impulsar la búsqueda y desarrollo de nuevos materiales, orientándose así a la materialización de productos más compatibles con el medioambiente.

Con poco más de un año de análisis teóricos y ensayos prácticos (diseño del modelo de negocios, implementación del MPV en vía pública y pruebas de producción), se puede validar que existe una oportunidad real de negocio detrás de la hipótesis inicial. Actualmente se encuentra en su etapa de implementación. En cuanto a los métodos de producción, la materia prima desarrollada se puede

procesar mediante cualquiera de las tecnologías aplicadas a los plásticos convencionales, tales como la extrusión, inyección, soplado o termo-formado, de modo que no requieren desembolso de capital intensivo en la primera etapa de Introducción a mercado.

Inicialmente GumPoint® es el resultado de un emprendimiento bajo el paraguas de la empresa Hamsters S.A., formalmente constituida por cuatro profesionales con capitales propios. La estructura persigue tomar ventaja de la flexibilidad y capacidades individuales así como el expertise variado que se logra en el equipo resultante. El background individual de sus fundadores está soportado por un mínimo de 15 años de experiencia en diversos ambientes de negocio tanto comercial como industrial.

Todas las actividades tanto industriales, comerciales como administrativas obedecen a un patrón de crecimiento progresivo y estimado en base a estudios de mercado desarrollados particularmente. Conforme el contexto económico local se aplicaron también ajustes por inflación y por tipo de cambio basados en las estimaciones de fuentes relevantes.

Se consolida el primer año de actividad con EBIT positivo. Se mantiene como característica un bajo grado de inversión en activos fijos. Y se mantuvo una perspectiva conservadora tanto de ingresos como de costos de manera de asumir condiciones realistas/desfavorables que pudieran estresar el modelo. En el análisis se incluyó una proyección de desarrollo de negocios a 5 años (ver Anexo 1)

Como Objetivos el Plan de Marketing se fija:

Satisfacer los segmentos de mercado seleccionados con un mix de productos atractivos al público y rentables para la empresa logrando transferir el “valor e innovación” de la iniciativa.

Transmitir la viabilidad técnica del negocio a partir de la recolección y reciclado de chicles, motorizando un cambio de conducta en el colectivo que resulta en un círculo virtuoso alrededor del proyecto y la generación de materia prima.

Ofrecer al mercado un set de productos de atraktividad, en segmentos objetivo del mercado y la generar una materia prima sustituta de PVC con óptima compatibilidad y prestaciones.

3. Análisis de Mercado

3.1 Macroentorno

3.1.1 Entorno económico

Al tratarse de un start-up, la empresa, ante las condiciones del entorno económico enfrenta una especial sensibilidad. Al mismo tiempo, se trata de un desarrollo con esquema simple que no requiere altas inversiones durante la concepción de un nuevo producto o el desarrollo de un canal. Debido a que el caso aplica sobre dos modelos comerciales es preciso abordar cada uno con su análisis individual.

En el ambiente B2C, un esquema económico con índices inflacionarios crecientes provocará menor capacidad de ahorro y por ende, mayor foco del cliente potencial en productos de primera necesidad. No obstante, estos procesos vienen acompañados de instrumentos de financiación que favorecen el consumo, incluso de bienes durables de bajo impacto. Asimismo un factor no menor es el que concierne específicamente a los mercados de actuación primaria (moda y tecnología - en el formato de accesorios); segmentos que a pesar de no ser de necesidad básica se ven dirigidos por sus propios drivers de consumo.

Bajo la óptica B2B, el condicionante está concentrado en el tipo de cambio, factor que afecta la competitividad de cualquier producción local. En el caso de análisis, este "gap" podría repercutir desde la imposibilidad de desarrollo de una matriz exportadora a la reducción de márgenes en el ambiente local, afectando la comercialización de la materia prima alternativa. De manera positiva, no se depende de importación de insumos básicos para la concreción del negocio, más aún, se enfoca en la obtención de materia prima alternativa en el marco de una matriz de producción local.

3.1.2. Entorno tecnológico

Tal como lo descrito en el marco conceptual de industria y negocio, este modelo se encuentra anclado en una innovación muy simple, que radica su disrupción en el modo en que soluciona una problemática cotidiana. La modalidad de recolección claramente, no presenta una barrera tecnológica ante cualquier competidor oportuno.

El acondicionamiento de los residuos para transformarlos en materia prima o semielaborados, obedece a procesos actuales de la industria polimérica y que se administran en forma tercerizada, por ende, repetibles por otro competidor.

No obstante, cualquier actividad competidora ameritaría no menos de 12 meses de desarrollo, aun tomando como umbral de lanzamiento el proceso de aprendizaje monitoreado sobre la GUMPoint®.

Si bien no se trata de un fenómeno con raíz estrictamente económica, la ruptura de abastecimiento de mercadería (cantidad de chicles recolectados a través del cambio de comportamiento) presenta una solución alternativa a través de la utilización de goma base, un componente habitual en la industria de golosinas. Tratándose no sólo, de una opción de alta viabilidad técnica, sino que a la vez atiende a nuestra ecuación económica por tratarse de elemento de alto índice de scrap en aquellas industrias y podría obtenerse a costos muy reducidos.

3.1.3 Entorno sociodemográfico y cultural

El modelo de negocio presenta un ancla fuerte en lo que respecta al fenómeno sociocultural del reciclado; fenómeno mundial que se acrecienta en todas las latitudes. También es cierto que, según las regiones existe un mayor o menor grado de “valoración” resultando en distintos niveles de impacto sobre el comportamiento.

Favoreciendo este tipo de iniciativas, las grandes metrópolis mundiales, continúan con la elaboración de planes y programas para una cultura más impregnada del concepto ecológico; una conducta diferente sobre el control y manipulación de residuos, sobre la sustentabilidad y el ambiente compartido, fenómenos al que no escapan las 5 urbes de mayor peso demográfico local.

Las cifras analizadas sobre ciertos sectores afines, muestran el crecimiento, no sólo de las iniciativas, sino de su eficiencia creciente, ya sea por el rendimiento de los procesos intermedios, por la “internalización” de la problemática en el colectivo social, o bien (alineado con nuestras hipótesis), una suma de ambos factores.

Surgen así, ejemplos que marcan un “norte” respecto de elementos positivos para este tipo de incubaciones:

- El reciclado de PET en Argentina (post-industrial y post-consumo) ha presentado no sólo un aumento considerable de volumen, con cifras superiores a los 75K Tons/año y un CAGR% de 35%, sino que adicionalmente ha aumentado el porcentaje de recuperación respecto del consumo anual aparente, alcanzando valores del 35%; evidencia de una mejora y foco en los procesos.
- Desde un aspecto conductual también las cifras revelan la reacción social sobre el fenómeno del reciclado. Son claro ejemplo las iniciativas de *Casa Garrahan* como la de recolección de papel, tapas de envases o llaves, que evidencian volúmenes elevados y tasas de crecimiento compuesto aún mejores:
 - Papel: 8,1K Tons/año CAGR% 12%
 - Tapas de Envases: 600 Tons/año CAGR% 9%
 - Llaves: 0,5 Tons/año CAGR% 18%

Información suministrada por Fundación Garrahan – Programa de Reciclado y Medio Ambiente

3.1.4 Entorno político/legal

Los gobiernos, en cualquiera de sus niveles, se encuentran en extremo receptivos, a iniciativas que aporten a la visión ordenada y holística del concepto ecológico.

Sí es importante destacar, que la multiplicación de los resultados de la iniciativa requiere de un alto grado de exposición, donde las ubicaciones de vía pública se transforman en elemento clave, no sólo a nivel de la captación de residuos *per se*, sino como elemento de difusión por excelencia.

En este ámbito, el componente político es indispensable para la adecuación de normativas y/o habilitaciones que correspondan según el caso.

Desde un aspecto formal GumPoint® es propiedad de una sociedad anónima registrada a nivel nacional, permitiendo su relación contractual en forma libre en todo el ámbito local.

Complementariamente, esta iniciativa atiende elementos críticos de atractivo para cualquier entorno político:

- Genera nuevas fuentes de trabajo y expande funcionalidades en industrias ya existentes.
- Promueve industria nacional, optimizando los efectos de balanza comercial.
- Legitima la matriz productiva por valor agregado e innovación.
- Expone al país como base de nuevos desarrollos y aplicaciones.
- Mejora la calidad de vida y el patrimonio público.

3.1.5 Entorno ecológico

Las tendencias de un consumo responsable, afectando recursos no renovables, han volcado ciertas tendencias de consumo sobre aquellos productos que sí puedan asegurar y acreditar dicha responsabilidad.

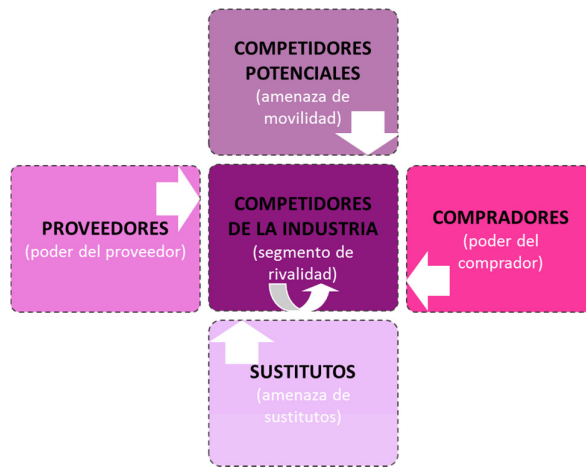
El consumidor ha motivado el efecto sobre las marcas; casi sin distinción de categorías, orientan sus esfuerzos a la concreción de productos que puedan colaborar con el medio ambiente, desde un proceso productivo eco-comprometido o bien la investigación, desarrollo y aplicación de nuevos materiales.

Ambas tendencias favorecen el entorno de desarrollo de nuestro negocio tanto en el enfoque B2C como B2B.

3.2 Microentorno

3.2.1 Espacios competitivos que enfrenta el negocio

El modelo de análisis de las 5 Fuerzas, forjado por Michael Porter, es una herramienta válida para completar el entendimiento de lo que sucede en cada espacio competitivo de nuestro escenario de negocio.



Adicionalmente nos permite un ejercicio de sustento y proyección, pudiendo trazar diferentes escenarios (con el mismo diagrama) en función de los distintos estados de maduración que pudiera atravesar nuestra empresa.

Como el modelo se basa en la identificación de las amenazas de ámbitos claramente definidos, hemos identificado aquellos que consideramos clave para el negocio, con una mecánica de doble abordaje; ¿qué nos ocurre en el plano B2B? y ¿en qué escenario me desenvuelvo con un enfoque B2C?

3.2.2 Fuerzas Competitivas en la atmosfera B2B

Rivalidad del Segmento

Se trata de un ambiente de negocios con varios jugadores, fuertes y de larga trayectoria (local y mundial). Adicionalmente se agrega el componente perceptivo del mercado comprador por la *commoditización aparente* (mercado industrial con alto peso de la estandarización). Este escenario se bifurca en dos situaciones con diferentes características:

El material como elemento compatible: el material puede introducirse, en el mercado industrial, únicamente por su atributo de compatibilidad con familias termoplásticas como “filler” (relleno o carga). Esto inexorablemente, circunscribe el accionar de GumPoint® en un mercado de precio, con mandatorio control de la ecuación económica, garantizando al industrial actual no sólo un “switch”

técnicamente seguro por la alternativa, pero donde la ventaja de costos decrecientes será la única variable de decisión.

Rivales:

- Alfavinil
- Tecnocom
- Princz

Con base en el modelo académico elegido constituyen técnicamente el núcleo de rivalidad; en términos reales, la escala de producción y distribución que poseen, incluso individualmente hace, en la práctica, la inviabilidad de un daño sensible en términos de participación de mercado.

Anexo a esta situación; se tiene lo que sucede en el marco de una estrategia de eco-responsabilidad puesta en práctica por empresas que pudieran sostener negocios en cualquiera de los ambientes, ya sea las que sólo vean un componente de carga o aquellas que, adicionalmente posean un perfil eco-preocupado y sostengan dicho mensaje a través de sus productos finales.

El material como modificador de propiedades: Una segunda situación requiere de una investigación más exhaustiva en términos tecnológicos. Ensayos y certificaciones agregan tiempo y requieren de inversión pero confieren, a las estrategias de mercadeo, la capacidad de “salir” de la ecuación de precio para entrar en la significancia de “valor”. El hallazgo de propiedades generales del nuevo componente permitirán descubrir la forma en que su aditivación de origen a nuevos “*blends*” de polímeros e inclusive, cómo confiere nuevas capacidades a polímeros preexistentes (aumento de la capacidad dieléctrica, resistencia al contacto con hidrocarburos, etc.)

Rivales:

- CRD
- Exxon Mobil Chemical
- Lestar Química

Nuevos Participantes (nivel bajo)

Actualmente el mercado goza de algunas protecciones para-arancelarias que dificultan la proliferación de importadores. Sin embargo ante un escenario de mercado abierto, “traders” podrían potencialmente generar colocación de materia prima (PVC) desde orígenes asiáticos, siendo China, líder mundial en exportación y capacidad instalada.

Adicionalmente, desde lo micro, se trata de una industria madura con un producto *commodity*, dos factores que desalientan la aparición de nuevos actores intentando jugar con las mismas reglas.

Productos Sustitutos (nivel bajo)

El concepto del negocio GumPoint® es la disrupción intrínseca detrás de la aplicación del desecho de chicle. No se reconoce un producto sustituto sino que se irrumpe en el mercado pretendiendo ser un sustituto de PVC y otros termoplásticos. No obstante, pueden preverse apariciones de técnicas futuras que permitieran la reducción y transformación de otros tipos de residuos, logrando competir por costo o cualidades con la materia prima obtenida de este proceso.

El poder del Comprador (nivel medio-alto)

Se ve reflejado más fielmente en el primer escenario donde el material es introducido como filler. Aquí la variable de decisión es el precio en un ambiente pseudo-commoditizado. Dicha asimetría decrece a medida que incorporamos industrias en general o actores en particular donde la visión de negocios incluye la eco-preocupación.

El apalancamiento de los Proveedores (nivel alto)

La generación de materia prima sustituta está ligada íntimamente a dos fenómenos interdependientes: la cobertura geográfica de los cestos recolectores (distribución tanto física como ponderada), y a la mecánica de comportamiento

de los habitantes y su propio “ratio de adhesión” (plazas más o menos permeables al cambio de conducta)

3.2.3 El entorno B2C y sus fuerzas competitivas

Rivalidad del Segmento

Cualquiera de los productos del portafolio elegido (sean ojotas, cases de celular, etc.) actúan en mercados no maduros pero afectados de una dinámica típica de productos de moda. La funcionalidad es relegada en favor de la multiplicidad debido a un driver de compra ligado a la tendencia.

Tomando sólo a modo indicativo de análisis, en el caso *producto = ojotas*, el mercado posee actores bien identificados de renombre mundial.

Desde el aspecto académico, existen competidores pero con gran desarrollo de marca y óptima explotación del fenómeno “tendencia”:

- Havaianas
- Reef
- Ryder

No obstante, varias empresas ligadas al negocio de la moda (Kosiuko, Levi’s y Muaa, mayormente ligadas al segmento joven) han sabido participar y aprovechar de este nicho, optimizando oportunidades de ticket incremental de temporada. Asimismo, un gran número de empresas del rubro calzado mantienen participación a nivel de productos masivos y sin construcción de marca.

Por el contrario, el caso de *producto = cases de celular*, responde a un ambiente donde no se registra producción local. Los actores conforman un cúmulo de importadores de artículos de bazar general que, no generan inversiones en construcción de marca, materiales para soporte de producto y menos aún, aseguran una estrategia clara de canales.

Nuevos Participantes (nivel medio)

La particularidad de seguir la moda, sumado a los fenómenos que tienen que ver con coyuntura económica y motivación del consumo, resulta en la aparición de productos y productores que desarrollan opciones similares para diferentes públicos objetivo; mayormente aquellos no alcanzados por productos Premium.

Productos Sustitutos (nivel alto)

Al tratarse de productos de tendencia, en forma continua aparecen productos que cumplen con idénticas funcionalidades y que aportan una nueva variable para el decisor.

El poder del Comprador (nivel alto)

Para el caso de análisis se ha considerado sobre-valorar este efecto. La razón es que los productos resultantes del proyecto pretenden irrumpir en mercados y segmentos ya establecidos, destacando un valor agregado particular del producto y, pretendiendo se instale como variable de decisión de compra.

El apalancamiento de los Proveedores (nivel alto)

Ídem fenómeno que en el ambiente B2B. Ver detalle ampliado en sección 3.2.2.

3.2.4 Estructura competitiva. La competencia en profundidad

Se continúa con el abordaje diferencial para las esferas de negocio B2B y B2C. Un análisis en profundidad sobre el segmento de competencia específica permite establecer en donde pueden radicar las ventajas competitivas de la organización y/o de los productos.

Según Lambin y Peeters, (Marketing Estratégico, 1977 – cap. 9), los comportamientos competitivos se definen como las actuaciones que adopta una compañía para hacer frente a las acciones previstas o efectuadas por las otras organizaciones. Pueden agruparse en cinco categorías: *independiente*, *acomodaticio*, *adaptativo*, *anticipativo* y *agresivo*; conceptos tomados para el análisis de los perfiles que se detallan a continuación.

Ambiente B2C

GUMPoint® tiene una premisa de exploración sobre varios productos diferentes, sin embargo en el presente análisis se hace mención a modo indicativo sólo a uno que, *a priori*, puede lograrse una identificación clara y fundamentada para la aplicación del modelo teórico. Se adjunta el detalle sobre el sector particular de Ojotas.

Producto: OJOTAS		Factores Clave (en mercado argentino)			Ventaja Competitiva		Puntos Vulnerables	Diferenciación de Producto	Precio Rel. (base 100)
Competidor	Foco	MS%	Comp. Competitivo	Imagen de Marca					
Havaianas	ALTO	42%	INDEPENDIENTE	DINÁMICA. TRENDY. FEMENINA.	EXTERNA: UNIQUENESS - ARTÍCULO DE MODA INTERNA: EXCELENCIA OPERACIONAL - DISTRIBUCIÓN		DISEÑO (SHAPE) POCO VARIABLE. DÉBIL PI GLOBAL / ALTAMENTE COPIABLE.	DISEÑOS (LOOK) INAGOTABLES	100
Reef	MEDIO-ALTO	30%	AGRESIVO	FUERTE. JOVEN. DISRUPTIVA. MASCULINA. EVOCA PLAYA, SURF & SENSUALIDAD DEPORTIVA.	EXTERNA: RESPALDO EN EL AMBIENTE DEL DEPORTE ALTERNATIVO INTERNA: EXCELENCIA OPERACIONAL - DISEÑO		DISTRIBUCIÓN FÍSICA. SURTIDO ACOTADO. SUJETO A REGULACION DE IMPORTACIONES.	PRODUCTO TÉCNICO	100
Ryder	ALTO	15%	ADAPTATIVO	MASCULINA. ORIENTADA A SEGMENTO ADULTOS.	EXTERNA: PERFORMANCE DE PRODUCTO & RELACIÓN PRECIO-CALIDAD. INTERNA: COSTOS		RECORDACION DE MARCA. BAJA INVERSION EN PUBLICIDAD.	ARTICULO DEPORTIVO GENÉRICO	60
Otros	MEDIO	13%	ADAPTATIVO	MARCAS DE PRECIO. SIN FOCO EN IDENTIDAD.	EXTERNA: PRECIO INTERNA: COSTOS		COMMODITIZACIÓN	SIN DIFERENCIACIÓN	40

Cuadro 1: Factores Clave en la Rivalidad del Segmento – Desarrollo propio

Resulta interesante complementar algunos conceptos adicionales sobre ellos, a saber:

- Los componentes de diferenciación de los productos no gozan de ningún grado de protección, registro o patentamiento.
- El competidor mayoritario marca el lineamiento del precio en el mercado.
- Los concurrentes líderes gozan de beneficios en costos ligados a escala. Ambas empresas con expansión global y altas inversiones en Publicidad, Marca y Desarrollo de Canal.

La dimensión de los competidores hace infructuoso cualquier comportamiento agresivo que no esté respaldado con su idéntica escala. En ese contexto, un potencial vínculo en el formato B2B, puede contemplarse como medida de protección eventual, extendiendo el modelo de abastecimiento con materia prima.

El avance y maduración de una cultura preocupada por el medio ambiente podría precipitar la aparición de legislaciones que regulen el grado de reutilización de las materias primas usadas; fenómeno que propiciaría que los concurrentes busquen caminos alternativos, para al alinearse a un esquema de abastecimiento sustentable. Riesgo y Oportunidad.

Neutralizar las ventajas competitivas de GUMPoint® por parte de alguno de los concurrentes implicaría, no sólo la incorporación de un know-how específico sino la ejecución de una integración horizontal con procesos complejos en un período no inferior a 12 meses.

Ambiente B2B

A diferencia de los mercados de consumo, se consideró un abordaje que identifique características estructurales y que afecten la intensidad de las fuerzas competitivas y, por tanto, la rentabilidad del sector industrial. Esto facilitará la determinación de la estrategia competitiva, encontrando una posición en la que GUMPoint® pueda desarrollarse mejor frente a estas fuerzas, o bien inclinarlas a su favor.

En estos ambientes de negocio, Porter identifica como factor crítico el conjunto de *barreras de entrada* sectorial. Estas, están en relación directa al nivel de amenaza por el nuevo ingreso. Un ingreso implica también la aportación al sector de capacidad adicional, viene acompañado de obtener una participación de mercado y con frecuencia, esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad del sector.

Se incluyen dentro de estos factores: la economía de escala, la diferenciación de productos, los requisitos de capital, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución y la existencia de marcos regulatorios o legislaciones especiales.

Producto: MATERIA PRIMA		Factores - Barreras de Entrada (en mercado argentino del PVC)				Requisitos de Capital	Variabilidad de Costos	Acceso Canal Distribución	Marco Regulatorio (Gob)	Precio Ref. (base 100)
Competidor	Foco	M5%	Comp. Competitivo	Escala Económica	Diferenciación de Producto					
Alfavinil	ALTO	48%	INDEPENDIENTE	ALTA CAPACIDAD INSTALADA - INVERSIÓN CONTINUA	BAJA DIFERENCIACIÓN - COMMODITIZACIÓN. EJECUCIÓN CON ALGUNAS FORMULACIONES.	ALTO	BAJA POR ESCALA DE PRODUCCIÓN	MEDIO-ALTO	BENEFICADO POR PRODUCCIÓN NACIONAL	100
Princz	ALTO	24%	ADAPTATIVO	CAPACIDAD INSTALADA MODERADA. INVERSIÓN CONTINUA.	MODERADA DIFERENCIACIÓN. DES-COMMODITIZACIÓN.	ALTO	MODERADA POR ESCALA DE PRODUCCIÓN + VALOR AGREGADO EN FORMULACIONES	ALTO (EJECUCIÓN OPERACIONAL)	BENEFICADO POR PRODUCCIÓN NACIONAL	113
Tecnocom	MEHIO	12%	AGRESIVO	CAPACIDAD INSTALADA vs INTEGRACIÓN VERTICAL. INVERSIÓN CONTINUA.	BAJA DIFERENCIACIÓN - COMMODITIZACIÓN.	ALTO	SENSIBLE A INTEGRACIÓN VERTICAL.	ALTO (INTEGRACIÓN VERTICAL)	BENEFICADO POR PRODUCCIÓN NACIONAL	105
Otros Importadores	BAJO	16%	AGRESIVO	BAJA ESCALA ECONOMICA. NEGOCIO DE ENTRADA & SALIDA.	BAJA DIFERENCIACIÓN - COMMODITIZACIÓN.	ALTO	SENSIBLE A RÉGIMEN ARANCELARIO IMPD. EXPO.	DEFICIENTE (ENTRAMBOS DE NEGOCIOS)	SENSIBLE A RÉGIMEN PARA ARANCELARIO - REGULACIÓN DE IMPORTACIONES	80

Cuadro 2: Factores Clave en la Rivalidad del Segmento – Desarrollo propio

Breve perfil de los actores principales

		
Fabrica y comercializa compuestos de PVC tanto rígidos como flexibles para ser utilizados en distintas técnicas de transformación. Los principales mercados son: construcción, conductores eléctricos, packaging, botellas, medicinal, calzado, film, automotriz, etc.	Produce y desarrolla distintos compuestos de PVC rígido y flexible para todas las aplicaciones (construcción, conductores eléctricos, envases, medicinal, calzado, film, automotriz, etc.) y tecnologías de transformación.	Elabora compuestos de PVC rígido y flexible para múltiples aplicaciones. También produce perfiles rígidos para aberturas, tubos corrugados para instalaciones eléctricas y mangueras.

Independientemente de las economías de escala, la empresa GUMPoint® aprovecha considerables ventajas que repercuten en costo y no son igualables por los actuales protagonistas sectoriales. Los factores más destacados son:

Tecnología de producto patentado; se mantiene la propiedad de los conocimientos del proceso, del producto y de sus características de diseño mediante patentes, permitiendo un apalancamiento en ambiente de producto pseudo-commoditizado.

Acceso Favorable a Materias Primas; la empresa se ve favorecida por un esquema de obtención a través de residuos. Si bien no implica acceso gratuito, permite un nivel de previsibilidad resultante de la combinación de tasa de recolección, costos de transformación y escala de producción.

Ubicaciones Favorables; por su esquema de producción la empresa establece sus puntos de contacto directo con la generación de la materia prima inicial, dando lugar a menores costes frente a un esquema logístico de abastecimiento convencional.

Subsidios Gubernamentales; los subsidios estatales se dan en forma de acuerdos por la explotación de espacios para recolección. Constituyen un aspecto sensible del modelo de negocios y requieren negociaciones constantes para asegurar la ventaja duradera en el sector.

Curva de Aprendizaje o de Experiencia; los costos unitarios asociados al valor agregado por la empresa, disminuyen conforme se acumula mayor experiencia, no sólo en la producción del producto, sino en el mejor control de las operaciones.

3.3 Cliente

3.3.1 Necesidad

La iniciativa busca irrumpir en el mercado poniendo de manifiesto una alternativa a la necesidad preexistente de materia prima, a través de una compatible con varias familias poliméricas actuales. Esto ancla el análisis con un enfoque ineludiblemente B2B y situado en el ambiente de lo que se conoce como Marketing Industrial.

No obstante, el modelo de negocios contempla otros pilares de ingreso importantes, y que compondrán el “*revenue stream*” completo del modelo: el desarrollo y producción de productos propios donde se cristalicen marca/producto/concepto, el servicio de recolección y limpieza de espacios públicos y privados y, el ingreso por publicidad, vinculada a las posiciones de exposición que tendrán potencialmente los bins de recolección.

3.3.1.1 Necesidad en el entorno B2B

La industria de polímeros está compuesta en Argentina por un universo basto de formulaciones y aplicaciones. Desde la industria pesada del caucho hasta aplicaciones de inyectado para microcomponentes con cadenas siliconadas, la industria atraviesa por necesidades de desarrollar nuevas materias primas alternativas con nuevas prestaciones. Adicionalmente, el bajo grado de desarrollo industrial condiciona para el abastecimiento de formulaciones específicas, producto de recurrentes coyunturas económicas (medidas pararancelarias, desvió de la moneda, efectos de balanza comercial, etc.) o bien por obedecer a problemas de baja escala industrial para la aplicación.

Es en este punto donde se ancla la necesidad del sector industrial.

Se desarrolla a continuación un enfoque “de general a particular” del sector, a través de la “*Teoría de los Determinantes de Compra*”. Tal como lo desarrollan Dwyer y Tanner, si bien es bastante general sobre qué compran los adquirentes, la teoría expandida describe que el comportamiento se debe a los efectos combinados de cuatro factores: ambientales, de mercado, organizativos internos e individuales.



Esquema 1: Factores Determinantes de Compra (Dwyer/Tanner) – Adaptación propia

Factores Individuales

Por tratarse de un producto nuevo, “materia prima alternativa”, se torna crítica la *experiencia de los compradores* debido al dilema que presenta la situación de compra nueva versus la recompra directa.

Tratándose de una industria que ha explotado a nivel mundial desde de la segunda mitad del Siglo XX, nos encontramos en un ambiente de negocios maduro. Adicionalmente, en base al conocimiento compartido por la CAIP, el INTI y el IPQA, es habitual en esta industria, que el desarrollo comercial de los materiales, no son generalmente inmediatos a su descubrimiento.

Estos fenómenos combinados abonan al paradigma del comprador por no vencer el *statu quo* de sus decisiones.

Es entonces, indispensable trabajar sobre la plataforma de transferencia de conocimiento y el esquema de valencia de la recompensa que afectan al decisor.

Factores de la Organización

En la primera etapa de la organización es importante identificar empresas del sector termoplástico que guarden cierta paridad de escala, asegurando simetría de negociación y primordialmente una alineamiento de expectativas de abastecimiento. Esta especie de segmentación primaria, nos enfrenta a un

cúmulo de PyMEs familiares en su mayoría donde los *equipos de compra multidisciplinarios* y las *políticas apoyando dimensiones verticales y horizontales* no tienen espacio y peso ponderado. Por el contrario, los efectos de los *sistemas de recompensa intrínsecos y extrínsecos*, la propia *cultura corporativa* y hasta la *expectativa sobre el papel del decisor* son aún condicionantes muy fuertes, e independientes de la escala del negocio.

Factores del Mercado

El número de clientes es un condicionante importante y en este ambiente se verifica, el mercado de organizaciones es relativamente pequeño respecto del número de clientes que traccionan la demanda. En el caso de la industria plástica, los compradores compiten también por las fuentes de suministro. Controlar los costos de suministros o asegurar la continuidad de aprovisionamiento ya constituyen ventajas competitivas importantes. El mayor número de compradores y sus tamaños inciden sobre el comportamiento del comprador individual en busca de los mejores productos y términos.

Factores Ambientales

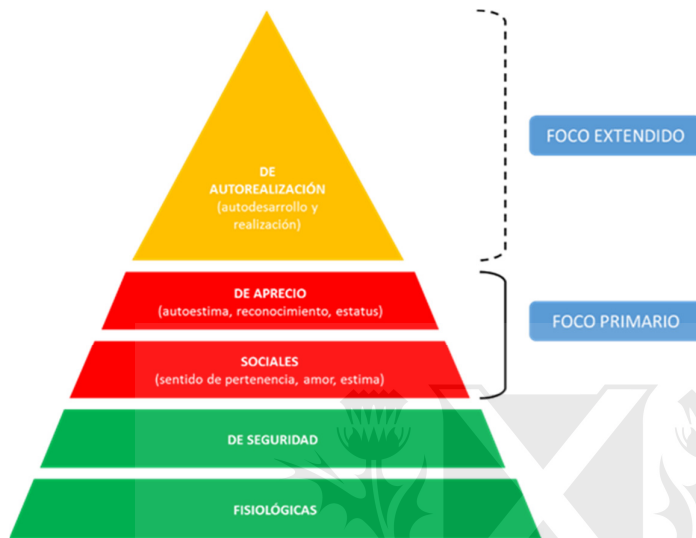
Las regulaciones que propicien el consumo de productos con componentes reciclados es una tendencia que gradualmente se cristaliza como materia de análisis de todos los gobiernos. La *"conciencia verde"* en términos de consumo derrama a infinitos sectores industriales, apalancado del poder del consumidor, el poder multiplicador de los medios digitales y la permeabilidad de las generaciones jóvenes que afectan el recambio del segmento consumidor.

La industria local, requiere maduración para abandonar al precio como único driver de decisión. No obstante, la aparición de marcas jóvenes, incluso muchas de ellas competidoras en el ambiente B2C, podrían tener la permeabilidad necesaria para su aplicación.

3.3.1.2 Necesidad en el entorno B2C

La compra de un producto involucra la satisfacción a un problema presente, asociada *a priori* con la búsqueda de cuáles satisfacen esa necesidad o al menos brindan una solución sub-óptima. No se detecta una necesidad insatisfecha *per sé* en los productos o sus funcionalidades. Pero basándonos en el desarrollo de

Maslow, la oportunidad será satisfacer necesidades de jerarquía superior. Es ahí donde los productos desarrollados para consumo hacen de vehículo para la concreción y elevación de aquellas motivaciones.



Esquema 2: Jerarquía de Necesidades de Maslow – Adaptación propia

Fuente: *Motivation and Personality*, de Abraham H. Maslow – 1970

Esta hipótesis permite independizar el desarrollo de productos de la satisfacción, siendo esta, un elemento transversal “transferible” a un amplio espectro de productos.

Tal como lo identificado en la pirámide, la empresa no desarrolla soluciones que atiendan necesidades en los niveles bajos sino que busca satisfacer espacios en jerarquías con alto grado motivacional, compromiso y auto-realización. Las necesidades de personas que se involucran en desarrollar una conciencia positiva hacia el cuidado del medio ambiente determinan entonces el foco primario y extendido de los objetivos, sirviendo para determinar la plataforma de Marketing Operativo.

3.3.2 Investigación

El desarrollo del presente Plan de Marketing parte de la idea central que puede desarrollarse un componente de carácter industrial a partir de los residuos de chicle.

El enfoque busca validar la hipótesis de su acondicionamiento e introducción al ambiente productivo (en escala a definir), permitiendo una participación en la industria de los plásticos (inicialmente termoplásticos) como materia prima sustituta.

Adicionalmente, y mediante el desarrollo de diseños exclusivos, el negocio permite su explosión en el ámbito B2C a través de productos donde se refleje el concepto de reciclado y reutilización de recursos no renovables.

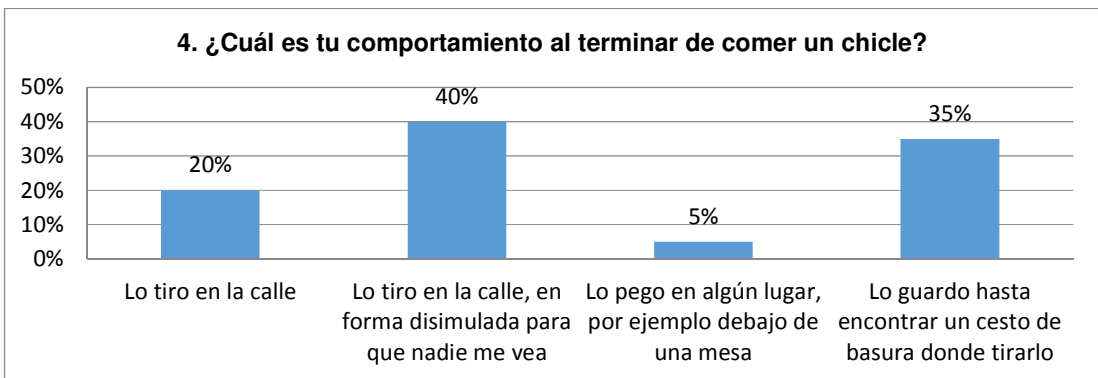
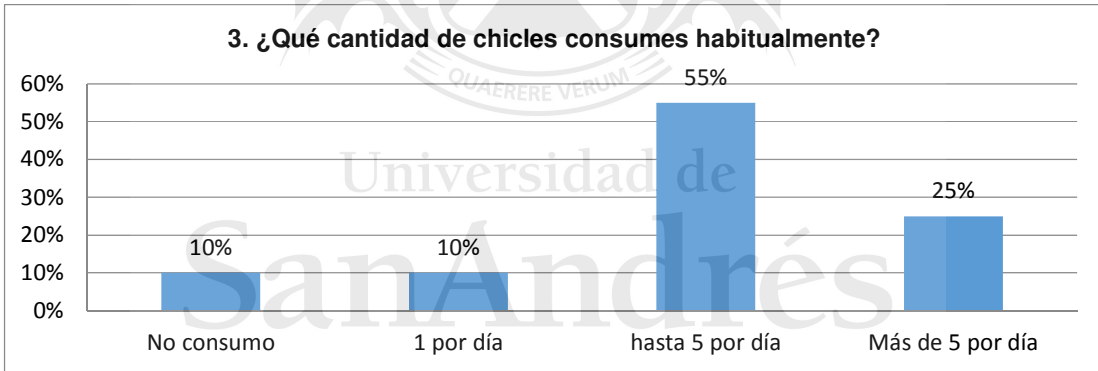
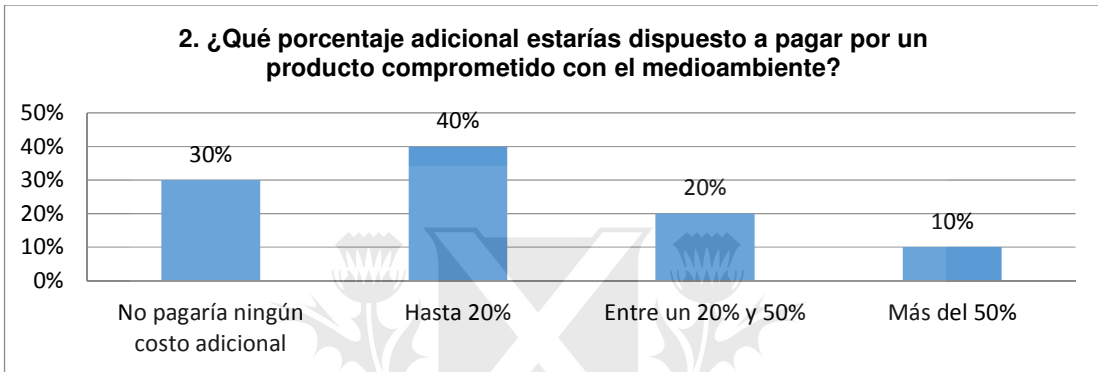
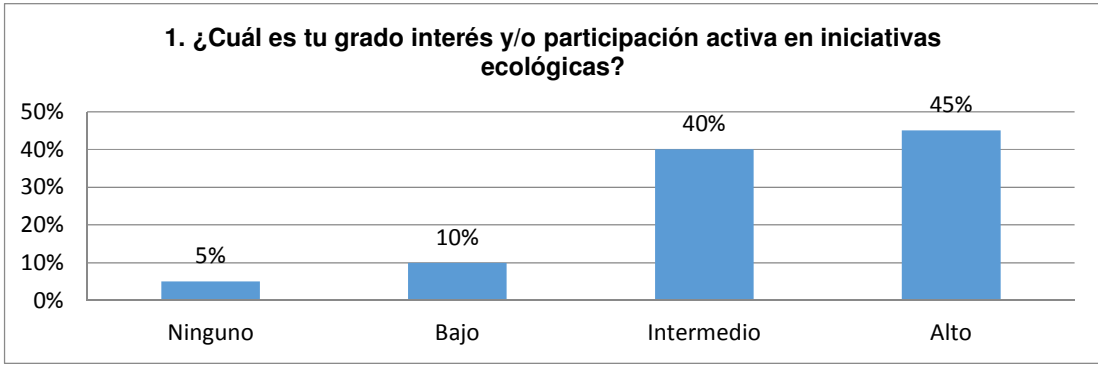
Como tercera hipótesis, incluiremos la validación del concepto de servicio, que ofrece el vínculo con el inicio de la propia cadena de valor GumPoint®. Servicio que no sólo refleja la preocupación de un ente público-privado por el control de residuos y el cuidado de los ambientes, sino que es el agente catalizador que enlaza cambio cultural y obtención de materia prima.

La línea investigativa comprende tres paralelos iniciales para validar la atractividad de la iniciativa y la primera etapa del start-up como negocio: Descriptivo, Causal y Experimental.

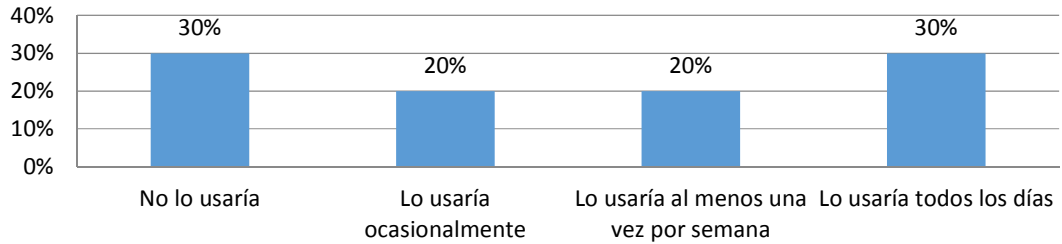
La Investigación Descriptiva: tiene por objetivo, la representación de las características de los fenómenos que pueden manifestarse en el potencial consumidor frente al conocimiento de la iniciativa, su alcance y detalles. Esta investigación determina el grado de relación de las variables del mercadeo y permite delinear el perfil del consumidor.

Como premisa de segmentación y como entendimiento del comportamiento de consumidor, es clave entender quiénes y a qué nivel se manifiesta el interés por los conceptos “producto reciclado y materiales de re-uso”, junto con la reacción frente a la incorporación de chicle a esta serie de materiales de re-uso.

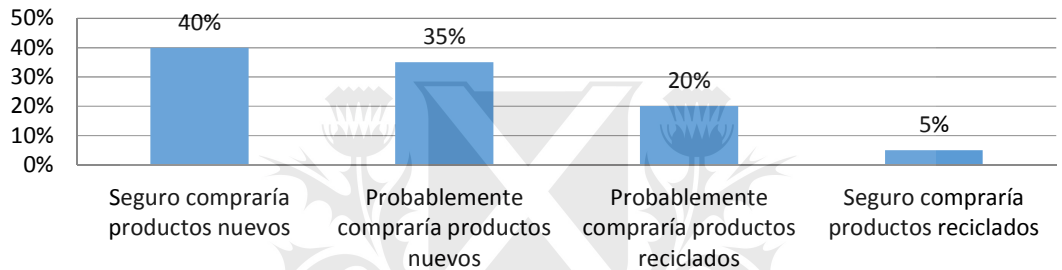
La aplicación de una encuesta para medir la reacción a la iniciativa GUMPoint®, contó con 271 casos y combinó metodologías presenciales y digitales, niveles etarios heterogéneos y diferentes estilos de vida y posición social.



5. En caso de que tuvieses un recipiente seguro y limpio, diseñado para guardar temporalmente los chicles consumidos, ¿Qué grado de utilización le darías?



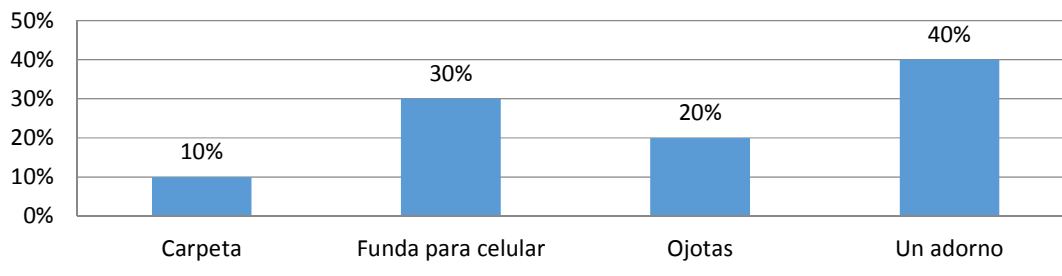
6. Si tuvieses que elegir entre comprar un producto fabricado con materiales nuevos y otro con materiales reciclados, ¿Cuál sería tu elección?



7. ¿Cuál es tu primer sensación al pensar en la posibilidad de reciclar chicles?



8. ¿Cuál de los siguientes productos elegirías, si supieras que está fabricado con un porcentaje de chicle reciclado?



Participación y Compromiso

La primera pregunta podría enmarcar una reacción declarativa que tiene el público frente a este tipo de iniciativas. Sin embargo la consulta sobre conciencia y participación sobre iniciativas ecológicas demuestra un nivel positivo muy relevante. En términos estadísticos el *T2B* (*de sus siglas en inglés, top two box*) consolida un 85% marcando una fuerte tendencia hacia el tema. Este, puede confirmarse en el trabajo “Actitudes y comportamientos ambientales” de Pleite, donde se determinó, que la “consideración que los individuos tienen hacia el medio ambiente cuando realizan su vida cotidiana viene determinada por sus niveles de compromiso en los ámbitos afectivo, verbal y real”. En el *ámbito afectivo*, la mayoría de los encuestados “se muestra bastante o muy afectado, preocupado o interesado por los problemas relacionados con la contaminación”. Respecto del *compromiso ecológico verbal (intencional)*, “la mitad de los encuestados estaría de acuerdo con dejar de comprar productos de empresas que contaminen”. En el *comportamiento ecológico real* por su parte, “los encuestados presentan niveles equilibrados de porcentajes con....afirmaciones como “procuro hacer compras de productos que lleven embalajes reciclables”, no evidenciando un alto nivel de *compromiso ecológico real*.

Premium Price

Un *premium price* de 20% resultaría el límite promedio. No obstante, un segmento considerable del 20% de los consumidores estaría dispuesta a valores superiores, alcanzando rangos de 20-50%. Un análisis adicional es necesario por cada producto, ya que incidirá el grado de erogación por unidad.

Insights: Existe voluntad de compra y de pago adicional por un producto de calidad similar que tenga componentes reciclados. Existe entendimiento de la población del impacto productos desechados y la posibilidad de re-uso de los mismos.

El Chicle como protagonista

90% declaran consumir al menos 1 chicle por día, siendo que 80% consumen entre 2 y más de 5 chicles por día. No obstante, el 65% arroja el chicle residual

sin control, con mayor o menor grado de preocupación, pero de modo desordenado.

Insights: El grado de interés por iniciativas de disposición de chicles, manifiesta un espacio para educar. Hay un fuerte anclaje con el cumplimiento de la promesa de la marca (re-uso efectivo del producto y transformación en un elemento tangible).

Disposición final

La oportunidad de arrojar los chicles en cestos particulares para chicles, resulta en un nivel de respuestas positivas bajo.

Insights: La posibilidad de arrojar los chicles en un bin debe ser fácil y práctica, habitual e intuitiva y contar con alta accesibilidad (tránsito). El consumo del chicle resulta una instancia simple, y la experiencia de disposición debe estar en línea y a escala de la misma cadena de experiencias del consumidor.

Artículos

Las respuestas obtenidas evidencian un largo camino de oportunidades por recorrer. No obstante, una proporción está dispuesta a comprar artículos con componentes reciclado, resultando ese 25% un promisorio punto de partida.

Comunicación. La clave en un cambio de conducta:

La comunicación acerca del reciclado de chicles resulta clave, dado que el concepto de “reciclado” se encuentra fuertemente asociado al conjunto de operaciones de recolección y tratamiento de residuos que permiten reintroducirlos en un ciclo de vida propio, mientras que re-usar refiere a acciones que permiten el volver a usar un determinado producto para darle una segunda vida, con el mismo uso u otro diferente.

Insight: La reacción “asco” condiciona los usos potenciales de la materia prima en nuevos objetos. Se deberá “cuidar” cualquier tipo de asociación con conceptos de ingesta o contacto con la boca.

Resumen de la Encuesta

Los resultados son interesantes y útiles, tanto para observar la reacción al concepto de re-uso de chicles, como también para respaldar las intenciones de compra de productos reciclados; además del grado de interés por el tipo innovador de la propuesta. No obstante, debe articularse una clara desvinculación entre el material reciclado y su re-utilización en el circuito comestible.

La Investigación Causal: se buscó validar suposiciones del tipo causa-efecto a través de un clásico MPV y que en el caso de GUMPOINT se centraban en cómo sería la respuesta de adhesión del colectivo ante el estímulo del “*call-to-action*” de la iniciativa, ante “el llamado a ser parte de la solución”. Ver detalle de imágenes del MPV en el Anexo 2 del Apéndice.

La Investigación Experimental: reservada para una tercera etapa aún no aplicada (Segunda mitad del período de Introducción a mercado). Constará de una segunda edición de verificaciones del ámbito de la recolección como complemento del primer MPV en la versión causal y se incorporará con la misma metodología el ámbito de los productos físicos para validar su posicionamiento.

3.3.3 Segmentación

GumPoint® abarca segmentos de clientes preocupados por el impacto ambiental y que se consideran parte de la solución respecto de la reducción de desechos y la reutilización de materiales.

Conforme lo desarrollado en forma conjunta en las Tesis MBA de F. Blüguermann y H. La Cava - 2015, la elección del segmento objetivo para el segmento de consumo (B2C) se basa en una serie de preguntas básicas que permiten comenzar a entender a este grupo de personas.

Para la segmentación se emplearán tanto herramientas Demográficas como Psicográficas. La primera permite inicialmente identificar ¿Quién es?, Rangos Etarios, Género, etc. Las herramientas Psicográficas, permiten describir comportamientos actitudinales, hábitos y conductas que se combinan con los resultados anteriores.

Estos resultados resultan clave no sólo para la consecución de los productos y el modelo de distribución sino también para el plan de comunicación, alineando target, medios y mensaje.

Para los clientes de consumo, la empresa se focalizará sobre un rango etario entre 15-40 años.



Por tratarse de un start-up en un ambiente coyuntural como el local (Argentina) se consideró la focalización en una segmentación estrictamente local, evitando cualquier efecto distorsivo que incorpore errores de dimensionamiento del segmento objetivo. A continuación se incorpora como dato las investigaciones de la

Consultora W – Guillermo Olivetto, resultando la segmentación válida para el resto del análisis.

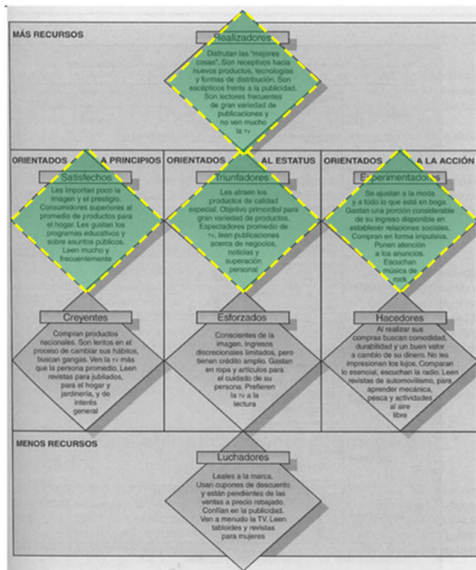
Retomando el concepto de raíz motivacional de nuestra idea-producto, el target estará conformado por los segmentos A, B y C1 a 3.

Segmentos inferiores a estos, no encontrarán aspectos movilizados en la ecología debido a su crítica necesidad de atender factores de orden primario.

En el aspecto psicográfico, y por tratarse de una iniciativa sin parámetro comparativo, es imprescindible el anclaje en arquitecturas de base teórica para definir los segmentos targets aparentes, y rectificarla conforme la maduración del negocio se consolida.

La clasificación de estilos de vida VALS nos permite, una rápida ligazón entre tipo de actividades, intereses y opiniones; donde 4 de los 8 perfiles manifiestan congruencias con el espíritu de la iniciativa.

Los perfiles identificados corresponden a las zonas de Recursos Elevados y Alta Innovación, guiados por ideales de conocimiento, logros en busca de opiniones



positivas y aceptación de sus propios círculos sociales, movilizados por la acción y la preocupación con fuerte sesgo hacia actividades físicas y sociales.

Entonces, siguiendo el modelo SRI, los estereotipos que se identifican con nuestro target serán:

Realizadores: disfrutan y son receptivos a nuevos productos, tecnologías y canales. Son escépticos a la publicidad pero tienen

cercanía con variedad de publicaciones.

Satisfechos: son consumidores superiores al promedio, adhieren a programas educativos o sobre asuntos públicos.

Triunfadores: atraídos por productos de calidad especial, son grandes consumidores de TV y publicaciones de negocios.

Experimentados: se ajustan a la moda y lo que está en boga, invierten % considerable de su ingreso en establecer relaciones sociales, compran compulsivamente, hacen foco en la publicidad y les atrae la música

Se puede “atravesar horizontalmente” estos perfiles con otras dos características principales no excluyentes:

Clientes *Trendy*: personas que toman las tendencias de la moda en cada temporada; prefieren la última moda, la más moderna y actualizada. Generalmente hasta 40 años, que se distinguen del resto por parecer celebridades, vestidas a la moda y de manera distinguida. Verdaderos “*fashionistas*”, que se divierten combinando tendencias y estilos de lo que está por venir y lo adaptan a su forma de vestir).

Clientes *“Green”*: personas con conciencia responsable con el medio ambiente, que crean comunidades dinámicas y vibrantes. Personas que tienen una conexión más íntima con la naturaleza, preocupados por la biodiversidad y el entorno.

CREA Medioambiente, identifica a este grupo: “El cliente verde o ecológico se siente socialmente responsable de todas y cada una de sus acciones. Realiza sus compras de manera consciente, preocupado por el origen y destino de los

productos y servicios que adquiere”. Asimismo, Valieti, en su obra “*Marketing Ecológico*” establece que “para estos consumidores, el calificativo ecológico es un atributo valorado en el proceso de decisión de compra...., podrán pagar más por productos percibidos como ecológicos....en otros casos, preferirán el producto más comprometido ecológicamente en igualdad de condiciones funcionales”.

Desde una perspectiva institucional, se enfocará sobre dos segmentos iniciales:

- **Cientes del Sector público** (entes u organismos de gobierno), que deseen activar la iniciativa como parte de sus propios programas de reciclado y control de residuos y,
- **Cientes Institucionales**, empresas donde los productos sean asimilados como material de merchandising promocional.

3.3.4 Comportamiento

La literatura clásica sobre comportamiento del consumidor, hace hincapié sobre tres orientaciones hacia la compra: económica, psicológica y motivacional.

Los consumidores toman continuas decisiones de compra. La pregunta central que se busca responder es ¿cómo responderán los consumidores a los estímulos de marketing de GUMPoint®? El análisis y posterior profundización del presente Plan de Marketing se basa en un modelo de comportamiento estímulo-respuesta, donde las acciones (estímulos) entrarán en la caja negra del consumidor y se traducirán en respuesta, con la elección del producto.

El modelo de partida esquematizado será entonces:



Esquema 3: Modelo de comportamiento del consumidor (Kotler-Armstrong) – Adaptación propia

Autores como Kotler, prefieren una inclinación sobre los factores que influyen en el comportamiento del consumidor. Este abordaje permite mayor análisis

tratándose de un start-up ingresando en mercados maduros con un valor agregado que tiene anclajes culturales, sociales, psicológicos y personales.



Esquema 4: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor (Kotler-Armstrong) – Adaptación propia

3.3.5 Estimación demanda

Dentro del esquema del formato de negocio resultó imprescindible, como se comentó en el **Apartado Investigación**, la realización de un MPV (*Mínimo Producto Viable* – ver imágenes en Anexo2) que ponga a la luz la capacidad de tracción de la iniciativa y por ende la tasa de recolección que esto generaba como resultado. Asimismo fue clave para el entendimiento de factores más ligados a la funcionalidad como morfología y capacidad de los “bins”, formato y tipos de mensaje, entre otros. Los volúmenes proyectados contrastados con la potencialidad del residuo disponible (*Cantidad de chicles arrojados vía pública* – desarrollado en conjunto para el modelo de negocios en Tesis MBA F. Blüguermann - 2015) en paralelo con las capacidades de producción disponible permite una inferencia por aproximación múltiple sobre las cantidades de materia prima a procesar para diferentes destinos, ya sean productos terminados o bien materia prima sustituta para la industria de plásticos.

Consumo chicles Argentina (unidades)	3200 millones
Consumo chicles CABA (diario, unidades)	1,5 millones
Cantidad chiles arrojados vía pública CABA (diario, unidades)	650,000
Recolección proyectada (diario, unidades)	130,000
Peso chicle (promedio, unidad)	2,5g
Kg a recolectar (diario)	325
Capacidad cestos	1 Kg
Cantidad de cestos a colocar	163
Factor de distribución	0,3
Cantidad de bins a instalar en vía pública - C.A.B.A	1100

Según estimaciones propias del ensayo, la recolección ascendería a 81.250 Kg/año que a continuación se discriminan en la forma en que se orientarían a producción, esquema que es el mismo utilizado. Conforme lo analizado para el modelo de negocio y desarrollado en profundidad por la Tesis MBA F. Blugermann – 2015, se obtiene el siguiente esquema de volúmenes en tabla adjunta:

Kg recolectados totales (año)	81,250.00
Kg orientados a ojotas (año)	15,000.00
Kg remanentes	66,250.00
Kg Venta MP ojotas terceros inicial	9,000.00
Kg Venta MP ojotas terceros inicial (x3)	26,000.00
Kg Venta MP suelas zapatos	6,000.00
Kg Venta para artículos RSE	1,000.00
Kg remanentes para otros artículos	34,250.00

Inicialmente deberá enfocarse con mayor participación a la venta de materia prima conforme los procesos, el aprendizaje y la penetración de mercado permitan migrar mayores volúmenes a la producción de artículos. Se describe a continuación un detalle de cada artículo con sus estimaciones de volumen.

Ojotas

La venta anual de ojotas en Argentina se estima en 4,0 millones de pares (según datos de la Cámara de la Industria del Calzado (CIC)), con estacionalidad alta en el período Noviembre-Marzo. No obstante, la mayor inclusión de diseño y comportamiento de moda, han generado un verdadero fenómeno anti-cíclico, logrando una demanda más balanceada a lo largo del año.

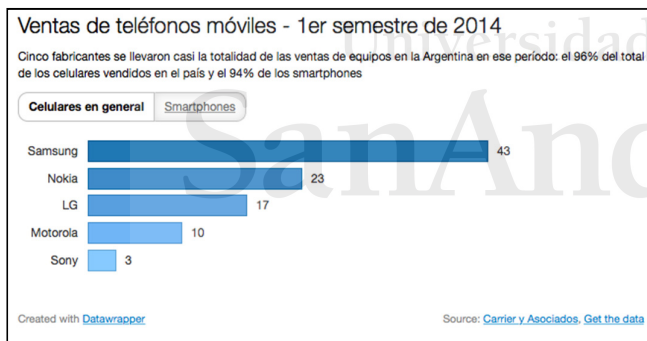
Con base en los ensayos de producción se estimó que “75g representan 1 par de ojotas”. El objetivo perseguido en el primer año de operación es tomar el 5% del mercado total (200.000 pares). Para 4 millones de

Recolección chicles x día	130,000.0
Peso chicle (g)	2.5
Peso total día (g)	325,000.0
Peso 1 par ojotas (g)	250.0
g de chicle por par de ojotas	75.0
Cantidad ojotas / día	5,280.0
Ajuste (eficiencia producción) al 90%	4,800.0
Elaboración en establecimiento (pares por hora)	600.0
Cantidad días trabajo/año	42.0
Ojotas con marca HAST® (anual)	200,000.0
Cantidad ojotas anual (HAST® + terceros)	516,666.0
Mercado Ojotas ARG	4,000,000.0
Cantidad Venta objetivo OJOTAS	200,000.0
% mercado objetivo (HAST®)	5%

pares y con 250 días de exposición comercial, se determina que en Argentina se venden 16.000 pares/día (2.000 pares/hora). Se incluyen a continuación tablas resumen de aspectos productivos relacionados con el producto y que son extracción de nuestro análisis de Modelo de Negocios, desarrollados conjuntamente, e incluidos en Tesis MBA F. Blüguermann - 2015.

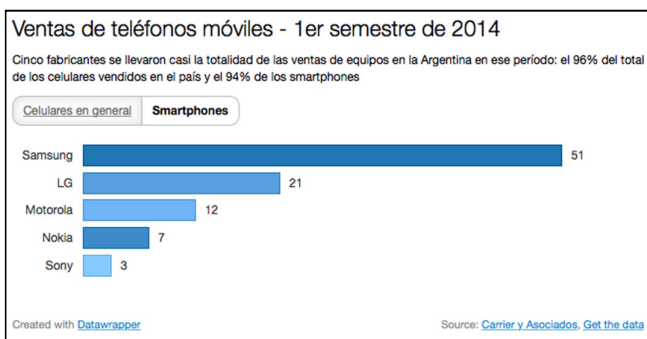
Protectores de teléfonos celulares (cases)

De acuerdo al último informe de Carrier y Asociados, el negocio de teléfonos celulares se perfila a uno exclusivo de *smartphones*. Casi 4 de cada 5 celulares ingresados en la primera mitad del año 2014 fueron teléfonos de esa categoría.



Tanto a nivel general como en smartphones, Samsung lidera, no sólo con un amplio porcentaje la categoría, sino con márgenes muy amplios respecto del resto de marcas; dato que orienta para la

determinación de los primeros modelos de cases por popularidad.



Asimismo el uso e importancia de este tipo de dispositivos en Argentina viene en franco crecimiento, con indicadores sectoriales que soportan el pronóstico positivo:

“...4 países de Latinoamérica están entre los mercados de más rápido crecimiento...China es el mercado N°1 (crecimiento del 401%)...Chile está en segundo 279%... lo siguen Brasil, 220%, Argentina con 217% y México con 193%...”- (basado en el informe de la empresa Flurry sobre tendencias con las aplicaciones móviles)

“...para el año 2017 la Argentina tendrá 37 millones de usuarios móviles” – (basado en un informe de la empresa Cisco)

“existen 58,8 millones de aparatos en servicio, lo que representaría 1,8 aparatos por usuario” – (basado en informes y publicaciones del Indec)

“existen en Argentina cerca de 18 millones de smartphones...” (basado en el informe “Telefonía móvil, segmento individuos -2014” de la empresa Carrier y Asociados).

La producción de protectores de celulares proyecta utilizar un 30% de chicles reciclados.

De acuerdo a un relevamiento propio llevado a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se recorrieron 43 puntos, detectando sólo un 30% del volumen de venta de cases de producción nacional, el complemento es importado, mayoritariamente de origen chino.

Kg de chicle destinados a cases de celulares (anual)	10,000.0
Peso 1 case de celular (g)	40.0
g de chicle por case de celular	12.0
Cantidad de cases de celulares	833,333.3
Ajuste (eficiencia producción) al 90%	750,000.0
Cantidad días trabajo/año	35.0
Cases con marca HAST* (anual)	750,000.0
Mercado Celulares ARG	58,800,000.0
Producción anual teléfonos celulares ARG	11,000,000.0
Estimación uso de protectores	50%
Cantidad Venta objetivo CASES	750,000.0
% mercado objetivo HAST*	6.8%

Basado en las estimaciones de producción, se proyectan 10.000Kg de chicles anualmente a la producción de protectores de celulares (peso promedio 40g.). Se emplearán 12g de chicle por case, resultando una producción anual (ajustada

por eficiencia) de 750,000 cases. Equivalentes a 6,8% del mercado anual de nuevos dispositivos, y un 1,2% del mercado total de celulares en el mercado local.

Los modelos se ajustarán a la curva de popularidad de teléfonos móviles y la variable diseño involucrará aspectos como color, texturas y estampas.

Protectores de tabletas

Un segmento de producto de alta atracción es el de las tabletas digitales. Con base en la información sectorial de la revista virtual Infotechnology, el segmento registró, en 2014, un total de 1,3 millones de equipos (incluyendo 200.000 para clientes corporativos).

El motor de esta evolución es un mix de factores: la mayor diversidad de equipos disponibles en el mercado y la renovación de equipos en muchas compañías impulsada por la desactivación del sistema operativo Windows XP.

Existen, sin embargo, obstáculos que desaceleran la venta. La industria sufre fenómeno de escases y continuidad de equipos, en el marco de la restricción a las importaciones versus el bajo volumen de la producción local. Se suma el problema de financiamiento a mediano plazo, que afecta a las cadenas de *retail*.

Con foco en el ciclo 2015, las proyecciones indican que el mercado de computación personal experimentaría un incremento de 5% en tabletas y un 11% en *PCs* (según datos de las consultoras Gartner e IDC).

Tomando como referencia el volumen de ventas de tabletas en Argentina se contará, en forma conservadora, únicamente el último año de ventas (1,3 millones). Sobre este mercado, sólo 60% emplea materiales termoplásticos (goma o similares), relación que equivale a un mercado de 700.000 unidades (694.200), de lo cual se pretende alcanzar el 7,3%, llegando a 51.000 unidades vendidas en el primer año.

De un relevamiento de dos meses, sobre 35 puntos de ventas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se detectó que un 34% de los cases es de producción nacional, mientras que el resto es importado, también de origen chino.

Kg de chicle destinados a cases de tableta (anual)	4,250.0
Peso 1 case de tableta (g)	250.0
g de chicle por case de tableta	75.0
Cantidad de cases de tabletas	56,666.7
Ajuste (eficiencia producción) al 90%	51,000.0
Cantidad días trabajo/año	35.0
Cases con marca HAST® (anual)	51,000.0
Mercado Tabletas ARG (considerado para análisis)	1,300,000.0
Cantidad de cases usando goma	694,200.0
Estimación uso de cases	89%
Cantidad Venta objetivo CASES	51,000.0
% mercado objetivo HAST®	7.3%

La producción de protectores de tabletas proyecta una utilización del 30% de chicles reciclados. Con igual estrategia que los cases de celular, los modelos se ajustarán a la popularidad y demanda dinámica. Se suma la posibilidad de

producir cases a pedido, no en el modo de co-creación individual, sino para fines corporativos y/o promocionales.

El esquema de abordaje a este nicho de mercado, estima destinar 4.250Kg de chicles anualmente, con una producción de 51.000 protectores, considerando un 90% de eficiencia en producción. Los cases de tabletas pesan en promedio 250g (dato empírico de ensayo propio), resultando 75g de chicle por protector. Esto equivale a un 7,3% del mercado de tabletas anual, considerando sólo aquellos que utilizan goma en su fabricación.

Producción de Botas de Lluvia

Se trata de un producto construido en una única pieza por proceso de inyección. Aún bajo la modalidad de cambios de color, el proceso puede resultar de una inyección única, garantizando así la impermeabilidad del elemento.

Según información de la Cámara de la Industria del Calzado (CIC) Argentina, el mercado anual (venta) de botas de lluvia en Argentina alcanza aproximadamente los 2,8 millones de pares, incluyendo aquellas de moda o uso laboral; una significativa proporción ligada a la actividad industrial nacional.

Kg orientados a Botas de lluvia	13,250.0
Peso botas de lluvia (g)	1,800.0
g de chicle por par de botas de lluvia	540.00
Cantidad de botas de lluvia (pares)	24,537.04
Ajuste (eficiencia producción) al 90%	22,083.0
Cantidad días trabajo/año	30.0
Botas con marca HAST® (anual) - pares	22,083.0
Mercado Botas de lluvia ARG (considerado para análisis)	2,760,375.0
Cantidad Venta objetivo CASES	22,083.0
% mercado objetivo HAST®	0.8%

Su peso promedio, por par, se estimó en 1,80 Kg (con base en ensayos propios). La propuesta industrial en nuestro caso es, reemplazar 30% de su materia prima, empleando 540g de chicle por par de botas.

El objetivo perseguido en el primer año de operación es alcanzar el 0,8% del mercado total (22.083 pares).

Artículos RSE

Estos artículos están en línea con las estrategias de RSE de las empresas asociadas (líderes en la industria de chicles) y tienen directa relación con el formato de “padrinazgo” (carpetas y reglas para el modelo orientado a escuelas). Según el último Censo Nacional de 2010, existen matriculados en el país, un total de 4.637.463 alumnos, abarcando niveles primario y secundario, tanto pública como privada. La cantidad de artículos a producir será de 18,000 carpetas y 100,000 reglas. La acción está lejos de perseguir una cuota de mercado, sólo pretende lograr simultáneamente una ayuda a la comunidad educativa, y el impacto sobre la marca del sponsor, comunicando el resultado de la disposición ordenada de sus productos.

4. Estrategia

4.1 Análisis FODA-ANSOFF

A fin de evaluar cómo la iniciativa GUMPoint® puede desarrollarse y aplicar su planificación estratégica, resulta conveniente utilizar una combinación de herramientas como la matriz FODA-ANSOFF.

	Criterios	Calificación	Ponderación	Resultado
MARCO INTERNO GUMPOINT	Construcción de la Identidad de marca	5	10%	0,5
	Perfil económico-financiero, Múltiples " <i>Revenue Streams</i> "	6	10%	0,6
	Implicancia eco del producto	3	10%	0,3
	Precio	9	10%	0,9
	Tamaño de empresa, Impacto de recursos humanos	5	10%	0,5
	Componente Innovativo, Capacidad de I+D	8	15%	1,2
	Herramientas de penetración y cobertura de mercado	6	10%	0,6
	Management	4	10%	0,4
	Apalancamiento en tecnologías ya desarrolladas	5	15%	0,75
	Total			100%
MARCO EXTERNO MERCADO	Atractividad y crecimiento del/los mercado/s	8	20%	1,6
	Ambiente competitivo	6	15%	0,9
	Nacional vs. Importado, Barreras para-arancelarias	10	10%	1
	Desarrollo de los canales de distribución y abastecimiento	7	20%	1,4
	Aceptación y penetración de los productos	6	35%	2,1
	Total			100%

Calificación: 1 Bajo - 10 Alto

Ambas tienen un abordaje diferente; FODA una visión interna versus ambiente, mientras que ANSOFF vincula el producto con el ambiente de actuación. Tal como lo expresado por R. Dovsky en su trabajo "*Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*" (pag 181-184), el análisis, superpuesto y simultáneo, de ambas permite una visión concéntrica de la problemática.

Marco Interno: GUMPoint®

- Construcción de la Identidad de marca: con balance neutro porque se trata de una marca nueva; debe trabajar su propia relevancia y estatura.
- Perfil económico-financiero, Múltiples "*Revenue Streams*": estado financiero sólido, además de una multiplicidad de ingreso vía mismo producto-servicio.
- Implicancia "eco" del producto: el producto satisface la demanda de re-uso.
- Precio: los productos en el ambiente B2C gozan de la capacidad de un Premium Price, en cambio en el marco B2B, deberá mantener un precio competitivo para apalancar su atractividad frente a sustitutos.

- Tamaño de empresa, Impacto de recursos humanos: el tamaño de la compañía puede potencialmente imprimir ralentización de procesos/acciones.
- Componente Innovativo, Capacidad de I+D: alto grado innovativo y apertura a procesos de colaboración in-out y co-creación.
- Herramientas de penetración y cobertura de mercado: a excepción de algunas modalidades innovadoras proyectadas, se utilizará los mismos canales de productos sustitutos, pudiendo presentar dificultades de negociación, por la asimetría con las compañías intervinientes.
- Management: la escalabilidad del negocio incrementará el *management*, permitiendo al *board* explorar nuevos negocios y fuentes de ingreso.
- Apalancamiento en tecnologías ya desarrolladas: A pesar del alto componente innovativo, las tecnologías utilizadas no son novedosas.
 - ✓ **Resultado del análisis del marco interno de la empresa: 5.75**
 - ✓ **Ubicación en la matriz FODA: cuadrante de debilidades.**

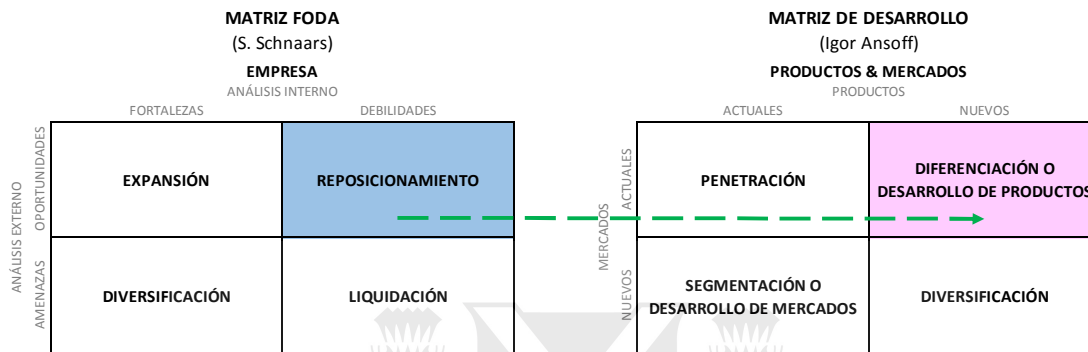
Marco externo: El Mercado

- Atractividad y crecimiento del/los mercado/s: los productos y ambientes seleccionados son de alta atractividad. Adicionalmente están apalancados con la moda como driver de tendencia y decisión.
- Ambiente competitivo: en el ambiente B2B como B2C la compañía participa en mercados maduros. Aun así, a corto y mediano plazo, la variable sustentable genera el driver de diferenciación y éxito. A largo plazo los ambientes de co-branding o similares perfilan para ser el siguiente paso estratégico.
- Nacional vs. Importado, Barreras para-arancelarias: impacto importante en lo que se refiere a fomento de industria e innovación local; fenómeno que se apalanca durante un escenario restrictivo para productos importados.
- Desarrollo de los canales de distribución y abastecimiento: es importante el control de los canales de abastecimiento que posee la compañía.
- Aceptación y penetración de los productos: en el marco de la innovación pocas veces puede identificarse a priori si un producto será aceptado por el

público; no obstante existen indicios en relación al factor “asco”, que deberán neutralizarse con comunicación.

- ✓ **Resultado del análisis del marco externo de la empresa: 7.00**
- ✓ **Ubicación en la matriz FODA: cuadrante de oportunidades.**

En base a la superposición sugerida por el método, obtenemos:



Fuente: R. Dvoskin

Conclusiones

Nos encontramos en un contexto de start-up y condice con el cuadrante de debilidad. Se requiere energía de reposicionamiento (posicionamiento inicial en el caso de GUMPoint®).

La matriz de Ansoff valida la estrategia “productos nuevos en mercados existentes” y la maximización de ingresos a través de la inclusión de nuevos productos o la modificación de los actuales conceptos, pero dirigido a los segmentos pre-existentes. El producto, tal como lo respalda la misma teoría, no requiere ser necesariamente nuevo, sino presentar modificaciones en sus atributos; en el caso de GUMPoint® se pone de manifiesto en su cualidad de composición con material de re-uso innovador.

4.2 GUMPoint®: La Estrategia

Tal como lo desarrollado en conjunto con las Tesis MBA de F. Blüguermann y H. La Cava - 2015, existen tres elementos clave determinados en la estrategia de la iniciativa. Siguiendo los lineamientos del trabajo de D. Collis y M. Rukstad (en

su paper “*Can You Say What Your Strategy Is?*” – HBR), dicha estrategia debe perseguir una identificación clara de: Objetivos, Alcance y Ventajas.

El Objetivo de la iniciativa GUMPoint® es desarrollarse y consolidar un modelo de negocios en un espacio vacante, aprovechando un recurso, común y diariamente, descartado; la creación de una cadena de valor que permita convertirlo en productos útiles y comercializables, asociando tanto actores públicos como privados como parte de dicha cadena, generando una red de trabajo que permita la sustentabilidad del proyecto en sus diferentes modelos de negocio y la maximización de beneficios.

GUMPoint® presenta como Alcance de su Estrategia dos dimensiones bien definidas: Productos terminados y semielaborados, orientados a una demanda con mayor conciencia por el impacto sobre el medio ambiente (válido para los ámbitos B2C y B2B). Adicionalmente, una “*integración vertical de misión y visión*” con las empresas responsables de generar estos residuos, con un beneficio comercial mutuo, que se desprende de este tipo de partnerships; las empresas de la categoría, se establecen como pioneros en cuanto a la responsabilidad activa por los residuos impactando de forma positiva en sus consumidores y reflejándose en mayores ventas. Para GUMPoint® retorna la venta de artículos de RSE y el crecimiento de imagen asociado a empresas líderes.

Las Ventajas resultan quizás el aspecto más relevante al momento de diseñar la estrategia. Es clave, la Propuesta de Valor al cliente: GUMPoint® ofrece productos innovadores, elaborados a partir de una idea disruptiva, reduciendo la contaminación en espacios público-privado y el uso de recursos no renovables.

4.3 GUMPoint®: Core Competences

La identificación de las actividades diferenciadoras que permiten a GUMPoint® arribar a su propuesta de valor se concentran en dos líneas relevantes. La logística de recolección y su nexa con la cadena productiva, resultan la matriz que permite elaborar todo el menú de actividades (venta, promocionales y RSE) y la ubicación de los cestos recolectores, siguiendo el esquema teórico de la *Innovación Inversa* (basado en el trabajo de investigación de V. Govindarajan y C. Trimble), colocando los recursos para la innovación donde están las

oportunidades; de ahí los productos, el abastecimiento y el marketing estratégico.

Respecto de las competencias como herramientas de mercado, se requiere enfoque sobre dos aspectos fundamentales: velocidad de adaptación y pionerismo del cambio. Por otro lado, la capacidad de diferenciación, eje de la creación de nuevos productos, para mantener continua la brecha entre empresa y competencia.

Podría decirse que la Capacidad Central del proyecto está anclada en el desarrollo de la actividad de recolección del material. Este aspecto, involucra: *herramientas y formas de comunicación, estrategia de localización de cestos, logística de recolección del material y logística de transporte*. El control total de esta capacidad central permite, no sólo la concreción de este proyecto, sino de otros nuevos, que compartan factores, como el sentido ecológico, la manipulación de residuos y el cambio de comportamiento.

4.4 El esquema estratégico

Al igual que el resto de los bloques de nuestro plan, la estrategia debe tener abordajes bien diferenciados. Trataremos entonces el enfoque B2C y B2B de modo que se identifiquen los aspectos más distintivos de cada uno y cerrando alinearemos cuales son los elementos comunes que permitan el mayor apalancamiento de la estrategia global de marca.

4.5 Ambiente de negocios B2C: La clave en el Brand Equity

Un hecho ineludible en nuestro proyecto (y su plan de marketing), es transitar el espacio de crear, fortalecer e instalar una marca nueva; desafío no menor para un start-up que busca a través de la innovación instalar drivers de compra que compitan con las intenciones de un comprador de artículos de moda, rescatando valores de conciencia ecológica y respeto por el ambiente.

Basado en una adaptación de Kevin Lane Keller, ajustamos nuestro manifiesto de marca, buscando atender sus fundamentos clave para una marca fuerte.

GumPoint® busca plasmar en sus productos un determinado nivel de calidad y valor, permitiendo a los clientes ver reflejadas sus expectativas maximizando la experiencia de compra y uso.

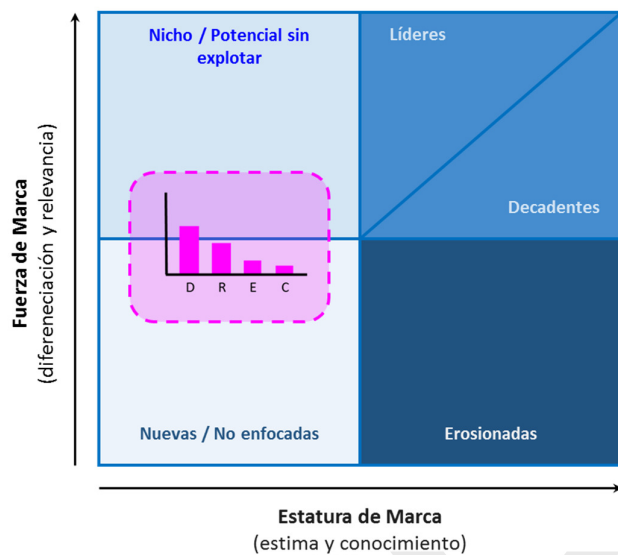
Para ello, será preciso un seguimiento continuo de las tendencias, que sirva de ejercicio para el mantenimiento de su relevancia dentro del consumidor. Buscará un posicionamiento que le garantice un Premium-price.

GumPoint® anclará su diferenciación en los aspectos sustentable e innovativo, asegurando a la vez la variable “diseño”, claves para la estima y estatura de marca. Los valores y promesa de la marca estarán presentes en cualquiera de sus puntos de contacto reflejando consistencia y coherencia de mensaje.

Según desarrollan Kotler y Keller, una estrategia de *Brand Equity*, como aplicara GUMPoint®, buscará una respuesta positiva en los consumidores, cuando detecten la marca aplicada a un producto. Esto, es el reflejo de la experiencia del cliente con el producto; su modo de pensar, sentir y actuar debe aglutinarse en la propuesta de valor de los productos. Como concepto, el Brand Equity es la forma de asegurar resultados predecibles, detrás de la firma impresa en los productos. Es la significancia que tiene para los consumidores en cada acto de elección.

Siendo un start-up, manteniendo un disruptivo modelo de negocio, implementando la innovación en materias primas sin perder el perfil de empresa sustentable, resulta difícil aferrarse a un único modelo de análisis, por lo que se adoptó una perspectiva plural, tomando lo más ajustado a la realidad GUMPoint® de cada uno de los modelos, que a detallamos continuación.

Modelo VAM – Valor de Activo de la Marca (BAV – Brand Asset Value):



La agencia de publicidad global Young & Rubicam (Y&R) desarrolló este modelo que aborda 4 ejes principales de una marca. Cada uno con un flanco distintivo de la marca frente a la percepción de sus consumidores.

Con base en el modelo se hace referencia al modo en que en nuestro caso afecta cada variable:

- *Diferenciación (cómo una marca se concibe diferente):* la materia prima, el método de recolección y los productos hacen que la marca realmente se conciba de forma muy diferente a las demás.
- *Relevancia (mide el atractivo de la marca):* resulta del mecanismo de comunicación de la variable diferenciación. Es el apalancamiento del perfil sustentable y la esencia eco-comprometida del modelo de negocios (según lo desarrollado en conjunto en las Tesis MBA F. Blüguermann y H. La Cava - 2015)
- *Estima (grado de respeto y aprecio de una marca):* Basados en el modelo, GUMPOINT tiene un bajo grado en esta variable; responde a la lógica del start-up. El proyecto, su misión y visión se ven apalancados por “*un fenómeno de valores compartidos*” bajo el modelo de negocios sustentables y Empresas B.
- *Conocimiento (familiaridad e intimidad con la marca):* la variable con menor índice para un start-up puesto que será preciso un considerable esfuerzo de comunicación. La familiaridad con el cliente se construye a través de la experiencia con sus productos más que con otras interacciones de la marca. Esto estará ligado a la curva de madurez del propio portfolio de producto.

El modelo entrega como resultado la interacción de las cuatro variables anteriores combinadas de a pares formando un modelo cartesiano de posicionamiento. *Diferenciación y Relevancia* dan lugar a la *Fuerza de Marca*; *Estima y Conocimiento* resultan en la *Estatura de la Marca*. Los resultados alinean con el momento de GUMPoint®; una transición definida por una *Fuerza de Marca Media* y una *Estatura Baja*; comportamiento atribuible tanto a empresas nuevas como a aquellas que están desarrollando una actividad de nicho o con un potencial aún no explotado; ambas, características presentes claramente en el proyecto corriente.

Modelo de Aaker – Cinco Categorías de Activos & Pasivos:

El racional de este modelo se basa en la existencia de cinco dimensiones para activar el Brand Equity. Así aparecen drivers como: lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos como patentes o canales especiales de distribución. A diferencia del anterior, este modelo es menos sensible al momento de maduración de la empresa, resultando la mayoría de las dimensiones evaluadas muy pobres para un start-up. Se decide enfocarse primordialmente en la dimensión de asociaciones de marca, que contiene lo que se conoce como *identidad de marca*, otro concepto que el catedrático Aaker desarrolló en paralelo con este modelo. Este desarrollo teórico comprende un espacio de 12 dimensiones en 4 perspectivas que, como vectores, apuntan a un desarrollo de la marca en forma global y completa: *la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo*.

En virtud de la falta de referencia temporal en este modelo, se ha generado una simple adaptación del mismo en el cuadro a continuación, reflejando aquellas dimensiones que ya se encuentran como un activo al momento de la marca y cuales aún requieren mayor intensidad o aún no han sido estratégicamente conquistadas.

LA MARCA COMO...					
		PRODUCTO	ORGANIZACIÓN	PERSONA	SÍMBOLO
KICK-OFF			ATRIBUTOS ORGANIZATIVOS LOVAL vs. GLOBAL	PERSONALIDAD DE MARCA	IMAGENES VISUALES/METAFORAS PATRIMONIO DE MARCA
	A CONQUISTAR...	ALCANCE DEL PRODUCTO ATRIBUTOS CALIDAD/VALOR USOS USUARIOS PAÍS DE ORIGEN		RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR	

Esto permite una individualización de los aspectos que condicionan la identidad de marca, y permiten *a posteriori*, arribar sistemático a una estrategia en forma sólida.

4.6 Identidad marcaria

El diseño del isologo GumPoint®, busca cumplir con los seis criterios de selección de los elementos de una marca; *Credibilidad y Representatividad (Significancia)*, *Recordación y Reconocimiento (Capacidad de ser Memorable)* y tener *Atractivo estético (Agradable)* fueron los pilares básicos tomados y que se consideran “**creadores de marca**” (según Kotler, en su obra “*Dirección de Marketing*” - Cap 9 pag. 282). No obstante, el resto de los criterios, de tono más “*defensivo*” se pensaron para permitir oportunidades optimizando el alcance de la Marca.

Se buscó impregnar al logo con capacidad de ser *Transferible*, resultando en una morfología aplicable a elementos de bazar o moda. Sobre el lenguaje, se buscó no plantear una barrera local sin necesidad de adaptación futura para trascender las fronteras regionales. La *Adaptabilidad* del logo está presente en sus formas simples y de alto contenido intuitivo que remiten al componente central de la idea, “el chicle”. Por último, el aspecto de *Protección* fue especialmente sensible, tratándose de una iniciativa innovadora pero con base de ejecución simple.

4.6.1 Elementos clave del racional marcario

GumPoint® instala los conceptos: chicle como protagonista y el proyecto como referente; de ahí el nexo entre ambas palabras en inglés buscando generar una relación univoca entre concepto, iniciativa y marca. El ícono representa la clásica forma del globo del chicle. El brillo del globo se convierte en flechas de acción remitiendo a los reconocibles íconos de reciclaje. Su forma está emparentada

con lo circular, retomando la forma inicial del chicle, con forma de globo. La tipografía de importante peso visual refleja el potencial del proyecto. La paleta de colores se ancla en *rosa* como color intuitivo de la materia prima y no deja de lado el *verde*, que remite a ecología. En suma busca reflejar un proyecto *serio*, y a su vez *amistoso*. Busca generar empatía y compromiso; conciencia y acción.

4.6.2 El logo y sus aplicaciones



5. Objetivos y Metas

GUMPoint® brega por liderar el cambio en la reutilización de materiales y de disposición no ordenada, procurando instalar un nuevo comportamiento a partir de una solución simple que involucra al mismo consumidor. La creación de productos a partir de chicles resulta, sin dudas, disruptivo, desde la conceptualización de la idea hasta la concreción industrial.

El objetivo de GUMPoint® con las empresas es apuntalar el Marketing ecológico, considerando los problemas sociales relacionados, apalancando el modo en que sus productos tienen impacto, no como parte del problema, sino como parte de las soluciones.

Las metas cuantitativas específicas fueron descritas en el apartado de detección de la demanda.

6. Marketing Operativo

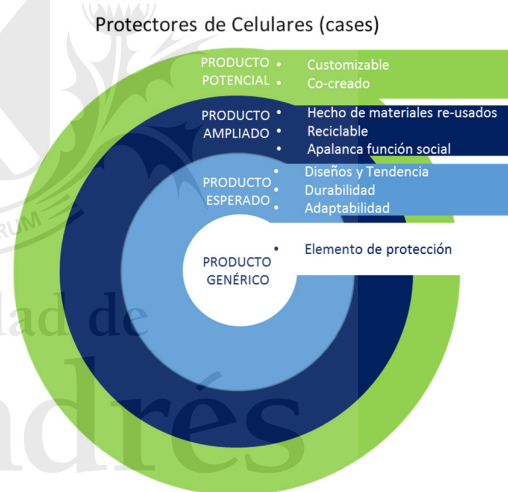
Cada una de las variables de la matriz 4P's, adoptará un comportamiento característico en cada una de las etapas de la vida del producto: *Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.*

6.1 Producto

Tal como lo soporta la teoría en la materia, el comportamiento del concepto Producto se dará con el siguiente camino estratégico:

Introducción	Entrada al mercado con productos básicos
Crecimiento	Ofrecer una extensión en la línea de productos, servicios, etc. Incremento de valor
Madurez	Diversificación de marcas y modelos
Declinación	Retiro paulatino de los componentes débiles del mix

Para el desarrollo de la plataforma de producto, es clave inicialmente la identificación clara del Producto Genérico (núcleo o principal), y el Producto Esperado para crear posteriormente el Producto Aumentado, mediante el cual se buscará entregar mayor valor al segmento objetivo. Tal lo explicado en la sección Estimación de la Demanda, GUMPoint® inicia con un espectro de productos diversificado. A los efectos prácticos sólo se enfocó en un producto para este abordaje: **Protectores de teléfonos celulares (cases)**



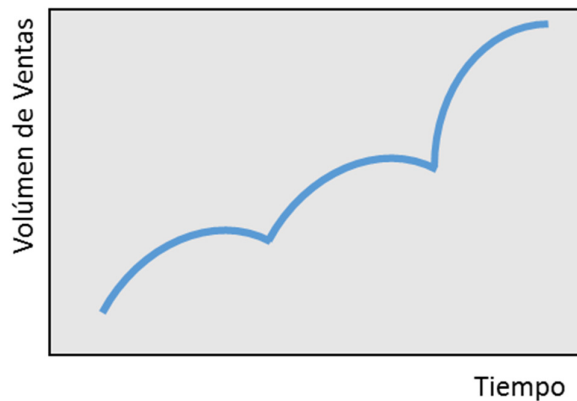
Fuente: T. Levitt
Versión propia adaptada al caso

En el apartado **3.3.5 Estimación de la Demanda** ha sido abordado un análisis pormenorizado de cada uno de los componentes del portafolio determinado para la etapa de Introducción a mercado.

El Mix de Productos GUMPoint® se trata de un caso genuino de innovación orientada a los productos. Si bien se abordó un único caso, el resto del set de productos mantiene el mismo patrón de diferenciación. En época de ciclos de vida más reducidos, la velocidad en innovación aplicada, es un elemento crucial. No obstante, en todos los casos están afectados por el driver “moda”, provocando

un efecto multiplicador en el factor de uso del bien y haciendo poco identificable el concepto de duración media de la vida del producto.

Con visión generalista, e incluyendo la óptica B2B, el comportamiento del volumen de ventas será lo que se conoce como *Modelo Escalonado*, según lo elaborado por Kotler y Keller. Naturalmente, en ambientes de innovación, los volúmenes atraviesan ciclos, resultado de la exploración del nuevo material, el descubrimiento de nuevas características y su aplicación en producción.



Fuente: Kotler-Keller, Dirección de Marketing, Cap. 10 Adaptación

La mayoría de estudios indican que el pionero del mercado es el que consigue una mayor ventaja. Los primeros usuarios memorizan la marca si el producto les satisface, y en el caso de GUMPoint®, se fortalece el awareness de la idea.

6.2 Precio

6.2.1 Política de precios

La variable precio sufrirá también diferentes estadios de trabajo, alineados con la maduración de la compañía. Se identificarán los siguientes conforme lo explicado:

Introducción	Esquema de precios básico. Costo + Mark up. Sensibilidad de Premium Price
Crecimiento	Ensayos de Sensibilidad para penetrar y lograr crecimiento de participación
Madurez	Estrategia de igualación con precios líderes
Declinación	Reducciones sistemáticas de precio. Alineado con retiro de líneas.

Para el armado del esquema de precios, será clave conocer cuáles son los costos, cómo se originan y cuáles de ellos son pertinentes para la determinación del precio de cada producto. No obstante, un esquema de fijación de precios depende otros factores como la demanda, la elasticidad de precios, los precios de la competencia y el retorno sobre capital invertido esperado.

La estimación de precios del set completo de productos iniciales, ha sido calculada como posición relativa de los precios de competidores debido a que

se trata de una compañía en lanzamiento. La misma condición dificulta la generación de estimaciones de sensibilidad con solidez aceptable.

No podrá estar ajeno el rol del consumidor, en definitiva que “valor” le asigna el cliente potencial a nuestros productos.

A continuación se detalla el cuadro resumen de facturación desarrollado en conjunto con la Tesis de MBA F. Blugermann para el modelo de negocio. Contiene el set completo de productos e incluye el resto de modelos de ingreso, Publicidad y Servicios de limpieza.

Los precios asignados a los productos están bajo una aproximación múltiple; costos de cada producto, contemplando costos variables y el impacto de costos fijos con un prorrateo con base en los ingresos por línea. Se aplica un *MarkUp*, tomando en cuenta también los precios de la competencia (*ver ejemplo ampliado en sección Competencia y Análisis de Sensibilidad precio*). Tales valores se transforman en la referencia para determinar la eficiencia de la propuesta de valor.

La premisa de la estrategia de precios GUMPoint® es participar con un precio en una banda que oscile entre 10 y 15% por debajo de la competencia target, para todos los productos (*).

Si bien el *MarkUp* podría ser mayor, por razones de posicionamiento no se desea una entrada a mercado con precio muy bajo, por riesgo a exponer los productos sean percibidos de mala calidad.

Conforme los estudios de los Prof. Pérez y Pérez Martínez de Ubago en su trabajo “*El Precio. Tipos y Estrategias de fijación*”, “el precio es un elemento fundamental en la comunicación al mercado del posicionamiento que la empresa ha elegido”. El precio también es un mensaje y como tal, comunica. Los autores determinan que “forma parte de ciertas estrategias de producto no reducir los precios para no dañar su imagen de calidad”, para incidir en la percepción del binomio precio-calidad.

(*) Todos los productos a excepción del caso de protectores de celulares y tablets. Espacio en el que incluso, se podría ser más competitivo respecto de los precios relevados en los puntos de venta (observación propia), dando lugar a estar 20% por debajo de los precios referenciales.

Cuadro resumen de Facturación total

	\$ venta (A\$/unidad)	Cantidad	Facturado (A\$P)	Proporción (%)
Ojotas	120,00	200.000,0	24.000.000,0	23,0%
Case celular	80,00	750.000,0	60.000.000,0	57,4%
Case tablets	120,00	51.000,0	6.120.000,0	5,9%
Botas de lluvia	200,00	31.667,0	6.333.400,0	6,1%
Venta Materia Prima	10,00	33.000,00	330.000,0	0,3%
Carpetas plásticas	55,00	18.000,0	990.000,0	0,9%
Reglas de goma	5,50	100.000,0	550.000,0	0,5%
Publicidad			2.640.000,0	2,5%
Limpieza y remoción			3.495.600,00	3,3%
TOTAL			104.459.000,0	100,0%

En todos los casos los precios se encuentran a nivel trade a los que debería aplicarse el margen del agente distribuidor y el margen del *retailer*.

El esquema de precios comparado (a nivel trade), nos deja en posición ampliamente competitiva; clave para el start-up, dando espacio a mayor margen y generando atraktividad a los agentes de distribución, cuando la relevancia de producto y marca son bajas.

6.2.2 Precio final

A continuación los precios que se determinaron por producto a nivel de distribución (trade). Los mismos conforman la estimación del modelo económico de negocios y elaborado en conjunto con la Tesis – MBA F. Bluguermann (referencia proyección año 2018)

Precios de canal definidos para artículos físicos a la venta:

- Ojotas (par): A\$P 182.16
- Case de celular: A\$P 121.16
- Case de Tablet: A\$P 182.16
- Botas de lluvia (par): A\$P: 303.60

Precio de mercado institucional o corporativo de artículos enmarcados dentro de la política de RSE:

- Carpetas plásticas: A\$P 30.36
- Reglas de goma: A\$P 8.35

6.2.3 Competencia y Análisis de sensibilidad precio

En función de que el portafolio elegido es amplio, se decidió circunscribir a modo indicativo el contraste con la competencia y el análisis de sensibilidad precio respecto del producto Ojota HAST®.

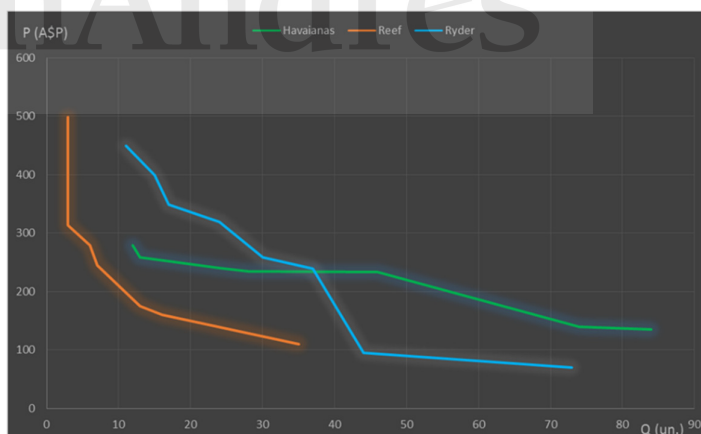
Ojotas	\$ venta trade (A\$P/unidad - prom. pond.)	Nivel
GUMPoint	\$ 120	100%
Havaianas	\$ 183	153%
Reef	\$ 181	151%
Ryder	\$ 201	167%

La imposibilidad de contar con la experiencia real de consumidor frente al producto terminado en el mercado impide establecer comportamientos reales, de variables como el precio. Sin embargo es posible trabajar con supuestos lo suficientemente robustos para arribar a conclusiones válidas.

Si bien hemos incluido los tres competidores primarios que concurren en esta categoría, el lineamiento estratégico de producto es lograr un bien aspiracionalmente comparable, específicamente con Havaianas y Reef. No obstante, del análisis se puede inferir que, siendo estos los líderes del volumen en el segmento, existirá una “banda standard” de elasticidad que es propia de la categoría. Por ende es esperable que la Ojota HAST® reflejara un comportamiento en esta “banda” y tomándolo en cuenta en nuestras presunciones del modelo de negocio.

Es muy importante analizar a priori los comportamientos de los productos competidores; permite la comprensión de ciertos fenómenos de causa-efecto en las estrategias de cada uno de ellos; pudiendo estas,

afectar las propias de GUMPoint® o bien servir como réplica para futuras opciones del tipo *second-best*.



Así el espectro de elasticidades de los concurrentes nos da como resultado:

- Havaianas: Demanda Clasificación Elástica $|E| = 2,16 > 1$
- Reef: Demanda Clasificación Elástica $|E| = 1,32 > 1$
- Ryder: Demanda Clasificación Unitaria $|E| = 1,01 = 1$

Aun estando ambas marcas, en la clasificación de “relativa elasticidad”, es importante verificar que el comportamiento del producto Havaianas frente a precio es poco más de 60% (63%) más sensible que el producto Reef. Esto podría deberse, a una combinación de factores: un mix de producto más amplio y profundo, una cobertura de canal más amplia, donde cualquier cambio se apalanca rápidamente con el usuario accediendo fácilmente al producto o bien una condición mayor de aspiracionalidad tanto de la marca como los productos.

6.2.4 Consideraciones sobre costos, precios y comportamiento

Si bien la definición de los pilares del marketing social escapan al alcance del presente trabajo, es importante no perder de vista que la definición de los costos y precios monetarios de comercialización de los objetos tangibles y servicios, desde el punto de vista del marketing social debe lograr un acuerdo entre los objetivos de precio y los objetivos de comportamiento que persigue el proyecto. Al respecto, los autores P. Kotler y E. Roberto, recomiendan un conjunto de objetivos o consignas aplicables, y a tener en cuenta al momento de decidir la estrategia de precios: *Maximizar las ganancias, cuando el principal objetivo es generar dinero. Recuperar los costos, cuando las ganancias se miden en función del margen sobre el costo. Maximizar el número de adoptantes, cuando el objetivo es influenciar a la mayor audiencia posible a consumir los productos. Equidad social, cuando el objetivo es llegar a los segmentos más débiles y de alto riesgo. Desmarketing, cuando la estrategia de precios se utiliza para desalentar a la gente a adoptar un producto.*

En el caso concreto de la iniciativa GUMPoint®, para lograr una reducción en los costos se plantea un esquema de sponsoreo, en donde las empresas patrocinantes, logran financiar prácticamente en su totalidad, los costos de producción y comercialización.

6.3 Distribución

La distribución es la variable de marketing con mayor inercia dentro del Marketing Mix; compleja de modificar, difícil de evidenciar cambios inmediatos. Siguiendo con las etapas de la compañía, descritas en las dos variables anteriores, se detallan los 4 estadios característicos:

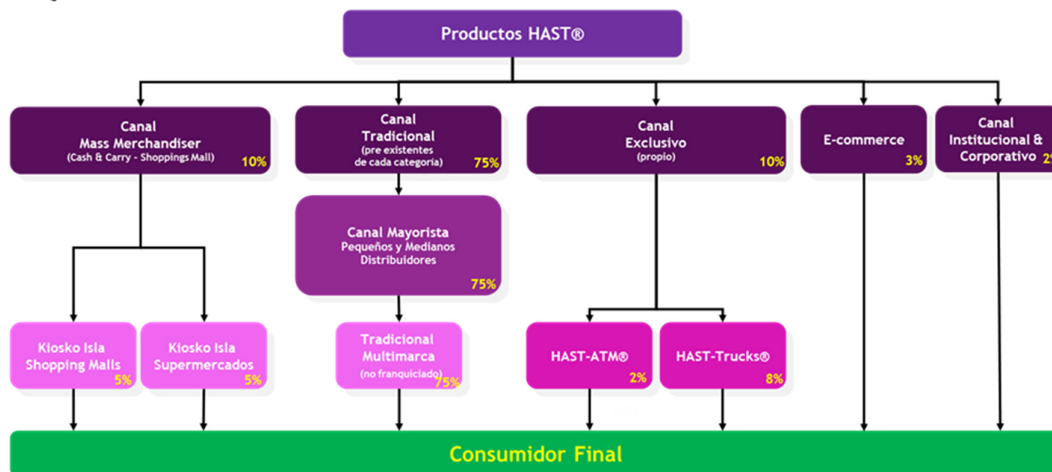
Introducción	Selectiva; un numero reducido de Distribuidores y Minoristas
Crecimiento	Intensiva; acompañando el proceso de relevancia de marca-producto
Madurez	Mas Intensiva; función del volumen y la ampliación del mix de producto
Declinación	Selectiva; eliminando PDVs no rentables o por debajo de la línea de productividad

Durante la primera etapa, es clave la llegada al mercado con la incorporación de “actores” a la cadena de valor de GUMPoint®. Por concesiones, adjudicación de distribuciones o zonificaciones exclusivas, la distribución es “la forma en que el producto llega a manos del consumidor y por ende nuestra carta de presentación primaria”. Los intermediarios no sólo deben aportar valor a la cadena y extraer rentabilidad, deben ser vehículo de los valores de GUMPoint® como compañía.

Mismo a través de la incorporación de un canal exclusivo o innovador para la categoría deben trabajarse bajo la premisa “Testear-Aprender-Escalar”.

Los canales de distribución que utilizará GUMPoint® se encuentran divididos e identificados de la siguiente manera: Canal Tradicional (Mayorista + Tradicional Minorista), Canal Masivo (formatos *Cash&Carry*, incluyendo *Shoppings Mall*), Canal Exclusivo, Canal Electrónico (*E-commerce*) y Canal Institucional & Corporativo.

ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN GENÉRICO DE GUMPoint®



Desarrollo propio - GUMPoint®

6.3.1 Canal Tradicional (Mayorista + Minorista)

Aun en el ambiente de innovación los canales utilizados tradicionalmente por las categorías donde se desea participar, no podrán ser despreciados. A través del Canal Tradicional se busca masividad en ventas (75% del total). Este canal persigue cobertura y maximización de los puntos de contacto con el usuario; permite capilaridad y reúne las mejores cualidades de distribución física y ponderada. Existe la figura del Distribuidor, quien actúa, no sólo como nexo entre la provisión y el cliente, sino que también oficia de “buffer” de inventarios, evitando quiebres de stock en la cadena de distribución; capacidad que proporciona un mejor tiempo de respuesta a la demanda.

Este canal Mayorista-Minorista aportará, por definición, los siguientes componentes clave al modelo de negocios:

- Grandes volúmenes; implicando necesidad de condiciones comerciales y de pago atractivas.
- Capacidad de almacenamiento con grandes superficies donde almacenar y dar movimiento a las mercaderías.
- Capacidad de fraccionar para optimizar su reventa.
- Capilaridad a través de un equipo de visita y pre-venta al minorista.
- Multiplicidad de prospección aplicando la inteligencia comercial.
- Poder logístico para la expedición y el control del nivel de servicio.

El mayorista genera erogaciones de alto impacto, lo que permite a GUMPoint® una alimentación constante de los flujos financieros. Tiene tanto interés compartido por vender, por lo que se espera un modo activo en la venta y prospectando minoristas.

6.3.1.1 Selección de Mayoristas y Cobertura:

La estrategia de cobertura tendrá un primer enfoque socio-demográfico. Se apunta a asegurar la atención de centros poblacionales con niveles no inferiores a los 500.000 habitantes en la etapa de Introducción, extendiendo las etapas de Crecimiento y Madurez a ciudades con menor índice a través de una explosión del modelo Minorista Tradicional.

Ciudades de Argentina (más de 45000 hab. en el censo de 2010)			
#	Provincia	Ciudad	Población (2010 - INDEC)
001	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	2 890 151
002	Córdoba	Córdoba	1 329 604
003	Santa Fe	Rosario	948 312
004	Buenos Aires	La Plata	740 369
005	Buenos Aires	Mar del Plata	650 000
006	Tucumán	San Miguel de Tucumán	549 163
007	Salta	Ciudad de Salta	535 303
008	Santa Fe	Ciudad de Santa Fe	500 000
009	Corrientes	Ciudad de Corrientes	314 546
010	Buenos Aires	Bahía Blanca	274 509
011	Chaco	Resistencia	274 490
012	Buenos Aires	Vicente López	274 082
013	Misiones	Posadas	252 981
014	Buenos Aires	Merlo	244 168
015	Entre Ríos	Paraná	235 967
016	Jujuy	San Salvador de Jujuy	231 229
017	Buenos Aires	Quilmes	230 810
018	Santiago del Estero	Ciudad de Santiago del Estero	230 614
019	Buenos Aires	Pilar	226 517
020	Buenos Aires	Banfield	223 898
021	Mendoza	Guaymallén	223 365

Fuente: INDEC - Censo 2010

Zonas Comerciales	Cabecera Mayorista
Zona AMBA CABA & GBA	Zona Norte GBA
Zona Centro Buenos Aires y La Pampa	Zona Moreno-Luján
Zona Córdoba Córdoba	Ciudad de Córdoba
Zona Litoral Santa Fe y Entre Ríos	Ciudad de Rosario
Zona NEA Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa	Ciudad de Corrientes
Zona NOA Tucumán, Salta, Catamarca, Jujuy y Santiago del Estero	Ciudad de Tucumán
Zona Cuyo Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja	Ciudad de Mendoza
Zona Patagonia Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego	Ciudad de Neuquén

La estrategia apuntará a consolidar distribución en esas ciudades prioritariamente. No obstante, para garantizar orden al futuro crecimiento de las operaciones, se tiene en cuenta una delimitación primaria sobre las 8 áreas geográficas

naturales del país y su actividad económica corriente. En base a esto la identificación de Mayoristas que satisfagan el objetivo macro planteado líneas arriba.

El “escalón” de distribución minorista lo conforman puntos de venta en el formato multimarca de cada una de las categorías atendidas por el portafolio de GUMPoint®.

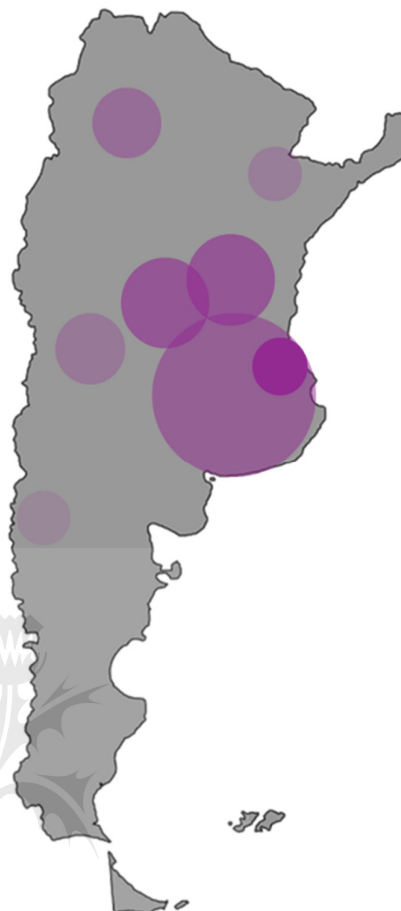
La premisa para el canal tradicional mantiene la misma escala de ciudades en la etapa de introducción a mercado. El índice de crecimiento de este segmento es muy diferente al del canal mayorista (crecimientos discretos) mientras que la ampliación en términos minoristas se da en forma gradual.

En términos estadísticos el comercio minorista durante todo 2014 experimentó, en Argentina, una contracción interanual de (7,2%) promedio por mes; datos consolidados por la CAME, Confederación Argentina de la Mediana Empresa. No obstante, desde Diciembre '14 el índice experimentó un cambio de signo y mantiene un promedio de +2,1% hasta Marzo '15, estabilizándose con lo que los entes independientes pronostican para el PBI.

GUMPoint® proyecta un período de Introducción no inferior a 5 puntos de venta minorista por área comercial, en términos de distribución física; y un crecimiento mínimo de 20% anual durante los primeros 5 años. En cuanto a la distribución ponderada, se estipularán metas al Canal Mayorista, para asegurar los objetivos internos de contribución por canal (*share of business = SOB%*) incluidos en el Esquema de Distribución Genérico de GUMPoint® en el inicio de esta sección.

Finalmente este canal minorista con formatos de tienda tradicional deberá asegurar:

- Facilidad para el consumidor, stock, financiación y exhibición atractiva.
- Cercanía con el consumidor, accesibilidad y profesionalismo de su personal.
- Retroalimentación del mercado y comportamiento del consumidor.



- Comunicación a través de merchandising adecuado del producto.
- Almacenamiento y anticipación para productos de moda o temporada.

6.3.2 Canal Masivo ó Mass Merchandiser (Cash & Carry + Shopping Malls)

A través de la presencia en el Canal Masivo se pretende “el contacto del público con los artículos físicos”; una interacción que sólo permiten los formatos tipo “kiosco” o “Isla” propios de la marca, y ubicadas tanto en Supermercados (en la modalidad *Cash & Carry*) como en los Shoppings.

La compañía proyecta canalizar el 10% de su operación de distribución en términos de volumen. Con esto, logra una exposición de marca y producto considerable, en espacios donde sus principales competidores (categoría de Ojotas, como ejemplo) participan con modelos franquiciados en locales exclusivos de alta inversión (Havaianas y Reef).

Este formato de stand admite la oferta multi-categoría, pudiendo exhibir el portafolio completo. Esta instancia permite adicionalmente posicionarse como iniciativa, resaltando la propuesta de valor completa de GUMPoint® y no sólo de los productos HAST®.

Se tomará como objetivo los principales centros comerciales de la Ciudad de Buenos Aires y el primer cordón del GBA, alcanzando así las locaciones de: Unicenter, DOT, Alto Palermo y Abasto, Galerías Pacífico y Plaza Oeste.

Estos espacios resultan estratégicos para afianzar la relación con el público. Serán formatos con un diseño de alto impacto que refleje claramente con sus formas y colores, desde el mensaje de la marca, hasta lo innovador de la iniciativa (imagen adjunta con diseños similares en evaluación)



6.3.3 Canal Exclusivo (propio)

Este canal busca como objetivo primordial generar alto impacto, primordialmente en awareness de marca. La innovación detrás de la idea original a que la disrupción sea reflejada en todos los puntos de contacto con la marca.

Las reducidas posibilidades de desarrollo del mismo, al menos en la fase inicial, hacen presuponer que las ventas generadas a través del canal propio no superarían el 10% del total. No obstante, sí se apunta a provocar la atención de los consumidores y captar prensa, apalancando de este modo la continuidad de la promoción tanto de la iniciativa como del proyecto, la marca y sus productos; fenómeno que tracciona la venta de productos también en el resto de los canales atendidos. Ambas opciones proponen “crear nuevas instancias de compra”, elevando el nivel de experiencia habitual con estos productos.

Desafiando los límites de la creatividad, pero empleando elementos de uso común y conocidos por el público, GUMPoint® se permite reinventarlos para este propósito. A continuación los formatos elaborados para el modelo de negocio en conjunto con la Tesis MBA F. Blüguermann – 2015.

“HAST-ATM®” y “HAST-VENDING®” (2% del volumen): Si bien se trata de dispositivos diferentes, en su etapa experimental son considerados pertenecientes al mismo nivel de propuesta de valor-canal, ya que en términos de estímulo-solución son en extremo similares.

- **“HAST-ATM®”** se trata de un dispositivo similar a un cajero automático. Tomando como ejemplo el caso de *ojotas*, el usuario puede elegir el modelo, chequear su tamaño en una escala y pagar directamente con tarjeta de crédito, generando una experiencia de compra simple y dinámica.
- **“HAST-VENDING®”**, con idéntico esquema de proceso para el usuario pero con un principio de funcionamiento similar al de las clásicas máquinas de snacks, populares en oficinas. El diferencial, respecto a su homólogo anterior, es la capacidad de exposición del producto a través del mismo dispositivo, también transmitiendo la idea de disponibilidad y surtido.

La localización será en puntos neurálgicos de tránsito, locaciones de empresas asociadas y otras interesadas. Adicionalmente se identificarán ubicaciones de

alta exposición a lo largo de corredores turísticos para explotación durante temporada.

Para la experiencia se practicará con 10 unidades, combinadas de ambos modelos en locaciones no competitivas con otros canales.

“HAST-Trucks®” (8% del volumen): Se trata de la versión adaptada de los conocidos “Food-trucks”, enfocados para una actividad dirigida durante las temporadas vacacionales. Con un recorrido por los principales puntos turísticos, se emula una venta ambulante en los centros neurálgicos.

La capacidad de desplazamiento de los “HAST-Trucks®” le permiten acercarse al público en forma más contundente y novedosa. También admite instancias no habituales para la compra; festivales, exposiciones y recitales. Esta opción de canal, agrega valor de innovación y se suma a la tendencia creciente de “los Trucks”, de gran aceptación por el público. Este canal fusiona tácticas de activación, adiciona volumen y brinda exposición de marca GUMPoint®, mostrándola como moderna, empleando formatos disruptivos de comercialización y permitiendo difundir el impacto del re-uso de materiales. Al cierre del primer año de actividad el objetivo es contar con 4 “HAST-Trucks®” con su plan de circuitos asignado.

6.3.4 Canal Electrónico (E-commerce)

La idea de tener el canal de e-commerce es que el cliente pueda comprar su producto a través de la web con entrega directamente en su domicilio.

Tiene desde la concepción inicial la premisa de ser complementario y no central. No obstante, permitirá expandir virtualmente la cobertura a todo el país y extender las fronteras del negocio al menos a países de la Región.

Con base en las investigaciones de TNS Gallup y las comunicaciones de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), las cifras indicarían que el escenario a nivel local, tendría tendencias más alentadoras que en el resto de la Región. Podría proyectarse que la canalización de volumen de productos HAST® por esta vía alcanzaría el 3%; siendo un número desafiante, en el período de Introducción.

Se incluyen conceptos que sustentan la decisión de participación en el canal:

- 62% crecimiento de facturación en 2014; 58% proyectado para 2015
- 75% de la población usa web; 49% (+14M) ha comprado on-line alguna vez
- 61% de las compras se efectúan en plataformas del tipo “Marketplace” (ej: Mercado Libre, Ala Maula, Amazon, etc.); 54% en plataformas propias de marcas.
- \$2048, es el ticket promedio en art. de decoración; \$666 en indumentaria.

No deberá descuidarse en la estrategia de canal:

- +70% de los compradores solicita envío a domicilio; requiere la gestión de acuerdos con partners específicos.
- 90% elige el canal por comodidad y 81% compra por precio; indicando la necesidad de un esquema de precio y plazo competitivo y atractivo.
- La tasa de conversión promedio es del 3%; foco en las publicaciones.
- 11% de las compras se realizan a través de smartphones; el canal debe incluir la modalidad M-commerce.
- 90% de los oferentes se apalancan en sus propias plataformas sociales; deberá analizarse disociar la estrategia de HAST® y GUMPoint®.
- 25% de los consumidores demandan sus productos en 48hs; exige un aceitado esquema de despachos.

El canal digital deberá entenderse como una exploración de comportamiento, ya que aún el comercio electrónico no refleja volúmenes que puedan generar una sombra o distracción sobre el canal tradicional. Para muchas categorías de producto, el canal sólo continua siendo un arma de información, enmarcando el acto de compra en un nuevo paradigma conocido como ROPO (de su sigla en inglés *research on line – purchase off line*); comportamiento del comprador que se nutre de información vía el canal digital y acude canal físico a concretar la compra.

Asimismo no debe descuidarse el factor “estructura” que debe existir por detrás de una plataforma digital para que la misma tenga el sentido y efecto buscados. No estar a la altura de las expectativas del “cliente que pagó detrás del *click*”

puede potencialmente ser considerado una estafa, impactando sensiblemente sobre la credibilidad de la marca y el producto. Por lo tanto, la complejidad logística y administrativa de un canal e-commerce debe justificarse por las ventas esperadas en este canal, las cuales se esperan para luego de 2 años de actividad promocional, tanto de GUMPoint® como de HAST®. La fase de Introducción a mercado puede desarrollarse sin problemas bajo el esquema de las plataformas “Marketplace” en su modalidad de “Tienda Oficial”

Macro-estrategias del canal digital para las etapas de Introducción y Crecimiento: mejoras en la operación logística & facilidades de entrega, desarrollo profundo en redes debido a la alta penetración de Internautas y apalancamiento en eventos como *CyberMonday / Hotsale / BlackFriday*.

6.3.5 Canal Institucional & Corporativo

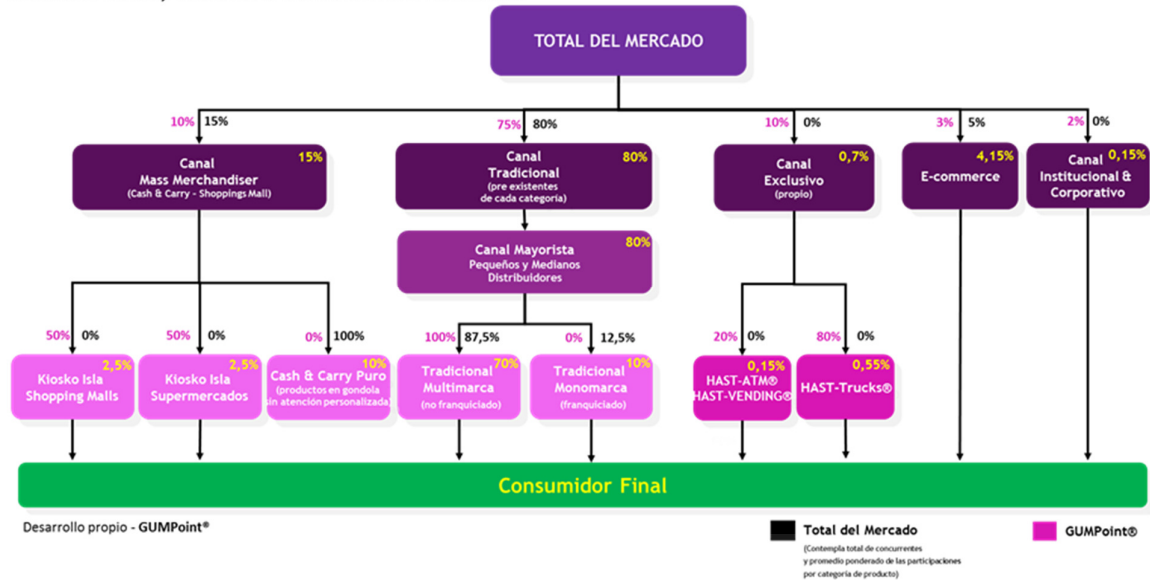
El canal de venta “corporativo” tiene como objetivo atender la necesidad de empresas que buscan elementos vinculantes con lo “sustentable”.

Este entorno de negocios B2B le aporta al proyecto potenciales alianzas que multipliquen la difusión del mensaje GUMPoint®. Se proyecta una proporción menor del total de ventas, alcanzando un 2%. El portafolio de productos disponible por este canal es inicialmente el mismo que en el resto de canales, pudiendo incluirse diseños ad-hoc o personalizaciones con logos o colores institucionales.

6.3.6 Estrategia de Canal comparada

En términos comparables detallamos la estrategia de GUMPoint® frente a la que se desarrolla en el mercado, apostando a lograr masividad y relevancia a través del canal tradicional y masivo pero a la vez apostando a segmentos de innovación.

MERCADO TOTAL, CANALES & LA ESTRATEGIA GUMPoint®



6.4 Comunicación

6.4.1 Mensaje

El relacionamiento “uno a uno” con los clientes es clave para el éxito de la propuesta. No sólo se basa en transformarlos en clientes y fidelizarlos sino también convertirlos y aprovechar su propio efecto de comunicación y fomento. “Hablar el mismo idioma” y lograr conectarse a través de sus intereses son factores críticos propuestos específicamente para los segmentos definidos.

Para el caso de Clientes Trendy y “Green” la base de relación será la apertura a la “co-creación” (concepto desarrollado en conjunto con la Tesis MBA – F. Blugermann). Siendo personas de espíritu y mentalidad independientes, tienen un gran aporte de ideas disruptivas y no pretenden que “todo esté dado o resuelto” sino re-inventar y proponer soluciones. Estas propuestas permitirá atraer y fidelizar a un pequeño espectro de clientes, pero altamente permeables para convertirse en “*Otakus*”, embajadores de la marca y “amplificadores” del mensaje.

Se comunicarán dos mensajes, con objetivos diferentes:

- ***Emotivo-Aspiracional:*** despertar emociones de pertenencia y preocupación sobre sustentabilidad y ecología, posicionando al receptor como “protagonista del cambio”, impulsándolo a adquirir el producto.

- Racional: informar sobre la implicancia del uso de recursos no renovables y la construcción de una cultura compartida, incorporando conceptos de sustentabilidad, re-uso y reciclado.

6.4.2 Presupuesto Publicitario

La Publicidad contempla dos áreas: la publicidad destinada a la promoción de GUMPoint® (70% del presupuesto) y a HAST® (30% del presupuesto).

La estrategia de comunicación para las marcas puede dividirse en tres: Por un lado la difusión masiva, sintetizada en la publicidad en radio y en grafica de tirada nacional. Por otro, el ambiente digital general que permite la segmentación específico de público interesado y los medios especializados (revistas). Para cerrar es importante remarcar que un pilar sensible y fuerte de la publicidad es el mismo canal de recolección, donde el bin se transforma en la vidriera por excelencia.

6.4.3 Promoción de GUMPoint® y HAST®

El trabajo sobre ambas marcas será secuencial, primero dando a conocer la marca GUMPoint®, instalando idea, concepto, alcance y objetivos.

La promoción de GUMPoint® comienza en Q2 de 2015 (Ver Anexo 1, “Diagrama de Gantt Valorizado”), apuntando a trabajar dos trimestres promocionando la marca antes de incluir la marca de los artículos. La promoción de HAST® comienza en Q4 de 2015 (Ver Anexo 1), extendiéndose como una inversión continua en el tiempo.

6.4.4 Medios de Comunicación

Se empleará publicidad gráfica, radial y online (incluyendo el desarrollo y administración de los propios contenidos en medios sociales y pagina web). La TV queda exenta, por costos y por baja afinidad del consumidor objetivo.

Para los cálculos económicos y financieros se tomarán los valores del año 2018 (desarrollados en forma conjunta en la Tesis MBA F. Blüguermann - 2015), de modo de continuar con la lógica y poder llegar a valores que respeten el sentido de los cálculos. A modo indicativo se enumeran los componentes del Plan de Medios, Publicidad y Promoción del primer año de actividad completa (2016) incluyendo el impacto en el presupuesto:

- Radio – 1 salida diaria, todo el año - 69%
- Gráfica – 1/2 avisos semanales, todo el año - 13,4%
- Digital - valorizado por click - 13,4%
- Revistas Especializadas (Segmento Distribuidor) – 1 mes - 2,1%
- Revistas Especializadas (Segmento Retail) – 1 mes - 2,1%

6.4.5 Asociaciones y Co-brandings

Es relevante incluir asociaciones con marcas reconocidas, ya que construyen la marca GUMPoint®, dando respaldo, credibilidad y un modelo de ingreso. Se desarrolla para esto la posibilidad de publicidad física (sobre los *bins*) y on-line (Facebook, web, móvil). Esta vinculación enmarca la preocupación compartida con empresas productoras de chicles y otros organismos públicos y privados. Al actor público, le permite asociarse al compromiso de conciencia ecológica y calidad de vida. Para las empresas será clave mostrarse como responsables, cerrando el ciclo de los residuos por los productos que han elaborado. Para GUMPoint® el beneficio económico y el respaldo de marcas líderes soportando la credibilidad del proyecto.

7. Presupuesto y Cronograma de Actividades

A los efectos de tener un mejor acceso a los Planes y Presupuestos, GUMPoint® decide el seguimiento a través de un Gantt Valorizado que permite el control de cada uno de los proyectos. Este mismo documento forma parte de los conceptos y cálculos elaborados en forma conjunta en la Tesis MBA F. Bluguermann y que impactan sobre el Modelo de Negocio. A modo gráfico se incluyó una impresión de los dos primeros años de actividad (Ver Anexo 1)

8. Control

A continuación se detallan las herramientas de control que serán aplicadas como seguimiento de la performance de las variables del Plan de Marketing.

TIPO DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	FRECUENCIA	DETALLE
CONTROL DEL PLAN ANUAL	DIRECTORIO GERENCIA OPERATIVA GERENCIAS OPERATIVAS	ADP ANNUAL OPERATING PLAN	CONVERSIÓN DE RESULTADOS FINAN	PREPARACIÓN: ANUAL REVISIÓN: MENSUAL ANÁLISIS: TRIMESTRAL	ANÁLISIS DE VENTAS ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ANÁLISIS FINANCIERO SEGUIMIENTO DE GASTOS E INVERSIONES SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RRHH
	GERENCIA GENERAL GERENCIAS OPERATIVAS	HIGHLIGHTS SEMANAL	SEGUIMIENTO DE SUCESOS DESTACADOS	SEMANAL	SEGUIMIENTO DE TÓPICOS OPERATIVOS CLAVE
CONTROL DE LA RENTABILIDAD	GERENCIA DE VENTAS & MARKETING GERENCIA FINANCIERA	PROFITABILITY ANALYSIS	INTERPRETACIÓN DEL MIX DE RENTABILIDAD	MENSUAL	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO ANÁLISIS DE RENTABILIDAD GEOGRÁFICA ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR CANAL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR CUENTE
CONTROL DE EFICIENCIA	GERENCIA DE VENTAS & MARKETING GERENCIA DE PROMOCIÓN GERENCIA DE LOGÍSTICA	SALES & MARKETING MEETING	EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL MARKETING MIX	TRIMESTRAL	ANÁLISIS DE EFICIENCIA DE VENTAS ANÁLISIS DE RETORNO DE PROMOCIONES ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD POR CANAL POR PRODUCTO
		CALL MENSUAL	CAPTURAR NOVEDADES DEL MERCADO	MENSUAL	CONFERENCIA TELEFÓNICA FUERZA DE VENTA
		CALL SEMANAL	CAPTURAR NOVEDADES DEL MERCADO	SEMANAL	CONFERENCIA TELEFÓNICA FUERZA DE VENTA
CONTROL ESTRATÉGICO	DIRECCIÓN GERENCIA GENERAL GERENCIAS OPERATIVAS	SALES & DEVELOPING MEETING	ANALIZAR LAS PERSPECTIVAS DEL MERCADO REFRESCAR EL ESTADO DE LAS CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA FODA (POR TIPOLOGÍAS DE NEGOCIOS) O DE PRODUCTOS Y CANALES	TRIMESTRAL	INDICADOR DE SINAGOGA ECONÓMICOS INFORMACIÓN DE LAS COMARCAS COMERCIALES INTELIGENCIA DE NEGOCIOS - COMPETENCIA PLANES DE DESARROLLO Y SOPORTE AL CANAL ENSAYOS & PLANES DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS NOVEDADES SOBRE BRANDING, COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
		DEALER PANEL	PARTICIPAR A TODA LA CADENA DE VALOR DE LA VISIÓN Y VALORES COMPARAR LAS INICIATIVAS TAKENO DEL NEGOCIO COMPARAR EL ENTORNO DEL NEGOCIO CAPTURAR FEEDBACK PARA ALISTES TÁCTICO-ESTRATÉGICOS	SEMIESTRAL	AUDITORIO DE MARKETING

9. Conclusiones

Dentro de las premisas del Plan de Marketing se ha fijado satisfacer los segmentos de mercado seleccionados con un mix de productos atractivos al público y rentables para la empresa logrando transferir el “valor e innovación” de la iniciativa.

Del análisis realizado durante el desarrollo del presente trabajo, se arriba a que es viable la articulación de un negocio a partir de la recolección y reciclado de chicles que, cambio de comportamiento social-colectivo mediante, alcanza la masa crítica adecuada para la producción de un set de productos de atraktividad considerable, en segmentos objetivo del mercado.

Un contexto global preocupado por los aspectos ecológicos y de sustentabilidad, brinda el escenario oportuno.

Desde el aspecto técnico de producto, se tiene un material de re-uso con características suficientes para transformarse en una materia prima sustituta del PVC por su compatibilidad y prestaciones.

Por último, contando con el interés de los principales actores de la industria del chicle (Arcor y Mondelez) en participar de la iniciativa bajo el modelo de

patrocinio, puede concluirse que se ha logrado una propuesta de valor con alta potencialidad de éxito.

9.1 Consideraciones adicionales

Construyendo Capacidades; el diferencial a futuro.

En una segunda fase de evolución (ligada básicamente a la escala de negocio) será conveniente cierto grado de integración vertical incorporando las etapas de molienda, extrusión y pelletizado; procesos clave para controlar el grado de aditivación y conformación de la nueva materia prima. Adicionalmente se deberá trabajar en la utilización (tercerizado) de métodos experimentales pero innovadores, como la molienda criogénica, aportando control de la uniformidad de las partículas; desarrollo que instalaría una barrera de entrada y un nuevo gap a favor dentro de lo que sería el know-how de la materia.

Vinculaciones Secundarias; la clave para “la marca ampliada”.

Con base en el concepto de producto extendido resulta propicio hacerlo extensivo al concepto de marca y la necesidad de las mismas de extender gradualmente sus propias fronteras, ya sea motivadas por la demanda silenciosa de seguidores o bien como mero mecanismo de vigencia. De aquí, y basado en el modelo de Kotler y Keller, surge la necesidad de tender lazos robustos en los cuatro ámbitos estratégicos para la creación de “*Brand Equity*” (“*Dirección de Marketing*” – cap9 9.3 pag 287)

Entonces será clave para GUMPoint®:

- ✓ **Ámbito de las Personas**
 - Patrocinadores: celebrar acuerdos robustos con sponsors del ámbito privado para multiplicar el efecto de comunicación o bien para obtener el rol facilitador del ente público.
 - Celebridades: obtener la vinculación con celebridades que sean afines a causas emparentadas, legitima los mensajes de la marca.
- ✓ **Ámbito de los Objetos**
 - Eventos: maximizar los puntos de contacto con la audiencia objetivo.
 - Causas: apoyar iniciativas emparentadas y lograr la reacción inversa para aumentar la relevancia propia.

- ✓ **Ámbito de Otras Marcas**
 - Alianzas: analizar *co-brandings* que multipliquen la “estatura” de la marca. Explorar el modelo “proveedor de la competencia”
 - Extensiones: evaluar nichos de aplicación basado en las propias capacidades competitivas.
- ✓ **Ámbito de la Plazas**
 - Otros países: viralizar la iniciativa en culturas afines por lenguaje o por espíritu innovador par.

Tanto aguas arriba para los espacios publico privado como aguas abajo en la definición de canales que maximicen la rentabilidad al tiempo que propinen al modelo una cobertura del tipo capilar que sirva al driver de awareness de la iniciativa eco-consciente. Los partners correctos vehiculizarán de modo natural no sólo los productos o las materias primas sino que permitirá un mejor rendimiento de la estrategia de comunicación.

Aguas arriba obteniendo apalancamiento de recursos y un mutualismo empresarial virtuoso; Aguas abajo los eslabones de la cadena de valor correctamente elegidos garantizan una lectura *market-back* consistente permitiendo transferir eficientemente la propuesta de valor de la compañía.

El “Sistema de Comunicación”; pilar de multiplicación.

En línea con lo elaborado conjuntamente con la Tesis MBA H. La Cava - 2015, la iniciativa GUMPoint® contiene en su propuesta de valor tres fases interdependientes (resumidas):

1. La modificación de un comportamiento individual y colectivo con respecto al chicle, considerándolo como un residuo y su impacto como tal,
2. la recolección de chicles a través de la instalación de recolectores específicos, sumado al servicio de mantenimiento, y
3. el reciclado de chicles para su venta como materia prima sustituta y para la fabricación de nuevos productos.

Tres fases estratégicas por igual, pero que requieren del éxito de su fase anterior para poder ejecutarse satisfactoriamente. Así, la instalación de los recolectores de chicles sólo hace sentido si se ha logrado un cambio de comportamiento, generando una audiencia cautiva dispuesta a participar de la iniciativa. No siendo este paso exitoso tampoco será posible garantizar una masa crítica de chicles

que atiendan la escala productiva para lograr los productos o la materia prima sustituta.

Por ello, resulta imprescindible lograr no un Plan de Comunicación Integral sino diseñar un “Sistema de Comunicación” que garantice el impacto sobre las diferentes audiencias que en diferentes instancias y momentos se enfrentan y vinculan con la marca, ya sea a través de sus productos como de la iniciativa *per se*.

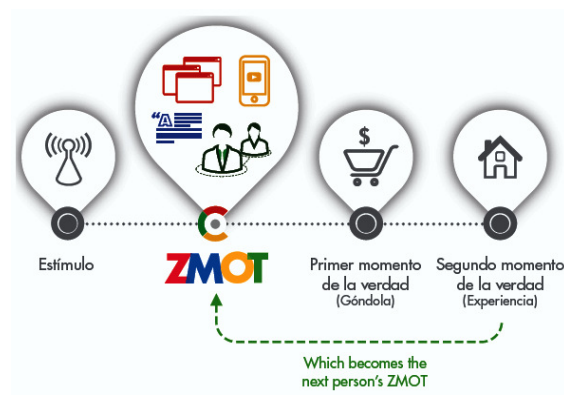
Si bien no son parte del presente trabajo, las estrategias de Marketing Social cumplen un rol clave en este sistema, ya que su foco principal está orientado al cambio de comportamiento necesario para erradicar el hábito de arrojar el chicle en la vía pública.

El “Cuarto Momento de la Verdad con las Marcas (*)”; la disposición final.

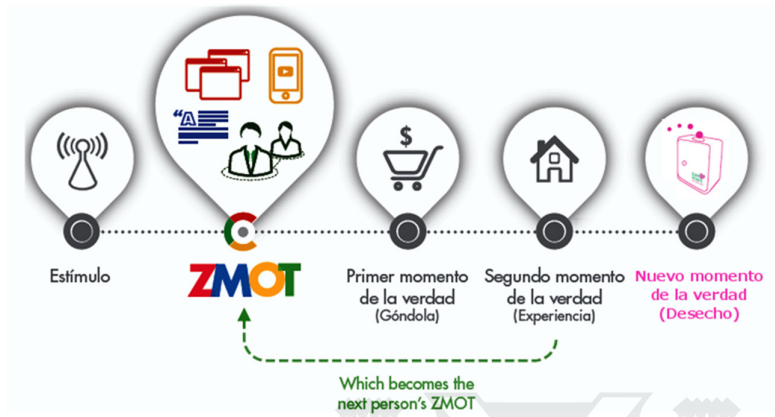
De la vasta literatura disponible al respecto se puede sintetizar que la definición de “*momento de verdad*” se define como aquellas instancias clave (y potencialmente irrepetibles) irrepetibles donde el consumidor ratifica el cumplimiento de la promesa de valor del producto, y a la vez son las oportunidades en que las marcas pueden reforzar su influencia para repetir la compra.

Jim Lecinski, de Google, incorporó un nuevo momento de la verdad, ZMOT, en su trabajo “Ganando en el Momento Cero de la verdad”¹, describiéndolo mediante el esquema:

La nueva instancia, incorpora la investigación personal de los consumidores a través de medios digitales, pudiendo comparar y evaluar alternativas disponibles, antes de ejecutar la compra.



GUMPoint® pone de manifiesto una nueva instancia de altísimo valor para las marcas patrocinantes. La naturaleza de consumo del chicle lo obliga a ser desechado tras su uso. El cesto recolector materializa un nuevo punto de contacto donde las marcas pueden dialogar con sus clientes al momento de su



Versión reformulada por HAMSTER S.A. para el Proyecto GUMPoint®
 Adaptado para su utilización en las Tesis MBA de F. Blugermann, D. Garbini y H. La Cava

disposición final. Nuevamente, un momento donde las marcas refuerzan su mensaje de fidelización, y el cliente legitimando su interés por la marca al

“reflejarse” en su tono comprometido por el impacto ambiental.

(*) Concepto ideado y desarrollado por GUMPoint® y aplicado en las Tesis MBA F. Blüguermann y H. La Cava – 2015.

Anexo 2 – Experiencia MPV

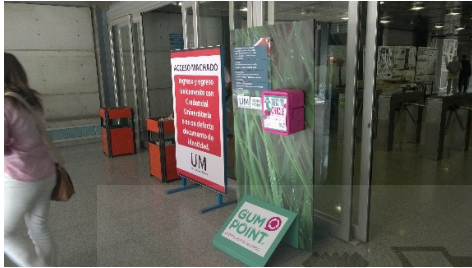
Test Vía Pública:



Test Campus UdeSA:



Test Universidad de Morón:



Fuentes Bibliográficas:

- **Informe Ejecutivo – Desarrollo de Negocio Sustentable: Reciclado de Chicles**
 - Trabajo Final Entrepreneurship II – MBA UdeSA
 - Blüguermann, Garbini, La Cava y Martinelli
 - Abril - 2014
- **Medio Ambiente y Comportamiento Humano**
 - M. Karnele Herranz-Pascual¹, Rocío Proy-Rodríguez y José Luis Eguiguren-García
 - Comportamientos de reciclaje: Propuesta de modelo predictivo para la CAPV
 - 2009, 10(1y2), 7-26.
 - ISSN 1576-6462 ©Editorial Resma
- **Marketing Industrial**
 - F. R. Dwyer – J. F. Tanner
 - Parte I: Mercado de empresas y marketing entre empresas. Capítulo 4 - Comportamiento del comprador organizacional (pp 108-111)
 - Edit. McGraw Hill
 - 2007
- **Dirección de Marketing**
 - P. Kotler y K. L. Keller
 - Cap. 9
 - Pearson Educación
- **Marketing**
 - P. Kotler y G. Armstrong
 - Parte II: Capítulo 6 pp 141-221
 - Pearson. Prentice Hall
 - 2005
- **Estrategia Competitiva**
 - Porter, M. (1997)
 - El Análisis de las Fuerzas Competitivas
 - Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 178 Tema 11.

- **Marketing Estratégico**
 - J-J. Lambin y R. Peeters
 - Cap. 9
 - McGraw-Hill
 - 1977
- **“The Brand Report Card” - Harvard Business Review**
 - Adaptación de Kevin Lane Keller
 - Enero, 2000
 - Pp. 147-157
- **Fundamentos de marketing: teoría y experiencia**
 - Roberto Dvoskin
 - Pp. 181-184
 - Gránica
- **Social Marketing: Strategies for changing public behaviors, Free Press 1989.**
 - Philip Kotler y Eduardo Roberto
 - Free Press 1989.
- **“How GE is Disrupting Itself” – Harvard Business Review**
 - Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan & Chris Trimble
 - Octubre, 2009
- **“Can You Say What Your Strategy Is?” - Harvard Business Review**
 - David J. Collis y Michael G. Rukstad
 - April 2008I
- **“Innovación Inversa” – Harvard Business Review**
 - Vijay Govindarajan y Chris Trimble
 - Marzo, 2014
- **BAV – Brand Asset Value (VAM – Valor del Activo de la Marca)**
 - Young & Rubicam
- **Resumen ejecutivo : Estudio anual de Comercio Electrónico 2014**
 - TNS Gallup & CACE – Cámara Argentina de Comercio Electrónico
- **Marketing ecológico**
 - Valietj, Perez, Bengochea. 2008.
 - Universidad Champagnat.
 - <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/41/cdcuch.htm>

- **Ganando en el Momento Cero de la Verdad**
 - Jim Lecinski
 - Google Handbook
 - 2011
 - <http://www.google.com.ar/intl/es-419/think/research-studies/2011-winning-zmot-ebook.html>
- **Actitudes y comportamientos ambientales: elementos determinantes en el consumo de alimentos ecológicos**
 - III Congreso de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales. Dpto. de Economía Aplicada. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia. Facultad de Biología. Murcia, España.
 - Pleite, F., Martínez Paz, J.M, Perez,
 - L.G.
 - 2007
- **Tesis MBA - El Precio. Tipos y Estrategias de fijación**
 - David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago
 - Escuela de Negocios - EOI
 - Marketing Estratégico
 - 2006
- **Tesis Doctoral – Predicción de la conducta de reciclaje a partir de la teoría de la conducta planificada y del modelo del valor, normas y creencias hacia el medioambiente**
 - María del Carmen Aguilar Luzón, 2006
 - Programa de Doctorado – Psicología Social – Aplicaciones y Métodos
 - Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento
 - Universidad de Granada

Fuentes de Consulta e Investigación:

- **Asociación Argentina del PVC** (<http://www.aapvc.org.ar>)
- **Chemical Market Associates Inc.** (<http://www.cmaiglobal.com>)
- **Mastercom s.r.l.** (<http://www.mastercomsrl.com.ar>)
- **ARPET - Asoc. Civil Argentina Pro Reciclado del PET** (<http://www.arpet.org>)
- **Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP)**

- **Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)**
- **Instituto Petroquímico Argentino (IPQA)**
- **Fundación Garrahan – Programa de Reciclado y Medio Ambiente**
(<http://www.fundaciongarrahan.org.ar>)
- **CACE – Cámara Argentina de Comercio Electrónico** (<http://www.cace.org.ar>)
- **TNS – Gallup** (<http://www.tns-gallup.com.ar>)
- **CAME – Confederación Argentina de la Mediana Empresa**
(<http://www.redcame.org.ar>)
- **CREA Medioambiente – Madrid – España** (<http://www.creamedioambiente.com>)
- **Carrier y Asociados** (<http://www.carrieryasoc.com>)
- **Flurry Analytics** (<http://www.flurry.com>)
- **Revista Virtual Infotechnology** (<http://www.infotechnology.com>)
- **US Media Consulting** (<http://latinlink.usmediaconsulting.com>)
- **Cámara de la Industria del Calzado Argentina (CIC)**
- **Consultora W – Guillermo Olivetto** (<http://www.consultoraw.com.ar>)
- **Gartner Inc. - Technology Research** (<http://www.gartner.com>)
- **IDC** (<http://ar.idclatin.com/>)