

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis ambiental

4.1.1 Antecedentes de la Empresa

4.1.1.1 Definiendo la interacción compañía-mercado



Herbert Dow fundó la compañía Dow Process Company en 1895 en Navarre Ohio haciendo una mezcla inusual de educadores, miembros de ciudades universitarias de Case y Wertern Reserve y hombres de negocios y profesionales dentro de la rama química. En 1896 Dow Process Company se cambia a Midland Michigan y no es sino hasta el 18 de mayo de 1897 cuando Dow Process Company es reconocida como The Dow Chemical Company, manufacturando y vendiendo blanqueador.

Dow es una de las compañías químicas más grandes del mundo; la empresa se caracteriza por ser líder en la producción de plásticos, químicos, hidrocarburos, herbicidas y pesticidas. Es la compañía química más grande en Estados Unidos y la segunda a nivel mundial (adelante de DuPont y atrás de BASF), Dow también es líder en desarrollo de plásticos (diseño de plásticos, poliuretanos y Dow Automotive). Dow es industria líder de benchmarking en todas las industrias. Actualmente las oficinas principales de la compañía están localizadas en Michigan.

Dow es principalmente una compañía de ciencia y tecnología que proporciona químicos innovadores, plástico y, productos y servicios agrícolas esencialmente a usuarios

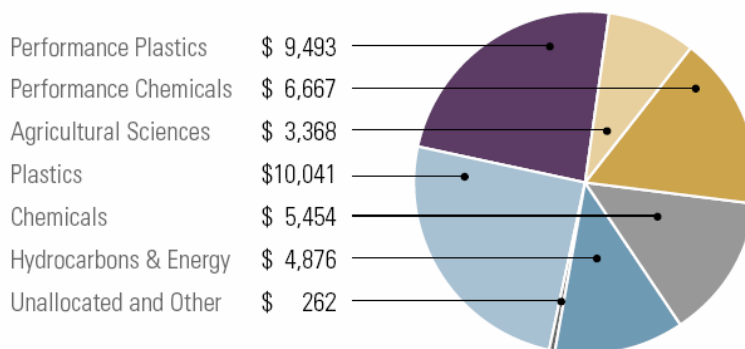
finales. La compañía sirve a clientes en 175 países y una gama amplia de mercados que son vitales para el progreso humano, incluyendo comida, transporte, salud y medicina, cuidado personal y de la casa, y construcción, entre otros. La compañía tiene 135 sitios manufactureros en 37 países y suministra más de 3,500 productos agrupados dentro de los siguientes 6 segmentos: Desarrollo de plásticos, Desarrollo de químicos, Ciencias agrícolas, Plásticos, Químicos, e Hidrocarburos y Energía. La mayoría de los productos no son familiares al público en general, por eso es una “compañía química de otras compañías” (Brandt; 1997), distribuyendo químicos a otras compañías.



En el siguiente diagrama se presenta una gráfica de ventas por segmento:

Gráfica 4.1 Ventas por segmento de productos.

2004 SALES BY OPERATING SEGMENT
(dollars in millions)



Fuente: Corporate Report (2004). Recuperado el 14 de marzo de 2005, del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/about/pbreports/index.htm>

Durante el 2003, los medios de producción de químicos y plásticos y las plantas operaron aproximadamente al 82% de su capacidad. Los sitios de mayor producción de la compañía fueron:

Tabla 4.1 Sitios de Mayor producción por país.

Estados Unidos:	Plaquemine, Louisiana; Taft, Louisiana; Freeport, Texas; Seadrift, Texas; Texas City, Texas; South Charleston, West Virginia; Midland, Michigan;
Canadá:	Fort Saskatchewan, Alberta; Prentiss, Alberta; Sarnia, Ontario.
Alemania:	Boehlen; Leuna; Rheinmuenster; Schkopau; Stade.
Francia:	Drusenheim.
Países Bajos:	Terneuzen.
España:	Tarragona.
Argentina:	Bahia Blanca.
Brasil:	Aratu.

Fuente: Global Reporting Initiative Report (2003.). Recuperado el 11 de marzo de 2005, del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/styron/tech/index.htm>

Incluyendo los sitios de mayor producción, la compañía tiene plantas y participación en las siguientes áreas geográficas:

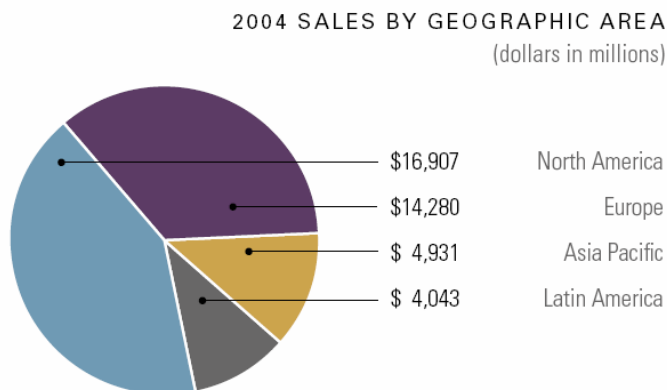
Tabla 4.2 Número de ubicaciones manufactureras por área geográfica.

Estados Unidos:	59 ubicaciones manufactureras en 19 estados.
Canadá:	8 ubicaciones manufactureras en 4 provincias.
Europa:	60 ubicaciones manufactureras en 19 países.
Latino América:	27 ubicaciones manufactureras en 5 países.
Pacífico:	26 ubicaciones manufactureras en 11 países.

Fuente: Global Reporting Initiative Report (2003). Recuperado el 11 de marzo de 2005, del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/about/pbreports/index.htm>

A continuación se presenta un diagrama de las ventas por área geográfica:

Gráfica 4.2 Ventas por área geográfica.



Fuente: Corporate Report (2004). Recuperado el 14 de marzo de 2005, del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/about/pbreports/index.htm>

La compañía está comprometida en un programa continuo de investigación básica y aplicada al desarrollo de nuevos productos y procesos, para mejorar y refinar los productos existentes y procesos, y para desarrollar nuevas aplicaciones para los productos existentes.

De acuerdo a la información publicada en un artículo en línea de la página web de Hoover's, los competidores mayores a nivel general de Dow Chemical Company son: BASF AG, DuPont y Exxon Mobil Chemical.

4.1.1.2 Definiendo la operación del grupo de productos

El segmento de los plásticos (denominado Dow Plastics) incluye las siguientes categorías de productos: poliestireno, polibutadieno, caucho de polietileno terephthalate (PET), ácido terephthalate purificado (PTA), propileno, caucho de estireno butadieno y plásticos especiales.

El producto que se analiza en este proyecto está en la categoría Poliestireno, resinas con la marca comercial “Styron”.



Styron fue descubierto en 1938 por la primera mujer científica de Dow, Sylvia Stoesser y por otros colaboradores, entre ellos Robbyn Dreisbach y Larry Amos, juntos abrieron las puertas a la era de los plásticos, desde entonces esta marca registrada tiene un amplio reconocimiento en la industria del poliestireno de todo el mundo. “Styron” está únicamente posicionado con una amplitud geográfica y participación en un portafolio diversificado de aplicaciones. A través del mercado y del liderazgo técnico y capacidad de bajo costo, Dow continúa mejorando la actuación de sus productos y reuniendo las necesidades de su cliente.

Dow ha acumulado amplia experiencia a lo largo de los años en todos los aspectos del producto y aplicaciones de poliestireno. Ha fundado 20 unidades globales de producción e investigación con certificación ISO 9002, éstas se encuentran ubicadas en las siguientes regiones:

1. *América del Norte*: Midland, Michigan; Ironton, Ohio; Pevely, Montana; Torrance, California; Joliet, Illinois; Gale's Ferry, Connecticut y Sarnia, Ontario, Canadá.
2. *Europa*: Terneuzen, Holanda; Tessenderlo, Bélgica; Barry, Reino Unido; Bilbao, España; Lavrion, Grecia y Schkopau, Alemania.
3. *América Latina*: Guaruja, Brasil y Cartagena, Colombia.
4. *La región de Asia Pacífico*: Tsing Yi, Hong Kong; Map Ta Phut, Tailandia; Merak, Indonesia; Zhangjiagang, China y Altona, Australia.

Más de 60 años de experiencia hacen de Dow Plastics un líder global en la producción y desarrollo de las resinas de poliestireno. Actualmente produce 3.7 billones de libras anuales de poliestireno, pero ha anunciado un incremento de su capacidad a 5.7 billones de libras para el 2006 para mantener su posición de liderazgo (Training Presentation).

El siguiente mapa muestra las instalaciones de investigación y fabricación localizadas en todo el mundo:



Figura 4.1 Lugares de investigación y fabricación de Styron.

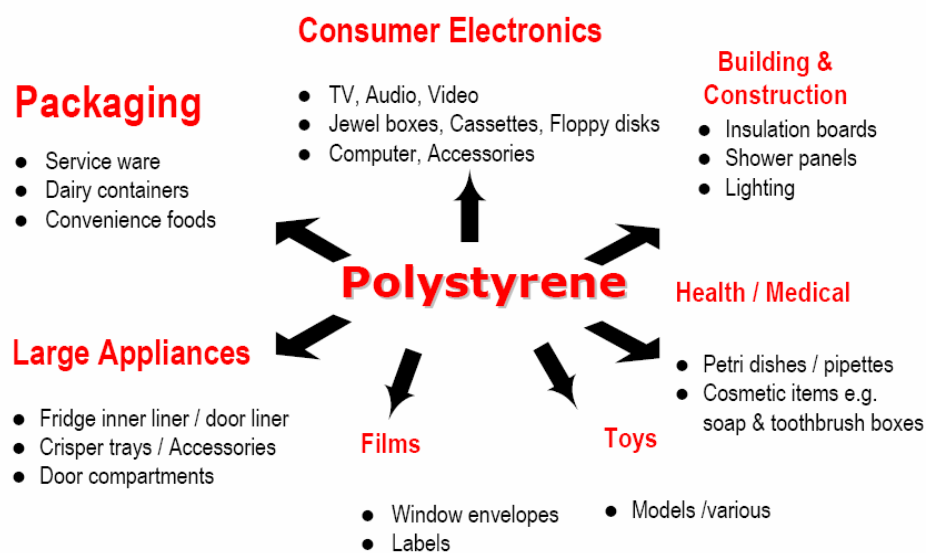
Fuente: ¿Cómo mide usted el éxito? (2000). Recuperado el 15 de marzo de 2005 del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/styron/tech/index.htm>



Dow es el productor más grande del mundo de resinas del poliestireno para el moldeo de inyección expulsión (extrusión) y mercados de termoformado. Tiene 73 sitios manufactureros en 25 países, además de tener ventas directas, asistencia técnica y representación de desarrollo en más de 100 países.

Entre las propiedades del producto “Styron” cabe destacar que es un plástico maduro disponible comercialmente hace más de 65 años, su costo es bajo, fácil de procesar, recuperar y reciclar, es resistente al calor, posee resistencia química, permeabilidad y propiedades mecánicas buenas (Advanced Training Presentation). “Styron” posee un uso versátil en muchas aplicaciones y mercados, tal como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 4.3 Usos del poliestireno.



Fuente: STYRON Advanced Training Polystyrene Resins Presentation (s.f.). Recuperado el 11 de abril de 2005 del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/webapps/lit/litorder.asp?objid=09002f13801e8bc8&filepath=/noreg>

De acuerdo a la información encontrada en el artículo en línea STYRON North America Product Selection Guide (2002) una descripción del portafolio de productos “Styron”, los cuales satisfacen a varios segmentos del mercado, es la siguiente:

(a) Resinas STYRON GPPS

Las resinas de poliestireno de propósito general fueron introducidas al mercado en 1938, éstas ofrecen facilidad de transformación, estabilidad térmica, baja gravedad

específica, módulos de rigidez relativamente altos y excelentes propiedades físicas. Las aplicaciones típicas incluyen empaque de alimentos, iluminación, estuches para medios de grabación, cubiertos desechables, utensilios de laboratorio médicos, y juguetes.

(b) Resinas STYRON HIPS

Las resinas de poliestireno de alto impacto (HIPS) fueron introducidas al mercado en 1948, diseñadas para proporcionar resistencia al impacto, rigidez y brillo a las partes sometidas a moldeo por inyección y extrusión. Son útiles para muebles, disquetes floppy, juguetes, empaques para alimentos, utensilios para el hogar, electrodomésticos, cintas de audio y video y productos desechables.

(c) Resinas STYRON IRPS

Las resinas de poliestireno resistentes a la ignición (IRPS) fueron introducidas al mercado en 1973, éstas poseen la resistencia al impacto, presentación estética, capacidad de procesamiento y resistencia a la ignición que se requieren para las aplicaciones electrónicas de gran tamaño aunque bastante delgadas. Entre las aplicaciones típicas se incluyen los televisores, equipos de sonido, video grabadoras y teléfonos, así como también productos para los equipos de tecnología de la información (ITE), tales como monitores e impresoras.

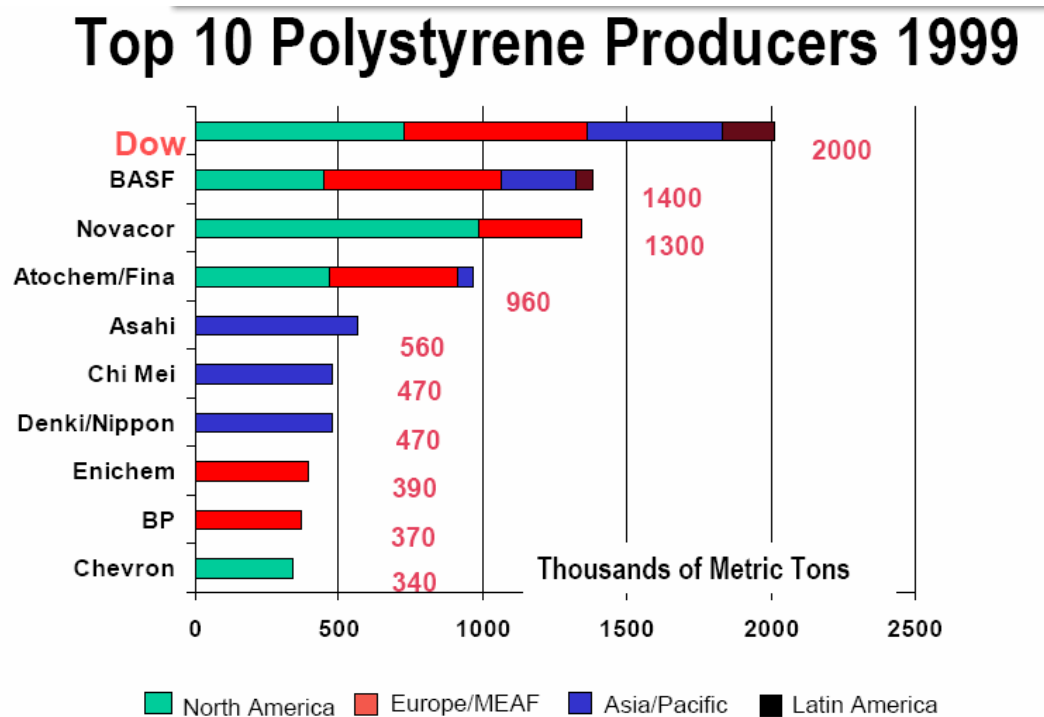
(d) Resinas STYRON A-TECH

Son el último descubrimiento de la compañía, estas resinas permiten lograr las combinaciones de resistencia al impacto, rigidez y/o fluidez, que antes eran

imposibles de alcanzar con resinas tradicionales. Las aplicaciones típicas incluyen productos para empaque y desechables, aparatos electrónicos para el consumidor, productos para la tecnología de información, gabinetes y contrapuestas para refrigeradores y otras partes para electrodomésticos.

Los competidores de Dow a nivel global para el producto “Styron” son BASF, Novacor, Atochem/Fina, Asahi, Chi Mei, Denki/Nipón, Enichem, BP y Chevron (Advanced Training Presentation). En la siguiente gráfica se muestra el nivel de producción de cada uno en el año 1999:

Gráfica 4.4 Los 10 más grandes productores de Poliestireno en 1999.



Fuente: STYRON Advanced Training Polystyrene Resins Presentation (s.f.). Recuperado el 11 de abril de 2005 del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/webapps/lit/litorder.asp?objid=09002f13801e8bc8&filepath=/noreg>

4.1.2 Factores “macro-ambientales”

4.1.2.1 Político

Uno de los factores políticos que más afectan a la compañía son las propias reglas y regulaciones de operación de las plantas ubicadas en países diferentes. Algunas de ellas siendo más estrictas que otras, por este motivo. La empresa ha fijado estándares globales corporativos. Las resinas **STYRON GPPS** y **STYRON HIPS**, así como también algunas resinas **STYRON A-TECH** son convenientes para aplicaciones que tengan contacto con comida por lo que están reguladas por la Agencia de Alimentos y Medicamentos. Los laboratorios subscriptos y la Asociación de Normas Canadiense también regulan a las Resinas “Styron” (Training Presentation).

En el 2004 Dow entró a un acuerdo con la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos para proveer conocimiento técnico, soporte financiero y experiencia en la guía de pequeñas y medianas empresas hacia procesos de producción más limpios. También ha mantenido su activo involucramiento con organizaciones de comercio clave alrededor del mundo y continúa jugando un papel de primacía en la industria química de nuevos niveles ambientales y sociales (Corporate Report, 2004).

Dow ha contribuido a establecer normas industriales para el manejo responsable de productos, al mismo tiempo que trabaja para proteger de reglamentaciones innecesarias a los productores y transformadores de poliestireno, también se preocupa por la conservación del ambiente. Esta contribución la ha realizado a través de las siguientes asociaciones industriales (Éxito, 2000):

- Consejo Estadounidense de Plásticos (APC, por sus siglas en inglés)

- Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLASTICOS)
- Asociación de Fabricantes de Plásticos en Europa (APME, por sus siglas en inglés)
- Asociación Gremial de Industriales del Plástico de Chile (ASIPLA)
- Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP)
- Asociación de Fabricantes de la Industria Química (CMA, por sus siglas en inglés)
- Comisión del Plástico (ABIQUIM-COPLAST, Brasil)
- Instituto Nacional del Plástico (INP, Brasil)
- Asociación Internacional de Fabricantes de la Industria Química (IACM, por sus siglas en inglés)
- Asociación Japonesa de la Industria Química (JCIA, por sus siglas en inglés)
- Asociación de la Industria Química y de Plásticos (PACIA, por sus siglas en inglés)
- Consejo de Empaques de Poliestireno (PSPC, por sus siglas en inglés)
- Sindicato de Productores de Resina de São Paulo (SIRESP, Brasil)

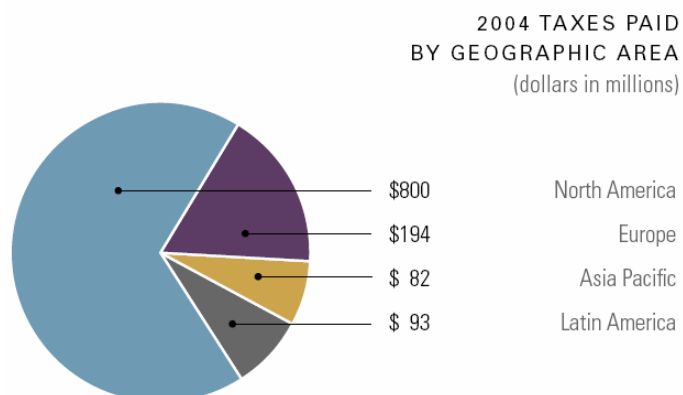
4.1.2.2 Económico

Dow es una compañía con gran fortaleza financiera que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York, capaz de dar un justo retorno a sus inversionistas, de proveer un buen y bien pagado empleo y de dar muchos beneficios a sus empleados tal como un fondo de pensión y cobertura médica para los retirados. Además, invierte en nuevos productos y nueva tecnología para sus clientes. Sus ventas netas en el año 2004 ascendieron a \$40.2 billones de dólares (Corporate Report, 2004).

Por lo que se refiere a impuestos, la empresa ha pagado en el último año \$1.17 billones en impuestos corporativos, impuestos sobre las contribuciones, sobre nómina y

varios otros impuestos. El diagrama siguiente muestra la distribución de los impuestos por área geográfica para el año 2004.

Gráfica 4.5 Impuestos pagados por área geográfica



Fuente: Corporate Report (2004). Recuperado el 14 de marzo de 2005, del sitio Web de The Dow Chemical Company: <http://www.dow.com/about/pbreports/index.htm>

4.1.2.3 Social

Dow mantiene sólidos estándares éticos y sociales a través del corporativo, mostrando siempre una imagen de preocupación hacia hechos sociales y ambientales, tales como la prevención y tratamiento del cáncer y la ayuda como consecuencia de desastres naturales. Dow ha participado en campañas sociales mundiales, la más reciente fue para los afectados del tsunami en Asia.

Otro factor social es el cambio constante en el comportamiento del consumidor industrial, Dow va a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, realizando encuestas regularmente para evaluar su satisfacción y para analizar las necesidades de modificación de su materia prima, en especial de productos Dow.

4.1.2.4 Tecnológico

Dow es reconocida por su vanguardia en tecnología, pone especial interés en los cambios del mercado y de las tecnologías para estar constantemente desarrollando y mejorando sus productos. También su transferencia de conocimiento es cada vez mayor poniendo cada día mayor información al alcance a través de sus portales web. Dow en 1999 establece MyAccount@Dow para dar una conexión comercial directa con sus clientes, en ella se encuentra información sobre ofertas y sobre su historial de compra. En el año 2000 Dow crea junto con otros fundadores “Elmica”, un mercado electrónico para business to business (Company history).

4.1.2.5 Geográfico

La empresa tiene gran presencia mundial, sirviendo a clientes en 175 países. Su balance geográfico es considerado como una clave de la fortaleza de la compañía, permitiendo no sólo acceso a mercados avanzados, sino también a mercados locales directos y que responden eficaz y eficientemente a la expansión en base a los clientes globales.

4.1.3 Ambiente competitivo

4.1.3.1 Mercado

La demanda global de poliestireno ha crecido a un ritmo acelerado, a una tasa anual de por lo menos cuatro por ciento (Recursos y Tecnologías Globales, 2000). El tamaño del mercado de plásticos es muy grande gracias a las distintas aplicaciones que se le da al producto, debido a los avances tecnológicos que tiene la compañía y a su gran distribución geográfica, Dow cuenta con la mayor porción de mercado relativos a la industria del

plástico. La compañía compite mundialmente en base a calidad, precio y servicio al cliente (Éxito, 2000).

Los clientes de Dow son solamente clientes industriales, aquellos que utilizan “Styron” como materia prima de sus productos, y cuyas necesidades acerca de la resina se centran en buena resistencia mecánica y térmica, estética excelente, y alta flexibilidad de diseño.

4.1.3.2 Producto

Las ventas del producto “Styron” han mostrado un aumento en el 2004 con relación al año 2003, de un 34% (Corporate Report, 2004). El producto como ya se mencionó antes, es de cambio constante, por lo que la inversión en búsqueda y desarrollo es importante. El producto se encuentra en una etapa continua de mejoramiento, por lo que al cliente se le garantiza una alta calidad.

4.1.3.3 Promoción

Dado que el análisis del estudio de caso gira en torno a la promoción, en el Anexo 1 se muestran con más detalle los antecedentes promocionales de la compañía.

De manera general, la promoción realizada por la empresa se basó principalmente en actividades de promoción de ventas destinadas al usuario final para conseguir la compra triangular de la siguiente forma: Dow lanzó anuncios en revistas y en televisión para captar la atención del consumidor final y el reconocimiento del producto de la marca Dow, de esta forma generar demanda para bienes cuya materia prima fuera la resina “Styron” y

lograr una necesidad de compra por parte de los productores-consumidores industriales hacia la empresa The Dow Chemical Company.

Esta promoción triangular fue apoyada de manera global con anuncios en revistas especializadas, cupones, catálogos técnicos y con eventos de relaciones públicas dirigidos específicamente a los clientes industriales.

Dow tiene una amplia experiencia promocionando el producto y evaluando sus estrategias promocionales desde 1947, siempre buscando relaciones ganar-ganar con sus clientes.

4.1.4 Ambiente interno

4.1.4.1 Ambiente financiero en el cual opera la empresa

El ambiente financiero de la empresa es de gran fortaleza, ya que maneja una amplia y diversificada gama de productos, por lo tanto su mercado es diversificado. Además de que por la particularidad de ser productos químicos y de gran necesidad para otras empresas, existe una dependencia hacia los productos sin que en la mayoría de las ocasiones importe el precio de los mismos.

Su reconocimiento mundial la ha llevado a un volumen de ventas envidiable para muchas compañías. Su búsqueda de mejora constante se traduce en una amplia gama de productos fácilmente vendibles y a una reducción considerable de accidentes, a través de su avance tecnológico ha reducido sus niveles de energía eléctrica y de papel y por lo tanto de gastos. Todos estos esfuerzos consolidan aun más el ambiente financiero de la empresa.

4.1.4.2 Fortalezas y debilidades organizacionales

La adopción de la estructura organizacional de six sigma, que es un programa de calidad enfocado a la excelencia del producto y de servicio para crear una cultura que exige perfección, con la utilización de este programa los niveles de calidad pueden cuantificarse y medirse y entre mayor sea el valor de sigma (como medida estadística) la calidad será mayor (Éxito, 2000). Esta adopción le ha permitido a la compañía archivar significativas mejoras en su productividad, ya que desde 1992 ésta se ha incrementado más del 8% anual.

Dow a lo largo de los años ha demostrado continuamente su habilidad para adaptarse y mejorar, formando y fortaleciendo a la compañía para las oportunidades y desafíos de un mercado en constante cambio.

El producto “Styron” posee un gran mercado, lo cual representa una fortaleza para la compañía, además de una búsqueda constante de innovación y tecnología que respalda la alta calidad característica del producto.

Otra de las fortalezas de la compañía es su innovación tecnológica, que le permite mayor reconocimiento en el mercado de poliestirenos y de los químicos en general además de darle una presencia global y una reducción de costos.

Una debilidad es que compite contra mismos productos de la compañía para cierto tipo de usos y debido a sus características físicas propias, por ejemplo compite con la espuma de poliuretano para el interior de los frigoríficos. Además en otros mercados, por su similitud en características compite internamente con las marcas Calibre, Emerge, Inspire, Isoplast, Magnum, Pellethane, Pulse, y Tyril.

4.1.5 Perspectiva futura

4.1.5.1 Factores macro ambientales

La empresa usará una tendencia de bajo costo ante el incremento en los costos de energía que desde hace dos años la empresa ha experimentado. Esto también incluye un mayor ofrecimiento de sus productos a través del correo electrónico.

Aunque la empresa relativamente no tenga mucha sensibilidad a los cambios de precio debido a las características del producto, puede verse afectada por legislaciones gubernamentales, por ejemplo en el último año la cantidad de impuestos pagados aumento de \$797 millones de dólares a \$1.17 billones de dólares, lo que representa más del 46% (Corporate Report, 2004)

La tendencia del sector industrial químico es formar joint ventures y colaborar con organizaciones mundiales no lucrativas.

La conciencia ambiental se ve incrementada con el paso del tiempo y así mismo la búsqueda por procesos de producción más limpios y seguros, esto podría representar modificaciones en el producto, dado que Styron es un producto acorde a estos cambios ambientales no sufriría de modificaciones radicales en el corto tiempo.

4.1.5.2 Ambiente competitivo

Los cambios tecnológicos están creando una mayor necesidad de búsqueda de productos innovadores y versátiles, este nivel de desarrollo también ha conducido a una

mayor competencia de productos y a una discontinuidad de aquellos productos que se vuelven obsoletos.

El mercado de resinas de poliestireno es actualmente funcional, pero al paso del tiempo y de las innovaciones, si no se continúa con una búsqueda y mejoramiento del mismo, puede llegar a la obsolescencia y con ello a la desaparición del mercado.

4.1.5.3 Ambiente interno

Debido al tipo de industria en la cual gira la empresa, es muy poco probable que haya cambios significativos que afecten en un corto plazo al producto “Styron”. Este producto está en constante investigación de las necesidades del cliente sobre tres aspectos primordiales dentro de los materiales plásticos: rendimiento mecánico, estética y flexibilidad de diseño. Y de acuerdo a estas necesidades se realizan las modificaciones. Además, la empresa está buscando mercados específicos de acuerdo a la propia naturaleza de los productos para evitar así una competencia interna y lograr la supervivencia del producto.

4.2 Establecimiento de objetivos

4.2.1 Definición de la estructura temporal de la acción

El estudio de caso considerado en este proyecto abarca el periodo comprendido entre los años 1947 y 1955. La información ha sido recabada del libro de Curey (1962): “Industrial Marketing, Cases & Concepts”.

Este caso promocional es interesante pues después de haber un cambio en las condiciones del mercado, relacionado principalmente con el crecimiento de los clientes, fue

necesaria una nueva planeación del programa promocional de la compañía, fijándose como objetivo principal el desarrollo de nuevos usos del producto y el crecimiento de ventas de “Styron” con base en la percepción de su calidad.

De manera contraria, cualquier otra compañía –las compañías que en ese tiempo competían en el mercado de poliestirenos eran Monsanto Chemical Company, Bakelite Company, y Koppers Company.-hubiese desarrollado un mejor producto sustituto, lo que hubiese provocado una muerte lenta del producto “Styron”. La tabla que a continuación se presenta incluye una serie de variables que explican la decisión tomada por Dow Chemical (Tabla 4.2.2).

Considerando que la promoción industrial tiene características distintas a aquella que se dirige al usuario final: la demanda de un producto industrial está sujeta al incremento de compra de productos de consumo, por lo tanto tienen una demanda indirecta, el mercado es reducido, y las innovaciones tienen mucha importancia (Reyes, Boils, y Pérez; 2002). Los cambios en el mercado presentados en el caso de Dow, pueden ser tomados como una constante del mercado industrial: los clientes siempre están en un crecimiento constante, la adición de productos sustitutos y de empresas competidoras en el mercado con el tiempo es inevitable, debido a una transferencia de conocimiento y a los avances tecnológicos. Se puede inferir, por lo tanto, que las acciones implementadas por esta compañía pueden ser trasladadas a otras empresas en la época actual, poniendo atención al valor que el “consumidor final” le da al producto, ya que éste es la base para hacer la promoción de una manera “triangular”.

4.2.2 Definición de la lógica de la problemática

Tabla 4.2.2 Definición de la lógica de la problemática.

AÑO	ACCIONES	TIPO DE CLIENTE	CAUSA	CONSECUENCIA POSITIVA	CONSECUENCIA NEGATIVA
1947	Encuestas realizadas a la industria del moldeo de plástico en E.E.U.U. Recepción de muestra del producto para evaluación.	Consumidores de productos finales y compradores industriales.	La compañía busca fortalecer su programa de mercadotecnia para “Styron” con el propósito de mejorar el problema de malversación de los materiales plásticos en general.	El programa se fortaleció con el establecimiento del Comité de Evaluación del Producto. Creación de la etiqueta “Hecho de Styron, un plástico de Dow” lo que mejoró la calidad de los productos finales. Se obtuvo un gran avance en el diseño de los productos y se solucionaron problemas de procesamiento con la información derivada de las evaluaciones de los productos.	
	Publicidad nacional en los medios de comunicación. Publicación trimestral con información de los productos finales enviada a los compradores minoristas. Esta incluye un cupón por producto. (“lista de control”)	Consumidores de productos finales. Consumidores de productos finales.	Necesidad de ayudar a los clientes a construir sus propios mercados.	Identificación y apertura de mercados para los productos finales de Styron. Obtención de sugerencias de mejoramiento a los productos finales, lo que mejora su calidad y contribuye al crecimiento del mercado.	
1952	Se discontinuó el uso de la “lista de control”.	Consumidores de productos finales “artículos para el hogar”. (housewares)	No había un desarrollo ni reconocimiento de marcas propias dentro del mercado de “artículos para el hogar”.	Se logra un desarrollo y reconocimiento de marcas propias de la industria del moldeo como símbolo de calidad entre los consumidores finales y detallistas.	

AÑO	ACCIONES	TIPO DE CLIENTE	CAUSA	CONSECUENCIA POSITIVA	CONSECUENCIA NEGATIVA
1953	Publicidad en la revista del consumidor "Life" a través de la Asociación Americana de Fabricantes de Juguetes.	Consumidores de productos finales "juguetes".	Decremento de las ventas del producto.	De 1953 a 1954 hay un aumento en las ventas del producto.	En 1955 las ventas declinan de nuevo debido a la mala calidad de los productos.
1955	Revisión del programa promocional de la compañía sobre las resinas de poliestireno.	Consumidores de productos finales y compradores industriales.	Necesidad de modificación de los programas derivada de un cambio en el mercado y del crecimiento de sus clientes. Había muchos competidores en el mercado.	Se logró el patrocinio por parte de la Sociedad Industrial de los Plásticos en un programa de evaluación de producto final, ganando un mayor reconocimiento promocional.	El segmento basado en el precio no fue rentable ya que los competidores tenían habilidad de compra más ventajosa.
	Aportación de servicio técnico y promocional.	Consumidores de productos finales "artículos para el hogar". (housewares)	Gran influencia de la "copia china". Los nuevos productos eran rápidamente imitados y reproducidos a precios bajos.	Se logra un desarrollo de este mercado y se crean dos tipos de segmentos de mercado, uno basado en calidad y otro en el precio.	
	Desarrollan y presentan nuevas ideas relativas al uso de los plásticos.			Aumento de la cartera de clientes de azulejos.	
	Aumentan la venta personal.	Consumidores de productos finales "azulejos".	Buscan desarrollar nuevos mercados para su producto poliestireno.	Se logró presentar el programa sobre el color de los azulejos en el Show "National Home Furnishing".	
	Y ofrecen asistencia promocional.			Desarrollo de planes promocionales y material para cada industria de moldeo.	

AÑO	ACCIONES	TIPO DE CLIENTE	CAUSA	CONSECUENCIA POSITIVA	CONSECUENCIA NEGATIVA
	Se proponen estándares y se busca la aprobación del Departamento de Comercio de E.U.A. Introducción de la etiqueta “hecho de Styron 475, un plástico de alto impacto de Dow”.	Consumidores de productos finales “azulejos”.	El crecimiento de mercado fue acompañado de una competencia de precios.	Se crean dos tipos de segmentos de mercado, uno basado en calidad y otro en el precio. La etiqueta “Styron” es equivalente a la mejor calidad.	
	Se lleva a cabo publicidad nacional en los medios de comunicación para Styron 475. Ayuda de ventas: cuadro de colores ofrecidos.	Consumidores de productos finales “juguetes”.	La reputación de los juguetes producidos con Styron era baja, ya que no se controlaba la calidad del producto final.	Tuvo mucho éxito en el reconocimiento de la calidad. Aumentaron las ventas. Desarrollo de nuevos poliestirenos de alto impacto.	Se discontinuó el uso de la etiqueta “Styron 475” a favor de sólo usar “Styron” porque facilitaba su identificación entre los tipos de poliestirenos.
	Aumento en la promoción a través de la “lista de control”.	Consumidores de productos finales “juguetes”.	Los nuevos productos eran rápidamente imitados y reproducidos a precios bajos. Los artículos tenían una vida muy corta.	Un desarrollo más controlado en el mercado de juguetes. El programa de evaluación del producto fue recibido por la industria del Jugete como la “lista de control para los compradores de juguetes”.	El uso de la “lista de control” tuvo moderada utilidad en el desarrollo del mercado”. A través de la evaluación del producto se encontró que la resina no era práctica para todas las piezas de los juguetes.
					Se discontinuó el uso de la “lista de control”.

AÑO	ACCIONES	TIPO DE CLIENTE	CAUSA	CONSECUENCIA POSITIVA	CONSECUENCIA NEGATIVA
	El programa de ventas puso énfasis en el servicio técnico.				
	Asistencia sobre el diseño y uso de los productos.			Logran desarrollar y presentar nuevas ideas para el uso de los plásticos.	Fue poco práctico el uso de los representantes técnicos pues cada comprador industrial tenía a menudo muchos proveedores.
	Los agentes de venta fueron acompañados por representantes técnicos de los proveedores.	Compradores industriales.	Buscan el desarrollo de sus mercados.	La presentación incluye la siguiente ayuda de ventas: cuadros, fotografías y uso del cinescopio.	Se cree no apropiado el programa de evaluación del producto ni el uso de etiquetas.
	El personal de ventas recibe capacitación sobre el desarrollo y las tendencias del producto.			Logran estimular el mercado.	No hay publicidad de marca "Styron".
	Uso de trade-shows.				

Fuente: Elaboración propia (2005).

4.3 Fundamentación de las acciones

Las ventas de “Styron” desde un principio se ven respaldadas por la fortaleza de la imagen corporativa que The Dow Chemical Company tenía. Esta imagen involucraba alta calidad e innovación. Desde 1947 esta compañía le ha provisto a sus clientes asistencia en programas de evaluación del producto y promoción.

Para el año 1955, el mercado de poliestirenos experimentaba un cambio, ya que los clientes crecían al mismo tiempo que aumentaba la competencia distribuyéndose el mercado entre las compañías Monsanto Chemical Company, Bakelite Company, Koppers Company y por supuesto, The Dow Chemical Company. De esta situación se derivó la necesidad de investigar sobre la utilidad de los programas de mercadotecnia que estaban en ese tiempo en marcha por parte de Dow.

La Empresa hace una revisión de su programa de marketing para el producto “Styron” en 1955 y concluye que los cambios en las condiciones de la industria garantizaban también cambios necesarios en las estrategias de la compañía, lo que les llevó a desarrollar un programa de evaluación del producto más enfocado a lograr dos aspectos: primero, lograr un mayor reconocimiento de calidad de la materia prima “Styron” con una base industrial, de la Sociedad Industrial de los Plásticos y segundo, empujar a las empresas industriales a que desarrollaran nuevos productos y que desarrollaran programas promocionales para sus productos ellos mismos.

La empresa hace una distinción de sus clientes y los divide en consumidores de productos finales y compradores industriales. Realiza esta distinción ya que considera que

cada grupo tiene características especiales y que no podrían ser tratados con una estrategia de promoción global. A su vez a los consumidores finales los divide en artículos para el hogar, juguetes y azulejos porque presentan diferentes situaciones en el mercado de poliestireno.

El producto “Styron” en cada segmento tiene un valor diferente, cada uno con su propio nivel de competencia y una propia necesidad de desarrollar su mercado de una manera específica.

Las acciones que toma la empresa a nivel promocional en ese periodo tomando como base el año 1947 (ya que en ese año no hubo una modificación de su estrategia, sólo un fortalecimiento a través de un Comité de Evaluación de Productos y el envío de cupones) fueron las siguientes:

a) Para los consumidores de productos finales “artículos para el hogar”

1 Estrategia Promocional

- *Promoción de ventas*: no realiza ningún tipo de promoción de ventas.
- *Relaciones Públicas*: continúan desarrollando el programa de Evaluación del producto, el cual era una actividad que tenía como meta lograr una mayor aceptación del producto entre los clientes y mejorar la percepción del mismo en cuanto a calidad.
- *Ventas Personales*: se aporta servicio técnico y promocional.

- *Publicidad*: deciden discontinuar el uso de la “lista de control”, ya que esta lista era considerada como una circular informativa para todos sus clientes.
 - *Exhibiciones*: no realizan exhibiciones.
- 2 Objetivo de la mezcla promocional: desarrollar la fortaleza promocional del producto para lograr reconocimiento de marcas propias dentro del mercado.
 - 3 Los resultados de estas acciones fueron: la evaluación del producto fue útil para desarrollar habilidades técnicas en el diseño y manufactura de los productos. Se logra un desarrollo y reconocimiento de marcas propias de la industria del moldeo como símbolo de calidad. Se crean dos tipos de segmentos de mercado, uno basado en calidad y otro en el precio, donde el uso de las etiquetas “Styron” no fue rentable debido a la inestabilidad del mercado por la competencia de precios.

b) Para los consumidores de productos finales “azulejos”

1 Estrategia Promocional

- *Promoción de ventas*: no se realiza promoción de ventas.
- *Relaciones Públicas*: se continúa desarrollando el programa de Evaluación del producto. Se busca la aprobación de estándares por el Departamento de Comercio Estadounidense.
- *Ventas Personales*: hubo un aumento en el contacto personal y una asistencia promocional para la industria del moldeo. Se ocupó una ayuda de ventas: un cuadro con los colores que ofrecía la compañía para sus productos.

- *Publicidad:* se continúa el uso de la “lista de control”. Se anuncian nuevas ideas sobre el uso de los plásticos. Los estándares son anunciados por el Departamento de Comercio Estadounidense.
 - *Exhibiciones:* no se realizan exhibiciones.
- 2 Objetivo de la mezcla promocional: comunicar un nuevo producto a sus clientes: “Styron 475” para desarrollar sus mercados y lograr un mayor reconocimiento de la marca.
 - 3 Los resultados de estas acciones fueron: Aumento de la cartera de clientes de azulejos. Se logró presentar el programa sobre el color de los azulejos en el Show “National Home Furnishing”. Desarrollo de planes promocionales y material para cada industria de moldeo. Se crean dos tipos de segmentos de mercado, uno basado en calidad y otro en el precio, donde la etiqueta “Styron” es equivalente a la mejor calidad. Se discontinuó el uso de la etiqueta “Styron 475” a favor de sólo usar “Styron” porque no era significativa su identificación entre los tipos de poliestirenos. El uso de la “lista de control” tuvo moderada utilidad en el desarrollo del mercado. A través de la evaluación del producto se encontró que la resina no era práctica para todas las piezas de los juguetes. Al final se discontinuó el uso de la “lista de control”
- c) Para los consumidores de productos finales “juguetes”

- 1 Estrategia Promocional:

- *Promoción de ventas:* no se realiza ningún tipo de promoción de ventas.
- *Relaciones Públicas:* contacto con la Asociación Americana de Fabricantes de Juguetes.

- *Ventas Personales*: no se realiza ningún esfuerzo extra.
 - *Publicidad*: anuncios en la revista “life” y en los medios de comunicación. Se continúa el uso de la “lista de control”
 - *Exhibiciones*: no se realizan exhibiciones.
- 2 Objetivo de la mezcla promocional: Búsqueda de las necesidades de modificación del producto para elevar la calidad y con ello las ventas del producto.
 - 3 Los resultados de estas acciones fueron: se logra un incremento de ventas de 1953 a 1954, después disminuyeron debido a una mala calidad.

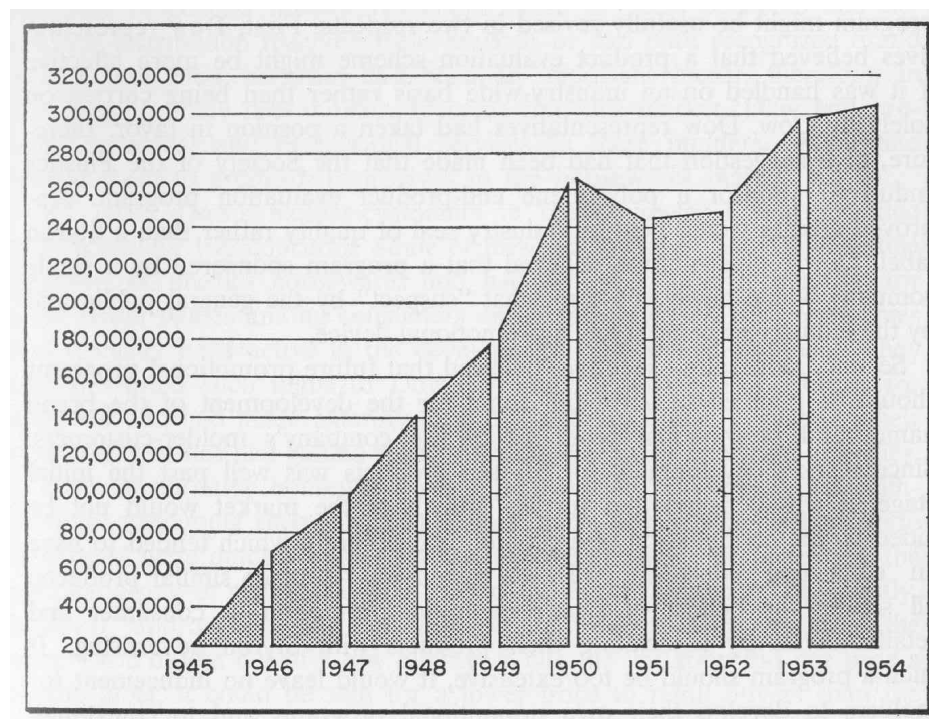
d) Para los compradores industriales

- 1 Estrategia Promocional:
 - *Promoción de ventas*: no se desarrolla este tipo de promoción.
 - *Relaciones Públicas*: se contacta a representantes técnicos de los proveedores de la industria del moldeo. No se considera apropiado el uso de evaluaciones de producto ni el de etiquetas para este segmento.
 - *Ventas Personales*: Se pone énfasis en el servicio técnico, asistencia en el diseño y uso del producto. Se capacita al personal de ventas sobre el desarrollo y tendencias del producto. Empleo de la siguiente ayuda de ventas: cuadros, fotografías y uso del cinescopio.
 - *Publicidad*: no hay publicidad de marca “Styron”.
 - *Exhibiciones*: uso de trade shows.
- 2 Objetivo de la mezcla promocional: comunicar nuevos usos del producto y desarrollar los mercados.

- 3 Los resultados de estas acciones fueron: Logran desarrollar y presentar nuevas ideas para el uso de los plásticos, con lo que estimulan el mercado. Resultó poco práctico el uso de los representantes técnicos pues cada comprador industrial tenía a menudo muchos proveedores.

En cuestión de las ventas a nivel global sí se mostró un crecimiento, para 1948 los plásticos alcanzaron el 20 por ciento de las ventas totales de Dow y para 1958 ya representaban un 35%. En la siguiente gráfica se aprecia la variación de las ventas entre los años 1945 y 1954 (Brant, 1997).

Gráfica: 4.6 Ventas de materia prima de poliestireno “Styron” de 1945 a 1954.



Fuente: Curey, Raymond (1962). *Industrial Marketing, Cases and Concepts*. Estados Unidos Americanos; Prentice-Hall, Inc., p.333.

Como se observa en la gráfica, de 1950 a 1951 hay una disminución de las ventas de “Styron”, la razón principal de este decremento está en la mala calidad de los juguetes hechos con “Styron” durante este tiempo.

Algunas consideraciones promocionales acerca de las estrategias implementadas por Dow:

1. El crecimiento del mercado no puede ser auxiliado por programas que provoquen una actitud promocional pasiva en los clientes industriales. Es decir, Dow tuvo que desarrollar programas que realmente incentivaran la iniciativa de sus clientes para crear sus propias estrategias promocionales.
2. La publicidad de los medios nacionales, televisión y revista principalmente, se enfocó al consumidor final para construir una demanda primaria de productos finales básicos. La estrategia se centra en relaciones públicas, ventas personales y publicidad, siendo esta última la de mayor importancia.
3. Para los consumidores industriales se aplica otra estrategia más enfocada a las ventas directas. El programa de evaluación del producto, el uso de etiquetas y la publicidad de marca se consideran no apropiados por parte de la empresa. Aunque Curey (1962) menciona que en el mercado de aplicaciones es de importancia para el comprador la marca de la compañía productora de la materia prima de la industria del moldeo, Dow contaba con un fuerte apoyo de marca global lo que le permitió solo enfocarse a desarrollar la fuerza de ventas.

4.4 Conclusiones y recomendaciones derivadas de Este caso aplicables a otras empresas industriales

4.4.1 Conclusiones

The Dow Chemical Company, en 1955 hace una revisión de su programa de marketing creado en 1947 para el producto “Styron” y encuentra que un cambio en las condiciones del mercado, relacionado principalmente con el crecimiento de los clientes, hacía necesario una nueva planeación del programa promocional de la compañía, fijándose como objetivo principal el desarrollo de nuevos usos del producto y el crecimiento de ventas de “Styron” con base en la percepción de su calidad.

Algunos de los factores que llevaron a la compañía a modificar su estrategia promocional son los siguientes:

Dentro de los factores macro ambientales los que tuvieron una influencia significativa fueron el aspecto económico, pues tenía interés en aumentar las ventas de su producto; el aspecto social influye al haber un crecimiento de los clientes; el aspecto tecnológico influyó para que otras compañías entraran al mercado copiando el producto a precios bajos; los aspectos políticos y geográficos no tuvieron una relevancia trascendental, pues eran absorbidos por el reconocimiento que tenía en ese momento la compañía en el país.

En el ambiente competitivo los factores que influyeron fueron, como ya se hizo mención antes, el alto nivel de competencia, los nuevos usos encontrados para el producto así como sus modificaciones necesarias.

En el ambiente interno influyó el reconocimiento que a nivel global tenía la empresa para todos sus productos y la disposición de hacer investigación y modificación en sus estrategias promocionales para su producto “Styron”.

Algunos de estos factores pueden ser considerados de mayor peso, como factores constantes en el mercado industrial, los cuales son: factor macro ambiental social y tecnológico, ambiente competitivo del mercado y del producto, y las fuerzas y debilidades que la compañía tenga. Se debe tomar en cuenta también que los patrones de consumo de los clientes están sujetos a modificaciones constantes, la aparición de productos sustitutos y de empresas competidoras en el mercado con el tiempo es inevitable, debido a una transferencia de conocimiento y a los avances tecnológicos. El obtener mezclas promocionales exitosas depende directamente de la disponibilidad de la empresa para implementar acciones correctivas a la forma en la que comunica su producto o bien hacerle modificaciones al producto en sí mismo como ya lo vimos en el caso de The Dow Chemical company.

Las causas principales que conducen a la empresa a utilizar cierto tipo de mezcla promocional son tres hechos principales, primero los antecedentes promocionales que la empresa tenga tanto a nivel global como en el producto en específico; segundo, el tipo de cliente al que se dirige la promoción: consumidor de producto final y/o comprador industrial, puesto que esta distinción también deriva el tipo de estrategia promocional a usar, que en el caso de Dow fue “triangular”; y, por último la respuesta del mercado ante las estrategias.

La mezcla promocional que la compañía utilizó para los consumidores finales se apoyó intensamente en actividades de relaciones públicas, ventas personales y publicidad, siendo esta última a la que se destinaron más recursos. Para los consumidores industriales se aplica otra estrategia enfocada exclusivamente a las ventas directas. Por lo tanto, la herramienta promocional aplicada con mayor frecuencia, considerando usuarios finales e industriales, fue la venta personal.

Dow también cometió errores en sus estrategias promocionales al no buscar una publicidad de su marca en sus negocios business to business por considerarla no apropiada. Los mercados industriales se caracterizan porque los productos tienen poca o nula diferenciación con los productos de los competidores y se vuelve necesario que el cliente identifique el producto con la marca. Covey (1962) también hace una observación acerca de la importancia de una publicidad relativa a la marca para el mercado de aplicaciones, cuando dice que nombres como General Electric y Westinghouse pueden ser de mayor importancia en la compra de aplicaciones que los nombres de las compañías que producen el bien final.

Todos los esfuerzos promocionales de Dow se tradujeron en un reconocimiento mundial en investigación y desarrollo de productos en el segmento de plásticos que hasta la fecha continúa, porque la empresa cuando realizaba una evaluación de sus estrategias promocionales se daba cuenta de las necesidades de modificación de sus estrategias en el mercado y se empeñaba en la búsqueda de mejores productos y de mejores maneras de dar a conocer su producto innovador.

Una de las tendencias futuras a aplicarse entre usuarios industriales, usando como referencia el caso de Dow es la promoción “triangular” (desarrollando la demanda indirecta del producto de la compañía). Otros ejemplos de compañías industriales que han utilizado este tipo de promoción son: MERTON que desarrolla Sistemas de comunicación Mighty Mind (Sandhusen, 2002), e INTERNATIONAL NICKEL COMPANY que como su nombre lo indica vende níquel a distintos mercados (Engel, Talarzyk, y Larson; 1974).

4.4.2 Recomendaciones derivadas de este caso aplicables a otras empresas industriales

A nivel promocional, las estrategias implementadas por The Dow Chemical Company pueden ser trasladadas a otros productos o a otras compañías con el requisito de que sean productos dirigidos al mercado industrial además de poner especial atención al valor que el “consumidor final” le da al producto, ya que éste es la base para hacer la promoción por así decirlo “triangular”.

Hay evidencias en diferentes libros de casos en marketing de que otras empresas han seguido este modelo dándoles resultados muy similares, todos llevando a un desarrollo de sus mercados y a alguna modificación de su producto o de sus usos y aplicaciones.

Una de las principales limitaciones de estas recomendaciones es que su implementación está sujeta a las decisiones y características de cada empresa particular, por lo que algunas de las acciones antes mencionadas son susceptibles de modificarse o eliminarse, repercutiendo en el resultado final.